

E Gestaltungsempfehlungen einer kundenwertorientierten Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft der Kreditgenossenschaften

Aufbauend auf dem konzeptualisierten und operationalisierten Kundenwertmodell und unter Berücksichtigung der herausgearbeiteten Implikationen aus dem konkreten Anwendungskontext werden in Teil E Gestaltungsempfehlungen einer kundenwertorientierten Vertriebssteuerung erläutert. Dazu wird zunächst der Blick auf das Vertriebsinformationssystem gelegt (Kapitel E.1), das die informatorische Grundlage für den Vertrieb und die Vertriebssteuerung ist. Die explizite Betrachtung des Vertriebsinformationssystems, das originär dem Vertriebscontrolling zuzuordnen ist,¹⁶⁶¹ erfolgt, da Kunden- und Kundenwertdaten von essentieller Bedeutung für die kundenwertorientierte Vertriebssteuerung sind, und im Gegensatz zu etablierten Vertriebssteuerungsansätzen nicht ausschließlich aus institutsinternen Quellen generiert werden können. Empirische Studien zeigen, dass die Qualität kundenbezogener Daten in einer Vielzahl von Kreditinstituten mangelhaft ist.¹⁶⁶² Die Beschaffung der relevanten Informationen wird daher gleichzeitig zum inhaltlichen Gegenstand der Vertriebssteuerung. Anknüpfend an die informatorischen Grundlagen wird die Vertriebssteuerung bestehend aus Vertriebsplanung (Kapitel E.2), Vertriebsplanrealisation (Kapitel E.3) und Überwachung und Sicherung (Kapitel E.4) konzeptionell dargestellt und hinsichtlich ihrer Ausgestaltungsmöglichkeiten diskutiert. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst und gewürdigt (Kapitel E.5).

¹⁶⁶¹ Vgl. zum Zusammenhang von Vertriebssteuerung und -controlling die Ausführungen in Kapitel B.2.2.

¹⁶⁶² Vgl. Pfeiffer, M./Pirngruber, N./Mährle, C. (2003), S. 6. So gaben 72 Prozent der in der Studie befragten Institute an, dass ihre Firmenkundendaten fehlerbehaftet sind. Grundlage der Studie sind 44 der 400 größten deutschen Banken. Wenn diese Ergebnisse für die großen Banken gelten, dürften sie auch – ggf. tendenziell verstärkt – für die kleinen und kleineren Kreditgenossenschaften Gültigkeit haben.

1 Kundenwertorientiertes Vertriebsinformationssystem

1.1 Definition des Vertriebsinformationssystems

Die Voraussetzung einer erfolgreichen Vertriebssteuerung ist ein zielgerichtetes Vertriebsinformationssystem, dessen zentrale Aufgabe in der Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen für das Vertriebsmanagement und die Vertriebsmitarbeiter liegt.¹⁶⁶³ Informationen sind zweckbezogenes, entscheidungsrelevantes Wissen, das dazu dient, zielsetzungsorientiertes Handeln vorzubereiten.¹⁶⁶⁴ Wissen wird differenziert in explizites und implizites Wissen.¹⁶⁶⁵ Explizites Wissen ist konkret und auf geeigneten Medien übermittelbar. Implizites Wissen lässt sich nur unvollständig in Worte fassen. Es umfasst kognitive (mentale Modelle von Individuen wie Schemata, Paradigmen und Überzeugungen) und technische Elemente (individuelle Fähig- und Fertigkeiten, die kontextspezifisch zu erfolgreichen Problemlösungen führen). Implizites Wissen ist nur schwer in explizites Wissen wandelbar.

Wie in Kapitel B.2.1 erläutert wurde, ist die Steuerung integraler Bestandteil der Führung, die in die Phasen der Willensbildung und Willensdurchsetzung aufgeteilt wird. Willensbildungsprozesse können intuitiv oder reflexiv erfolgen.¹⁶⁶⁶ Intuitive Willensbildungsprozesse basieren auf begrenztem und oft implizitem Wissen, während reflexive Willensbildungsprozesse mit explizitem Wissen fundiert werden. Das explizite Wissen wird für spezifische Entscheidungssituationen durch eine gezielte Informationssuche generiert. Entscheidungen, die intuitiv erfolgen, können nur schwer intersubjektiv nachvollzogen und somit kaum bis gar nicht in einen konzeptionellen Steuerungsansatz integriert werden. Vertriebssteuerungshandlungen basieren daher auf explizitem Wissen, dessen Beschaffung, Speicherung, Aufbereitung und Bereitstellung Aufgaben der Vertriebsinformationssysteme sind.¹⁶⁶⁷ Unter einem Vertriebsinformationssystem wird die planvoll entwickelte und geordnete Gesamtheit von Informationen und Regelungen hinsichtlich der Träger der informatorischen Aufgaben, die Informationswege zwischen ihnen sowie die Methoden und Verfahren der In-

¹⁶⁶³ Vgl. *Duderstadt*, S. (2006), S. 9 ff. und S. 39.

¹⁶⁶⁴ Vgl. *Wittmann*, W. (1959), S. 8 und S. 14.

¹⁶⁶⁵ Vgl. hier und nachfolgend *Schreyögg, G./Geiger, D.* (2005), S. 434 f. sowie die dort genannte Literatur.

¹⁶⁶⁶ Vgl. hier und nachfolgend *Tewes, M.* (2003), S. 236 sowie die dort angegebene Literatur.

¹⁶⁶⁷ Vgl. *Weber, J.* (2004), S. 105.

formationsbeschaffung und -verarbeitung verstanden.¹⁶⁶⁸ Das Vertriebsinformationssystem ist primär auf den Informationsbedarf der Führungs- und Steuerungsfunktion ausgerichtet, unterstützt jedoch auch die Funktionen des ausführenden Vertriebs.¹⁶⁶⁹ Das Vertriebsinformationssystem liefert sowohl deskriptive Aussagen (z. B. Anzahl Unternehmen resp. Firmenkunden zzgl. Kundenwert im regionalen Marktgebiet der Kreditgenossenschaft) als auch normative und präskriptive Aussagen (z. B. kundenwertbezogene Bereichs- und Individualziele oder Maßnahmenpläne).¹⁶⁷⁰

Aufbauend auf diesem Verständnis des Vertriebsinformationssystems kann zwischen Instrumenten der Informationsbeschaffung, -aufbereitung und -bereitstellung sowie den funktionalen und institutionellen Aspekten des Vertriebsinformationssystems unterschieden werden. Nachfolgend sollen funktionale und instrumentelle Aspekte knapp skizziert werden. Da sich die instrumentellen den funktionellen Aspekten zu- und unterordnen lassen, sollen letztere strukturgebend für die folgenden Ausführungen sein. Um die funktionalen Aspekte zu strukturieren, bietet sich die Gliederung der Aufgaben nach den Stufen des Informationsprozesses an. Dieser gliedert sich in der Literatur in die Stufen der Informationsbeschaffung, Informationsaufbereitung bzw. -verarbeitung, Informationsspeicherung und Informationsübermittlung.¹⁶⁷¹

1.2 Kundenwertorientierte Informationsbeschaffung

1.2.1 Informationsbedarf als Determinante der Informationsbeschaffung

Ausgangspunkt der Informationsbeschaffung ist die Analyse des Informationsbedarfs. Aufgabenorientiert ist der Informationsbedarf definiert als die „Art, Menge und Qualität der Informationsgüter, die ein Informationssubjekt im gegebenen Informationskontext zur Erfüllung einer Aufgabe in einer bestimmten Zeit und innerhalb eines gegebenen Raumgebietes benötigt bzw. braucht.“¹⁶⁷² Spezifiziert auf den konkreten Untersuchungskontext ist der Informationsbedarf definiert als Art, Menge und Qualität der Kundenwertinformationen, die im

¹⁶⁶⁸ Vgl. *Diller, H.* (1975), S. 7.

¹⁶⁶⁹ Vgl. *Dauser, A.* (1995), S. 130, der sich in seiner Argumentation auf die institutionellen Aspekte und nicht so wie hier allgemeiner geschehen auf die funktionellen Aspekte bezieht.

¹⁶⁷⁰ Vgl. zur Unterscheidung deskriptiver, präskriptiver und normativer Aussagen *Dauser, A.* (1995), S. 130.

¹⁶⁷¹ Vgl. *Eberling, G.* (2002), S. 84 sowie die dort angegebene Literatur.

¹⁶⁷² *Szyperski, N.* (1980), Sp. 904.

Rahmen des Vertriebs und der Vertriebssteuerung von den Aufgabenträgern zur Erfüllung ihrer jeweiligen Aufgaben benötigt werden. Der Informationsbedarf wird als objektivierte, intersubjektiv bestimmbare Größe verstanden, die von der Informationsnachfrage des einzelnen Akteurs abweichen kann.¹⁶⁷³ Die Informationsnachfrage ist geprägt durch das Verhalten und die Einstellungen des Aufgabenträgers und kann aufgrund dessen stark vom für die Aufgabenerfüllung notwendigen Informationsbedarf abweichen (Felder 7 und 5 in Abbildung 59). In Abweichungen zwischen Informationsnachfrage und -bedarf sowie dem instrumentell determinierten Informationsangebot und -bedarf liegen Ineffizienzen des Informationssystems begründet. Die Informationsbereitstellung wird ineffizient, wenn Informationen angeboten werden, die für die Erfüllung der Aufgabe nicht von Bedeutung sind (Felder 5 und 6 in Abbildung 59).¹⁶⁷⁴

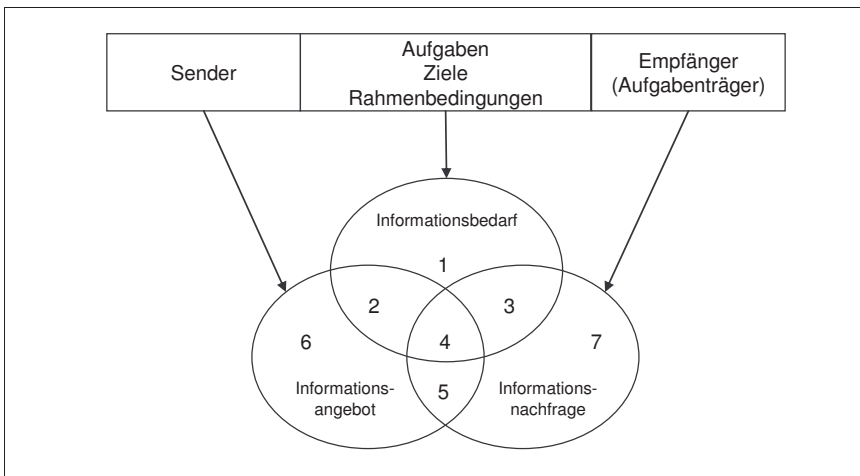


Abbildung 59: Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage¹⁶⁷⁵

Die Qualität des kundenwertorientierten Vertriebsinformationssystems ist dadurch gekennzeichnet, in wie weit es gelingt, Informationsbedarf, -nachfrage und -angebot des Vertriebs und der Vertriebssteuerung zur Deckung zu bringen (Feld 4 in Abbildung 59). Um zu vermeiden, dass das Informationssystem als

¹⁶⁷³ Vgl. Szyperski, N. (1980), Sp. 905.

¹⁶⁷⁴ Für eine ausführliche Diskussion der Ineffizienzen hinsichtlich des kundenwertorientierten Informationsbedarfs vgl. Eberling, G. (2002), S. 86 ff. Für eine allgemeine Diskussion vgl. Horváth, P. (2003), S. 362 f.

¹⁶⁷⁵ Berthel, J. (1992), Sp. 875.

Ganzes oder in Teilen ineffizient ist, weil irrelevante Informationen angeboten oder nachgefragt werden, ist der Informationsbedarf hinsichtlich Inhalt und Eigenschaften zu konkretisieren. Die unabhängige Ermittlung des objektivierten Informationsbedarfs soll gewährleisten, dass Informationsineffizienzen nicht vorkommen. Zudem ist sie nötig, um Aufgabenträger auf relevante Informationen und die damit verbundenen Chancen und Risiken hinzuweisen.¹⁶⁷⁶ Inhaltlich ergibt sich der Informationsbedarf aus den weiter unten diskutierten Determinanten sowie den Aufgaben der Vertriebssteuerung. Um den Informationsbedarf zu konkretisieren reicht es nicht, die Informationsinhalte zu bestimmen, sondern es müssen auch deren relevante Merkmale beschrieben werden. Dazu können folgende Eigenschaftsmerkmale herangezogen werden:¹⁶⁷⁷

- Verdichtungsgrad,
- Art,
- Häufigkeit,
- Verwendungszweck,
- Sicherheit,
- Darstellungsform,
- Bedeutung,
- Termindringlichkeit,
- Qualität,
- Kosten und
- Aktualitätsgrad,
- Menge,
- Genauigkeit,
- Zuverlässigkeit,
- Messbarkeit.

Die je Merkmal notwendigen oder angestrebten Ausprägungen der kundenwertorientierten Informationen sollten zwar im Vorfeld des Einsatzes des Kundenwerts als Ziel- und Steuerungsgröße in der Vertriebsplanung formuliert werden, jedoch ist davon auszugehen, dass nur Mindestanforderungen verlässlich formuliert werden können. Nicht zuletzt aufgrund gegebener Budgetbeschränkungen ist zudem anzunehmen, dass die Informationseigenschaften nur in submaximaler Intensität angestrebt werden können.¹⁶⁷⁸

1.2.2 Ermittlung des kundenwertorientierten Informationsbedarfs

Die Ermittlung des für ein effektives Vertriebsinformationssystem detaillierten Informationsbedarfs ist kein triviales Problem, da genau spezifiziert werden muss, welche Informationen zu welchen Zwecken benötigt werden. Zudem gilt: „Der Bedarf an Kundenwertinformationen kann in der Realität [...] a priori nicht präzise ermittelt werden.“¹⁶⁷⁹ Denn es ist davon auszugehen, dass der Informationsbedarf zeitlich variant ist. In Abhängigkeit des Fortschreitens der jeweiligen Vertriebs- und insbesondere Vertriebssteuerungsaufgaben, für welche der Informationsbedarf zu ermitteln ist, wird sich dieser erst hinreichend konkretisie-

¹⁶⁷⁶ Vgl. Eberling, G. (2002), S. 89.

¹⁶⁷⁷ Vgl. Horváth, P. (2003), S. 362 f.

¹⁶⁷⁸ Vgl. Berthel, J. (1992), Sp. 874.

¹⁶⁷⁹ Eberling, G. (2002), S. 95.

ren.¹⁶⁸⁰ Aus diesem Grund wird an dieser Stelle keine abschließende Definition des kundenwertorientierten Informationsbedarfs vorgenommen, sondern lediglich eine grobe Struktur vorgestellt.

Grob strukturiert sind drei Schwerpunkte des kundenwertorientierten Informationsbedarfs zu nennen. Erstens die kundenbezogenen, vertrieblich relevanten Rohdaten, die zur Kundenbewertung im Vertriebscontrolling genutzt werden (z. B. Kundenstammdaten, Kundenplanungen, Produktnutzungsdaten).¹⁶⁸¹ Ein zweiter Schwerpunkt sind der Kundenwert und die Kundenwerttreiber. Den relevanten Bezugsrahmen stellen die Metriken für den monetären und nicht-monetären Kundenteilwert dar. Die zu den Kundenteilwerten aggregierten und verarbeiteten Rohdaten sind die informatorische Basis der kundenwertorientierten Vertriebssteuerung. Der dritte Schwerpunkt liegt in den aus dem Kundenwert abgeleiteten präskriptiven und normativen Aussagen im Kontext der Vertriebssteuerung. Diese dreiteilige Grobstruktur ist als Grundlage einer systematischen und detaillierten Ermittlung des kundenwertbezogenen Informationsbedarfs zugrunde zu legen. Der konkrete Informationsbedarf ist institutsindividuell und unter Berücksichtigung nachfolgend erläuteter Determinanten zu ermitteln.

Die relevanten Determinanten des Informationsbedarfs sind aufgaben- und subjektbezogen oder ergeben sich aus betrieblichen Rahmenbedingungen.¹⁶⁸² Aufgabenbezogene Determinanten sind der Aufgabeninhalt und die -ziele, die Handlungsrhythmik und die -ebene sowie die verwendeten Methoden. Der Aufgabeninhalt bestimmt in wesentlicher Weise den kundenwertorientierten Informationsbedarf. Für Planungs- und Steuerungsaufgaben sind bspw. prospektive und für Kontrollaufgaben auch retrospektive Kundenwertinformationen relevant.¹⁶⁸³ Weiterhin hat das Zielsystem einer Aufgabe Einfluss auf den Informationsbedarf. Werden alle Kundenwerttreiber aktiv in Zielbildungsprozessen berücksichtigt, induziert dies einen umfassenderen Informationsbedarf als im Fall von selektiven Zielbildungsprozessen (z. B. nur das Cross-Selling-Potenzial).

¹⁶⁸⁰ Vgl. *Horváth, P.* (2003), S. 364.

¹⁶⁸¹ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel D.4 und Kapitel D.5.

¹⁶⁸² Vgl. hier und nachfolgend *Eberling, G.* (2002), S. 91 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

¹⁶⁸³ Grundsätzlich können auch für Kontrollaufgaben zum Bewertungsstichtag prospektive Kundenwertinformationen relevant sein. So z. B. in denjenigen Fällen, in denen Maßnahmen zur Entwicklung des prospektiven Kundenwerts initiiert werden. Als Beispiel sei die Steigerung des Loyalitätsgrads des Kunden genannt. Eine Steigerung dieser Größe kann c. p. bei zwei aufeinander folgenden Bewertungszeitpunkten zu steigenden prospektiven Kundenwerten führen.

Abhängig ist der Informationsbedarf auch davon, ob die Kundenwerte in die operative oder die strategische Handlungsebene eingebunden werden sollen.¹⁶⁸⁴ Während operative Informationen hinreichend exakt und konkretisiert sein müssen, sind strategische Informationen vergleichsweise unbestimmt. Die Handlungsrhythmik korrespondiert mit den Informationseigenschaften der Häufigkeit und Termindringlichkeit und ist eng verbunden mit der Handlungsebene. Werden Aufgaben häufiger durchgeführt, sinkt der Netto-Informationsbedarf (Differenz zwischen Wissensbestand und Informationsbedarf) auf Seiten des Aufgabenträgers. Liegen termindringliche Aufgaben vor, wird der Informationsbedarf mangels zeitlicher Kapazitäten reduziert. Die zur Aufgabenerfüllung verwendeten Methoden führen zu konkreten Anforderungen an den Informationsbedarf. So benötigt etwa die Firmenkundenbewertung anhand eines Scoringmodells andere Informationen als die Berechnung eines kapitalwertbasierten Kundenwerts. In diesem Kontext sei darauf hingewiesen, dass hier die mehrfache Nutzung von Informationen in der Geschäftsbeziehung zum Firmenkunden evident wird.¹⁶⁸⁵ Neben den Aufgaben des Vertriebs- und der Vertriebssteuerung können in einer erweiterten Betrachtung auch Aufgaben des Risikomanagements betrachtet werden. Denn z. B. für die Nutzung aktiver Instrumente der Portfoliosteuerung der Kreditrisiken, die insbesondere bei Bewertung des beziehungsübergreifenden Kundenwerttreibers der Risikodimension relevant werden können, ist es zwingend notwendig, die für den Sekundärmarkt erforderliche Transparenz über den Kreditnehmer herzustellen. Mangels externen Ratings bei mittelständischen Unternehmen, erfordert dies zwingend den Einsatz der internen Ratingverfahren,¹⁶⁸⁶ die ebenfalls auf externen Kundendaten aufbauen. Dieser Sachverhalt ist vor allem im Kontext der Informationsbeschaffung relevant, um diese effektiv und effizient auszugestalten.

Hinsichtlich der subjektbezogenen Determinanten des Informationsbedarfs lassen sich der Wissensstand, das Risikoverhalten und das Informationsverhalten des Aufgabenträgers als relevante Einflussfaktoren unterscheiden. Der Wissensstand des Aufgabenträgers bestimmt den (Netto-)Informationsbedarf in wesentlicher Weise. Studien zeigen, dass Experten weniger Informationen zur Lösung eines Problems benötigen als Laien.¹⁶⁸⁷ So kann ein erfahrener Firmenkundenberater das Wertpotenzial eines Kunden und die Möglichkeiten dieses auszuschöpfen wahrscheinlich besser und mit weniger zusätzlichen Informationen

¹⁶⁸⁴ Vgl. hier und nachfolgend Eberling, G. (2002), S. 91 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

¹⁶⁸⁵ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.2.4.1.3.

¹⁶⁸⁶ Vgl. Ridder, T. (2002), S. 22.

¹⁶⁸⁷ Vgl. Gemünden, H. G. (1993), S. 1733 f.

einschätzen als ein junger Firmenkundenberater oder vertriebsferner Mitarbeiter der Kreditgenossenschaft. Das Informationsverhalten äußert sich in der Aufnahmefähigkeit und den informationskommunikativen Präferenzen (z. B. bildhafte, textliche oder verbale Informationen) eines Informationsadressaten. Dies muss bei der Informationsbedarfsermittlung ebenfalls berücksichtigt werden. Das Risikoverhalten eines Aufgabenträgers beeinflusst den Informationsbedarf derart, dass risikoaverse Aufgabenträger tendenziell mehr Informationen benötigen als risikofreudige Aufgabenträger.

Die Determinanten, die den betrieblichen Rahmenbedingungen zugeordnet werden, sind die betriebsinternen und -externen Ressourcen sowie etwaige Restriktionen. Insgesamt ermöglichen und beschränken die betrieblichen Rahmenbedingungen die kundenwertorientierten betrieblichen Aktivitäten und beeinflussen dadurch den Informationsbedarf. In Teil C dieser Arbeit wurden die kreditgenossenschaftsspezifischen Kontextfaktoren beschrieben, die in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen sind. Zu den betriebsinternen Ressourcen gehören z. B. IT-Systeme (Data-Warehouses, CRM-Systeme) oder Organisationsstrukturen wie Vertriebskonzeptionen, die eine differenzierte und individualisierte Bearbeitung von Kunden ermöglichen und bezwecken und somit den Informationsbedarf an kundenwertorientierten Informationen begründen. Betriebs-externe Ressourcen wie bspw. die weiteren Unternehmen der FinanzGruppe erweitern den Pool an beschaffbaren Kundeninformationen, die in die Bewertung einfließen können, und bedingen zugleich die Informationsbereitstellung (z. B. für die Verbundpartner relevante Komponenten des Basisgeschäfts-, Entwicklungs- oder Cross-Sellings-Potenzials). Schließlich sind auch Restriktionen zu berücksichtigen, die den kundenwertorientierten Informationsbedarf limitieren und ökonomischer (z. B. Budgetbeschränkungen), juristischer (z. B. Datenschutzgesetze)¹⁶⁸⁸, technischer (z. B. inkompatible Informationssysteme), politischer (z. B. Einflussnahme von Mitgliedern) oder sozialer Art (z. B. Fairness-Prinzipien i. V. m. dem Förderauftrag) sein können.

1.2.3 Quellen kundenwertorientierter Informationen

Ist der relevante Bedarf an Kundenwertinformationen definiert, besteht die zentrale Aufgabe darin, die Informationsbeschaffung zu strukturieren. Ziel der Informationsbeschaffung ist es, effektiv und effizient, die für die Kundenbewertung und kundenwertorientierte Steuerung relevanten Daten aus internen und externen Quellen zu beschaffen.¹⁶⁸⁹ Ausgangspunkt der Informationsbeschaffung ist die Frage nach dem aktuellen Informationsstand im Unternehmen, an

¹⁶⁸⁸ Vgl. dazu ausführlich *Wölfel, J./Denzler, M.* (2008), S. 1 ff.

¹⁶⁸⁹ Vgl. *Stüker, D.* (2008), S. 300.

den sich die zweite Frage nach den Alternativen, die fehlenden Informationen zu beschaffen, anschließt. Diese betrifft sowohl die Quellen der Informationen als auch die Träger der Informationsbeschaffung.¹⁶⁹⁰ Alternative Informationsquellen lassen sich danach unterscheiden, ob sie institutsintern oder institutsextern sind.¹⁶⁹¹ Mit Bezug zum hergeleiteten Kundenwertmodell listet Tabelle 26 exemplarisch und nicht abschließend einige Quellen auf.¹⁶⁹²

Tabelle 26: Überblick über ausgewählte Informationsquellen¹⁶⁹³

Interne Quellen	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Datenbanken mit Kundenstammdaten (Kernbankensoftware) • Kosten-Leistungs-Rechnung (Prozesskostenrechnung) • Kontodaten / Produktdaten • Zahlungsverkehrsdaten • Befragung von Mitarbeitern der Kreditgenossenschaft aus Markt und Marktfolge • Daten des gesamten Kundenbestands (Vergleichsgruppenanalysen)
Externe Quellen	<ul style="list-style-type: none"> • Jahresabschlussdaten (e-bundesanzeiger) • Planungsrechnungen • Vermögensübersichten • Branchenstudien des BVR • Kundenbezogene Daten der Verbundpartner • Firmendatenbanken (HOPPENSTEDT, DAFNE, MARKUS) • Befragung und Selbstauskünfte der Firmenkunden • Kundenbezogene Beobachtungen

Probleme können bei der Informationsbeschaffung auftreten, wenn die aussichtsreichen Beschaffungsquellen nicht bekannt sind, die Beschaffung einer Information nicht möglich ist oder die Beschaffung bestimmter Informationen von den Beteiligten nicht gewollt wird.¹⁶⁹⁴ Traditionell stehen aus vertriebspolitischer Sicht¹⁶⁹⁵ vor allem interne Quellen im Fokus. So finden WITTMANN ET AL. in einer empirischen Studie heraus, dass gegenwärtig vor allem interne und

¹⁶⁹⁰ Vgl. *Berthel, J.* (1975), S. 59.

¹⁶⁹¹ Vgl. *Walter, G.* (1996), S. 47 ff.; *Dauser, A.* (1995), S. 140.

¹⁶⁹² Vgl. für eine alternative Übersicht *Segbers, K.* (2007), S. 92 und S. 95. Der Schwerpunkt dieser Übersichten liegt jedoch in der Finanzkommunikation zum Abbau der Informationsasymmetrien, die in Hausbankbeziehungen mit Schwerpunkt im risikotragenden Kreditgeschäft vorliegen.

¹⁶⁹³ Eigene Darstellung.

¹⁶⁹⁴ Vgl. *Horváth, P.* (2003), S. 353.

¹⁶⁹⁵ Diese Aussage gilt nicht aus risikopolitischer Sicht. Vgl. dazu *Segbers, K.* (2007), S. 92 und S. 95.

produktbezogene Daten im Vertrieb erfasst und gespeichert werden.¹⁶⁹⁶ Gleichzeitig moniert BERGHAUS für die Kreditgenossenschaften, dass die Kenntnis über die tatsächliche Produktnutzung zu gering sei, um systematisch Kundenpotenziale auszuschöpfen.¹⁶⁹⁷ Dazu sind kundenseitige Informationen, z. B. in Form von Aussagen über kontrahierte Finanzdienstleistungen bei anderen Anbietern, zur Vervollständigung des vertrieblch relevanten Informationsstands notwendig, zu berücksichtigen und zu beschaffen.¹⁶⁹⁸

Für die Kundenbewertung ist der Kunde als Informationsquelle von herausragender Bedeutung.¹⁶⁹⁹ Dies begründet sich mit den Ausführungen zum Kundenwertmodell und dessen Ganzheitlichkeit und Zukunftsorientierung. Neben der Notwendigkeit den gesamten latenten und manifesten Finanzdienstleistungsbedarf eines Firmenkunden zu erfassen, besteht die Notwendigkeit, die Entwicklung des bankleistungsbezogenen Bedarfspotenzials einzuschätzen. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass das künftige Bedarfspotenzial eines Firmenkunden wesentlich von dessen Unternehmensentwicklung abhängt.¹⁷⁰⁰ Diese hängt von den Umfeldentwicklungen sowie der Antizipations- und Adaptionfähigkeit des Unternehmens mithin der Managementkompetenz im Unternehmen ab. Das Ergebnis aus erwarteter Umfeldentwicklung und Managementkompetenz mündet in der Strategie und Planung des Firmenkunden. Bei kapitalmarkt-orientierten Unternehmen stellen Informationen zur Strategie und Planung in Teilen öffentliche Informationen dar, die aufgrund von Informationsprozessen des Unternehmens allgemein erhältlich. Bei allen anderen Unternehmen sind diese Informationen proprietär, also private Informationen, die nicht öffentlich verfügbar sind.¹⁷⁰¹ Die Majorität der Firmenkunden der Kreditgenossenschaften ist aufgrund der Größe, Rechtsform und den rechtlichen Vorgaben nur in einem vergleichsweise geringem Maße dazu verpflichtet, umfangreiche Informationen

¹⁶⁹⁶ Vgl. Wittmann, G. et al. (2007), S. 32 und S. 46. In dieser Studie gaben 63 Prozent der Befragten an, (produkt-) nutzungsbezogene Daten zu erheben. Und 44 Prozent gaben an, dass die vorhandenen Kundendaten umfassend, aktuell und verlässlich sind.

¹⁶⁹⁷ Vgl. Berghaus, U. (2009), S. 36.; ähnlich auch Berghaus, U. (2008), S. 40 ff.

¹⁶⁹⁸ Dies wird auch von HOEKSTRA/HUIZINGH gefordert. Vgl. Hoekstra, J. C./Huizingh, E. (1999), S. 264.

¹⁶⁹⁹ Vgl. Bauer, R. A. (2000), S. 41.

¹⁷⁰⁰ Vgl. dazu die Ausführungen in D.4.5.3.1.1. Während dies für das Unternehmen als Nukleus des betrachteten Kundenverbunds unstrittig ist, kann dies aufgrund der „Schicksalsgemeinschaft“ zwischen Unternehmen und Unternehmer sowie dessen Familie nur angenommen werden. Diese Annahme soll für diese Argumentation zugrunde gelegt werden. Vgl. zum Begriff der Schicksalsgemeinschaft von Unternehmen und Unternehmer Hamer, E. (1987), S. 62 f.

¹⁷⁰¹ Vgl. Segbers, K. (2007), S. 116.

öffentlich zu machen.¹⁷⁰² Daher müssen die relevanten Informationen durch die Kreditgenossenschaft direkt beim Kunden beschafft werden. Zwar ist der Vertrieb nicht der alleinige Träger der Aufgaben im Sinne der Informationsbeschaffung, jedoch kommt ihm dabei als Schnittstelle zum Kunden eine zentrale Bedeutung, wenn nicht sogar die wichtigste Rolle zu.¹⁷⁰³ Die Forderung WALTERS, der es für Banken als besonders wichtig erachtet, den eigenen Datenbestand zu qualifizieren, d. h. ihn mit weiteren, kundenwertrelevanten Merkmalen zu versehen, stellt daher vor allem eine Anforderung an den institutionellen Vertrieb der Kreditgenossenschaften dar.¹⁷⁰⁴

Für die Informationsbeschaffung ist es bei bankexternen und subjektiven Informationen notwendig, die erhaltenen Informationen im Rahmen der bankinternen Informationsprozesse zu evaluieren und zu plausibilisieren.¹⁷⁰⁵ Daraus resultiert z. B. die Frage, in wie weit die vom Kunden übermittelten Informationen zur Unternehmensplanung aus Sicht der Kreditgenossenschaft als realistisch eingeschätzt werden. Wird als Firmenkunde ein Verbund aus betrieblichen und privaten Kunden betrachtet, so ist neben der zusätzlichen isolierten Betrachtung der privaten Kundenebene auch die Transmission von kundenwertrelevanten Einflussgrößen zwischen der betrieblichen und der privaten Ebene zu berücksichtigen.¹⁷⁰⁶

Diesen Überlegungen tragen die Kreditgenossenschaften bereits grundsätzlich Rechnung, da sie mittels zukunftsorientierter Dialoge versuchen, betrieblich

¹⁷⁰² Gem. § 325 HGB sind Kapitalgesellschaften und Personenhandelsgesellschaften ohne natürliche Person als persönlich haftendem Gesellschafter dazu verpflichtet ihren Jahresabschluss im elektronischen Bundesanzeiger zu veröffentlichen. Für kleine und mittelgroße Kapitalgesellschaften gem. § 267 HGB gibt es nach §§ 326, 327 HGB reduzierte Offenlegungspflichten. Darüber hinaus sind nach § 241a HGB Einzelkaufleute, die in zwei aufeinanderfolgenden Jahren einen Umsatz von weniger als TEUR 500 haben von den Buchführungspflichten aus §§ 238-241 HGB befreit. Vor dem Hintergrund der in Kapitel C.2.2.3 dargelegten empirischen Kundenstruktur der Kreditgenossenschaften ist begründet davon auszugehen, dass die Möglichkeiten der externen Informationsbeschaffung begrenzt sind.

¹⁷⁰³ Vgl. *Bauer, R. A.* (2000), S. 41; *Segbers, K.* (2007), S. 95 f., der den Blick in diesem Zusammenhang auf den Firmenkundenberater als Ausdruck des institutionellen Vertriebs richtet, dessen zentrale Aufgabe in der Plausibilisierung der erfassten Informationen liegt.

¹⁷⁰⁴ Vgl. *Walter, G.* (1996), S. 49.

¹⁷⁰⁵ Vgl. *Segbers, K.* (2007), S. 93.

¹⁷⁰⁶ So sind z. B. positive Cash-flows, die im Unternehmen bleiben, in der Kundenwertermittlung anders zu handhaben als die an die Unternehmenseigner ausgeschütteten Jahresüberschüsse.

che und private bedarfsrelevante Informationen von den Kunden zu erhalten.¹⁷⁰⁷ Eine institutionalisierte Plausibilisierung der erhaltenen Informationen liegt jedoch, anders als beim risikopolitisch motivierten Informationsbedarf im Kontext der internen Ratingverfahren, nicht vor. Es ist daher zu empfehlen, ein solches, institutionalisiertes Verfahren einzurichten und anzuwenden. Dabei sollte dringend auf den Datenfundus und die Erfahrung Bezug genommen werden, die in der genossenschaftlichen FinanzGruppe an unterschiedlichen Stellen vorliegen. Im gegenwärtigen Vorgehen der Kreditgenossenschaften liegt zudem die Ursache eines möglichen Zirkularitätsproblems, denn die Auswahl der mittels eines zukunftsorientierten Dialogs wie dem VR-FINANZPLAN MITTELSTAND und somit einer ressourcenintensiven Maßnahme zu betreuenden Kunden erfolgt auf Basis von angenommenen Kundenwerten und gleichzeitig zum Zweck der Ermittlung von Kundenwerten. Dieses Problem könnte vermieden werden, indem institutsinterne, vergangenheitsorientierte Inputdaten verwendet werden, um den Kundenwert zu ermitteln. Wie jedoch später noch begründet wird, ist dies im Sinne eines prospektiven Kundenwerts problematisch. Auf das Zirkularitätsproblem wird in Kapitel E.1.2.4 weiter eingegangen.

Eine wichtige Quelle kundenwertrelevanter Informationen sind auch die intern vorliegenden Zahlungsverkehrsdaten, die als Kuppelprodukt der Zahlungsverkehrsabwicklung für den Firmenkunden anfallen. Mittels geeigneter Analysen können hier wichtige Informationen zum Kunden und dessen aktuelle und künftige Bedarfe erhoben werden. Diese Informationen können z. B. in die Ermittlung des Cross-Selling-Potenzials fließen. Zu nennen sind hier bspw. Überweisungen an Drittbanken oder verbundfremde Versicherungs- oder Leasinggesellschaften.¹⁷⁰⁸

Die Ausführungen zur Struktur und zum Umfang der FinanzGruppe¹⁷⁰⁹ machen deutlich, dass aus dem Verbund heraus umfangreiche Möglichkeiten vorliegen, fehlende Kundeninformationen z. B. für die Bewertung von Nichtkunden, zu generieren. Als weitere wichtige Quellen sind daher bank- und verbundinterne Kundenbestandsdaten, die für Längs- und Querschnittsanalysen genutzt werden können, zu nennen.¹⁷¹⁰

¹⁷⁰⁷ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.2.4.1.3 und Kapitel C.2.4.3 zum Thema VR-FINANZPLAN MITTELSTAND.

¹⁷⁰⁸ Beispiele für weitere Potenzialanalysen auf Basis der bankinternen Produktnutzungsdaten finden sich bei *Scheer, O.* (1989), S. 111 ff. und S. 210 ff. Zwar beziehen sich die Beispiele auf das Privatkundengeschäft, sie lassen sich aber mit geringem Aufwand auch auf das Firmenkundengeschäft anpassen.

¹⁷⁰⁹ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.1.2 und Kapitel C.1.4.4.

¹⁷¹⁰ Vgl. zu den damit verbundenen Möglichkeiten zur kundenbezogenen Analyse *Schulz, B.* (1995), S. 71 ff.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass unterschiedliche Informationsquellen den Kenntnisstand der Kreditgenossenschaft zu steigern vermögen. Besondere Bedeutung hat jedoch der Kunde selbst als Quelle zukunftsorientierter kundenwertrelevanter Informationen. In diesem Zusammenhang sei auf das Informationspotenzial des Kunden verwiesen, das direkt mit dieser Aufgabe korrespondiert. Je höher die Bereitschaft eines Kunden ist, Informationen an die Kreditgenossenschaft zu liefern, desto besser ist die Informationslage zu diesem Kunden.

1.2.4 Methoden der Informationsbeschaffung

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Methoden, die der Informationsbeschaffung dienen. Teilweise werden diese Verfahren nicht der Informationsbeschaffung, sondern der Informationsaufbereitung zugeordnet.¹⁷¹¹ Dies begründet sich mit der Entscheidung, an welcher Stelle des Informationsprozesses von Informationen im Sinne der aufgabenbezogenen Definition nach WITTMANN gesprochen wird. Wird in der Informationsbeschaffung nur die Sammlung von Daten verstanden,¹⁷¹² sind alle datenverarbeitenden Aktivitäten sowie Prognosen der Informationsaufbereitung zuzuordnen. Werden jedoch auch Prognoseergebnisse als deskriptive Informationen verstanden, so können die Prognoseaktivitäten, d. h. die Verwendung von Prognoseinstrumenten selbst der Informationsbeschaffung zugeordnet werden. Dieses breitere Verständnis wird hier zugrunde gelegt. Folglich sind unter Methoden der Informationsbeschaffung alle Verfahren zu subsumieren, die dazu dienen, kundenwertorientierte Informationen extern und/oder intern zu sammeln und ggf. auf Basis bestehender Daten und/oder Informationen neue zu erzeugen. Dieses breite Verständnis umfasst demnach ebenso die Instrumente, die eingesetzt werden, um Informationen vom Kunden zu erfassen,¹⁷¹³ sowie Instrumente, um diese Informationen zu verarbeiten und in neue Informationen zu transformieren. Im Fokus der weiteren Ausführungen stehen Methoden, die sich auf den Informationsbedarf des konkreten Kundenwerts und dessen Messansätze beziehen. Der darüber hinausgehende Informationsbedarf aus Sicht der kundenwertorientierten Vertriebssteuerung wird im weiteren Verlauf der Arbeit situativ aufgegriffen.

Vor dem Hintergrund des hergeleiteten Kundenwertmodells und dessen Messansätzen für den monetären und nicht-monetären Kundenteilwert lassen sich eine Vielzahl von Instrumenten finden, Kundenwertinformationen zu be-

¹⁷¹¹ So z. B. *Stüker, D.* (2008), S. 303 ff.

¹⁷¹² Daten können in diesem Zusammenhang im Gegensatz zu Informationen als zweckneutrales Wissen definiert werden.

¹⁷¹³ Dazu gehören etwa der Fragenkatalog des Ratings oder die strukturierten Gesprächsleitfäden des VR-FINANZPLAN MITTELSTAND. Vgl. *BVR et al.* (2006).

schaffen.¹⁷¹⁴ Ohne auf den in der kundenwertorientierten Literatur hinreichend diskutierten und gewürdigten Katalog en detail einzugehen,¹⁷¹⁵ werden besondere Methoden und Aspekte besprochen. Zur Strukturierung bietet es sich an, zwischen dem nicht-monetären und monetären Kundenteilwert zu unterscheiden, sowie bei letzterem eine prozessuale Betrachtung vorzunehmen.

Für den nicht-monetären Kundenteilwert, der mittels eines Punktbewertungsverfahrens gemessen wird, sind die Merkmalsausprägungen der relevanten Bewertungskriterien kundenindividuell zu erheben (z. B. Häufigkeit, Qualität und Inhalt von Informationen). In Abhängigkeit der Art und Messkala der Bewertungskriterien kommen unterschiedliche Verfahren zur Anwendung. Bei einigen der Verfahren ist dazu die Interaktion mit dem Kunden notwendig (z. B. Fragen nach der Größe des sozialen Netzes bei der Beurteilung des Referenzpotenzials) bei anderen Kriterien wiederum kann auf interne Daten zurückgegriffen werden (z. B. dokumentierte Kundenanregungen im Sinne des Informationspotenzials). Ein ausschließlich auf leicht beobachtbaren Merkmalen des Firmenkunden ausgerichtetes Punktbewertungsmodell der so gemessenen Kundenwerttreiber reduziert den Bewertungsaufwand. Weiterhin liegen für einige Kriterien objektive Daten vor, während für andere Bewertungskriterien eine subjektive Einschätzung vorgenommen werden muss. Kritisch ist die Informationsbeschaffung, wenn sie nicht auf objektiver Beobachtbarkeit resultiert, sondern Meinungen und Urteile von Personen zugrunde gelegt werden. In der Auswahl der Methoden der Informationsbeschaffung ist es daher wichtig, Subjektivität weitgehend zu vermeiden. Dazu erscheint es sinnvoll, den Begriff der Subjektivität näher zu betrachten. Subjektivität zeichnet sich durch einen situativen Subjektbezug aus. Das bedeutet, dass die Aussage über einen zu beschreibenden oder zu bewertenden Gegenstand durch die Persönlichkeitsstruktur des Bewertenden geprägt ist. Daraus folgt, dass zwei Personen in äußerlich gleichen Entscheidungs- oder Bewertungssituationen zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen können. Das damit verbundene zentrale Problem liegt in der mangelnden Nachvollziehbarkeit der Ergebnisfindung durch Dritte. Eine Verbindung zum Begriff des impliziten Wissens wird an dieser Stelle evident. Im Gegensatz dazu ist Objektivität dadurch gekennzeichnet, dass statt des Subjektbezugs ein ausschließlicher Objektbezug vorliegt und folglich zwei Personen zu gleichen Ergebnissen kommen. Werden die Begriffe Objektivität und Subjektivität als Extrema eines Kontinuums aufgefasst, lässt sich als Punkt zwischen den Extrema die intersub-

¹⁷¹⁴ Für eine allgemeine Übersicht von Verfahren und Instrumenten, die leicht auf die Kundenwertorientierung übertragen werden können vgl. *Horváth, P.* (2003), S. 380 ff.

¹⁷¹⁵ Vgl. dazu ausführlich z. B. *Schulz, B.* (1995), S. 71 ff. und *Eberling, G.* (2002), S. 110 ff.

jektive Nachprüfbarkeit finden. Ein Ergebnis ist intersubjektiv nachprüfbar, wenn zwei Personen unabhängig voneinander basierend auf für die Ergebnisfindung geltenden Vorgaben, Inputs und Methoden zu einem gleichen oder sehr ähnlichen Ergebnis kommen, auch wenn keine objektive Bestimmung möglich ist. Methoden der Informationsbeschaffung für die Messung des nicht-monetären Kundenteilwerts sollen insbesondere dieser Anforderung genügen.

Für den monetären Kundenteilwert lässt sich in allgemeiner Struktur ein mehrstufiges Verfahrensmodell definieren, das als Grundlage der Methodenauswahl genutzt werden kann. Im ersten Schritt ist festzustellen, welche bankleistungsbezogenen Bedarfe auf Seiten des Kunden zu welchen Zeitpunkten vorliegen und welche Volumina (z. B. Kreditvolumen, Zahlungsverkehrsvolumen, Anzahl Firmenkreditkarten) damit verbunden sind. Im zweiten Schritt ist das erkannte Bedarfspotenzial zu bewerten.¹⁷¹⁶

Wie oben erwähnt, ist die originäre Quelle der dafür benötigten Informationen der Kunde selbst. Es wurde bereits im Rahmen der Herleitung der Kundenwertreiber und der relevanten Informationsquellen auf den Umstand hingewiesen, dass die Nachfrage eines Firmenkunden nach Bankleistungen als derivative Nachfrage verstanden werden kann, die von der Unternehmensentwicklung abhängt. Demnach gilt es zunächst über geeignete Kommunikationsprozesse festzustellen, welche Unternehmensentwicklung die Geschäftsleitung des Unternehmens anstrebt. Die Kommunikationsprozesse müssen dabei nicht zwingend persönlicher Art sein, sondern können vor dem Hintergrund der Ausführungen zum Kooperationspotenzial auch auf Basis technologischer Verfahren erfolgen. Die generierten Informationen, die im Wesentlichen Plandaten und strategische Überlegungen des Unternehmens sind, sind mittels geeigneter Verfahren in bankleistungsbezogene Bedarfe zu übersetzen sowie die damit verbundenen Bedarfspotenziale zu schätzen.

Aufgrund der Metrik für den monetären Kundenteilwert ist festzustellen, dass bei der Informationsbeschaffung Instrumente in den Vordergrund rücken, die die Ausprägungen der Kundenwertreiber für die Zukunft dynamisch prognostizieren. Es gibt zwei grundsätzliche Vorgehensweisen, die dazu angewendet werden können. Erstens der Rückgriff auf Daten der Vergangenheit und deren Extrapolation in die Zukunft und zweitens die Prognose künftiger Entwicklungen auf Basis von Indikatoren.¹⁷¹⁷ Für die Verwendung von Prognosen, die auf Vergangenheitsdaten basieren, spricht das zentrale Problem der Prognose, das in der richtigen Schätzung der Dauer und des Verlaufes der Kundenbeziehung,

¹⁷¹⁶ Vgl. zur Bewertung und möglicher Bewertungsmaßstäbe auch die Ausführungen in Kapitel D.5.2.2.1.

¹⁷¹⁷ Vgl. *Tewes, M.* (2003), S. 270.

mithin also der gemessenen Ausprägungen der Kundenwerttreiber in der Zukunft liegt.¹⁷¹⁸ Jedoch sind sie nicht in der Lage, Diskontinuitäten hinreichend zu verarbeiten.¹⁷¹⁹ Wie beispielhafte Anwendungsfälle zeigen, führen schon kleine Variationen der Daten zu massiven Änderungen der Kundenbewertung mit bemerkenswerten Konsequenzen.¹⁷²⁰ MALTHOUSE/BLATTBERG stellen in ihrer Untersuchung zwei Regelmäßigkeiten vor, die dabei bedeutend sind. Erstens die 20/55-Regel, wonach 55 Prozent der tatsächlich 20 wertvollsten Kunden nicht als solche erkannt werden. Und zweitens die 80/15-Regel, die besagt, dass 15 Prozent der tatsächlich durchschnittlich wertvollen Kunden nicht als solche identifiziert werden. Werden auf Basis der fehlerhaften Kundenwerte den Kundenbeziehungen Ressourcen zugeordnet, resultieren folglich erhebliche Ineffizienzen.¹⁷²¹ BEESER führt für den Bankenkontext aus, dass bei der Bewertung von Bankkunden keine reine Fortschreibung der Vergangenheit erfolgen dürfe, da die Dynamik der Kundenbeziehung im Zeitablauf vom Lebenszyklus abhängt.¹⁷²² Nach ihrer Ansicht bedarf es vielmehr einer differenzierten, auf ökonomischen Überlegungen beruhenden Prognose zukünftiger Kundenwerttreiber.¹⁷²³ Zwar bezieht sich diese Aussage auf das Privatkundengeschäft, jedoch dürfte der Lebenszyklus eines Privatkunden vergleichsweise einfacher zu schätzen sein als die Dynamik der Unternehmensentwicklung.¹⁷²⁴ Für den Business-to-Business-Bereich, dem das Firmenkundengeschäft der Banken zuzuordnen ist, bieten sich nach STÜKER als Basis Entwicklungspotenzialanalysen an, die Informationen über die Stellung des Firmenkunden auf seinen Märkten relativ zum Wettbewerb sowie zu den Zukunftschancen dieser Märkte liefern können.¹⁷²⁵ „Calculations should [...] also be based on data concerning future situations, such as purchase intentions or sales potential.“¹⁷²⁶

In Abhängigkeit der berücksichtigten Einflussfaktoren auf die zu prognostizierende Größe wird zwischen Entwicklungs- und Wirkungsprognosen unter-

¹⁷¹⁸ Vgl. Wimmer, K. (2009), S. 210; Mödritscher, G. J. (2008), S. 205; Henseler, J./ Hoffmann, T. (2003), S. 39; Burmann, C. (2003), S. 115.

¹⁷¹⁹ Vgl. Stüker, D. (2008), S. 305.

¹⁷²⁰ Vgl. Mödritscher, G. J. (2008), S. 206 sowie die dort genannte Literatur.

¹⁷²¹ Vgl. Malthouse, E. C./Blattberg, R. C. (2005), S. 11.

¹⁷²² Vgl. Beeser, A. J. (2003), S. 14.

¹⁷²³ Vgl. Beeser, A. J. (2003), S. 47.

¹⁷²⁴ So lassen sich für einen Privatkunden Eckpunkte des Lebenszyklus wie z. B. Ausbildung, Berufseinstieg, Heirat, Renteneintritt vergleichsweise einfacher definieren und abschätzen als dies bei der Unternehmensentwicklung der Fall ist.

¹⁷²⁵ Vgl. Stüker, D. (2008), S. 170.

¹⁷²⁶ Hoekstra, J. C./Huizingh, E. (1999), S. 262.

schieden.¹⁷²⁷ Entwicklungsprognosen zeigen die zu prognostizierenden Größen in Abhängigkeit von Variablen, die das Unternehmen nicht beeinflussen kann. Bezugsgröße dieses Vorgehens sind z. B. das Bedarfspotenzial eines Firmenkunden für das Basisgeschäfts-, das Entwicklungs- und das Cross-Selling-Potenzial (bzw. das Gesamtgeschäftspotenzial bei Nichtkunden), dessen Preiselastizität sowie dessen Prädispositionen hinsichtlich des Basiskosten- und des Kooperationspotenzials. Bei den Wirkungsprognosen wird die abhängige Größe in Abhängigkeit von Variablen, die das Unternehmen direkt beeinflussen kann, gezeigt. Bezugsgröße dieser Prognosen ist z. B. das bewertete Bedarfsvolumen im Sinne des Kundenwertmodells oder eine Einflussgröße des Referenzpotenzials, die durch institutsseitige Maßnahmen beeinflusst wird. Zu den gestaltbaren Variablen gehören unter anderem die vertriebspolitischen Maßnahmen, die in der Vertriebsplanung festgelegt werden. In diesem Punkt zeigt sich eine enge Verzahnung des kundenwertorientierten Informations- und des kundenwertorientierten Planungssystems, die auf das bereits angesprochene Zirkularitätsproblem rekurriert. Dieses begründet sich damit, dass Maßnahmen, die den Einsatz von Ressourcen bedingen und den Wert einer Kundenbeziehung beeinflussen, auf Basis des Kundenwerts fundiert werden (siehe Abbildung 60).

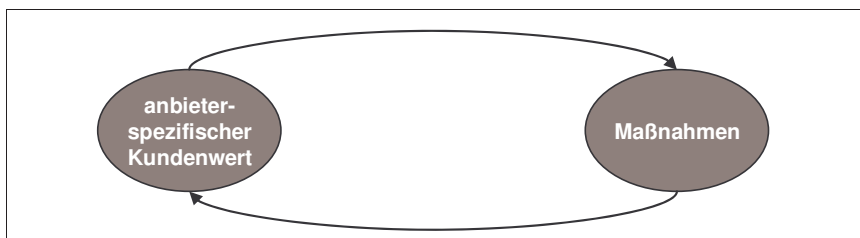


Abbildung 60: Zirkularitätsproblem des Kundenwerts¹⁷²⁸

Dieses Problem kann auf unterschiedliche Arten gelöst werden. Es ist offensichtlich, dass das Zirkularitätsproblem einen geeigneten Ansatzpunkt für ein mathematisches Lösungsverfahren darstellt. Dazu müsste der anbieterspezifische Kundenwert jedoch mit entsprechenden Kundenreaktionsmodellen verknüpft werden, die die Reagibilität der Kundenwerttreiber auf anbieterseitige Maßnahmen funktional abbilden. Bereits bei der Operationalisierung des Kundenwerts in Kapitel D.5.1 wurde darauf hingewiesen, dass für deren Einsatz entsprechende Erkenntnisse in den Kreditgenossenschaften noch fehlen. Zudem

¹⁷²⁷ Vgl. hier und nachfolgend Meffert, H. (1998), S. 166.

¹⁷²⁸ Eigene Darstellung.

wirkt der deutlich höhere Komplexitätsgrad einer Anwendung entgegen.¹⁷²⁹ Daher ist zunächst zu empfehlen, praktikable Alternativen zu nutzen. Eine Alternative ist, statt des anbieterspezifischen Kundenwerts das Kundenwertpotenzial als Bezugsgröße in der Vertriebssteuerung zu nutzen. In diesem Fall werden jedoch die Charakteristika der Kundenbeziehung nicht beachtet, so dass ein hohes Risiko ineffizienter Entscheidungen vorliegt.¹⁷³⁰ TEWES schlägt als Alternative vor, den anbieterspezifischen Kundenwert auf Basis gegebener Strategien und Planungen zu prognostizieren und dann diesen nach der Planung auf Basis der geänderten Strategie und Planung erneut zu ermitteln.¹⁷³¹ Zu dieser von ihm benannten direkten Vorgehensweise schlägt er auch eine indirekte Vorgehensweise vor.¹⁷³² Danach wird zunächst das Kundenwertpotenzial ermittelt. Anschließend wird im Rahmen der Planung die Strategie zur Realisierung des anbieterspezifischen Kundenwerts festgelegt. Zentrale Bezugsgröße der Strategie ist die Ausschöpfungsquote des Kundenwertpotenzials, die sich unter anderem in erwarteten Loyalitätsgrad, realisierbarer Preisbereitschaft sowie die Integrationsfähigkeit und -bereitschaft konkretisiert.¹⁷³³ Durch Verknüpfung dieser Größen kann das bewertete Bedarfsvolumen und der anbieterspezifische Kundenwert ermittelt werden, der dann Grundlage der Vertriebsplanung ist. Abbildung 61 stellt die relevante Vorgehensweise auf Basis der bisherigen Ausführungen grafisch dar.

¹⁷²⁹ Vgl. *Woratschek, H./Roth, S.* (2006), S. 370.

¹⁷³⁰ Denkbar ist der praktische Fall, einen hinsichtlich des Bedarfspotenzials attraktiven Firmenkunden intensiv zu betreuen. Da die Kreditgenossenschaft aus Sicht des Firmenkunden jedoch nur eine Nebenbankbeziehung darstellt, kann diese das Potenzial des Kunden nicht abschöpfen. Aufgrund des Bezugs auf das Bedarfspotenzial würde dieser Aspekt jedoch nicht berücksichtigt werden.

¹⁷³¹ Vgl. *Tewes, M.* (2003), S. 269.

¹⁷³² Vgl. *Tewes, M.* (2003), S. 270.

¹⁷³³ Der Loyalitätsgrad entspricht dem Anteil des Bedarfs, der auf die Kreditgenossenschaft entfällt. Er ist daher für fast alle beziehungsbezogenen Kundenwerttreiber der Ertragsdimension gleichermaßen direkt (Basisgeschäfts-, Entwicklungs- und Cross-Selling-Potenzial) oder indirekt (Basiskostenpotenzial) relevant. Die Preiselastizität dagegen betrifft nur das Entwicklungspotenzial bzw. dies Facette des Preispotenzials und die Integrationsfähigkeit und -bereitschaft das Kooperationspotenzial.

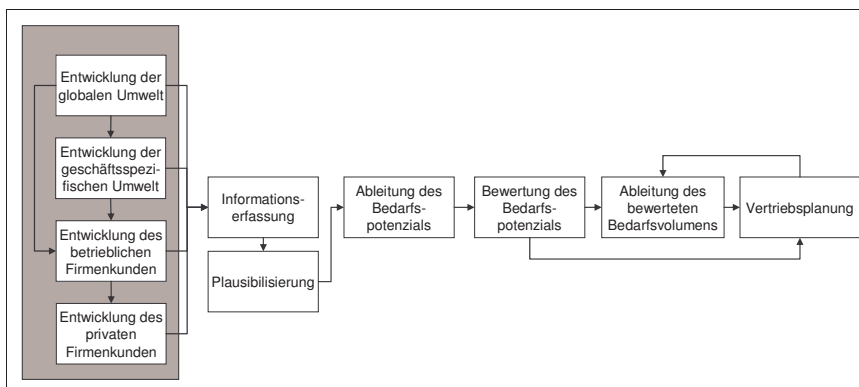


Abbildung 61: Vorgehensweise zur Ermittlung des monetären Kundenteilwerts¹⁷³⁴

Für die Prognose des Bedarfspotenzials stehen unterschiedliche Methoden zur Verfügung, die sich in quantitative und qualitative Verfahren unterscheiden lassen.¹⁷³⁵ Ohne auf diese Verfahren dezidiert einzugehen, seien beispielhaft einige Verfahren skizziert, die im bankbetrieblichen Kontext eingesetzt werden können. Wichtig sind dabei insbesondere drei Fragestellungen. Erstens die Frage nach dem zeitlichen Anfall des Kundenbedarfs. Zweitens die Frage nach der Höhe des Bedarfspotenzials bzw. des Bedarfsvolumens. Und drittens die Frage nach der konkreten Ausprägung der Bedürfnisbefriedigung mithin also der konkreten Bankleistung.

Um zu erkennen, welche bankleistungsbezogenen Bedarfe auf Seiten des Firmenkunden in dynamischer Sicht künftig vorliegen können, kann z. B. ein idealisierter Unternehmenslebenszyklus eingesetzt werden. Dabei werden den einzelnen Phasen des Unternehmens Bankleistungen zugeordnet. Beispielhaft sei ein auf Finanzierungsprodukte ausgerichteter Ansatz der WGZ BANK vorgestellt (siehe Abbildung 62). Danach wird der Frühphase des Unternehmens ein anderer Produktmix zugeordnet als der Expansionsphase und der Phase der strategischen Weiterentwicklung.

¹⁷³⁴ Eigene Darstellung.

¹⁷³⁵ Vgl. Meffert, H. (1998), S. 166 ff.; Tewes, M. (2003), S. 271 f. Einen ausführlichen Überblick über derartige Methoden findet sich bei Schulz, B. (1995), S. 71 ff.

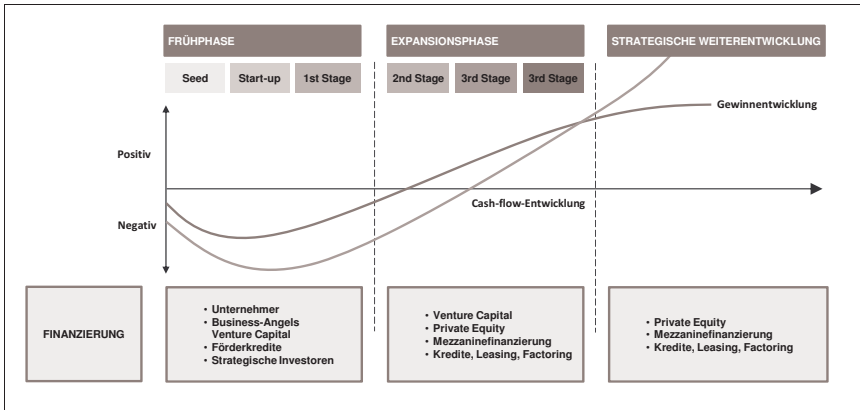


Abbildung 62: Finanzierungsmittel für mittelständische Unternehmen im Lebenszyklus¹⁷³⁶

Es sei darauf hingewiesen, dass es problematisch ist, zu erkennen, in welcher Phase des Lebenszyklus' sich ein Unternehmen befindet. Aus diesem Grund könnte auch ein Unternehmenslebenszyklus etwa mit den Phasen Existenzgründung, Etablierung, Internationalisierung und Nachfolge genutzt werden. Dabei müssen die einzelnen Phasen nicht zwingend in der genannten Chronologie ablaufen. Wichtig ist, dass Merkmale benannt sind, die es erlauben, einen Firmenkunden frühzeitig einer Phase zuzuordnen und dass den einzelnen Phasen spezifische Produktbedarfe verlässlich zugewiesen werden können. Ein ähnliches Vorgehen lässt sich auf Basis von qualitativen Expertensystemen vornehmen, die aufbauend auf normativen Vorgaben in Verbindung mit konkreten Kundendaten ausgehen, ob für bestimmte Bankleistungen ein Bedarf bei einem Firmenkunden vorliegt. In der Literatur wird zudem vorgeschlagen, Sollproduktnutzungs- oder Musterkundenprofile zu verwenden, um Cross-Selling-Potenziale zu identifizieren.¹⁷³⁷ Diese können auf Basis von Längs- oder Querschnittsanalysen des Kundenbestands ermittelt werden. Ebenfalls zweckmäßig sind in diesem Kontext Analysen der leistungsspezifischen Affinitäten in Form von (bedingten) Wahrscheinlichkeitsmodellen.¹⁷³⁸ Jedoch können hieraus keine unmittelbaren Bedarfspotenziale abgelesen werden, da diese Modelle nur indizieren, dass für

¹⁷³⁶ *WGZ Initiativkapital* (2005), S. 11.

¹⁷³⁷ Vgl. *Frese, B.* (2009), S. 45; *Duderstadt, S.* (2006), S. 114; *Freiberger, T./Kornatz, C.* (2007), S. 55.

¹⁷³⁸ Vgl. *Hagemann, H.* (1986), S. 20. Ergebnis dieser Analysen ist die Aussage, dass Kunden, die ein Produkt A nutzen mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit auch das Produkt B nutzen.

eine bestimmte Bankleistung ein Bedarf vorliegen könnte, jedoch nicht in welchem Umfang oder Volumen. Gleichwohl können derartige Analysen ergänzende Hilfestellungen geben, um die bankleistungsbezogenen Bedarfe zu erkennen, die dann jedoch weiter zu quantifizieren sind.

Mittels des relativ einfachen Modells von GLEIBNER/JAHN kann z. B. das Bedarfspotenzial künftiger Kreditfinanzierungen prognostiziert werden.¹⁷³⁹ Annahmegemäß resultiert das gesamte Kreditfinanzierungspotenzial aus drei Quellen: der Anschlussfinanzierung bestehender Kredite, die im Prognosezeitraum getilgt werden, der ggf. möglichen Steigerung der Finanzierungsquote auf ein branchenübliches Niveau und künftigen fremdfinanzierten Erweiterungsinvestitionen des Kunden. Für die Anwendung benötigt das Modell keine weiteren kundenindividuellen Informationen als die Branchenzugehörigkeit und einen ggf. geschätzten Jahresumsatz U . Unter Rückgriff auf eine branchenübliche Kapitalumschlagshäufigkeit KU lässt sich auf die Bilanzsumme BS schließen, indem der Umsatz durch die Kapitalumschlagshäufigkeit dividiert wird.¹⁷⁴⁰ Auf Basis der Analyse vorhandener Jahresabschlussdaten der Branche wird der Anteil kq an der Bilanzsumme bestimmt, den ein Unternehmen der betrachteten Branche typischerweise durch Bankkredite BK finanziert. Für den nächsten Schritt wird eine durchschnittliche Kreditlaufzeit L geschätzt, mit der sich der jährliche Refinanzierungsbedarf RF ermitteln lässt. Dabei wird eine konstante Bankkreditquote unterstellt. Zusätzlich zum jährlichen Refinanzierungsbedarf ergibt sich bei wachsenden Unternehmen ein Bedarf an zusätzlichen Bankkrediten, der von der Wachstumsrate w des Unternehmens abhängig ist. Für die Berechnung werden eine konstante Finanzierungsstruktur und ein konstanter Kapitalumschlag angenommen sowie eine rentabilitätsabhängige Gewinnthesaurierung nicht berücksichtigt. Insgesamt errechnet sich auf Basis dieser Annahmen und Daten der gesamte jeweilige (jährliche) Bedarf an Bankkrediten eines betrachteten Kunden gemäß Formel [E.1]:

¹⁷³⁹ Vgl. hier und nachfolgend *Gleißner, W./Jahn, C.* (2005), S. 154 ff. Bei der Modellskizze handelt es sich um einen Ausschnitt eines weitergehenden Modells, das nach Angaben der Verfasser in der IKB DEUTSCHE INDUSTRIEBANK AG eingesetzt wird.

¹⁷⁴⁰ Da der Umsatz im Gegensatz zur Bilanzsumme kein Bestandteil der Publizitätspflicht kleiner und mittelgroßer Kapitalgesellschaften gem. § 267 HGB ist, kann auch direkt von der aus öffentlich zugänglichen Daten bekannten Bilanzsumme ausgegangen werden. Vgl. Fn. 1702.

$$\begin{aligned}
 FB &= RF + BK_{\text{zusätzlich}} = \frac{BK}{L} + BS \cdot kq \cdot w = \frac{BS \cdot k}{L} + BS \cdot kq \cdot w & [E.1] \\
 &= \frac{U}{KU} \cdot kq + \frac{U}{KU} \cdot kq \cdot w = \frac{U}{KU} \cdot kq \cdot \left(w + \frac{1}{L} \right)
 \end{aligned}$$

mit:

FB : jährlicher Finanzierungsbedarf

RF : refinanzierungsbedingter Kreditbedarf

BK_{zusätzlich} : zusätzlicher Bedarf an Bankkrediten

BK : branchenüblicher absoluter Anteil an Bankkrediten

L : durchschnittliche Kreditlaufzeit

BS : Bilanzsumme

kq : branchenüblicher Anteil der Bankkredite an der Bilanzsumme

w : Wachstumsrate des Unternehmens bezogen auf die Bilanzsumme

U : Jahresumsatz

KU : branchenübliche Kapitalumschlagshäufigkeit

Dieses einfache Modell stellt die Grundstruktur eines weiter differenzierbaren Modells dar, bei dem die genannten Annahmen (kundenindividuell) variiert werden können. Die empirische Überprüfung der Prognosefähigkeit dieses Modells ergab, dass branchendurchschnittliche Werte für den Anteil der Kreditfinanzierung unzureichend sind und zusätzlich nach der Unternehmensgröße differenziert werden sollte.¹⁷⁴¹ Prognosemodelle wie dieses sollten in analoger Weise auch für die anderen relevanten Bankleistungen entwickelt werden. Dabei ist vor dem Hintergrund der Verbundorientierung eine nach Bankleistungen differenzierte Vorgehensweise einzufordern, da ansonsten die kundenwertbasierte Verbundkoordination erschwert wird. Vergleichsweise einfach dürften sich Modelle für den Bedarf an Zahlungsverkehrsdienstleistungen ableiten lassen. Bis auf das dargestellte Modell von GLEIBNER/JAHN gibt es nach Kenntnis des Verfassers keine weiteren im Schrifttum beschriebenen Verfahren, so dass hier ein breites Forschungsfeld zu identifizieren ist. Mit Blick auf die etwa 1.100 eigenständigen Kreditgenossenschaften, die fast alle im Firmenkundengeschäft tätig sind, kann angenommen werden, dass für die Entwicklung derartiger Modelle eine breite Datenbasis vorhanden ist, die es zweckgemäß zu nutzen gilt.

Sowohl das Bedarfspotenzial als auch das Bedarfsvolumen stellen die bankleistungsbezogenen „Mengengerüste“ der Kundenwertermittlung dar und müs-

¹⁷⁴¹ Vgl. Gleibner, W./Jahn, C. (2005), S. 157 ff.

sen für die Messung des monetären Kundenwerts bewertet werden. Wie bei der Herleitung des Kundenwertmodells ausgeführt, sind dazu weitere Informationen zu beschaffen und zu nutzen. Dazu zählen z. B. Informationen zur Zinsentwicklung, zur Preiselastizität des Firmenkunden, für deren Ermittlung eine Vielzahl von Methoden zur Verfügung steht,¹⁷⁴² oder Informationen zu bankleistungsbezogenen und kundenbezogenen Prozesskosten, die eventuell unter Berücksichtigung weiterer Einflussfaktoren wie etwa Kostensenkungsprogrammen zu erheben sind.¹⁷⁴³

Die Anzahl relevanter Methoden hängt davon ab, wie differenziert und breit der Bewertungsmaßstab (DB Ib bis DB III)¹⁷⁴⁴ für das Bedarfspotenzial und das Bedarfsvolumen sein soll. Eine besondere Problematik stellt in diesem Zusammenhang die Parametrisierung der Bankleistungen dar. So stellt sich z. B. beim Modell von GLEIBNER/JAHN die Frage, mit welchen konkreten Bankleistungen der Kreditbedarf gedeckt werden soll. Dazu gehören etwa Fragen zu Zins- und Tilgungsmodalitäten, Sicherheitenstellungen etc. Für die Ermittlung des monetären Kundenteilwerts sind diese Aspekte, wie das Beispiel in Tabelle 22 verdeutlicht, notwendig. Es ist evident, dass Abweichungen zwischen den der Kundenwertprognose zugrunde liegenden Parametern und den tatsächlichen Parametern einer abgesetzten Bankleistung ggf. signifikante Veränderungen des ex-ante und ex-post gemessenen Kundenwerts begründen. Eine Möglichkeit die Prognosetätigkeiten für den Kundenwert zu vereinfachen und zu unterstützen, ist die Nutzung von "Defaults" in der Prognose und in der späteren, darauf aufbauenden Kundenbearbeitung sowie die Straffung des Bankleistungsprogramms in der Tiefe.¹⁷⁴⁵ "Defaults" stellen bei grundsätzlich konfigurier- oder parametrisierbaren Leistungen wie z. B. Investitionsdarlehen hinsichtlich Laufzeit, Verzinsungsart und etwaigen Optionen (Sondertilgungen), Vorgaben (harte Defaults) oder Empfehlungen (weiche Defaults) des Herstellers dar. Dass "Defaults" grundsätzlich einen nennenswerten Einfluss auf das Entscheidungsverhalten von Kunden haben zeigen POLAK ET AL. anhand eines Produktkonfigurators im Internet und führen dabei aus, dass ihre Erkenntnisse auch auf andere Produktbereiche übertragen werden können.¹⁷⁴⁶ Zwar liegen noch keine Erkenntnisse dazu für das Firmenkundengeschäft der Banken im Allgemeinen oder der Kreditge-

¹⁷⁴² Vgl. für einen Überblick z. B. *Völckner, F.* (2006), S. 34 ff.

¹⁷⁴³ Vgl. dazu z. B. *Lissautzki, M.* (2007), S. 197 ff.

¹⁷⁴⁴ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.4.3.

¹⁷⁴⁵ Während die Breite eines Bankleistungssortiments angibt, wie viele verschiedenartige Produkte und Dienstleistungen angeboten werden, beschreibt die Tiefe des Bankleistungssortiments die Anzahl an Differenzierungen und Varianten der einzelnen Bankleistungen.

¹⁷⁴⁶ Vgl. *Polak B. et al.* (2008), S. 1033 ff.

nossenschaften im Speziellen vor. Aufgrund der hohen Bedeutung des persönlichen Vertriebs und der tendenziellen Informationsasymmetrie hinsichtlich der Bankleistungen zwischen Firmenkundenberater und Firmenkunde kann jedoch begründet angenommen werden, dass Vorgaben und Empfehlungen der Bank in diesem Kontext ebenfalls in der Art wirken, dass die prognostizierten und realisierten Parameter abgesetzter Bankleistungen in relativ geringerem Ausmaß divergieren. Unberührt davon resultiert eine vereinfachte Prognose dadurch, dass das Bankleistungsprogramm in der Tiefe reduziert wird. Entsprechende Ansätze sind gegenwärtig in der FinanzGruppe im Rahmen der Strategie BÜNDELUNG DER KRÄFTE: EIN VERBUND – EINE STRATEGIE zu beobachten.¹⁷⁴⁷

Im Kapitel D.5.2.2.4 wurde bereits auf die Notwendigkeit einer mehrwertigen Prognose der Kundenwerttreiber hingewiesen. In diesem Zusammenhang wird in der Literatur regelmäßig eine dreistufige Szenarioanalyse verwendet,¹⁷⁴⁸ mit der ein optimistisches, ein neutrales und ein pessimistisches Szenario Eingang in die Bewertung finden. Zu beachten ist, dass nicht der gesamte monetäre Kundenteilwert mit einer Szenariowahrscheinlichkeit multipliziert wird, sondern die Ausprägungen der einzelnen Kundenwerttreiber, die in diese Größe Eingang finden.

Wird die Vielfalt der Informationen und der Informationsquellen betrachtet, die für die Kundenbewertung benötigt werden, ist zu konstatieren, dass nur ein ausgewählter Methodenmix in Frage kommt, den Informationsbedarf zu decken.¹⁷⁴⁹ Dabei ist in Abhängigkeit der verfügbaren Informationen zwischen Bestands- und Nichtkunden zu unterscheiden. Es ist unstrittig, dass dieses Vorgehen besondere Anforderungen an das Vertriebscontrolling in den Kreditgenossenschaften stellt, so dass es sinnvoll erscheint, nachfolgend wesentliche Probleme der Informationsbeschaffung zu thematisieren.

1.2.5 Probleme der Informationsbeschaffung

BRUHN ET AL. weisen darauf hin, dass mit dem auch hier verwendeten kapitalwertbasierten Verfahren zur Berechnung des Kundenwerts auf Basis der Investitionstheorie vor allem Zeit-, Qualitäts- und Kostenprobleme verbunden sind.¹⁷⁵⁰

¹⁷⁴⁷ Hinsichtlich der Breite des Bankleistungssortiments gibt es im Sinne der Positionierung der Allfinanzanbieter keine Alternative. Vgl. *BVR* (1999b), S. 13. Hinsichtlich der Tiefe empfiehlt der BVR Produkte zur Abdeckung des Grundbedarfs zu standardisieren. Selten nachgefragte Bankleistungen des Spezialbedarfs dagegen sollten maßgeschneidert angeboten werden.

¹⁷⁴⁸ Vgl. z. B. *Tewes, M.* (2003), S. 273; *Stüker, D.* (2008), S. 333 ff.

¹⁷⁴⁹ Vgl. *Gleißner, W.* (2005), S. 420.

¹⁷⁵⁰ Vgl. dazu ausführlich *Bruhn, M. et al.* (2000), S. 184 ff.

Das Zeitproblem hat zwei Facetten. Erstens liegen für die Berechnung hinreichend aussagekräftige Daten nicht immer zum Zeitpunkt der Messung vor (z. B. für den Loyalitätsgrad eines Kunden). Zweitens ist es schwierig, die Kosten und Nutzengrößen den richtigen Zeiträumen in der Zukunft zuzuordnen. Das Qualitätsproblem fokussiert auf die Datenqualität und die Abhängigkeit der Kundenwertmessung von den richtigen Daten. Nach SACHENBACHER ist die Beschaffung der relevanten Informationen für Banken aufgrund deren Besonderheiten bedeutend schwieriger als bei industriellen Vorhaben.¹⁷⁵¹ Gleichzeitig führt er mit Blick auf das Firmenkundengeschäft aus, dass "die Firmenkundschaft gegenüber der Privatkundschaft zahlenmäßig wesentlich niedriger ist"¹⁷⁵², wodurch sich die Bedeutung dieses Problems reduziert. Jedoch ist die geringere Anzahl Firmenkunden nicht allein ausschlaggebend. Im Rahmen der Informationsbeschaffung ist der Firmenkundenberater von besonderer Bedeutung. Daher kommt es auch darauf an, welche Zeiträume diesem für derartige Tätigkeiten bleiben. Zentrale Einflussfaktoren dafür sind die Betreuungsspanne sowie die so genannte Vertriebszeit. Die maximale Anzahl betreuter Unternehmen je Firmenkundenbetreuer ist insbesondere bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken mit Werten bis hin zu 180 Unternehmen sehr hoch, was eine individuelle Betreuung und Erfassung kundenwertrelevanter Informationen sehr schwierig macht.¹⁷⁵³ Der Mittelwert liegt einer umfangreicheren Studie von EULER HERMES zufolge bei 105 Unternehmen je Firmenkundenberater,¹⁷⁵⁴ worin BENÖLKEN die maximale Betreuungsspanne sieht, die in seiner Studie von 54 Prozent der befragten Kreditinstitute nicht überschritten wird.¹⁷⁵⁵ Die Vertriebszeit lässt eine Aussage darüber zu, zu welchem Anteil der effektiven Arbeitszeit ein Firmenkundenberater mit oder mit Blick auf einen Firmenkunden vertriebllich tätig ist. Nur die kombinierte Betrachtung von Betreuungsspanne und Vertriebszeit erlaubt ein aussagefähiges Urteil über die Probleme der Beschaffung kundenwertrelevanter Informationen mittels des persönlichen Vertriebs. Gegenwärtig liegen die durchschnittlichen Zeitanteile für die Beschäftigung mit dem Kunden bei etwa 25 bis 30 Prozent, was nach Expertenmeinung als zu gering angesehen wird.¹⁷⁵⁶ KÄSER/RITZENHOFEN nennen als Benchmarkwert für die anteilige Ver-

¹⁷⁵¹ Vgl. *Sachenbacher, H.-U.* (1990), S. 16.

¹⁷⁵² *Sachenbacher, H.-U.* (1990), S. 224.

¹⁷⁵³ Vgl. *Segbers, K.* (2007), S. 227.

¹⁷⁵⁴ Vgl. *Euler Hermes* (2005), S. 19.

¹⁷⁵⁵ Vgl. *Benölken, H.* (2002), S. 122. Grundlage der Ergebnisse ist die Befragung von 137 Regionalbanken, also Sparkassen und Kreditgenossenschaften.

¹⁷⁵⁶ Vgl. *Schmoll, A.* (2006), S. 133 f.

triebszeit 50 Prozent, da sie einen tendenziell positiven Zusammenhang zwischen Vertriebszeit und Erfolg im Firmenkundengeschäft feststellen.¹⁷⁵⁷

Vor diesem Hintergrund ist es bedeutend, das Stellen- und Aufgabenprofil des Firmenkundenberaters kritisch zu hinterfragen.¹⁷⁵⁸ DAHMEN nennt zwei Gründe, warum die intensive Auseinandersetzung mit den Firmenkunden notwendiger Bestandteil des Aufgabengebiets der Firmenkundenberater ist.¹⁷⁵⁹ Zum einen kann der Firmenkundenberater nur über diesen Weg mit dem Firmenkunden auf Augenhöhe und in dessen Sprache kommunizieren sowie bedarfsadäquate Lösungen anbieten. Zum zweiten bedingt die Nutzung interner Ratingverfahren, die für die Bonitätsbeurteilung und somit Hinterlegung von Eigenkapital bedeutend ist, sich mit dem Geschäftsmodell seiner aktuellen und potenziellen Kunden auseinanderzusetzen. Dazu ist es nicht nur notwendig, sich mit den Kundenmärkten der Firmenkunden zu beschäftigen, sondern auch mit deren Wettbewerbern und den Geschäftsprozessen, die dem Geschäftsmodell zugrunde liegen. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Erfassung von Rohdaten im Vordergrund steht. Die Integration dieser Daten in die Prognose- oder andere Informationsaufbereitungsmodelle für die Kundenwerttreiber des Kundenwerts kann institutionell an anderer Stelle platziert sein.

Zwar kann allgemein konstatiert werden, dass im Business-to-Business-Bereich die Einschätzung des Bedarfspotenzials leichter als im Privatkundengeschäft möglich ist.¹⁷⁶⁰ Eines der zentralen Probleme der Informationsbeschaffung liegt darin, dass sich die künftigen Transaktionen hinsichtlich Zeitpunkt, Volumen und konkretisierter Bankleistung nur schwer abschätzen lassen, und so die Ermittlung des monetären Kundenteilwerts den objektiv messbaren Bereich verlässt und subjektive Einschätzungen in die Beurteilung der Kundenattraktivität einfließen.¹⁷⁶¹ MULHERN stellt dazu fest, „models incorporating predicted future purchases are subject to a great deal of forecasting error“¹⁷⁶².

¹⁷⁵⁷ Vgl. Käser, B./Ritzenhofen, A. (2009), S. 32. Diese definieren die Vertriebszeit als Zeitanteil für persönliche und telefonische Gespräche mit Kunden inkl. Zeit für Gesprächsvor- und -nachbereitung (ohne administrative Aufgaben aus dem Kreditprozess). Grundlage der Vergleichswertherleitung ist die Gegenüberstellung von Nettovertriebszeit und Deckungsbeitrag von 168 Kreditinstituten.

¹⁷⁵⁸ Vgl. Schmoll, A. (2006), S. 134 ff. Relevante Einflussgrößen auf die Vertriebszeit sind z. B. aufbauorganisatorische Änderungen (z. B. Vertriebsassistenzen), ablauforganisatorische Änderungen (z. B. Service Level Agreements oder automatisierte Früherkennungsverfahren) sowie ein laufendes Prozesscontrolling. Vgl. Käser, B./Ritzenhofen, A. (2009), S. 32.

¹⁷⁵⁹ Vgl. hier und nachfolgend Dahmen, A. (2006), S. 20 f.

¹⁷⁶⁰ Vgl. Barth, W./Wille, K. (2000), S. 17.

¹⁷⁶¹ Vgl. Sträter, J. (2005), S. 46; Beeser, A. J. (2003), S. 47.

¹⁷⁶² Mulhern, F. (1999), S. 28.

Ein Kostenproblem resultiert vor allem daraus, dass Zeit für die Informationsbeschaffung aufgewandt werden muss und dass interne Informationssysteme für die Berechnung und Verwendung des Kundenwerts neu beschafft oder angepasst werden müssen.

Anknüpfend an den letzten Problempunkt sei noch einmal auf die Integration der FinanzGruppe in die Kundenwertorientierung aufmerksam gemacht. Es ist im Lichte des Kooperationsprinzips gegenwärtige Praxis, dass die Verbundunternehmen oder die Kreditgenossenschaften in konzertierter Aktion nach Lösungen streben, um kosteneffiziente Verfahrensweisen und -methoden im Verbund zu implementieren. Gegenstand solcher Maßnahmen könnten daher sowohl die Ermittlung geeigneter Prognoseverfahren als auch die Übernahme konkreter Aufgaben der Kundenwertbeschaffung sein, sofern diese nicht effizienter durch die Kreditgenossenschaften selbst erledigt werden können.¹⁷⁶³

Von Seiten der Praxis wird als Problem angeführt, dass eine kundenindividuelle und differenzierte Potenzial- bzw. in diesem Fall Kundenwertanalyse unwirtschaftlich sei, da mit dem zunehmenden Detaillierungsgrad die Kosten überproportional zunehmen und in der Regel prohibitive Ausmaße erreichen. In diesen Fällen kann natürlich eine Vereinfachung der Informationsbeschaffung vorgenommen werden, die konsistent zur Nutzung kundengruppenbasierter Messungen des Kundenwerts ist. Es besteht in diesen Fällen jedoch die Gefahr, werthaltige Kunden nicht zu erkennen und somit Kundenwertpotenziale nicht realisieren zu können. Weitere Möglichkeiten der Vereinfachung basieren auf der einfacheren Bewertung von Bedarfspotenzialen, die statt mit barwertigen Deckungsbeiträgen mit periodischen Margen, Volumen und Laufzeiten bewertet werden. In diesen Fällen ist aber auf die richtige Berücksichtigung der Kostengrößen zu achten.

Abschießend sei auf das Problem hingewiesen, dass der Firmenkunde eventuell nicht bereit ist, Informationen preiszugeben.¹⁷⁶⁴ Gelingt es nicht, den Firmenkunden dazu zu motivieren, die relevanten Informationen mitzuteilen, sind ebenfalls alternative Verfahren der Informationsbeschaffung z. B. in Form von Analogieschlüssen vorzunehmen.

Trotz der genannten Probleme ist BLATTBERG/GETZ/THOMAS zuzustimmen, die argumentieren, dass es besser ist, „to be roughly right and to utilize [...] customer equity than not to measure it and to operate an enterprise using insuffi-

¹⁷⁶³ Dabei geht es weniger um die Aufgaben der Informationsbeschaffung des persönlichen Vertriebs als vielmehr um die Informationsbedarfe bei der Prognose und Ermittlung des Kundenwerts und der Kundenwerttreiber.

¹⁷⁶⁴ Dieses Problemfeld thematisieren z. B. *Treiblmaier, H.* (2007), S. 45 ff. und *Hansen, U.* (2006), S. 146 ff. nach deren Aussage, im Beziehungsmarketing zwingend auch die Verbraucherperspektive eingonnen werden müsse.

cient indicators, such as current sales and profits. Such indicators may be more accurately measured, but they are less relevant managerially and strategically.¹⁷⁶⁵

1.3 Kundenwertorientierte Informationsaufbereitung

Dieser Prozessschritt des Vertriebsinformationssystem begründet sich damit, dass die zur Lösung von Entscheidungsproblemen benötigten Informationen i. d. R. nicht so vorliegen, dass sie unmittelbar im Entscheidungsprozess eingesetzt werden können und somit die Aufbereitung der Informationen nötig ist.¹⁷⁶⁶ In der Literatur finden sich einige Beispiele wie die kundenwertbezogenen Informationen aufbereitet werden können. Bereits im Zusammenhang mit der Operationalisierung des Kundenwerts wurden Portfoliomodelle als eine Möglichkeit genannt. Eine weitere Möglichkeit stellen Kennzahlen oder Kennzahlensysteme dar. Zu nennen ist hier z. B. die so genannte Customer Scorecard,¹⁷⁶⁷ die die Idee der Balanced Scorecard auf die Kundenwertorientierung überträgt.

Ohne auf die einzelnen Möglichkeiten der Informationsaufbereitung im Detail einzugehen, seien die wesentlichen Anforderungen an diesen Aspekt des Vertriebsinformationssystem genannt.¹⁷⁶⁸ Um Missverständnissen vorzubeugen, muss einheitlich und konsistent vorgegangen werden, d. h. konkret, Gleiches muss gleich benannt werden. Weiterhin muss dafür Sorge getragen werden, dass die Informationen richtig und verlässlich sind, sowie zeitnah aufbereitet und bereitgestellt werden können. Dabei ist darauf zu achten, dass die Nachvollziehbarkeit der aufbereiteten Informationen gewährleistet ist und problem- und benutzeradäquat erfolgt. Von zentraler Bedeutung ist, dass der Informationsadressat die Form der Aufbereitung mitbestimmen kann. Nur in diesem Fall wird den bereits für den Informationsbedarf relevanten subjektbezogenen Determinanten hinreichend stringent Rechnung getragen. Des Weiteren ist zu fordern, dass schon bei der Informationsversorgung die Bedeutung der Informationen beurteilt wird, um adressatengerechte Impulse geben zu können. Dabei ist jedoch darauf zu achten, keine verzerrende Darstellung vorzunehmen. Zudem sollte die Informationsversorgung den Informationsstand der Adressaten berücksichtigen. Dies betrifft im vorliegenden Fall nicht nur die Ergebnisse der Kundenwertermittlung, sondern auch die Kenntnisse über die Verfahrensweisen, die

¹⁷⁶⁵ Blattberg, R. C./Getz, G./Thomas, J. S. (2001), S. 211.

¹⁷⁶⁶ Vgl. Erichson, B./Hammann, P. (1985), S. 165.

¹⁷⁶⁷ Vgl. für eine an der Balanced Scorecard orientierte kundenwertbezogene Scorecard Friederichs-Schmidt, S. (2006), S. 199 ff.

¹⁷⁶⁸ Vgl. hier und nachfolgend Horváth, P. (2003), S. 379 f. und Weber, J. (2004), S. 130 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

eingesetzt werden, um den Kundenwert zu ermitteln. Die Informationsaufbereitung ist zudem mit der Speicherung und Weitergabe der Informationen abzustimmen, so dass keine Inkongruenzen auftreten.

1.4 Speicherung der Kundenwertinformationen

Kundenwertrelevante Informationen und Kundenwertinformationen bedürfen dann der Speicherung, wenn die Informationsverwendung und -verfügbarkeit zeitlich auseinander fallen. Insbesondere die Instrumente zur Prognose von einzelnen Größen des Kundenwerts basieren auf umfangreichen Daten, die zu unterschiedlichen Zeiten erfasst, aufbereitet und verwendet werden, so dass das zeitliche Auseinanderfallen begründet angenommen werden kann. Im Rahmen der Informationsspeicherung ist daher zunächst auszuwählen, welche Informationen in welcher Aufbereitung gespeichert werden sollen. Diese Auswahl ist davon abhängig, welche Informationen künftig verwendet werden sollen und ist somit institutsspezifisch. Neben der Auswahl der relevanten Informationen sind auch die Dauer der Speicherung sowie die Zugriffsnotwendigkeiten beeinflussende Größen. Aufgrund der weiten und zunehmenden Verbreitung von EDV-Systemen für den Austausch von Informationen bieten sich vor allem elektronische Speichermedien an.¹⁷⁶⁹

Bei den Kreditgenossenschaften erfolgt die Speicherung von kundenbezogenen Informationen entweder zentral bei den Rechenzentralen oder dezentral und lokal in den Bankhäusern.¹⁷⁷⁰ Vor dem Hintergrund der zunehmenden Bemühungen der Kreditgenossenschaften, Möglichkeiten der Synergiehebung durch die gemeinschaftliche Ausnutzung von Ressourcen zu realisieren, ist davon auszugehen, dass die systematische Speicherung von Kundenwertinformationen auf Ebene der Rechenzentralen erfolgt. Die damit verbundenen Koordinationsaufgaben und -probleme können an dieser Stelle nicht diskutiert werden, vielmehr sollen allgemeine Anforderungen genannt werden. Für die Belange der kundenwertorientierten Steuerung ist es erforderlich, dass die Systeme:

- die integrierte und zentrale Sicht aller relevanten Kundendaten als Voraussetzung ganzheitlicher Bewertungen und Vergleiche,

¹⁷⁶⁹ So müssen z. B. nach § 5b EStG i. V. m. §§ 4 Abs. 1, 5 und 5 a EStG steuerpflichtige, bilanzierende Unternehmen ihre Jahresabschlüsse für die Wirtschaftsjahre, die nach dem 31.12.2011 beginnen, elektronisch an die Finanzverwaltung übermitteln. Somit firmenkundenseitig bestehende Schnittstellen könnten auch von den Kreditgenossenschaften verwendet werden.

¹⁷⁷⁰ Von einer weiteren dezentralen Speicherung auf Ebene der Filialen wird hier abgesehen.

- die Speicherung unterschiedlicher Daten über einen längeren Zeitraum als Voraussetzung für Prognosen und periodenübergreifende Bewertungen und
- die automatisierte, EDV-gestützte Datenanalyse (Data-Mining) als Voraussetzung der Verarbeitung komplexer und umfangreicher Datenmengen erlauben.¹⁷⁷¹

Tabelle 27: Exemplarische Datenarten einer Kundendatenbank¹⁷⁷²

Datenart	gibt Informationen über...	Datenbeispiele
Grund-/ Stammdaten	längerfristig gleichbleibende und weitgehend produktunabhängige Kundendaten	Namen, Firma, Gründungsjahr, Geburtstag, Geschlecht, Beruf, Ausbildung, Branche etc.
Wirtschaftliche Verhältnisse	periodisch variante weitgehend produktunabhängige Kundendaten	Jahresabschluss und -bericht, Vermögens- und Schuldenübersichten, Bankenspiegel, Einkommensteuererklärungen und -bescheide etc.
Transaktionsdaten (eigen und Wettbewerb)	bankleistungs-, verbundleistungs- und fremdleistungsbezogene Nachfragedeckung	Volumina, Tilgungs- und Zinsmodalitäten, Fälligkeiten, Transaktionspartner, Zahlungsverkehrsdaten etc.
Risiko-, Rating- und Bonitätsdaten	risikobezogene Aspekte im Sinne der Risikodimension des Kundenwerts	Value-at-Risk, Besicherungsumfang und -struktur, quantitative und qualitative Ratingdaten, Ratingklasse etc.
Controllingdaten	bisherige Erträge und Kosten in Verbindung mit einer Kundenbeziehung	Deckungsbeiträge, Standardstück- und Risikokosten, kundenbezogene Prozesskosten etc.
Institutsseitige Aktionsdaten	kundenbezogene (vertriebspolitische) Maßnahmen in Bezug auf Art, Intensität, Häufigkeit, Zeitpunkt und Kosten	Kontaktarten und -dauern (wann durch wen, in welcher Form?), geplante Kontakte, Anschreiben und Einladungen etc.
Kundenseitige Aktions- und Reaktionsdaten	kundenbezogene Aktionen und Kontaktaufnahmen sowie Reaktionen auf (vertriebspolitische) Maßnahmen und Verhaltensweisen des Kunden	Teilnahmen, Ablehnungsgründe, Kundenanfragen, Kundenanregungen, Kundenkorrespondenz etc.
Kundenwertbezogene Daten	Attraktivität eines Kunden aus Sicht der Kreditgenossenschaft	prognostizierter monetärer Kundenteilwert, prognostizierte Ausprägungen der einzelnen Kundenwerttreiber, nicht-monetärer Kundenteilwert, Inputdaten des nicht-monetären Kundenteilwerts etc.

¹⁷⁷¹ Vgl. Eberling, G. (2002), S. 232.¹⁷⁷² Eigene Darstellung.

Aufgrund der vielfältigen Informationsquellen und der mehrfachen Nutzung des kundenbezogenen Wissens im Kontext der Geschäftsbeziehung zu einem Firmenkunden ist es zweckmäßig, den Einsatz von Datenbanken zu forcieren, die rohe und aufbereitete Kunden- und Kundenwertdaten zweck- und prozessentkoppelt speichern und in der Lage sind, diese zweck- und prozessbezogen zusammenzuführen. In der Literatur gibt es eine Vielzahl von möglichen Datenbankstrukturen für Data-Warehouses, die dieser Anforderung Rechnung tragen. Relevante Datenfelder eines solchen Data-Warehouses stellt die Tabelle 27 exemplarisch dar.¹⁷⁷³ Eine derartige Datenbank gilt als Hauptressource des Marketings und Vertriebs, wobei sie ohne Wert ist, wenn die Mitarbeiter keinen Zugriff auf diese haben.¹⁷⁷⁴

1.5 Übermittlung von Kundenwertinformationen

Die Informationsentstehung und -verwendung fallen je nach Grad der Zentralisation des Vertriebs und der Vertriebssteuerung in der Kreditgenossenschaft räumlich auseinander. Daher müssen zwischen den Stellen der Kundenwertermittlung und der Kundenwertverwendung Informationsübermittlungsvorgänge stattfinden.¹⁷⁷⁵ Diese Vorgänge fallen im Allgemeinen in den Bereich der betrieblichen bzw. in concreto der vertrieblichen Berichtssysteme, deren Gegenstand Berichte in physischer, in mündlicher oder elektronischer Form sind. Das Berichtswesen dient den Zwecken der Dokumentation, der Initiierung, der Kontrolle und der Entscheidungsvorbereitung.¹⁷⁷⁶

Die zentralen Berichtseigenschaften (Zweck, Inhalt, Verdichtungsgrad, Genauigkeit, Adressaten und Absender, Termine und Bearbeitungszeiten) ergeben sich zum Teil bereits direkt aus der Informationsbedarfsermittlung. Folglich entspricht das vertriebliche Berichtswesen einer dem vertrieblichen Informationsbedarf angepassten, geordneten Struktur aller Vertriebsberichte.¹⁷⁷⁷ Der Aufbau des Vertriebsberichtssystems orientiert sich an der zeitlichen Frequenz in Abhängigkeit der Fristigkeiten für Vertriebsplanung und -kontrolle, an den Phasen des Vertriebssteuerungsprozesses, welcher in die Phasen der Planung und der Steuerung bestehend aus Durchsetzung, Überwachung und Sicherung aufgeteilt

¹⁷⁷³ Vgl. Galasso, G. (1999), S. 236 sowie die dort genannte Literatur; Preißner, A. (2003), S. 21 ff.

¹⁷⁷⁴ Vgl. Homburg, C./Schäfer, H. (2000), S. 43.

¹⁷⁷⁵ Vgl. Horváth, P. (2003), S. 607.

¹⁷⁷⁶ Vgl. Dauser, A. (1995), S. 143.

¹⁷⁷⁷ Vgl. Eberling, G. (2003), S. 236; Küpper, H.-U. (2001), S. 152.

wird,¹⁷⁷⁸ und an der jeweiligen Adressatengruppe (Vorstand, Vertriebsleitung und -steuerung, Firmenkundenberater).

Mit Blick auf die hier betrachtete Vertriebssteuerung sind drei Berichtsformen zu unterscheiden.¹⁷⁷⁹ Dies sind Standardberichte, Abweichungsberichte und Bedarfsberichte. Standardberichte bilden den Kern des vertrieblichen Berichtswesens. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie in regelmäßigen Abständen erstellt werden und eine fest definierte Menge an Informationen enthalten. Im Rahmen der kundenwertorientierten Vertriebssteuerung sind dies etwa die kundenindividuellen Berichte, die die Prognosewerte für Determinanten des Kundenwerts enthalten und in Verbindung mit den mitarbeiterindividuellen Zielen als Basis der dezentralen Vertriebssteuerung dienen. Aufgrund ihres Standardisierungsgrads können diese Berichte mehr Informationen enthalten, als für den konkreten Empfänger relevant sind.

Liegen Situationen vor, in denen definierte Meldegrenzen überschritten werden, so werden Abweichungsberichte eingesetzt. Sie werden bspw. erstellt, wenn von kundenwertorientierten Zielen abgewichen wird, und dadurch ggf. Einzelfallentscheidungen initiiert werden müssen. Regelmäßig kann dies etwa auftreten, wenn sich im unterjährigen Verlauf die Bonität eines Firmenkunden deutlich verschlechtert und somit z. B. geplante Kundenwerte nicht mehr realisierbar werden.

Da Informationsbedürfnisse im Verlauf der Planrealisation variieren können, treten Situationen auf, in denen die Standardberichte keine ausreichende Informationsbasis begründen. In diesen Fällen sind Bedarfsberichte notwendig. Sie decken ein momentanes Informationsbedürfnis und können Abweichungsberichte ergänzen. Dies kann bspw. dann der Fall sein, wenn im Laufe einer Realisierungsphase neue Verbundleistungen zu berücksichtigen sind. In diesen Fällen könnten Bedarfsberichte darüber Auskunft geben, welche verbundleistungsbezogenen Kundenwerte im Absatzmarkt der jeweiligen Kreditgenossenschaft unter Berücksichtigung des strategischen Status quo zu erwarten sind.

Das kundenwertorientierte Vertriebsinformationssystem stellt in Summe die Basis einer kundenwertorientierten Vertriebssteuerung dar. Gestaltungsempfehlungen für die Phasen der Vertriebsplanung, -steuerung i. e. S. und Überwachung werden in den nachfolgenden Kapiteln erörtert. Die folgenden Ausführungen orientieren sich an der prozessualen Sicht auf die Vertriebssteuerung, wobei die einzelnen Phasen nicht immer trennscharf abzugrenzen sind und Abhängigkeiten oder Rückkopplungen möglich und wahrscheinlich sind.

¹⁷⁷⁸ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel B.2.

¹⁷⁷⁹ Vgl. hier und nachfolgend Horváth, P. (2003), S. 609 ff.; Küpper, H.-U. (2001), S. 153 f.

2 Kundenwertorientierte Vertriebsplanung

Der erste Schritt der kundenwertorientierten Vertriebssteuerung ist die kundenwertorientierte Vertriebsplanung, die in eine strategische, d. h. langfristige und eine operative, d. h. kurzfristige Planungsebene differenziert werden kann.

2.1 Strategische Vertriebsplanung

In der strategischen Vertriebsplanung werden langfristige und aggregiert formulierte Vorgaben für die Entwicklung von Vertriebseinheiten und -leistungen erarbeitet. Der in der strategischen Planung verwendete abstrakte Begriff des Erfolgspotenzials¹⁷⁸⁰ wird durch die Aspekte Kundenwert und Vertrieb inhaltlich konkretisiert und beschreibt das gesamte Gefüge vertrieblicher und kundenwertspezifischer Voraussetzungen, die vorliegen müssen, um die prognostizierten und zum Zielinhalt gemachten Kundenwerte zu realisieren. Die strategische Vertriebsplanung zeichnet sich durch eine große Irreversibilität der Entscheidungen und durch ihren strukturbildenden Charakter aus.¹⁷⁸¹ Sie ist inhaltlich mit der strategischen Gesamtbankplanung verbunden und wird durch diese determiniert. Die möglichen Anknüpfungspunkte der kundenwertorientierten strategischen Vertriebsplanung an die strategische Gesamtbankplanung werden zunächst benannt und im Weiteren ausführlich erörtert, um darauf aufbauend Gestaltungsempfehlungen ableiten zu können.

2.1.1 Anknüpfungspunkte an die strategische Gesamtbankplanung

Die strategische Vertriebsplanung ist Bestandteil des strategischen Managements, dessen zentraler Gegenstand die Formulierung, Implementierung und Kontrolle von Strategien durch Gestaltung und Steuerung der Unternehmensstrukturen und -prozesse ist.¹⁷⁸² Eine Strategie ist ein bedingter, langfristiger und globaler Verhaltensplan, mit dem festgelegte Ziele erreicht werden sollen.¹⁷⁸³ Strategien beziehen sich in Anlehnung an das Drei-Ebenen-Konzept von HAX/MAJLUF auf die Ebenen der Gesamtbank, der strategischen Geschäftseinheiten und der Funktionalbereiche.¹⁷⁸⁴ Dabei gilt, dass die Gesamtbankstrategie den Rahmen für die Geschäftseinheiten und die Strategie der Geschäftseinheiten den Rahmen für die Funktionalbereiche vorgibt.¹⁷⁸⁵ Strategische Entscheidungen

¹⁷⁸⁰ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel B.2.3.1.

¹⁷⁸¹ Vgl. *Tewes, M.* (2003), S. 187 sowie die dort angegebene Literatur.

¹⁷⁸² Vgl. *Börner, C. J.* (2005), S. 33.

¹⁷⁸³ Vgl. *Meffert, H.* (1998), S. 60.

¹⁷⁸⁴ Vgl. *Hax, A. C./Majluf, N. S.* (1996), S. 5 ff.

¹⁷⁸⁵ Vgl. hier und nachfolgend *Duderstadt, S.* (2006), S. 64 f.

auf Ebene der Gesamtbank sind u. a. die Auswahl und Definition der strategischen Geschäftseinheiten.¹⁷⁸⁶ Auf Ebene der Geschäftseinheiten wird über die strategische Positionierung ebendieser entschieden. Und auf Funktionalbereichsebene wird darüber entschieden, wie die konkrete Ausgestaltung der bankbetrieblichen Funktion sein muss, um die gewünschte Positionierung zu erreichen. Es ist somit erforderlich, die jeweiligen Strategien vertikal zwischen den Ebenen und horizontal untereinander auf einer Ebene und mit den Zielen auf Gesamtbankebene abzustimmen.¹⁷⁸⁷ Unabhängig davon auf welcher Ebene Strategien formuliert werden, richten sie sich an der Erschließung und dauerhaften Sicherung von Erfolgspotenzialen aus.¹⁷⁸⁸

Erfolgspotenziale zu schaffen und zu erhalten, ist der zentrale Zweck des strategischen Planungsprozesses, der darauf ausgerichtet ist, die Existenz der Kreditgenossenschaft langfristig zu sichern.¹⁷⁸⁹ Er lässt sich grob in die Analyse- und die Planungsphase, in der strategische Handlungsalternativen formuliert, bewertet und ausgewählt werden, differenzieren.¹⁷⁹⁰ In der Analysephase wird die Ausgangssituation der Kreditgenossenschaft hinsichtlich der externen (Umweltanalyse) und internen Rahmenbedingungen (Unternehmensanalyse) systematisch analysiert.¹⁷⁹¹ In der Umweltanalyse werden die Chancen und Risiken der Kreditgenossenschaft, die sich aus der Entwicklung der externen Rahmenbedingungen ergeben, prognostiziert und beurteilt. Um die Vielfalt möglicher Einflussfaktoren zu strukturieren, empfiehlt der BVR den Primärbanken die Umwelt in die Wirkungsfelder Megatrends, Region, Wettbewerb, Konjunktur, Geld- und Kapitalmarkt sowie Recht und Politik aufzuteilen.¹⁷⁹² Die Einflüsse von beobachteten oder erwarteten Entwicklungen dieser Wirkungsfelder sind differenziert für das Privat- und Firmenkundengeschäft zu analysieren.

¹⁷⁸⁶ Im Weiteren wird davon ausgegangen, dass die Entscheidung über die strategischen Geschäftseinheiten zugunsten des Firmenkundengeschäfts vorliegt.

¹⁷⁸⁷ Vgl. Schierenbeck, H. (2003), S. 535.

¹⁷⁸⁸ Vgl. Börner, C. J. (2005), S. 33.

¹⁷⁸⁹ Vgl. Schierenbeck, H. (2003), S. 531.

¹⁷⁹⁰ Vgl. Hoffmann, W./Klien, W./Unger, M. (1996), S. 216; Hinterhuber, H. H. (1997), S. 203; Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T. (2004), S. 23; Schierenbeck, H. (2003), S. 531 f.

¹⁷⁹¹ Dies ist auch Gegenstand der MaRisk. Vgl. *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht* (2010), AT 4.2, Textziffer 1.

¹⁷⁹² Vgl. dazu und für Beispiele zu den einzelnen Wirkungsfeldern *BVR* (2007b), S. 9 ff. Megatrends zeichnen sich dadurch aus, dass sie langfristig wirken und einen nachhaltigen und durchgreifenden Wandel begründen. Beispiel sind die demographische Entwicklung, die Globalisierung sowie die zunehmende Individualisierung und Digitalisierung. Vgl. *BVR* (2007b), S. 10 f.

Die Unternehmensanalyse hat zum Ziel, die Stärken und Schwächen des Kreditinstituts zu erkennen. Um Wettbewerbsvor- und -nachteile ableiten zu können, erfolgt diese Analyse häufig relativ zum Wettbewerb, indem die Ausprägungen strategischer Erfolgsfaktoren aus Sicht der Kreditgenossenschaft und des Wettbewerbs beurteilt werden. Die Ausprägungen der strategischen Erfolgsfaktoren beeinflussen stark die Zielerreichungen hinsichtlich der Rentabilität und des Wachstums der Kreditgenossenschaft.¹⁷⁹³ Zu diesen zählt SCHIERENBECK unter anderem das Marktpotenzial, den Marktanteil, die Konkurrenzsituation, die Kundengewohnheiten und -bedürfnisse, die Preiselastizität der Kunden, das Image der Bank, das Vertriebsnetz oder die Akquisitionsperformance der Primärbank. Darüber hinaus wird vom BVR empfohlen, die einzelnen Funktionsbereiche der Bank systematisch zu analysieren. Zu diesen Funktionsbereichen werden das Management der Bank, der Vertrieb, die Produktion, das Portfoliomanagement und der Service gezählt.¹⁷⁹⁴ Zur Analyse des Funktionsbereichs Vertrieb wird vom BVR vorgeschlagen, Deckungsbeiträge, Vertriebskennzahlen und Marktpotenzialdaten zu nutzen.¹⁷⁹⁵

Die Ergebnisse der Umwelt- und der Umfeldanalyse werden in der SWOT-Matrix kombiniert,¹⁷⁹⁶ um Erfolgspotenziale zu identifizieren¹⁷⁹⁷. Aufbauend auf den Analyseergebnissen, werden in der Planungsphase die strategischen Ziele formuliert sowie die zur Zielerreichung vorzunehmenden Handlungsalternativen (Strategien) entwickelt und hinsichtlich ihrer Erfolgswirksamkeit bewertet. Gemäß VR-CONTROL ist die zentrale Ziel- und Steuerungsgröße der Gesamtbanksteuerung der Vermögenswert der Bank, der sich aus dem „Zerschlagungswert“ und dem „Potenzialwert“ konstituiert, wobei jedoch im Status quo nur der „Zerschlagungswert“ adressiert wird.¹⁷⁹⁸ Diese beiden Wertgrößen werden beeinflusst durch die Ertrags-, Sicherheits- und Wachstums- sowie Förderauftragsziele der Kreditgenossenschaft, die als strategische Ziele in dieser Phase für den strategischen Planungszeitraum zu konkretisieren sind.

Anknüpfend an die Ergebnisse der SWOT-Analyse wird für die strategische Planung der Kreditgenossenschaften empfohlen, die Planungsphase in die Teil-

¹⁷⁹³ Vgl. Schierenbeck, H. (2003), S. 533.

¹⁷⁹⁴ Vgl. BVR (2007b), S. 15 f. Konkret wird die Gegenüberstellung der genannten Funktionsbereiche mit den Ebenen der Balanced Scorecard von KAPLAN/NORTON vorgeschlagen. Zu den Ebenen zählen Finanz-, Kunden- und Mitarbeiterebene sowie die Ebene der internen Prozesse. Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997), S. 46 ff.

¹⁷⁹⁵ Vgl. BVR (2007b), S. 17.

¹⁷⁹⁶ SWOT steht für Strengths (dt.: Stärken), Weaknesses (dt.: Schwächen), Opportunities (dt.: Chancen) und Threats (dt.: Risiken).

¹⁷⁹⁷ Vgl. Börner, C. J. (2005), S. 33 und S. 35.

¹⁷⁹⁸ BVR (2002b), S. 11. Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel D.3.1.

prozesse strategische Vision, strategische Positionierung, strategische Planung, strategische Handlungsfelder und strategisches Controlling aufzuteilen.¹⁷⁹⁹ Die strategische Vision umfasst die Formulierung eines qualitativen Sollwerts für das Wesen der jeweiligen Kreditgenossenschaft, an der sich alle Strategien auszurichten haben.¹⁸⁰⁰ Im Rahmen der strategischen Positionierung werden für die Gesamtbank, die strategischen Geschäftseinheiten und die Funktionalbereiche strategische Ziele und Strategien definiert,¹⁸⁰¹ wobei die Ziele erst in der Phase der strategischen Planung in konkret messbare Zielvorgaben transformiert werden.¹⁸⁰² Anschließend werden strategische Handlungsfelder identifiziert.¹⁸⁰³ Strategische Handlungsfelder zeichnen sich dadurch aus, dass für bestimmte Aspekte der Kreditgenossenschaft die gegenwärtige Situation nicht hinreichend gestaltet ist, um die strategischen Ziele zu erreichen. Für die strategischen Handlungsfelder werden Maßnahmenpläne erarbeitet und umgesetzt. Sie stellen also letztlich, den Implementierungsaspekt des strategischen Managements dar. Den Abschluss des strategischen Planungsprozesses stellt die Auswahl der strategischen Handlungsalternativen zur Erreichung der strategischen Ziele dar, die im Weiteren in enger Verzahnung zur operativen Planung und Steuerung implementiert und kontrolliert wird. Nur durch die strategiekonsistente Ausgestaltung der operativen Planung, Steuerung und Kontrolle kann eine erfolgreiche Strategieumsetzung gewährleistet werden.¹⁸⁰⁴ Das strategische Controlling umfasst die Koordination des strategischen Planungsprozesses, die Identifikation und Analyse von Zielabweichungen sowie die Einleitung von Gegenmaßnahmen.¹⁸⁰⁵

Basierend auf dieser Skizze des strategischen Planungsprozesses auf Gesamtbankebene lassen sich nun die Anknüpfungspunkte zwischen kundenwertorientierter Vertriebssteuerung und Gesamtbanksteuerung benennen, für die Gestaltungsempfehlungen zu erörtern sind. Es wird bewusst von Anknüpfungspunkten gesprochen, da damit ausgesagt wird, dass die Kundenwertorientierung ein Aspekt in diesem Bezugsrahmen auf Gesamtbankebene darstellt. Die folgenden Ausführungen stellen somit Überlegungen dar, wie die Gesamtbanksteuerung durch die Kundenwertorientierung zielführend ergänzt werden kann. Der Fokus liegt dabei auf dem Funktionalbereich des Vertriebs.

¹⁷⁹⁹ Vgl. *BVR* (2007b), S. 3.

¹⁸⁰⁰ Vgl. *BVR* (2007b), S. 26 ff. Dies betrifft sowohl die Strategie auf Gesamtbankebene als auch die Strategien auf Geschäftseinheiten- oder Funktionalbereichsebene.

¹⁸⁰¹ Vgl. *BVR* (2007b), S. 32 ff.

¹⁸⁰² Vgl. *BVR* (2007b), S. 43 ff.

¹⁸⁰³ Vgl. hier und nachfolgend *BVR* (2007b), S. 50 ff.

¹⁸⁰⁴ Vgl. *Börner, C. J.* (2005), S. 36.

¹⁸⁰⁵ Vgl. *BVR* (2007b), S. 54 ff. Diese Phase wird im Weiteren nicht explizit als strategisches Controlling untersucht, sondern der strategischen Vertriebskontrolle zugeordnet.

Im Rahmen der strategischen Analyse ist das Kundenwertmodell als zusätzliches Analyseraster der strategischen Umweltanalyse mit Fokus auf das Firmenkundengeschäft zu nutzen. Darüber hinaus ist der Vertrieb als Funktionalbereich Gegenstand der Unternehmensanalyse. Mit dem Kundenwert kann für die strategische Geschäftseinheit Firmenkunden ein Beurteilungsmaßstab der Stärken und Schwächen des Vertriebs genutzt werden.

Die strategische Vision bietet keinen besonderen Anknüpfungspunkt für die Kundenwertorientierung im Allgemeinen oder die kundenwertorientierte Vertriebssteuerung und wird daher nicht näher betrachtet.

In den Phasen der strategischen Positionierung und der strategische Planung ist der Kundenwert die zentrale Bezugsgröße für Ziele auf Ebene des Funktionalbereichs Vertrieb und neben dem Risiko ergänzende Zielbezugsgröße auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheit Firmenkunden. Weiterhin sind der Kundenwert und dessen Werttreiber Bezugsgrößen für die Ableitung und Formulierung von strategischen Handlungsalternativen auf Ebene der strategischen Geschäftseinheit und des Funktionalbereichs Vertrieb. Im Weiteren werden diese Anknüpfungspunkte detailliert erörtert.

2.1.2 Analyse der strategischen Ausgangssituation

2.1.2.1 Chancen-Risiken-Analyse

Im Rahmen der Umfeldanalyse werden die Entwicklungen der globalen und geschäftsspezifischen Umwelt prognostiziert. Wie oben beschrieben, wird die Umwelt der Kreditgenossenschaft in einzelne Wirkungsfelder unterteilt. Die Diagnose der Umfeldentwicklungen soll Chancen und Risiken in der Schaffung und Sicherung von Erfolgspotenzialen benennen.¹⁸⁰⁶ Wichtig für die strategische Planung ist es daher, die Umfeldentwicklungen aus Sicht der Kreditgenossenschaft zu beurteilen. Da der Kundenwert die externe Bezugsgröße der Erfolgspotenziale darstellt, bietet es sich für die Firmenkundenbank an, relevante Entwicklungen der einzelnen Wirkungsfelder auf Basis ihrer Einflüsse auf diese Größe zu beurteilen, indem diese dem Kundenwert als Ganzem und den einzelnen Kundenwerttreibern gegenübergestellt werden. Im Zentrum der Gegenüberstellung stehen die Fragen nach der Wirkrichtung und Wirkstärke der Entwicklungen auf den Kundenwert. Für die Wirkrichtung lassen sich die Kategorien Chance (positive Wirkrichtung) und Risiko (negative Wirkrichtung) nutzen. Die Bedeutung von Chancen und Risiken kann mittels der Wirkstärke (hoch, mittel, gering) beurteilt werden. Werden Entwicklungen in den einzelnen Wirkungsfeldern auf diese Weise dahingehend untersucht, welchen Einfluss sie auf die Kun-

¹⁸⁰⁶ Vgl. Eberling, G. (2002), S. 275.

denwert oder einzelne Kundenwerttreiber haben, können darauf aufbauend Chancen und Risiken begründet werden (siehe Abbildung 63). Diese Analyse kann sowohl auf Basis des gesamten numerischen Kundenpotenzials, des Bestands an aktuellen Kunden, einzelner Kundengruppen als auch auf Ebene der einzelnen Kundenbeziehung der Firmenkundenbank erfolgen. Letzteres ist zu empfehlen, da die Formulierung strategischer Ziele und vertrieblicher Strategien auf Basis einzelner Kundenbeziehungen erfolgen und die Grundlage dieser Schritte unter anderem die Chancen-Risiken-Analyse ist.

Wirkungsfelder →	Kundenwert											
	Bindungspotenzial	Basissgeschäftspotenzial	Entwicklungspotenzial	Cross-Selling-Potenzial	Basiskostempotenzial	Kooperationspotenzial	Informationspotenzial	Referenzpotenzial	Förderpotenzial	Kreditrisiko	Kundenplanungsrisiko	Portfoliorisikobeitrag
Megatrends	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung
	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke
Region	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung
	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke
Wettbewerb	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung
	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke
Konjunktur	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung
	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke
Geld- und Kapitalmarkt	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung
	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke
Recht und Politik	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung	Richtung
	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke	Stärke

Abbildung 63: Beurteilungsraster zur Ableitung kundenwertbezogener Chancen und Risiken¹⁸⁰⁷

Diese allgemeinen Überlegungen sollen an einigen Beispielen konkretisiert werden. In Teilen der Literatur und Praxis wird argumentiert, dass es eine Bedeutungsabnahme des Hausbankenprinzips von Seiten der Firmenkunden gäbe.¹⁸⁰⁸ Dies hat sichtbar unmittelbaren Einfluss auf das Bindungspotenzial, mithin also auf die Bereitschaft der Firmenkunden, langfristig und intensiv eine Geschäftsbeziehung mit einer Bank einzugehen. Darüber hinaus impliziert dies, dass sich

¹⁸⁰⁷ Eigene Darstellung.

¹⁸⁰⁸ Vgl. z. B. Börner, C. J. (2005), S. 58.

die damit anzunehmende reduzierte Cross-Selling-Bereitschaft der Kunden negativ auf das Cross-Selling-Potenzial auswirkt.

Veränderungen auf dem Geld- und Kapitalmarkt in Form von Leitzinsänderungen durch die Europäische Zentralbank können Einfluss auf das Basisgeschäfts- und das Entwicklungspotenzial haben. Reduziert die Zentralbank die Leitzinsfazilitäten dürfte einerseits eine entsprechende Erwartungshaltung zur Konditionsanpassung auch bei den Firmenkunden gegenüber der Kreditgenossenschaft beobachtbar sein.¹⁸⁰⁹ Darüber hinaus dürfte es schwieriger sein, Zinserhöhungen durchzuführen. Andererseits bietet eine derartige Situation die Möglichkeit, Bankdienstleistungen des Zinsmanagement zur Absicherung des niedrigen Zinssatzes anzubieten, was einen positiven Einfluss auf das Cross-Selling-Potenzial haben kann.

Ebenfalls Einfluss auf das Entwicklungs- und Cross-Selling-Potenzial können die Markteintritte oder Expansionsstrategien von Wettbewerbern haben. Verfolgen diese bspw. das Ziel, schnell Marktanteile zu gewinnen, so kann dies mit einer Penetrationsstrategie begleitet werden, wodurch tendenziell die Marktpreise sinken.¹⁸¹⁰ Auch die veränderten Angebote von Automobilherstellerbanken, die Veränderungen der produktbegleitenden Finanzdienstleistungen vornehmen, und damit Einfluss auf den Kundenwert haben können, sind als Beispiel anzuführen.¹⁸¹¹

Dieses kundenwertbezogene Analyse- und Beurteilungsraster bietet Gewähr, dass die strategische Umfeldanalyse sich auf den Kundenwert als zentrale Ziel- und Steuerungsgröße ausrichtet. Gleichsam sind die Ergebnisse dieser Analyse in Verbindung mit der Ableitung von Vertriebsstrategien Voraussetzung für die Prognose von Kundenwerten und Kundenwerttreibern.¹⁸¹²

2.1.2.2 Stärken-Schwächen-Analyse

Die kundenwertbezogene Stärken-Schwächen-Analyse betrifft im Wesentlichen zwei Aufgabenkomplexe. Zum einen die Analyse der strategischen Ausgangssituation mit Blick auf gegenwärtige Kundenwerte und zum zweiten die Schwach-

¹⁸⁰⁹ Dies gilt vornehmlich für die variabel verzinslichen Produkte wie z. B. Kontokorrentkredite. Bei Zinssteigerungen betrifft dies vor allem passivlastige Kunden z. B. aufgrund von Tagesgeldkonditionen.

¹⁸¹⁰ Bei der Penetrationsstrategie sollen mit relativ niedrigen Konditionen und Gebühren schnell Märkte erschlossen werden. Vgl. dazu ausführlich *Meffert, H.* (1998), S. 548 ff.

¹⁸¹¹ So bietet der Hersteller MERCEDES BENZ neben der Anschaffungsfinanzierung auch Kfz-Versicherungen für gewerbliche Kunden an. Vgl. *Mercedes Benz* (2011), o. S.

¹⁸¹² Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel E.1.2.4.

stellen- inkl. Ursachenanalyse.¹⁸¹³ Bezugsobjekte der Schwachstellenanalyse sind sowohl der Kundenwert als auch der Vertrieb.

Die direkte Diagnose der anbieterspezifischen Kundenwerte und Kundenwertpotenziale steht naturgemäß im Zentrum der kundenwertbezogenen Stärken-Schwächen-Analyse.¹⁸¹⁴ Daher wird im Rahmen des ersten Aufgabenkomplexes eine Bewertung der gegenwärtigen Kundenbeziehungen im Status quo vorgenommen.¹⁸¹⁵ Dies ist im Sinne der integrierten Rendite-Risiko-Steuerung zweistufig vorzunehmen. Im ersten Schritt ist die Kreditrisikostategie der Gesamtbank festzulegen und hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Firmenkundenbank zu eruieren. Die Notwendigkeit dazu resultiert daraus, dass Firmenkunden, die gegenwärtig oder aufgrund der zu erwartenden Entwicklung auch unter Berücksichtigung der Möglichkeiten der Portfoliorisikosteuerung nicht mehr zum risikopolitischen Profil passen, schon zu diesem Zeitpunkt der Planung selektiert werden. Für diese ergibt sich konsequenterweise eine Strategie der Reduzierung oder Beendigung der Kundenbeziehung.¹⁸¹⁶

Der um die selektierten Adressrisiken im Sinne der Kreditrisikostategie bereinigte Bestand der Firmenkunden ist im zweiten Schritt näher zu analysieren. Dazu werden sowohl die Kundenwertpotenziale als auch die anbieterspezifischen Kundenwerte der einzelnen Kundenbeziehungen unter der Prämisse zum Bewertungszeitpunkt vorliegender Pläne und Strategien ermittelt. Die Analysen können differenziert nach den Kundenteilwerten ein- oder mehrdimensional vorgenommen werden.

Für die eindimensionale Analyse kann für den monetären Kundenteilwert eine Rangreihung der Bestandskunden vorgenommen und mittels der Lorenzkurve visualisiert werden. Aufgrund der Möglichkeit negativer Kundenwerte kann die Form der Lorenzkurve den charakteristischen Verlauf einer „whale-curve“ annehmen,¹⁸¹⁷ die sich dadurch auszeichnet, dass nach Erreichen des Maximums von 100 Prozent die Kurve eine negative Steigung aufweist. Typischerweise wird diese Darstellung mit der normativen Ableitung von Wertgruppen für die Kunden vorgenommen. So sind z. B. in der exemplarischen Abbildung 64 31 Prozent A-Kunden, 23 Prozent B-Kunden, 20 Prozent C-Kunden und 26 Prozent aufgrund ihres negativen monetären Kundenteilwerts D-

¹⁸¹³ Vgl. hier und nachfolgend insbesondere *Stüker, D.* (2008), S. 317 ff.; *Tewes, M.* (2003), S. 188 ff.; *Cornelsen, J.* (2000), S. 269 ff.; *Eberling, G.* (2002), S. 264 f.

¹⁸¹⁴ Vgl. *Eberling, G.* (2002), S. 266.

¹⁸¹⁵ Vgl. *Meyer, A./Kantsperger, R./Wilkoszewski, A.* (2005), S. 309.

¹⁸¹⁶ Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel E.2.1.3.2.

¹⁸¹⁷ Vgl. *Kaplan, R. S./Narayan, V. G.* (2001), S. 7.

Kunden.¹⁸¹⁸ Durch diese Analyse wird deutlich, dass knapp ein Drittel der Firmenkunden für 80 Prozent des „Potenzialwerts“ und des „Förderpotenzials“ im Sinne des Member Value der Bank aus dem Firmenkundengeschäft verantwortlich sind. Abweichend von der normativen Festlegung der Wertgruppen kann auch eine mathematische Herleitung erfolgen, indem z. B. parallel zur Diagonalen an die Lorenzkurve eine Tangente angelegt wird. Das Lot vom Tangentialpunkt teilt den Kundenbestand in unterdurchschnittliche Kundenwerte (rechts vom Lot) und überdurchschnittliche Kundenwerte (links vom Lot).¹⁸¹⁹ Unabhängig davon, wie kundenwertbasierte Gruppen gebildet werden, liegt die zentrale Aussage dieser Analyse darin, zu erkennen, wie sich monetäre Kundenwerte unterschiedlicher Höhe im Kundenstamm verteilen. Daraus lassen sich wiederum Aussagen zu Abhängigkeiten oder strukturellen Schwächen begründen. Nach den MaRisk ist diese Information wesentlich für die Risikostrategie, die mit der Gesamtbank- und der Geschäftsfeldstrategie abzustimmen ist.¹⁸²⁰

In der Regel wird argumentiert, die D-Kunden seien als Wertvernichter abzustößen, C-Kunden standardisiert und B- und A-Kunden intensiv und individuell zu betreuen. Da es sich hier jedoch um den anbieterspezifischen Kundenwert unter Annahme bestehender Pläne und Strategien handelt, ist noch keine Aussage darüber möglich, ob eine zum Status quo alternative Bearbeitung der jeweiligen Kunden kundenwertsteigernde Ergebnisse hätte. Der Fokus richtet sich folglich auf die Frage, ob „noch bestehende Wertsteigerungspotentiale durch strategische und operative Veränderungen der Kundenbearbeitung ausgeschöpft werden können.“¹⁸²¹ Folglich ist im Weiteren die Analyse der Potenzialausschöpfung von Interesse. Mögliche Bezugsgrößen dieser Analyse sind:

- die Kundenwerttreiber der gleichen Kundenbeziehungen zu einem vergangenen Zeitpunkt,
- die Kundenwerttreiber anderer Kundenbeziehungen zum gleichen Zeitpunkt und
- das Kundenwertpotenzial der Kundenbeziehung.¹⁸²²

¹⁸¹⁸ Bei der vorgenommenen Darstellung stellen 100 Prozent des Kundenwerts nicht die Summe der einzelnen Kundenwerte dar, sondern das Maximum der kumulierten Kundenwerte.

¹⁸¹⁹ Vgl. *Rieker, S.* (1995), S. 53.

¹⁸²⁰ Vgl. *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht* (2010), AT 4.2, Textziffer 2.

¹⁸²¹ *Tewes, M.* (2003), S. 190.

¹⁸²² Vgl. hier und nachfolgend *Eberling, G.* (2002), S. 268 ff.

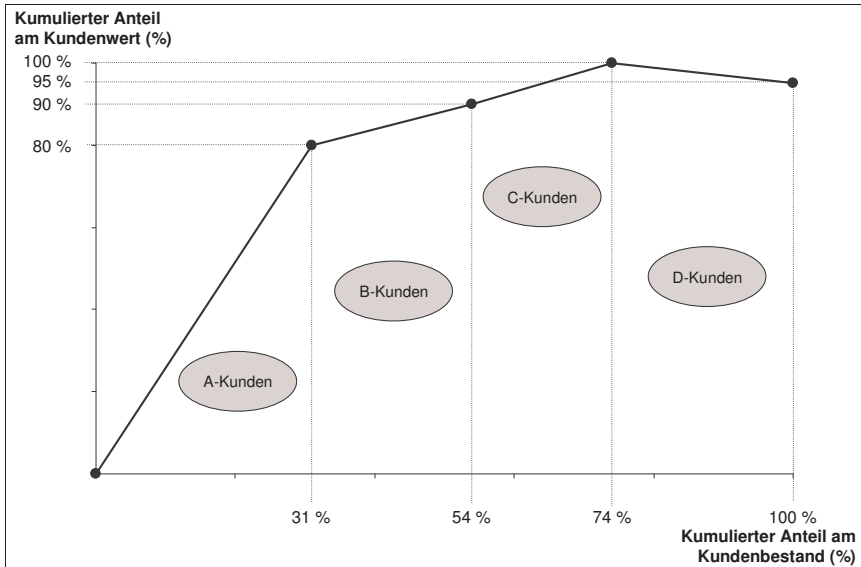


Abbildung 64: Beispiel einer kundenwertbasierten Lorenzkurve¹⁸²³

Mittels des Zeitvergleichs lässt sich die bisherige Entwicklung der Kundenbeziehung im Lichte des Kundenwerts feststellen. Diese Analyse ist insbesondere für langfristige Kundenbeziehungen unter Anwendung der relationalen Vertriebsansätze von Interesse. Der Vergleich mit den Kundenwerttreibern anderer Geschäftsbeziehungen des Kundenstamms ermöglicht es, Ansatzpunkte der bankseitig induzierten Entwicklung des anbieterspezifischen Kundenwerts zu finden. CORNELSEN bezeichnet dies als internen Kundenwert-Wettbewerb. Alternativ dazu nennt er den externen Kundenwert-Wettbewerb, wenn die vergleichende Analyse mit bankexternen Kundenbeziehungen vorgenommen wird.¹⁸²⁴

Der Vergleich des anbieterspezifischen Kundenwerts mit dem Kundenwertpotenzial stellt den herausragenden Analyseschritt in der kundenwertorientierten Stärken-Schwächen-Analyse dar. Das Kundenwertpotenzial stellt die Obergrenze realisierbarer Wertbeiträge auf Basis der gegenwärtigen Strategien und Planungen dar. Im Sinne einer GAP-Analyse¹⁸²⁵ ist daher zu empfehlen, die Kun-

¹⁸²³ Stüker, D. (2008), S. 319.

¹⁸²⁴ Vgl. Cornelsen, J. (2000), S. 272 f.

¹⁸²⁵ Die GAP-Analyse gehört zu den klassischen Instrumenten der strategischen Planung. Sie basiert auf der Idee, dass zwischen den geplanten Zielen und der Prognose der Zielerreichung unter Beibehaltung der bisherigen Aktivitäten aufgrund der Veränderungen

denpotenzialwerte den anbieterspezifischen Kundenwerten gegenüber zu stellen. Dadurch wird eine Aussage darüber möglich, welche anbieterspezifischen Kundenwerte möglich wären. Dies führt zu Überlegungen, warum die anbieterspezifischen Kundenwerte in ihrer beobachteten Höhe und Struktur vorliegen und warum diese von den Kundenpotenzialwerten abweichen. Möglich ist eine derartige Gegenüberstellung in Form einer Portfoliodarstellung. Auf der Abszisse wird dazu das Kundenwertpotenzial und auf der Ordinate der Ausschöpfungsgrad, der sich als Quotient aus anbieterspezifischem Kundenwert und Kundenwertpotenzial ergibt, dargestellt (siehe Abbildung 65).¹⁸²⁶ Jede Kundenbeziehung kann mittels ihrer konkreten Werte in dieser Darstellung positioniert werden. So lässt sich bspw. herausstellen, bei welchen Kunden gegenwärtig die Ausschöpfungsgrade unterdurchschnittlich sind (Quadrant 3 und 4). Liegt bei diesen ein hohes Kundenwertpotenzial vor, ist zu fragen, warum der Ausschöpfungsgrad gering ist und wie dieser ggf. erhöht werden kann. Bei geringen Kundenwertpotenzialen dagegen ist zu erörtern, ob sich ein Bemühen darum, den Ausschöpfungsgrad zu steigern, bei knappen Vertriebsressourcen lohnt. Bei Kunden mit überdurchschnittlichen Kundenwertpotenzialen und überdurchschnittlichen Ausschöpfungsgraden (Quadrant 2) ist zu diskutieren, wie eine solche Situation genutzt und abgesichert werden kann, während im Fall von unterdurchschnittlichen Kundenwertpotenzialen und überdurchschnittlichen Ausschöpfungsgraden (Quadrant 1) auch zu fragen ist, ob vertriebliche Ressourcen hier entzogen werden können, um an anderer Stelle eingesetzt zu werden.

Die Gegenüberstellung von Kundenwertpotenzial und anbieterspezifischen Kundenwert kann ebenso auf Ebene der einzelnen Kundenwerttreiber der Ertragsdimension erfolgen,¹⁸²⁷ um so detaillierte Auskünfte über mögliche Erfolgsquellen zu erhalten. Dieses Vorgehen knüpft unmittelbar an die Diagnose an, dass im Firmenkundengeschäft die Ertragspotenziale nicht differenziert und vollumfänglich analysiert und genutzt werden.¹⁸²⁸

von Stärken und Schwächen eine im Zeitablauf immer größer werdende Ziellücke (engl.: Gap) entstehen wird. Vgl. *Horváth, P.* (2003), S. 386.

¹⁸²⁶ Vgl. *Cornelsen, J.* (2000), S. 272. CORNELSEN bezeichnet das Kundenwertpotenzial als externe Dimension und den Ausschöpfungsgrad als interne Dimension der Portfoliodarstellung.

¹⁸²⁷ Vgl. *Eberling, G.* (2002), S. 269.

¹⁸²⁸ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.1.5.

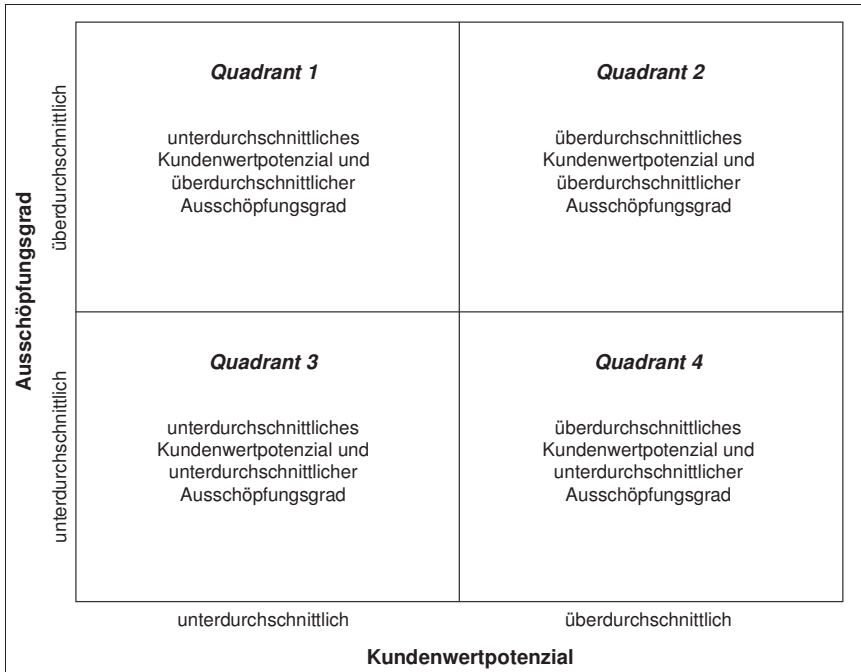


Abbildung 65: Kundenwertpotenzial-Ausschöpfungsgrad-Portfolio¹⁸²⁹

Mit Blick auf das hergeleitete Kundenwertmodell ist es für die Stärken-Schwächen-Analyse empfehlenswert, eine dreidimensionale Analyse mittels eines Kundenkubus, der zwischen den Dimensionen Ertragspotenzial, Bindungspotenzial und Risiko unterscheidet, vorzunehmen. In der Dimension Ertragspotenzial wird das mit dem risikolosen Zins diskontierte Ergebnis aus Basisgeschäfts-, Entwicklungs-, Cross-Selling-, Basiskosten- und Kooperationspotenzial für den ausgewählten Bewertungszeitraum abgetragen. Für die Dimension des Bindungspotenzials kann die über den Bewertungszeitraum additiv kumulierte Bindungsrate zur Operationalisierung herangezogen werden. Für die Risikodimension kann das Scoringmodell zur Herleitung des Risikoaufschlags auf den Zins um die Kreditrisikogrößen erweitert werden, so dass es eine einzige die Risikodimension darstellende Größe gibt.¹⁸³⁰ Werden nun die einzelnen Kunden-

¹⁸²⁹ Eigene Darstellung.

¹⁸³⁰ Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel D.5.2.2.4. Hinsichtlich der Ertrags- und der Risikodimension kann theoretisch zwar keine Unabhängigkeit angenommen werden. Jedoch zeigen empirische Ergebnisse, dass das im vorliegenden Kontext diese Abhän-

beziehungen in dem so aufgespannten Kundenkubus (siehe Abbildung 66) positioniert, lassen sich in einer einfachen Interpretation relative Stärken und Schwächen der Kundenbeziehungen mit Blick auf den monetären Kundenwert ableiten.

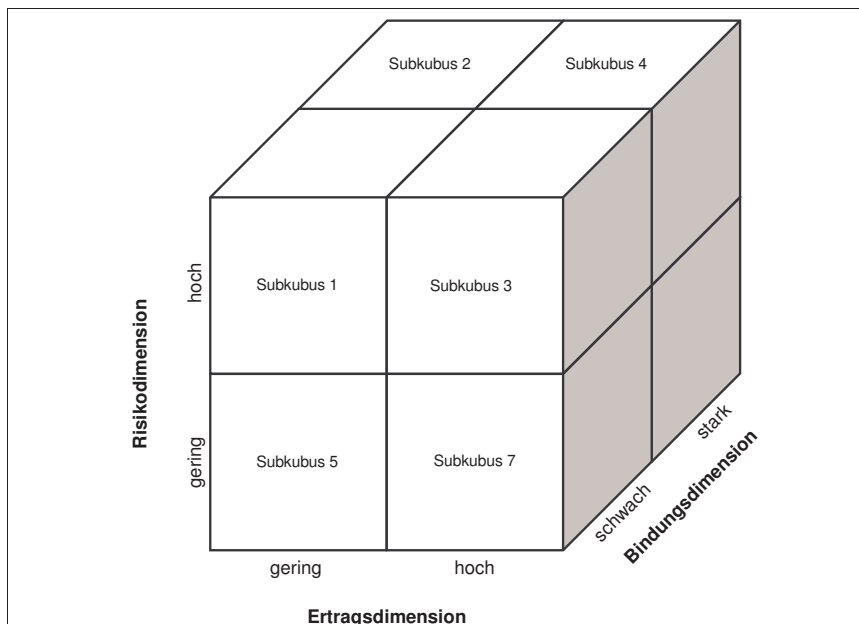


Abbildung 66: Dreidimensionaler Kundenkubus auf Basis des hergeleiteten Kundenwertmodells¹⁸³¹

In den Subkuben 1 und 2 sind die Kundenbeziehungen positioniert, deren Schwächen in einem hohen Risiko und einem geringen Ertragspotenzial liegen. Kundenbeziehungen in den Subkuben 3 und 4 zeichnen sich durch die Stärke eines hohen Ertragspotenzials aus, weisen aber auch hohe Risiken auf. In wie weit diese Situation im Sinne der Kreditgenossenschaft geändert werden kann, ist Gegenstand der individuellen Analyse der Kundenbeziehungen. Wird die kompensatorische Interdependenz zwischen Risiko und Ertrag akzeptiert, sind

gigkeit vor allem beeinflussende risikoadjustierte Pricing in den Kreditgenossenschaften nicht im ökonomisch geforderten und regulatorisch empfohlenen Sinne umgesetzt wird. Vgl. dazu Püthe, T. (2009), S. 310 f.

¹⁸³¹ Eigene Darstellung.

die Beziehungen im Subkubus 3 durch ein schwaches Bindungspotenzial geprägt. Zu prüfen ist, ob durch geeignete Vertriebsmaßnahmen, die Bindung des Kunden erhöht werden kann. Kundenbeziehungen in den Subkuben 5 und 6 weisen als Stärke ein geringes Risiko auf, so dass die zwar nur geringen Erträge vergleichsweise sicher beurteilt werden können. Derartige Kunden können als Auslastungskunden betrachtet werden. Wesentlich ist, die Bindungsschwächen zu beheben. Zu thematisieren ist zudem, ob derartige Kunden durch geeignete Maßnahmen in die Subkuben 7 oder 8 überführt werden können. Die Kundenbeziehungen in den Subkuben 7 und 8 zeichnen sich durch ihre Ertragspotenzialstärke und geringen Risiken aus. Gelingt es, alle Kunden aus dem Subkubus 7 um ihre Bindungsschwäche zu kurieren, so liegen Kundenbeziehungen mit dem größten Ausmaß an relativen Stärken vor.

Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass diese Darstellungen auf dem gegenwärtigen Kundenwertpotenzial und anbieterspezifischem Kundenwert basieren. Sie stellen den ersten Schritt der strategischen Vertriebsplanung dar.¹⁸³² Es ist davon auszugehen, dass veränderte Strategien und operative Aktionspläne Einfluss auf diese Größen haben. Folglich dienen diese Analysen im ersten Schritt lediglich einer Bestandsaufnahme und kritischen Diskussion möglicher Ansatzpunkte. Weitergehende Erkenntnisse liefert die Analyse von Schwachstellen auf Ebene der einzelnen aktuellen Kundenbeziehungen. Dadurch wird eine detaillierte Analyse des Beziehungsstands erreicht, die eine fundierte Grundlage der Ableitung von Strategien und Zielen ist, da auf die einzelnen Kundenwerttreiber und deren Bestimmungsfaktoren eingegangen wird.¹⁸³³

Anleihen nimmt die Schwachstellenanalyse an den aus der wertorientierten Unternehmensführung bekannten Werttreiberanalysen. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang vor allem die Analyse der Schwächen forciert.¹⁸³⁴ Gleichwohl sollte sich die Analyse nicht darauf beschränken, sondern auch die Stärken berücksichtigen. Dies begründet sich damit, dass stärken- und schwächenorientierte Strategieansätze unterschieden werden können.¹⁸³⁵ Zu den stärkenorientierten Strategieansätzen sind alle Strategien zu zählen, die im Kontext der SWOT-Analyse versuchen, durch Stärken Chancen zu nutzen oder Risiken zu vermeiden. Schwächenorientierte Ansätze fokussieren, ob und wie Schwächen vor dem Hintergrund von Chancen und Risiken wirken und kompensiert werden müssen und können. Entscheidend dafür, welcher Ansatz zu verfolgen

¹⁸³² Vgl. *Cornelsen, J.* (2000), S. 275.

¹⁸³³ Vgl. *Tewes, M.* (2003), S. 190; *Eberling, G.* (2002), S. 270; *Cornelsen, J.* (2000), S. 275.

¹⁸³⁴ Vgl. *Tewes, M.* (2003), S. 190; *Cornelsen, J.* (2000), S. 275.

¹⁸³⁵ Vgl. hier und nachfolgend *BVR* (2007b), S. 22.

ist, ist die Frage nach der Erfolgswirksamkeit. Ist es betriebswirtschaftlich sinnvoller, Schwachstellen zu beheben, da die damit verbundenen Wirkungen auf den Kundenwert die Kosten weit stärker überwiegen als bei der Nutzung und dem Ausbau der Stärken, sind schwächenorientierte Strategien sinnvoll et vice versa. Kundenwertbezogene Schwachstellen liegen vor, wenn Ausprägungen der Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts vorliegen, die zu einem im Verhältnis zum Kundenwertpotenzial geringen anbieterspezifischen Kundenwert führen. Dies kann z. B. die Situation sein, dass der betrachtete Kunde nur eine geringe Bereitschaft dazu hat, mehr als Zahlungsverkehrs- und Finanzierungsleistungen bei der Kreditgenossenschaft zu beziehen. Dadurch wird das Cross-Selling-Potenzial des Kunden negativ beeinflusst. Bei der Betrachtung der Schwachstellen und Stärken ist zu differenzieren, ob es sich um kundenbezogene oder bankbezogene Bestimmungsfaktoren handelt. So lassen sich aus der Analyse des Cross-Selling-Potenzials bspw. Hinweise ableiten, durch die Erweiterung des Bankleistungssortiments das Kundenwertpotenzial und den anbieterspezifischen Kundenwert zu erhöhen.¹⁸³⁶ Diese Analyse erfolgt individuell für die einzelnen Kundenwerttreiber, wird an dieser Stelle jedoch nicht weiter im Detail vertieft. Es sei daher auf die entsprechende Literatur verwiesen.¹⁸³⁷

Werden vor allem die bankbezogenen Bestimmungsfaktoren betrachtet, lässt sich die kundenwertbezogene Stärken-Schwächenanalyse für den Funktionsbereich des Vertriebs vornehmen. Ziel ist es, zu bestimmen, wie die Fähigkeiten des Vertriebs zur aktuellen und zukünftigen Realisierung von Wertbeiträgen aus Kundenbeziehungen zu beurteilen sind.¹⁸³⁸ Wie bereits mehrfach erwähnt, ist der Vertrieb die Schnittstelle zum Kunden, die eine zentrale Rolle bei der Einschätzung, Schaffung und Nutzung von Kundenwerten im Firmenkundengeschäft spielt. Daher ist es für die strategische Vertriebsplanung von besonderer Bedeutung, die Stärken und Schwächen des Vertriebs zu kennen. Die Struktur eines für die Wissensgenerierung einzusetzenden Analyserasters basiert zum einen auf dem Kundenwert, den Kundenwerttreibern und deren Bestimmungsfaktoren sowie zum anderen auf der differenzierten Betrachtung des Vertriebs. Letzteres kann bspw. erreicht werden, in dem der Vertrieb in seinen funktionalen, prozessualen und institutionellen Dimensionen betrachtet wird. In der funktionalen Sicht ist z. B. von Interesse, in wie weit die akquisitorischen Aufgaben tatsächlich effektiv erfüllt werden. Dieser Aspekt lässt sich weiter verfeinern, so

¹⁸³⁶ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel D.4.5.3.1.3. So gibt es z. B. eine Reihe von Kreditgenossenschaften, die Tochterunternehmen haben, die als Reisebüros tätig sind. So z. B. die VR-BANK UCKERMARK-RANDOW EG oder die VR-BANK AALEN EG.

¹⁸³⁷ Vgl. *Tewes, M.* (2003), S. 190 ff.; *Cornelsen, J.* (2000), S. 275 ff.

¹⁸³⁸ Vgl. *Eberling, G.* (2002), S. 271.

dass zu z. B. zu fragen ist, wie intensiv das Allfinanzangebot im Vertrieb kommuniziert wird, ob die ganzheitliche Beratung im Sinne der relationalen Vertriebsansätze erfolgt oder ob die Schnittstelle zwischen Markt und Marktfolge reibungslos funktioniert. Auch lässt sich fragen, in wie weit der Vertrieb die Informationen eines Kunden aufnimmt und intern weiterleitet oder ob der Vertrieb hinreichend ausgerüstet ist, die verschlechterte Risikosituation eines Firmenkunden frühzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen einzuleiten. Hinsichtlich der prozessualen Dimension ist bspw. zu fragen, in wie weit es gelingt, die Vertriebsprozesskosten zu reduzieren oder die Firmenkunden in die Vertriebsprozesse zu integrieren. In der institutionellen Sicht ist etwa eine Frage, in wie weit Firmenkundenberater und Firmenkunden zueinander passen oder ob den einzelnen Firmenkundenberatern eine adäquate Quantität und Qualität an Firmenkunden zugeordnet ist. Ziel dieser Analyse ist es also, herauszufinden, welchen Einfluss die vertriebliche Disposition in funktioneller, prozessualer und institutioneller Hinsicht auf den Kundenwert als Ganzes, auf einzelnen Kundenwerttreiber und/oder deren Bestimmungsfaktoren hat. Vor allem das Verfahren des Benchmarking ist ein aussagekräftiger Ansatz bei der Analyse der Stärken und Schwächen des Vertriebs, da es nicht nur die Ergebnisse vergleicht, sondern darüber hinaus danach fragt, wie die Ergebnisse zustande gekommen sind und worin sich die Unterschiede bei den Benchmarkobjekten begründen (siehe Tabelle 28).¹⁸³⁹

Tabelle 28: Mögliche Formen des kundenwertbezogenen Benchmarkings des Vertriebs¹⁸⁴⁰

Parameter	Ausprägungen des Parameters		
Objekt	funktionaler Vertrieb	prozessualer Vertrieb	institutioneller Vertrieb
Zielgrößen	Kundenwert		
	Kundenwerttreiber		
	Bestimmungsfaktoren		
Vergleichspartner	verschiedene Vertriebseinheiten		andere Primärbanken

Die vorgestellten Analysen dürften in der Regel auf Basis des jeweiligen kreditgenossenschaftlichen Kundenstamms der Firmenkundenbank erfolgen. Insofern

¹⁸³⁹ Vgl. Horváth, P. (2003), S. 413 ff. Zentrale Prämisse eines solchen Vorgehens ist eine die Benchmarkobjekte übergreifende einheitliche Konzeptualisierung und Operationalisierung des Kundenwerts z. B. anhand des in dieser Arbeit vorgestellten Modells.

¹⁸⁴⁰ In Anlehnung an Horváth, P. (2003), S. 413.

kann die relative Analyse der Stärken und Schwächen durch das bisherige marktpolitische Verhalten der Primärbank verzerrt sein. Wichtige Impulse lassen sich zusätzlich gewinnen, wenn kundenwertbezogene Bezugsgrößen verbundweit erhoben und genutzt werden können. Verbundinterne Benchmarkings, die Voraussetzung eines Benchmarkings zwischen den einzelnen Primärbanken sind, sind dazu zentral zu entwickeln. Da es solche Benchmarkings zu anderen Themenfeldern schon gibt, bietet sich die Möglichkeit, auf bestehenden Infrastrukturen aufzusetzen.

Im Anschluss an die Analysephase werden die Vertriebsziele geplant und strategische Handlungsalternativen formuliert. In wie weit dies im Kontext des Kundenwerts erfolgen kann, wird nachfolgend beschrieben.

2.1.3 Vertriebszielplanung und -strategieformulierung

Es wurde in Kapitel C.3.1 dargestellt, dass die Kreditgenossenschaften grundsätzlich die generische Differenzierungsstrategie in Form der Qualitätsführerschaft verfolgen. Innerhalb dieser strategischen Vorgabe bewegen sich die nachfolgenden Ausführungen.

2.1.3.1 Vertriebszielplanung

Für die Herleitung von Strategien ist die Definition von strategischen Zielen als Orientierungspunkt notwendig. Das Fundamentalziel ist die Steigerung des Vermögenswerts. Die damit verbundenen Instrumentalziele wurden in Kapitel D.3.1.3 als Grundlage der Kundenwertmodellierung hergeleitet. In Kapitel E.2.1.1 wurde der Vermögenswert als die zentrale Ziel- und Steuerungsgröße hinsichtlich seiner Relevanz für die strategische Planung auf Gesamtbankebene konkretisiert. Wie bereits erläutert, konstituiert sich der Vermögenswert einer Bank aus dem „Zerschlagungswert“ und dem „Potenzialwert“.¹⁸⁴¹ Vereinfachend gilt für den gesamtbanksteuerungsbezogenen Wert der Kreditgenossenschaft der in Formel [E.2] dargestellte Zusammenhang:

$$VW_t = ZW_t + PW_t \quad [E.2]$$

mit:

VW_t : Vermögenswert der Kreditgenossenschaft zum Zeitpunkt t

ZW_t : Zerschlagungswert der Kreditgenossenschaft zum Zeitpunkt t

PW_t : Potenzialwert der Kreditgenossenschaft zum Zeitpunkt t

¹⁸⁴¹ Vgl. *BVR* (2002b), S. 11.

Die Kundenwerte, die durchgängig aus in der Zukunft liegenden Transaktionen mit Firmenkunden oder auf nicht in monetären Größen messbaren Erfolgsbeiträgen des Kunden resultieren, sind sachlogisch dem „Potenzialwert“ zuzuordnen. Diese Größe ist mangels konzeptioneller Grundlagen bisher selten oder gar nicht Gegenstand der strategischen Planung in der Kreditgenossenschaft.¹⁸⁴² Wird der Auffassung gefolgt, dass sich die bankbetriebswirtschaftlichen Steuerungskonzepte der Kreditgenossenschaften weiter an die des Kreditbankensektors, für den die strenge Shareholder Value Orientierung angenommen wird, angleichen, so dürfte es langfristig so sein, dass der „Potenzialwert“ als Bezugsgröße der Gesamtbanksteuerung im Allgemeinen und der strategischen Gesamtbanksteuerung im Besonderen aufgrund der Verknüpfung von Kundenwert und Unternehmenswert an Bedeutung gewinnen wird.¹⁸⁴³ Im Folgenden wird daher davon ausgegangen, dass die strategische Gesamtbankplanung um diese Komponente des Vermögenswerts erweitert wird. Damit wird die größtmögliche Kongruenz zwischen strategischer Planung auf Ebene der Gesamtbank, der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten und den Funktionalbereichen erreicht, wenn für die Firmenkundenbank und den Vertrieb die Kundenwerte als strategische Zielgröße betrachtet werden. Gleichwohl gelingt es auch bei einer geringeren Kongruenz, die strategischen Ziele der Gesamtbank hinsichtlich des „Zerschlagungswerts“ mit der kundenwertorientierten Zielformulierung für den Vertrieb der Firmenkundenbank zu harmonisieren. So lässt sich ein strategisches Ziel auf Basis des barwertigen Deckungsbeitrags III, der dem Vermögenszuwachs aus Kundengeschäften entspricht,¹⁸⁴⁴ mit zu realisierenden anbieterspezifischen Kundenwerten gleichsetzen. Insgesamt ist in diesen Fällen jedoch ein höherer Abstimmungsaufwand zwischen Gesamtbank- und Vertriebszielen für das Bank- und das Vertriebscontrolling zu konstatieren.

¹⁸⁴² Genau in diese Lücke ordnet sich diese Arbeit ein. Wenngleich an dieser Stelle keine gesamtbankbezogene Sicht eingenommen wird. Weiterhin ist in der Praxis festzustellen, dass in der Planung der Kreditgenossenschaften vor allem handelsrechtliche, periodische Größen der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz betrachtet werden. Von diesem Aspekt wird im Weiteren jedoch abstrahiert, da von der langfristigen Dominanz der betriebswirtschaftlichen Konzeption von VR-CONTROL ausgegangen wird.

¹⁸⁴³ So sieht EBERLING die Kundenwertorientierung als zwingende Konsequenz einer irgendwie ausgeprägten Wertorientierung der Unternehmensführung. Vgl. *Eberling, G.* (2002), S. 43 ff. Ähnlich auch *von Wangenheim, F.* (2003), S. 11 ff. Und für SCHROEDER ist der Kundenwert die zentrale Steuerungsgröße der wertorientierten Unternehmenssteuerung. Vgl. *Schroeder, N.* (2006). Vgl. für die Verknüpfung von Kundenwert und Unternehmenswert z. B. *Schmöller, P.* (2001), S. 151 ff.; *Tewes, M.* (2003), S. 162 ff.; *Wille, K.* (2005), S. 182 ff.; *Stüker, D.* (2008), S. 31 ff.

¹⁸⁴⁴ Vgl. *BVR* (2002b), S. 16.

Um den Vermögenswert der Kreditgenossenschaft zu steigern, kann diese anstreben, den „Zerschlagungswert“ oder den „Potenzialwert“ oder beide Werte zu erhöhen. In der strategischen Planung sind Erfolgspotenziale Gegenstand der Zielplanungsaktivitäten. Erfolgspotenziale sind im Kontext der Kundenwertorientierung determiniert durch die anbieterspezifischen Kundenwerte und Kundenwertpotenziale. Aus diesem Grund sind die strategischen Zielplanungen auf Ebene der „Potenzialwerte“, mithin unter anderem auf Ebene der firmenkundenspezifischen Kundenwerte zu konkretisieren. Der kreditgenossenschaftliche Vorstand definiert mit Blick auf den Vermögenswert der Bank den Entwicklungspfad sowie das zu erreichende Zielniveau des „Potenzialwerts“ am Ende des strategischen Planungszeitraums. Daraus lassen sich die „Zerschlagungswerte“ ableiten, die aus den Kundengeschäften resultieren.

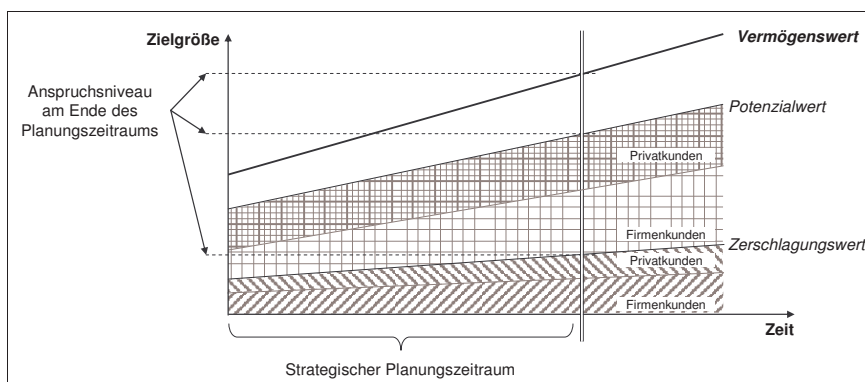


Abbildung 67: Zielgrößen der strategischen Gesamtbankplanung¹⁸⁴⁵

Ausgehend von den Gesamtbankzielen leiten sich die strategischen Ziele der Firmenkundenbank und des Vertriebs ab. Für die Ableitung von kundenwertorientierten Vertriebszielen ist es sinnvoll, die Ziele näher zu konkretisieren, d. h. den Geltungsbereich, den Zielinhalt, das Zielausmaß sowie den Zeitbezug zu präzisieren.¹⁸⁴⁶

¹⁸⁴⁵ Eigene Darstellung. Nicht betrachtet wird das Treasury. Die Integrale unterhalb der Kurven für den Zerschlagungs- und Potenzialwert stellen die Ziele für die Firmen- bzw. Privatkundenbank dar. Die Addition der Kurven von Zerschlagungs- und Potenzialwert führt zur aggregierten Vermögenswertkurve. Die Abbildung erhebt keinen Anspruch auf eine realistische relative Struktur der Zielgrößen.

¹⁸⁴⁶ Vgl. Eberling, G. (2002), S. 249 ff.

Der Geltungsbereich eines Ziels bestimmt, für welchen Gestaltungsraum ein Ziel Steuerungsfunktion besitzt.¹⁸⁴⁷ Als Gliederungskriterien der Präzisierung bieten sich neben der objektbezogenen Dimension des Kundenwerts auch die Aufbauorganisation der Kreditgenossenschaft und die Fristigkeit der Planung an. Bei der objektbezogenen Dimension wird zwischen Zielen auf Ebene des Kundenstamms und der Menge der Nichtkunden, Zielen auf Ebene von Kundengruppen und Zielen auf Ebene einzelner Kundenbeziehungen unterschieden. Es ist konsistent zum Verständnis der Kundenwertorientierung in dieser Arbeit, wenn strategische Ziele auf Ebene der einzelnen Kundenbeziehung formuliert werden. In vertikaler Sicht kann bei der Aufbauorganisation zwischen der Firmenkundenbank und Privatkundenbank sowie den Teilbanken der Produktions-, Steuerungs- und Vertriebsbank unterschieden werden. Der jeweilige Geltungsbereich determiniert auf Funktionalbereichsebene die Zielinhalte. Bei der Ableitung von Zielen für die einzelnen Geltungsbereiche ist darauf zu achten, dass diese widerspruchsfrei sind. So ist z. B. die Summe der Ziele der einzelnen Kundenbeziehungen kompatibel zu den Vertriebszielen zu formulieren, wobei die Vertriebsziele im Top-Down-Ansatz den Anspruch definieren, der wiederum durch die Gesamtbankplanung determiniert ist.

Der Zielinhalt gibt darüber Auskunft, welche Soll-Größe im Planungsprozess angestrebt wird. Um den auf den gesamten Kundenwert bezogenen Zielinhalt zu präzisieren, bieten sich zwei grundlegende Vorgehensweisen an:

- Zielableitung anhand definitionslogischer Beziehungen oder
- Zielableitung anhand sachlogischer Zweck-Mittel-Beziehungen.¹⁸⁴⁸

Bei den definitionslogischen Zielbeziehungen stellen die untergeordneten Ziele Partialziele dar, aus denen sich mittels mathematischer Verknüpfung das Oberziel ableiten lässt. Dies wäre z. B. für die einzelnen Größen in Formel [D.30] für den monetären oder in Formel [D.32] für den nicht-monetären Kundenwert möglich. Sachlogisch abgeleitete Zielsysteme stützen sich auf vermutete oder empirisch ermittelte Zweck-Mittel-Relationen. So ließen sich z. B. für das Bindungspotenzial Ziele für das Ausmaß der Gebundenheit und/oder der Verbundenheit definieren, die positiv auf die Bindung des Kunden wirken. Im Rahmen der strategischen Planung sollten Ziele aufbauend auf den ermittelten Kundenwertpotenzialen auf Ebene des anbieterspezifischen Kundenwerts formuliert werden. In der operativen Planung, die Gegenstand des Kapitels E.2.2 ist, werden konkrete kundenwerttreiberbasierte Zielformulierungen erörtert. Diese Trennung begründet sich damit, dass die operative Vertriebsplanung konkreter und detaillierter als die strategische Vertriebsplanung ist und es daher als ausrei-

¹⁸⁴⁷ Vgl. Eberling, G. (2002), S. 249.

¹⁸⁴⁸ Vgl. hier und nachfolgend Eberling, G. (2002), S. 252.

chend angesehen werden kann, strategische Vertriebsziele auf Basis des anbieterspezifischen Kundenwerts unter Rekurs auf das Kundenwertpotenzial zu formulieren.

Hinsichtlich des Zielausmaßes werden unbegrenzte und begrenzte Ziele unterschieden. Bei unbegrenzten Zielen wird ein maximaler Zielerreichungsgrad und bei begrenzten Zielen das Erreichen eines bestimmten Anspruchsniveaus angestrebt.¹⁸⁴⁹ Als eine besondere Ausprägung eines unbegrenztes Ziels kann z. B. die Erhöhung des monetären Kundenwerts in fünf Jahren um mindestens 10 Prozent verstanden werden. Dies wird auch als satisfizierendes Zielausmaß bezeichnet. Ein begrenztes Ziel wäre die Steigerung des Kundenwerts um 10 Prozent in fünf Jahren und wird auch als fixiertes Zielausmaß bezeichnet. Für kundenwertorientierte Ziele werden satisfizierende Ziele empfohlen, da die mit der Kundenbewertung verbundenen Unsicherheiten fixierte Ziele konzeptionell inadäquat sind.¹⁸⁵⁰

Allgemeine Ziele wie z. B. den Kundenwert steigern, sind zeitraumübergreifend und zeitraumunabhängig. Ziele sind erst dann als Steuerungsgrößen leistungsfähig, wenn sie zeitlich operationalisiert sind. Korrespondierend zur Trennung zwischen strategischer und operativer Planung, sind auch die Ziele strategisch oder operativ, wobei die strategischen Ziele meist über einen mehrjährigen Zeitraum zu erreichen sind und die operativen Ziele für ein Jahr gelten. Die konkreten Zeiträume sind institutsindividuell festzulegen. Für die strategische Planung gilt, dass sich die Zielvorgaben auf einen in der weiteren Zukunft liegenden Zeitraum beziehen.

Da der Kundenwert aus Sicht der Gesamtbank definiert ist, ist für die untergeordnete Ebene der Funktionalbereiche resp. Teilbanken zu konstatieren, dass strategische Funktionalbereichsziele auf Basis des gesamthaften Kundenwerts konzeptionell inadäquat sind. Dem Vertrieb wird i. d. R. keine Verantwortlichkeit über die produktionsbezogenen Standardstückkosten einzelner Bankleistungen, die Einfluss auf den monetären Kundenwert haben, zuzuweisen sein. Ebenso gilt nach dem Prinzip der dualen Steuerung, dass dem Vertrieb keine Verantwortung für die Risikostruktur der Firmenkundenbank zugewiesen werden kann.¹⁸⁵¹ Daher sollte der Kundenwert in teilbankenbezogene Kundenwerte differenziert werden (siehe Formel [E.3]).¹⁸⁵²

¹⁸⁴⁹ Vgl. *Wöhe, G.* (1996), S. 126.

¹⁸⁵⁰ Vgl. *Eberling, G.* (2002), S. 260.

¹⁸⁵¹ Vgl. dazu die Ausführungen Kapitel C.4.

¹⁸⁵² Die dargestellte additive Verknüpfung der teilbankenbezogenen Kundenwerte entspricht nicht den tatsächlichen vorliegenden funktionalen Verknüpfungen, die auch multiplika-

$$KW_c = KW_c^{Vertrieb} + KW_c^{Produktion} + KW_c^{Steuerung} \quad [E.3]$$

mit:

KW_c :	Anbieterspezifischer Kundenwert des Kunden c aus Sicht der Gesamtbank
$KW_c^{Vertrieb}$:	Durch die Vertriebsbank beeinflussbarer Kundenwert des Kunden c
$KW_c^{Produktion}$:	Durch die Produktionsbank beeinflussbarer Kundenwert des Kunden c
$KW_c^{Steuerung}$:	Durch die Steuerungsbank beeinflussbarer Kundenwert des Kunden c

Strategische Kundenwertziele des Vertriebs der Firmenkundenbank beziehen sich somit auf den durch die Vertriebsbank beeinflussbaren Kundenwert, der auch als eigenständiger monetärer Kundenteilwert gemessen werden kann, und diejenigen Einflussgrößen des monetären und nicht-monetären Kundenwerts, die in dessen unmittelbaren oder mittelbaren Einflussbereich liegen. Dazu gehören mit Blick auf die Beziehungsdimension vor allem Ziele über die Bindung und Akquisition von Firmenkunden. Auf Ebene der Kundenwerttreiber der beziehungsbezogenen Ertragsdimensionen gehören dazu kundenwertbezogene Ziele, die sich auf den Absatz von Bankleistungen, die damit verbundenen Vertriebskosten und vertriebliche Ansätze zur Hebung des Kooperationspotenzials (z. B. über die Gestaltung von Vertriebskanälen bei der Beratung und Betreuung von Firmenkunden) beziehen. Hinsichtlich der beziehungsübergreifenden Kundenwerttreiber beziehen sich die Ziele auf die Möglichkeiten des Vertriebs das Informations- (z. B. Beschaffung und Aufnahme von Informationen), das Referenz- (z. B. Akquisition und Bindung referenzpotenzieller Unternehmen) und das Member Value-Potenzial (z. B. Akquisition von gewerblichen Mitgliedern) zu erhöhen. Hinsichtlich der Risikodimension können strategische Ziele für das Kundenplanungsrisiko und die Adressrisiken definiert werden, sofern diese durch den Vertrieb beeinflusst werden können.¹⁸⁵³ Die Präzisierung der Zielinhalte umfasst auch die Betrachtung der Bestimmungsfaktoren, die sich als Zielgrößen strategischer Ziele eignen, sofern diese durch den Vertrieb beeinflusst werden können. Dazu gehören vor allem vorökonomische Ziele wie z. B. Kundenzufriedenheit oder Dienstleistungsqualität in der Firmenkundenbetreuung. Insgesamt wird bei der Auswahl kundenwertbezogener Ziele deutlich: „Short-

tiv sein können. Sie ist eine vereinfachende Darstellung zur Verdeutlichung des grundlegenden Gedankens.

¹⁸⁵³ So sieht BATZ die Möglichkeit eines entscheidenden Einflusses auf die Bonitätsentwicklung beim Markt aufgrund dessen relativ höchster Kundenkenntnis. Vgl. *Batz, C.* (2004), S. 35.

term objectives such as sales volume are [...] replaced by long-term objectives such as customer satisfaction; sales and profits are considered as being the rewards for delivering customer satisfaction and realizing customer value [...]. Also, transaction-related objectives such as market share [...] are replaced by relational objectives such as share of customer [...]. In replacing transaction-oriented objectives by relational objectives, an organization focuses on the quality rather than the quantity of the customer base.”¹⁸⁵⁴

Nachdem die Vertriebsziele festgelegt sind, sind die Strategien und Aktionspläne zu formulieren, mit denen diese Ziele erreicht werden sollen. Dies ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

2.1.3.2 Vertriebsstrategieformulierung

Die Vertriebsstrategie beinhaltet die langfristig wirkende funktionelle, prozessuale und institutionelle Ausrichtung des Vertriebs und fokussiert auf die Auswahl der Zielkunden und der relevanten Wettbewerbsvorteile, die Ausgestaltung des Vertriebssystems und der Vertriebswege sowie der Preispolitik.¹⁸⁵⁵ Vor dem Hintergrund der Kundenwertorientierung bietet es sich an, für die Formulierung von Vertriebsstrategien zwei Ebenen zu unterscheiden, denn in der Literatur wird empfohlen, kundenwertbezogene Strategien im Allgemeinen und damit auch Vertriebsstrategien auf Ebene der einzelnen Kundenbeziehung und nicht auf Ebene von Kundengruppen oder des gesamten Kundenstamms zu entwickeln.¹⁸⁵⁶ In Verbindung mit dem in den Kapiteln C.2.1 und E.2.1.1 genannten Drei-Ebenen-Konzept resultiert somit ein Vier-Ebenen-Konzept, das dazu zwingt, die strategischen Entscheidungen der Funktionalbereichsebene des Vertriebs und der Ebene der Kundenbeziehungen abzugrenzen.¹⁸⁵⁷

Auf der Ebene des gesamten Vertriebs sind langfristig bindende Entscheidungen hinsichtlich der institutionellen, funktionellen und prozessualen Merkmale des Vertriebs zu treffen. Dazu zählen z. B. Entscheidungen hinsichtlich der aufbauorganisatorischen Gestaltung des Vertriebs und der Art und Anzahl relevanter Vertriebskanäle, aber auch Entscheidungen über das grundsätzliche Vorgehen in der Firmenkundenbank. Entscheidungen dieser Ebene sind kundenübergreifend gültig, formell und haben eine besonders hohe Bindungswirkung

¹⁸⁵⁴ Hoekstra, J. C./Huizingh, E. K. R. (1999), S. 262.

¹⁸⁵⁵ Vgl. Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J. (2010), S. 27 ff.

¹⁸⁵⁶ Vgl. Stüker, D. (2008), S. 327.

¹⁸⁵⁷ Vgl. Payne, A./Frow, P. (2005), S. 170.

für künftige Entscheidungen, da nachträgliche Änderungen mit ggf. hohen Anpassungskosten verbunden sein können.¹⁸⁵⁸

Auf der Ebene der einzelnen Kundenbeziehungen werden dagegen die materiellen Inhalte der Vertriebsstrategie festgelegt. Zu diesen zählen vor allem die Selektion und Segmentierung der Firmenkunden, die Handlungsalternativen der Kundenbearbeitung sowie die inhaltliche Ausgestaltung von Instrumenten der Vertriebsunterstützung (z. B. der VR-FINANZPLAN MITTELSTAND). Entscheidungen der materiellen Vertriebsstrategie haben stärker konzeptionellen Charakter und können daher vergleichsweise einfacher geändert werden. Gleichwohl sind die formelle und die materielle Ebene abhängig voneinander, wodurch die Anpassungsmöglichkeiten begrenzt sind. So z. B. wenn aufbauend auf der Kundensegmentierung und der Kundenselektion institutionelle Vertriebsstrukturen definiert wurden.

Hinsichtlich der formellen Aspekte sind die strategischen Entscheidungsalternativen institutsindividuell zu entwickeln und zu bewerten. Allgemeingültige Aussagen hierzu lassen sich nicht oder nur schwer ableiten. In der Literatur werden daher vornehmlich die Aspekte der materiellen Strategieebene im Lichte des Kundenwerts diskutiert, da hier eher allgemeingültige Aussagen zur Strategieentwicklung getroffen werden können. Ausgangspunkt der Formulierung von Vertriebsstrategien ist die Frage, ob die strategischen Kundenwertziele des Vertriebs mit der gegenwärtigen Strategie und den damit verbundenen Maßnahmenprogrammen und Aktionsplänen erreicht werden können. Im Sinne der GAP-Analyse kann z. B. dem Ziel, den Gesamtfirmenkundenwert im Planungszeitraum um 20 Prozent auf 120 zu erhöhen, mit dem prognostizierten Ergebnissen auf Basis der gegenwärtigen Strategie und Planung gegenübergestellt werden. Zeigt sich, dass das formulierte Ziel nicht erreicht werden kann, ist zu fragen, welche Strategieänderungen oder -wechsel notwendig sind, um das Ziel zu erreichen. Der erste Blick richtet sich dabei auf die Bestandskunden und deren Kundenwertpotenzial sowie den Möglichkeiten, dies auszuschöpfen. Zeigt sich, dass eine Intensivierungsstrategie nicht ausreichend ist, fällt der Blick auf die Nichtkunden, so dass Überlegungen über eine Extensivierungsstrategie anzustrengen sind.¹⁸⁵⁹ Diese beiden strategischen Stoßrichtungen sind die grundsätzlichen Leitlinien der weiteren Überlegungen für die Vertriebsstrategie.

¹⁸⁵⁸ So z. B. wenn das Vertriebssystem von einem werkseigenen zu einem offenen Vertriebssystem geändert werden soll und damit die Notwendigkeit einhergeht, Personalstrukturen zu ändern.

¹⁸⁵⁹ Die Begriffe der Intensivierungs- und Extensivierungsstrategie leiten sich aus einer von SCHMOLL für das Firmenkundengeschäft adaptierten Ansoff-Matrix ab. Vgl. *Schmoll, A.* (2006), S. 78 f.

Es wird zwischen zwei grundsätzlichen strategischen Handlungsalternativen mit Blick auf die Bestandskunden unterschieden, die sich auf die Quantität des Ressourceneinsatzes beziehen. Zum einen der Erhalt und die Entwicklung von auch ggf. unter gegenwärtigen Planungen und Maßnahmen wertlosen Kundenbeziehungen. Zum zweiten die konsequente Beendigung von Kundenbeziehungen, die einen negativen Kundenwert aufweisen.¹⁸⁶⁰ Die Auswahl von Strategien erfolgt auf Basis wertbezogener Kriterien, d. h. dem anbieterspezifischen Kundenwert aus gegenwärtiger Perspektive, dem gesamten Kundenwertpotenzial sowie der Wahrscheinlichkeit, dieses Potenzial durch eine veränderte Strategie zu erschließen.¹⁸⁶¹ Der kundenwertbezogene Blick auf die Kunden stellt eine an der Effizienz ausgerichtete Determinante der Strategieformulierung dar, die die an der Effektivität orientierte Kundensegmentierung nach (kauf-) verhaltensorientierten Merkmalen ergänzt.¹⁸⁶²

Zur Ableitung von Strategien haben sich Portfolioanalysen als das klassische Instrument etabliert¹⁸⁶³ und stellen auch zur Steuerung der vielfältigen Aktivitäten gegenüber Kunden ein gängiges methodisches Hilfsmittel dar.¹⁸⁶⁴ Mit Blick auf die Portfoliodarstellung in Abbildung 65 lassen sich bspw. kundenwertbasierte Normstrategien formulieren. Kunden im Quadranten 3, die sich durch einen unterdurchschnittlichen Ausschöpfungsgrad und ein unterdurchschnittliches Kundenwertpotenzial auszeichnen, stellen Kandidaten für eine potenzielle Beendigung der Kundenbeziehung dar, wenn es unwahrscheinlich ist, das Kundenwertpotenzial oder den anbieterspezifischen Kundenwert durch bankbezogene Einflussfaktoren zu erhöhen.¹⁸⁶⁵ TOMCZAK/REINECKE/ FINSTERWALDER unterscheiden zwei Basisstrategien, die bei diesen Geschäftsbeziehungen angewendet werden können.¹⁸⁶⁶ Bei einer Teilausgrenzungsstrategie wird

¹⁸⁶⁰ Vgl. *Tewes, M.* (2003), S. 196. Ähnlich auch HILGENSTOCK, der noch die Beobachtungsstrategie als Zwischenstufe eingefügt. Vgl. *Hilgenstock, G. P.* (1995), S. 811.

¹⁸⁶¹ Vgl. *Tewes, M.* (2003), S. 197.

¹⁸⁶² Vgl. ähnlich *Blattberg, R. C./Deighton, J.* (1996), S. 136 ff. In Praktikerbeiträgen wird regelmäßig postuliert, eine Segmentierung auf Basis von Kundenwerten oder Potenzialen vorzunehmen. Eine Berücksichtigung sonstiger Kriterien, um Kundengruppen zu definieren, die die Grundlage der Auswahl vertrieblicher Strategien und Maßnahmen sind, wird dabei nicht vorgenommen. Es ist dagegen jedoch zu empfehlen, die klassische Kundensegmentierung anhand kaufverhaltens- oder bedarfsrelevanter Kriterien, um die ökonomische Segmentierung mit Rekurs zum Kundenwert zu ergänzen. Vgl. dazu *Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J.* (2010), S. 34 ff. Die Autoren sprechen von Kundensegmentierung (Effektivität) und Kundenpriorisierung (Effizienz).

¹⁸⁶³ Vgl. *Horváth, P.* (2003), S. 386; *Götz, P./Diller, H.* (1991), S. 25.

¹⁸⁶⁴ Vgl. *Götz, P./Diller, H.* (1991), S. 1.

¹⁸⁶⁵ Vgl. *Weber, J./Lissautzki, M.* (2004), S. 40 f.; *Günther, B./Helm, S.* (2003), S. 61.

¹⁸⁶⁶ Vgl. hier und nachfolgend *Tomczak, T./Reinecke, S./Finsterwalder, J.* (2000), S. 413 ff.

die Geschäftsbeziehung zwar nicht beendet, dem Kunden wird jedoch nur ein begrenztes Leistungsspektrum offeriert. Dies impliziert also nicht, dass keine Transaktionen mit dem Kunden mehr vorgenommen werden. Es beinhaltet vielmehr, dass aus Sicht der Kreditgenossenschaft die Bereitschaft fehlt, eine Geschäftsbeziehung mit dem Kunden aktiv aufrechtzuerhalten.¹⁸⁶⁷ Statt eines relationalen Vertriebsansatzes wird für diese Kunden ein transaktionaler Vertriebsansatz verfolgt, so dass der Umfang zu investierender Ressourcen in die Kundenbeziehung auf Null gesenkt wird. Die Totalausgrenzung, bei der die Kundenbeziehung zum Kunden insgesamt aktiv beendet wird, ist die zweite Basisstrategie.¹⁸⁶⁸ Zwar wird ein derartiges Vorgehen als „ultima ratio“ beurteilt,¹⁸⁶⁹ dennoch bedingen begrenzte Ressourcen der Kreditgenossenschaft diese Kundenselektions-¹⁸⁷⁰ und Kundenpriorisierungsentscheidungen¹⁸⁷¹. Insbesondere aufgrund des Regionalprinzips und der Kommunikationsprozesse zwischen Firmenkunden sollten Kreditgenossenschaften jedoch hinreichend vorsichtige kundenwertbezogene Maßstäbe anlegen, um Kundenselektionsentscheidungen zu begründen.¹⁸⁷² Dazu gehört auch, eine dezidierte Analyse der Auswirkungen einer Kundenbeendigung auf den gesamten Kundenstamm vorzunehmen.¹⁸⁷³ Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass die in Kapitel D.3.2 diskutierten Besonderheiten bei Mitglieder-Kunden zu beachten sind, so dass ggf. aufgrund des Förderauftrags die Kundenbeziehung zu einem Mitglieder-Kunden trotz eines geringen Kundenwerts nicht beendet werden sollte.

Bei Kunden im Quadranten 4, die gekennzeichnet sind durch ein hohes Kundenwertpotenzial und einen unterdurchschnittlichen Ausschöpfungsgrad, sind strategische Handlungsalternativen zu eruieren, wie der anbieterspezifische Kundenwert gesteigert werden kann. Ansatzpunkte dazu lassen sich z. B. mittels des Kundenkubus in Abbildung 66 finden, indem ausschließlich Kunden des Quadranten 4 in diesem Kundenkubus eingeordnet werden, oder auf Basis von

¹⁸⁶⁷ Vgl. zum Begriff der Geschäftsbeziehung auch Kapitel C.2.4.1.3 sowie ausführlich *Segbers, K.* (2007), S. 10 ff.

¹⁸⁶⁸ Vgl. *Tomczak, T./Reinecke, S./Finsterwalder, J.* (2000), S. 413 ff.

¹⁸⁶⁹ Vgl. *Fischer, T./von der Decken, T.* (2001), S. 304.

¹⁸⁷⁰ Vgl. *Diller, H.* (1995a), Sp. 1368.

¹⁸⁷¹ Vgl. *Droll, M.* (2008), S. 1 ff.; *Günter, B./Helm, S.* (2006), S. 48.

¹⁸⁷² COLLINGS/BAXTER verweisen in diesem Kontext auf die negativen Imagewirkungen, die mit der anbieterseitigen Beendigung einer Kundenbeziehung einhergehen können. Vgl. *Collings, D./Baxter, N.* (2005), S. 27.

¹⁸⁷³ Die regional begrenzten Geschäftsgebiete der Genossenschaftsbanken führen dazu, dass negativen Referenzwirkungen und der Möglichkeit, dass ausgegrenzte Kunden ggf. bei anderen Banken Kunden werden und deren Marktanteil steigern, besonderes Augenmerk zu schenken ist. Vgl. *Günter, B./Helm, S.* (2003), S. 56.

verhaltens- und merkmalsbasierten Kundensegmentierungen.¹⁸⁷⁴ Fixpunkte möglicher Strategien wären z. B. die Risiken zu reduzieren, den Bindungsgrad oder das Ertragspotenzial zu erhöhen. HOMBURG/STEINER/TOTZEK sprechen in diesem Zusammenhang von offensiven Marketingstrategien, deren Ziel in der Erhöhung der einzelnen Kundenwerte liegt.¹⁸⁷⁵ Diese werden auch als Ausschöpfungs- oder Entwicklungsstrategien bezeichnet. Ansatzpunkte, den anbieterspezifischen Kundenwert bei gegebenem Kundenwertpotenzial zu erhöhen, liegen in der Steigerung der Kundenbindung, der Erhöhung des Loyalitätsgrads, der Ausschöpfung von Preiselastizitäten, dem Absatz bisher nicht abgesetzter Leistungen, dem Senken der kundenbezogenen Prozesskosten oder der kundenbezogenen Risiken.¹⁸⁷⁶ Selten wird in diesem Zusammenhang auch genannt, dass sich der anbieterspezifische monetäre Kundenteilwert steigern lässt, wenn die Bankleistungen früher als prognostiziert abgesetzt werden können.¹⁸⁷⁷

Bei Kunden im Quadranten 1 und 2 ist zu ermitteln, wie diese gegenüber wettbewerblichen Akquisitionsbemühungen abgesichert werden können. Insbesondere der Aufbau von Wechselbarrieren kann als Gegenstand einer entsprechenden Absicherungsstrategie genannt werden. Ziel dieser defensiven Marketingstrategien ist es, den anbieterspezifischen Kundenwert dieser Kundenbeziehungen zu stabilisieren.¹⁸⁷⁸

Zeigt sich, dass mit diesen kundenstammbezogenen Vertriebsstrategien die strategischen Vertriebsziele nicht erreicht werden können, sind Strategien zu diskutieren, wie werthaltige Nichtkunden gewonnen werden können. Zu den Nichtkunden zählen nach dem numerischen Kundenpotenzial¹⁸⁷⁹ sowohl diejenigen Firmenkunden, die bisher keine Geschäftsbeziehung zur Kreditgenossenschaft hatten, als auch diejenigen Firmenkunden, die in der Vergangenheit mal eine Geschäftsbeziehung zur Kreditgenossenschaft unterhalten haben. Folglich sind Akquisitions- und/oder Rückgewinnungsstrategien zu formulieren. Für eine

¹⁸⁷⁴ Vgl. dazu ausführlich *Duderstadt, S.* (2006), S. 74 ff. In der Literatur wird allenthalben argumentiert, die kundenwertbezogene Kundensegmentierung sei alleinig ausreichend, für die Ableitung von Vertriebsstrategien. Zu empfehlen ist jedoch ein zweistufiges Kundensegmentierungsmodell, das zunächst die Kunden nach adäquaten Kriterien zur Ansprache segmentiert und innerhalb dieser Segmente dann nach Kundenwerten klassifiziert. Für mögliche Kriterien der Segmentierung von Firmenkunden vgl. *Schulz, T. C.* (2005).

¹⁸⁷⁵ Vgl. *Homburg, C./Steiner, V. V./Totzek, D.* (2009), S. 71 f.

¹⁸⁷⁶ Ähnlich *Stüker, D.* (2008), S. 328; *Tewes, M.* (2003), S. 200 f.

¹⁸⁷⁷ Dies begründet sich mit der positiven Zeitpräferenzrate der Entscheider, wonach heutige Zuflüsse höher gewertet werden als künftige. Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel D.5.2.2.3.

¹⁸⁷⁸ Vgl. *Homburg, C./Steiner, V. V./Totzek, D.* (2009), S. 71 f.

¹⁸⁷⁹ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel D.1.2.2.

erfolgreiche Strategieentwicklung bei Nichtkunden stehen die Analyse der Bindung an die gegenwärtige(n) Bank(en) sowie die Möglichkeiten, die Bindung zu reduzieren, im Fokus der Betrachtung. Bei den Rückgewinnungsstrategien ist zusätzlich zu fragen, aus welchen Gründen die ehemals vorhandene Geschäftsbeziehung beendet wurde (Kündigungsgrundanalyse) und ob diese Gründe auch gegenwärtig ein Hemmnis für den Wiederaufbau der Geschäftsbeziehung darstellen. Uninteressant für die Rückgewinnungsabsichten sind nach STAUSS/FRIEGE absichtlich vertriebene, sich entfernte und weggekaufte Kunden.¹⁸⁸⁰

Wenngleich sich diese Normstrategien plausibel aus dem Kundenportfolio in Abbildung 65 ableiten lassen, gilt, dass „diese keinen dogmatischen Charakter haben. Sie geben nur die Richtung der zu treffenden Entscheidungen an.“¹⁸⁸¹ Letztlich kann hinsichtlich des Kundenwerts in Verbindung mit den formulierten Zielen für den „Potenzialwert“ der Kreditgenossenschaft allgemein für die Strategiefindung nur postuliert werden, keine Geschäftsbeziehungen zu Kunden langfristig aufrecht zu erhalten, die einen negativen Kundenwert und keine Chancen der Änderung dieser Situation aufweisen. In diesem Postulat werden sowohl der monetäre als auch der nicht-monetäre Kundenwert gleichermaßen berücksichtigt, indem folgendes Entscheidungsmodell der Kundenbewertung und -selektion in der strategischen Planung berücksichtigt wird (siehe Abbildung 68).

¹⁸⁸⁰ Vgl. *Stauss, B./Friege, C.* (2006), S. 517.

¹⁸⁸¹ *Götz, P./Diller, H.* (1991), S. 28.

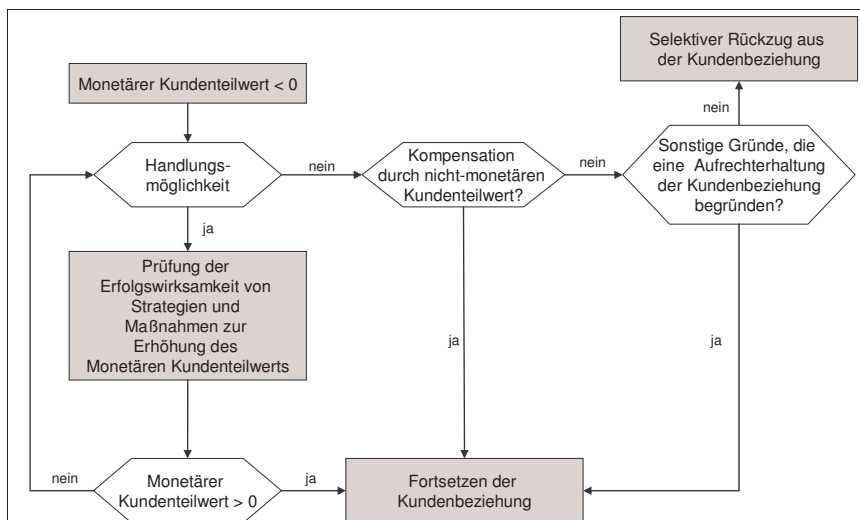


Abbildung 68: Entscheidungsmodell im Rahmen der strategischen Planung¹⁸⁸²

2.1.4 Strategiebewertung

Nachdem verschiedene strategische Handlungsalternativen des Vertriebs auf Basis des Kundenwerts bei gegebenen Strategien und Plänen bestimmt worden sind, ist deren Erfolgswirksamkeit hinsichtlich des zu erreichenden Ziels zu bestimmen, um eine finale Auswahl der Vertriebsstrategie vorzunehmen. Dazu wird im Schrifttum eine aus der wertorientierten Unternehmensführung bekannte Vorgehensweise empfohlen.¹⁸⁸³ Im ersten Schritt wird der monetäre und nicht-monetäre Kundenteilwert zu Beginn der Planungsrunde auf Basis der bestehenden Planung bestimmt. Dieser Wert ist, wie schon in den bisherigen Ausführungen zur Analyse- und Planungsphase deutlich wurde, die Ausgangsbasis der Strategiebewertung und gilt als auch als Werthürde. Im zweiten Schritt sind die Kundenteilwerte und die Ausprägungen Kundenwerttreiber auf Basis der entwickelten strategischen Handlungsalternativen (Vertriebsstrategiealternativen) zu ermitteln. Die Differenz zwischen den Kundenwerten auf Basis der bestehenden Planung und auf Basis einer bestimmten Vertriebsstrategie stellt den Maßstab für die Erfolgswirksamkeit dieser einzelnen Vertriebsstrategiealternative dar. In diesem Zusammenhang ist es von Bedeutung, auch die mit der Strategie verbundenen Vertriebskosten in die Kundenbewertung einfließen zu lassen.

¹⁸⁸² In Anlehnung an *Tewes, M.* (2003), S. 205.

¹⁸⁸³ Vgl. *Tewes, M.* (2003), S. 208; *Stüker, D.* (2008), S. 211.

Dieser Vergleich ist für alle formulierten Vertriebsstrategien vorzunehmen, um eine Entscheidungsgrundlage für die Auswahl einer tatsächlich umzusetzenden Vertriebsstrategie zu erhalten. Es sollte die Strategie ausgewählt werden, die die höchste strategieinduzierte Wertgenerierung impliziert.¹⁸⁸⁴

Eines der zentralen Probleme dieser Vorgehensweise ist die Schätzung der Reagibilität des Kundenwerts oder Kundenwerttreiber auf die Vertriebsstrategie. Es ist begründet davon auszugehen, dass sich die einzelnen Strategien unterschiedlich auf die Höhe, die zeitliche Struktur und die Varianz der Kundenwerttreiber auswirken. Eine punktgenaue Schätzung dürfte beinahe unmöglich sein, während es realistisch erscheint, Wirkungsszenarien aufzubauen, die die Bandbreite der Strategiewirkung abbilden. Um dieser Problematik Rechnung zu tragen, lassen sich die bereits erwähnten Szenarioanalysen in der Kundenbewertung ergänzen um Sensitivitätsanalysen und Monte-Carlo-Simulationen.¹⁸⁸⁵ Während die Sensitivitätsanalyse nur einzelne Faktoren hinsichtlich ihrer Wirkung auf den Kundenwert betrachten kann, stellt die Monte-Carlo-Simulation ein Verfahren dar, das mehrere unsichere Einflussfaktoren gleichzeitig bezüglich ihrer Wirkung auf den Kundenwert berücksichtigen kann.¹⁸⁸⁶

Da die Kundenwerte nicht nur durch die Strategien des Vertriebs, sondern auch durch die Strategien der Produktionsbank und der Steuerungsbank beeinflusst werden können, sind diese in einer übergeordneten Betrachtung auf Gesamtbankenebene durch das zentrale Gesamtbankcontrolling zusammenzuführen, um den aus Gesamtbanksicht optimalen Strategiemix zu ermitteln.¹⁸⁸⁷ Somit kann der Kundenwert als Bewertungsmaßstab für die Koordination der strategischen Ziele der einzelnen Teilbanken verwendet werden:¹⁸⁸⁸

$$\begin{aligned}
 KW_c(s_i^V, s_i^P, s_i^{St}) &= KW_c^{Vertrieb}(s_i^V) & [E.4] \\
 &+ KW_c^{Produktion}(s_i^P) \\
 &+ KW_c^{Steuerung}(s_i^{St})
 \end{aligned}$$

mit:

¹⁸⁸⁴ Vgl. *Tewes, M.* (2003), S. 208; *Stüker, D.* (2008), S. 334.

¹⁸⁸⁵ Vgl. hier und nachfolgend *Stüker, D.* (2008), S. 333 ff.

¹⁸⁸⁶ Vgl. für einen beispielhaften Einsatz der Monte-Carlo-Simulation im Rahmen der Kundenbewertung *Gleißner, W.* (2005), S. 416 f.

¹⁸⁸⁷ Vgl. *Blattberg, R. C./Deighton, J.* (1997), S. 25, die beispielweise fordern, dass die Beurteilung neuer Produkte, neuer Maßnahmen oder neuer Kundendienstangebote an der Frage gemessen werden, ob der Nettokapitalwert der Kunden dadurch wächst.

¹⁸⁸⁸ Analog zur Formel [E.3] gilt, dass die additive Verknüpfung nur zu Darstellungszwecken gewählt wurde. Realiter ist von einer vergleichsweise komplexen und mehrfach rückgekoppelten Verknüpfung der einzelnen Strategiealternativen auszugehen.

S_i^V :	Strategiealternative i der Vertriebsbank
S_i^P :	Strategiealternative i der Produktionsbank
S_i^S :	Strategiealternative i der Steuerungsbank

2.1.5 Strategieumsetzung

Die Phase der Strategieumsetzung stellt die sachlogische Verknüpfung zwischen der strategischen und der operativen Ebene der Vertriebssteuerung dar. Die strategische Vertriebsplanung schafft den organisatorischen Rahmen, so dass in der operativen Vertriebsplanung die langfristige Perspektive der strategischen Planung in kurz- und mittelfristige Bezugszeiträume dekomponiert wird, welchen operative Ziele und Maßnahmen zugeordnet werden.¹⁸⁸⁹ Die Herleitung von operativen Zielen und Maßnahmen ist Gegenstand der operativen Vertriebsplanung.

2.2 Operative Vertriebsplanung

Während die strategische Vertriebsplanung festlegt, welche Erfolgspotenziale, verstanden als Kombination aus Kundenwerten und bankinternen Vertriebsstrukturen und -prozessen, mit welchen Strategien abgesichert, ausgeschöpft oder entwickelt werden sollen, liegt der Fokus der operativen Vertriebsplanung in einer detaillierten und kurz- bis mittelfristigen Umsetzung dieser Strategien. Die operative Vertriebsplanung konkretisiert die Aufgaben des Ausführungssystems hinsichtlich der Ziele, Aktivitäten, Ressourcen, Aufgabenträger und Termine.¹⁸⁹⁰ Operative Vertriebspläne stellen die detaillierte gedankliche Antizipation der Handlungen im Vertriebsausführungssystem dar und dienen insbesondere der Kommunikation zwischen Vertriebsleitung und Vertriebsmitarbeitern.¹⁸⁹¹ Im Gegensatz zur strategischen Vertriebsplanung zeichnet sich die operative Vertriebsplanung durch ein höheres Maß der Präzisierung aus und erfolgt auf Basis kurzfristig gegebener Strukturen und Kapazitäten.¹⁸⁹² Die höhere Präzisierung zeigt sich insbesondere darin, dass kundengruppenbezogene und kundenindividuelle, differenzierte Ziele formuliert werden.¹⁸⁹³

¹⁸⁸⁹ Vgl. Wille, K. (2005), S. 246.

¹⁸⁹⁰ Vgl. Duderstadt, S. (2006), S. 127; Wille, K. (2005), S. 250 f.

¹⁸⁹¹ Vgl. Tewes, M. (2003), S. 183.

¹⁸⁹² Vgl. Althans, M. (2001), S. 76.

¹⁸⁹³ Vgl. Reiners, J. O. (2004), S. 124; Hilgenstock, G. P. (1995), S. 815.

Aufgrund der Zukunftsgerichtetheit und Langfristigkeit der Planung sollte die Vertriebsplanung als rollierende Planung ausgestaltet werden, so dass der Präzisionsgrad der Vertriebsplanung mit zunehmendem Zukunftsbezug abnimmt und auf Basis der aus der Überwachungs- und Sicherungsphase gewonnenen Informationen Planänderungen vorgenommen werden können.¹⁸⁹⁴

Analog zur strategischen Planung sind für die weiteren Ausführungen zunächst die Anknüpfungspunkte an die operative Gesamtbankplanung herauszustellen, um Gestaltungsempfehlungen im Lichte des Kundenwerts ableiten zu können.

2.2.1 Anknüpfungspunkte an die operative Gesamtbankplanung

Der operative Planungsprozess in den Kreditgenossenschaften wird in VR-CONTROL konzeptionell als Gegenstromverfahren beschrieben, das in drei Phasen eingeteilt wird. Im Rahmen der strategischen Gesamtbankplanung werden Entwicklungspfade und Anspruchsniveaus für die Zielgrößen im und zum Ende des Planungszeitraums Top-Down festgelegt. Daraus werden qualitative Leitlinien und quantitative Vorgaben des Gesamtbankergebnisses für die kommende Planungsperiode abgeleitet. Qualitative Leitlinien und quantitative Vorgaben beziehen sich auf die einzelnen in Tabelle 29 aufgeführten Zielgrößen.¹⁸⁹⁵ Die jeweiligen Zielgrößen werden so operationalisiert, d. h. hinsichtlich des Ausmaßes und Zeitbezugs festgelegt, dass der gewünschte Ergebnispfad der Bankentwicklung im Sinne der strategischen Ziele erreicht wird. Dabei werden diese Größen zunächst auf Gesamtbankebene definiert und abschließend auf die einzelnen Teilportfolios disaggregiert, so dass diese in Summe die Gesamtbankziele ergeben.

¹⁸⁹⁴ Vgl. zur rollierenden Planung *Horváth, P.* (2003), S. 204; *Küpper, H.-U.* (2001), S. 303.

¹⁸⁹⁵ Vgl. hier und nachfolgend *BVR* (2002b), S. 122; *BVR* (2003b), Kapitel 1.2, S. 3 ff.

Tabelle 29: Beispielhafte kurzfristige (1-Jahres-)Gesamtbankplanung¹⁸⁹⁶

Zielgröße	Qualitative Leitlinie	Quantitative Vorgabe	
Gesamtbankergebnis und Eigenkapitalrentabilität		Eigenkapitalrendite:	20 %
		Ergebnisanspruch:	25 Mio. EUR
Gesamtbankrisikolimit	Aus dem Firmenkundenportfolio ist ein ausgeglichenes Adressrisikoergebnis zu erwirtschaften. Im schlimmsten Fall dürfen Markt- und Adressrisiken das geplante Gesamtbankergebnis erreichen, so dass das Vermögen der Bank unangetastet bleibt.	Gesamtbankrisikolimit:	25 Mio. EUR
		Adressrisikolimit:	20 Mio. EUR
		Adressrisikoergebnis:	0 Mio. EUR
		Marktpreisrisikolimit:	5 Mio. EUR
		Marktrisikoergebnis:	2 Mio. EUR
Kundengeschäftsergebnis	Aus dem Kundengeschäft der Kreditgenossenschaft ist eine stabile Grundrentabilität zu erwirtschaften. Systematische Verbesserung der Risikoqualität des Firmenkundengeschäftes durch Beschränkung der Neugeschäfte auf die Kunden der besten Ratingkategorien.	Deckungsbeitrag III:	24 Mio. EUR
Produktivitätsergebnis	Es ist ein ausgeglichenes Produktivitätsergebnis anzustreben, so dass die vereinnahmten Standardstückkosten sämtliche dem Kundengeschäft zurechenbaren Kosten abdecken.	Produktivitätsergebnis:	0 Mio. EUR
Overheadergebnis	Die Overheadkosten dürfen nur in Höhe der Inflationsrate steigen.	Overheadergebnis:	-1 Mio. EUR

Die Skizze der operativen Gesamtbankplanung macht deutlich, dass die Schnittstelle zwischen Gesamtbankplanung und Vertriebsplanung das Kundengeschäftsergebnis ist. Die zentrale Zielgröße dabei ist der Deckungsbeitrag III, für

¹⁸⁹⁶ Eigene Darstellung. Beispielhafte Zahlen modifiziert entnommen aus BVR (2003b), Kapitel 1.2, S. 5.

den ein eigenständiger Planungsprozess vorliegt.¹⁸⁹⁷ Ausgangspunkt dieses Planungsprozesses ist zunächst die Feststellung, auf welcher Ebene der Kundengeschäftserfolg geplant wird. Als Alternativen werden die Ebenen des Controllingwürfels genannt, der die Dimensionen Kunden, Produkte und Profit-Center hat. Anschließend wird in der Top-Down-Planung der Ertragsanspruch an das Kundengeschäft formuliert, der sich aus der strategischen Planung ergibt. Dazu werden die strategischen Ziele in periodische Ziele heruntergebrochen. Auf Basis der Ergebnisse der Top-Down-Planung führen die Ergebnisverantwortlichen die Planung auf Basis einzelkunden- oder kundengruppenbezogener Geschäftszahlen durch (Bottom-Up-Planung). Der höhere Detaillierungsgrad der Bottom-Up-Planung in Verbindung mit bankleistungsbezogenen Volumen- und Stückzahlen stellt die Ausgangsbasis für die Anforderungen hinsichtlich personeller und sachlicher Kapazitäten sowie der Koordinationstätigkeiten mit den Verbundunternehmen dar, die auf Basis der Planzahlen formuliert und vorgenommen werden. Zwar stellt der Deckungsbeitrag III die wichtigste und zentrale Größe dar, dennoch sind Hilfsgrößen in Form der Inputgrößen des Deckungsbeitrags III (Volumen, Marge, Risikoprämien und Standardstückkosten) ebenfalls Gegenstand der Zielplanungsüberlegungen. Basierend auf dem Planergebnis obliegt es den Führungskräften der jeweiligen strategischen Geschäftseinheiten und Funktionalbereiche, die Planrealisation vorzunehmen. Dazu gehört vornehmlich die Planung der Maßnahmen, mit denen die Ziele erreicht werden sollen.¹⁸⁹⁸ In der Abstimmungsphase werden die Top-Down- und Bottom-Up-Planung koordiniert, so dass ein finales operatives Planungsergebnis für den Deckungsbeitrag III für das Kundengeschäft der Firmenkundenbank resultiert.

Basierend auf dieser Vorgehensskizze lassen sich nun für die operative kundenwertorientierte Vertriebsplanung die Anknüpfungspunkte an die Gesamtbankplanung finden. In einer engen Perspektive stellt der monetäre Kundenteilwert eine Hilfsgröße für die Ableitung der Zielplanung in der Bottom-Up-Planung dar, da dieser Wert idiomatisch für die Abbildung des Markt- bzw. Kundenpotenzials in der Vertriebsplanung ist. In einer weiteren Betrachtung kann jedoch postuliert werden, die Top-Down-Planung – wie auch bei der strategischen Planung – um den Kundenwert als Zielgröße zu ergänzen. Dies erscheint auch insofern notwendig, als die reine auf dem Deckungsbeitrag III basierende Planung, die konsequent in der wertorientierten Vertriebssteuerung¹⁸⁹⁹ mündet, dysfunktionale Verhaltensreize bei den Mitarbeitern setzt, wenn

¹⁸⁹⁷ Vgl. hier und nachfolgend *BVR* (2002b), S. 8 und 73 ff. sowie grundlegend *Schierenbeck, H.* (2003), S. 387 ff.

¹⁸⁹⁸ Vgl. *BVR* (2002b), S. 65.

¹⁸⁹⁹ Vgl. zur wertorientierten Vertriebssteuerung die Ausführungen in Kapitel A.1.

kurzfristig Erfolge zu Lasten späterer Perioden realisiert werden. Weiterhin dient der Kundenwert als Bezugsrahmen für die Ableitung von operativen Maßnahmen im Rahmen der jeweiligen kundenwertbezogenen Strategien sowie der Abstimmung mit den Verbundunternehmen. Letzteres wird zwar nicht explizit in der operativen Planungsskizze genannt, ergibt sich jedoch zwingend aus den Ausführungen der Verbundorientierung in Kapitel C.1.4.4.

2.2.2 Kundenwertorientierte Balanced Scorecard als Bezugsrahmen der operativen Vertriebsplanung

Die Operationalisierung der strategischen Ziele und Strategien ist eine zentrale Herausforderung der operativen Planung.¹⁹⁰⁰ Für diese Aufgabe hat sich das Instrument der Balanced Scorecard als leistungsfähiger Ansatz in der Theorie und Praxis erwiesen. Zugleich ist die Balanced Scorecard ein multidimensionaler Ansatz, der quantitative und qualitative Aspekte vereint¹⁹⁰¹ und daher kongruent zum dem dieser Arbeit zugrunde liegenden Kundenwert als zentraler Ziel- und Steuerungsgröße. Aus diesen Gründen soll die Balanced Scorecard als Bezugsrahmen der operativen Vertriebsplanung genutzt werden.

2.2.2.1 Konzept der Balanced Scorecard

In der Wissenschaft und Praxis erfreut sich die Balanced Scorecard als Bindeglied zwischen Strategieentwicklung und -umsetzung großer Aufmerksamkeit, da sie als konzeptionell einfach und flexibel gilt.¹⁹⁰² Die Balanced Scorecard ist ein leistungsorientiertes und leistungssteuerndes Informations- und Managementsystem, das eine mehrfache Ausgewogenheit verschiedener Informations- und Steuerungsgrößen anstrebt.¹⁹⁰³ Die Ausgewogenheit bezieht sich zum einen auf interne und externe sowie auf finanzielle und nicht-finanzielle Steuerungsgrößen, zum zweiten auf Früh- und Spätindikatoren der Leistungsmessung sowie zum dritten auf objektive, leicht messbare und subjektive, abgeschätzte Maßgrößen. Grundlegende Idee der Balanced Scorecard ist die Übersetzung der Unternehmensstrategie in ein „übersichtliches System der Leistungsmessung, welches den Rahmen für ein strategisches Leistungsmessungs- und Managementsystem bildet.“¹⁹⁰⁴

¹⁹⁰⁰ Vgl. Köhler, A. G./Rolvering, H.-S./Germann, S. (2005), S. 418.

¹⁹⁰¹ Vgl. Klein, N. (2009), S. 10.

¹⁹⁰² Vgl. Kaufmann, L. (1997), S. 428; Schlichtermann, J./Klöpper, R./Braun, A. (1999), S. 103.

¹⁹⁰³ Vgl. hier und nachfolgend Karlowitsch, M. (1997), S. 1131.

¹⁹⁰⁴ Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997), S. 2.

Die ausgewählten, ausgewogenen Steuerungs- und Maßgrößen fokussieren die Unternehmensleistung aus vier Perspektiven.¹⁹⁰⁵ KAPLAN/NORTON nutzen die finanzielle Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive zwar für die Vorstellung und Einführung der Balanced Scorecard in die wissenschaftliche und praktische Diskussion,¹⁹⁰⁶ führen aber aus, dass die „Scorecard als Schablone und nicht als Zwangsjacke gedacht ist.“¹⁹⁰⁷

Die ausgewählten Ziele und Kennzahlen der einzelnen Perspektiven stehen im Konzept der Balanced Scorecard nicht isoliert nebeneinander, sondern bilden ein inhaltlich zusammenhängendes Netzwerk, das durch die verfolgte Strategie determiniert wird. Die Verknüpfung der Ziele und Kennzahlen mit der Strategie kann über drei Prinzipien erfolgen. Erstens über Ursache-Wirkungsbeziehungen, die die Hypothesen der Strategieentwicklung wiedergeben, zweitens über Ergebnisse und Leistungstreiber, die vermitteln, wie die Ergebnisse erreicht werden sollen, und drittens mit der strikten Verbindung nicht-finanzieller Ziele mit den Finanzen.¹⁹⁰⁸

Mit der Gestaltung und Nutzung der Balanced Scorecard als Managementsystem in Banken, insbesondere Kreditgenossenschaften und Genossenschaften im Allgemeinen haben sich KRING, HONOLD-REICHERT und BEUTHIEN/DIERKES/WEHRHEIM wissenschaftlich auseinandergesetzt.¹⁹⁰⁹ Vom BVR gibt es seit 2004 einen Leitfaden für die Einführung und Nutzung der Balanced Scorecard und einzelne Kreditgenossenschaften berichten von deren Anwendung.¹⁹¹⁰ Eine Studie aus dem Jahr 2007 hat zum Ergebnis, dass die Einführung einer Balanced Scorecard in Regionalbanken zu den „prioritären Zielen der nächsten Jahre zu zählen ist“¹⁹¹¹. Daher kann begründet angenommen werden, dass das Konzept der Balanced Scorecard hinreichend bekannt und etabliert ist.

¹⁹⁰⁵ Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997), S. 8.

¹⁹⁰⁶ Vgl. dazu ausführlich Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997), S. 46 ff.

¹⁹⁰⁷ Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997), S. 33.

¹⁹⁰⁸ Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997), S. 145. Die letztgenannte Möglichkeit stellen KAPLAN/NORTON als Forderung auf, um zu vermeiden, dass Maßnahmen und Programme zum Selbstzweck degradieren. Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997), S. 145.

¹⁹⁰⁹ Vgl. Kring, T. I. (2005); Honold-Reichert, T. (2002). Eine Kritik der beiden Autoren findet sich bei Beuthien, V./Dierkes, S./Wehrheim, M. (2008), S. 188 ff.

¹⁹¹⁰ Vgl. z. B. für die VOLKSBANK MITTELHESSEN eG Bernhardt, H.-H./Dokter, M. (2008), S. 38 ff. und für die VOLKSBANK FORCHHEIM eG Homann-Wenig, S. (2008), S. 217 ff.

¹⁹¹¹ Natter, N./Meck, A./Jodlbauer, R. (2007), S. 120. In der Befragung wurden 80 Regionalbanken aus Österreich und Deutschland befragt, von denen 33 Prozent angaben, in den nächsten bis zu 5 Jahren eine Balanced Scorecard einzuführen.

Die Balanced Scorecard wird regelmäßig als Konzept definiert, das auf Ebene des Unternehmens oder auf Ebene der strategischen Geschäftseinheiten zu verwenden ist. Gleichwohl finden sich in Theorie und Praxis Beispiele für eine Balanced Scorecard auf Funktionalbereichsebene und insbesondere auf Ebene des Vertriebs.¹⁹¹² ROßNER/SEIFFERT sehen in der Balanced Scorecard eine Methode, die die einzelnen strategischen und operativen Elemente der Vertriebssteuerung zu einem Gesamtkonzept verbindet. Darüber hinaus nutzen sie die grundlegenden Prinzipien der Balanced Scorecard, um eine Kundenwertmanagement-Scorecard zu entwickeln, die die Vertriebssteuerung dazu befähigt, kundenorientierte Strategien konsequent umzusetzen.¹⁹¹³ Auch PUF AHL empfiehlt die Vertriebsstrategie mittels der Balanced Scorecard zu operationalisieren.¹⁹¹⁴ Gegensätzlich argumentiert KÖRNERT, der ein Herunterbrechen der Balanced Scorecard auf den Vertrieb als problematisch ansieht, da noch viele konzeptionelle Probleme zu bewältigen seien.¹⁹¹⁵

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen wird im nächsten Kapitel die Entwicklung einer kundenwertorientierten Balanced Scorecard als Bezugsrahmen der operativen Vertriebsplanung erörtert, die sich inhaltlich über den Kundenwert bzw. die vertrieblich relevanten Kundenwerttreiber und Bestimmungsfaktoren konkretisiert und auf den grundlegenden Prinzipien der Balanced Scorecard aufbaut.

2.2.2.2 *Entwicklungsoptionen einer kundenwertbezogenen Balanced Scorecard*

Ausgangspunkt der Entwicklung einer kundenwertbasierten Balanced Scorecard ist die Frage nach der Bezugsebene der Strategie. In Kapitel E.2.1.3.2 wurde erläutert, dass bei der Strategieformulierung zwischen der Ebene des Vertriebs und der Kundenebene zu unterscheiden ist und im Schrifttum empfohlen wird, als Bezugsgröße kundenwertorientierter Strategien die einzelne aktuelle oder potenzielle Kundenbeziehung zu nutzen.¹⁹¹⁶ Konsequent ist es demnach, eine kundenindividuelle, kundenwertorientierte Balanced Scorecard zu formulieren, so dass auch die operative Vertriebsplanung auf Kundenebene erfolgt. HOMBURG ET AL. zeigen, dass eine so ausgeprägte Marktorientierung der Vertriebsplanung

¹⁹¹² Vgl. z. B. *Deking, I./Meier, R.* (2000), S. 263 ff. So steuert z. B. die WGZ BANK ihren Vertrieb mit der Balanced Scorecard. Vgl. *Knappkötter, R./Völkel, H.-G.* (2002), S. 16. DOKTER/LÜDERS nutzen die Balanced Scorecard zur Steuerung von Profit-Centern. Vgl. *Dokter, M./Lüders, U.* (2003), S. 29.

¹⁹¹³ Vgl. *Roßner, R./Seiffert, S.* (2005), S. 508.

¹⁹¹⁴ Vgl. *Pufahl, M.* (2006), S. 162 ff.

¹⁹¹⁵ Vgl. *Körnert, J.* (2003), S. 41 f.

¹⁹¹⁶ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel E.2.1.3.

den Planungserfolg erhöht.¹⁹¹⁷ Eine kundenbezogene Balanced Scorecard hat sich jedoch in ein Scorecardnetzwerk zu integrieren, das auch eine Balanced Scorecard auf Gesamtbankebene, auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten und der Funktionalbereichsebene umfasst.¹⁹¹⁸ Die jeweils übergeordneten Scorecards sind als Orientierung für die Ausgestaltung der kundenwertorientierten Balanced Scorecard zu nutzen.¹⁹¹⁹

BEUTHIEN/HANRATH/WEBER konstruieren auf Gesamtbankebene eine Balanced Scorecard, die zwischen den Perspektiven Finanzen und Risiko, (Nur-)Kunden, Mitglieder, Lernen und Entwicklung und interne Prozesse unterscheidet.¹⁹²⁰ HOMANN-WENIG stellt für den Vertrieb im Firmenkundengeschäft eine Balanced Scorecard vor, die begründet die von KAPLAN/NORTON genannten Perspektiven nutzt, jedoch von der Unterscheidung der Kundenebene in Mitglieder und Nur-Kunden abstrahiert.¹⁹²¹ Bemerkenswert ist, dass sie die Balanced Scorecard für das Geschäftsfeld Firmenkunden implizit der Balanced Scorecard für den Vertrieb gleichsetzt. Soll sich die kundenwertorientierte Balanced Scorecard auf Kundenebene an diesen überzuordnenden Scorecards orientieren, ist zu diskutieren, welchen Einfluss die explizite Berücksichtigung des Kundenwerts auf die Balanced Scorecard hat. Der Einfluss auf die Balanced Scorecard kann formell sein und die Architektur der Balanced Scorecard betreffen (z. B. die Art und Anzahl der relevanten Perspektiven) oder auch die Auswahl der Ziele und Kennzahlen berühren und somit materiell sein. Dazu ist ein Rückgriff auf in der Literatur vorgestellte kundenwertbezogene Scorecards sinnvoll.

Die Customer-Scorecard von RUDOLF-SIPÖTZ soll einen „umfassenden und schnellen Überblick über alle für das Kundenwertmanagement relevanten Informationen liefern.“¹⁹²² Diese Scorecard unterscheidet drei Wirkungsebenen, denen vier Dimensionen zugeordnet sind.¹⁹²³ In der interpersonellen Wirkungsebene wird der komplementäre Wert, bestehend z. B. aus dem Kooperations-

¹⁹¹⁷ Vgl. *Homburg, C. et al.* (2008), S. 655 und S. 659 f.

¹⁹¹⁸ Vgl. *Deking, I./Meier, R.* (2000), S. 263.

¹⁹¹⁹ Vgl. *Rudolf-Sipötz, E.* (2001), S. 199. In der VOLKSBANK MITTELHESSEN EG wurden aus der Balanced Scorecard auf Gesamtbankebene Scorecards für die Vertriebs-, die Steuerungs- und die Produktionsbank deduziert. Die Scorecard der Vertriebsbank konstituiert sich aus einzelnen Geschäftsfeldscorecards für Privat- und Firmenkunden. Vgl. *Bernhardt, H.-H./Dokter, M.* (2008), S. 41. So auch *Deking, I./Meier, R.* (2000), S. 263, die von einem top-down-Implementierungsprozess ausgehen, um die Strategiekonsistenz der einzelnen Scorecards zu gewährleisten.

¹⁹²⁰ Vgl. *Beuthien, V./Hanrath, S./Weber, H. O.* (2008), S. 75.

¹⁹²¹ Vgl. *Homann-Wenig, S.* (2008), S. 222 ff.

¹⁹²² *Rudolf-Sipötz, E.* (2001), S. 200 f.

¹⁹²³ Vgl. hier und nachfolgend *Rudolf-Sipötz, E.* (2001), S. 200 ff.

und dem Referenzpotenzial eines Kunden fokussiert. Der intrapersonellen Wirkungsebene sind kundenindividuell der gegenwärtige Erfolgsbeitrag und das künftige Erfolgspotenzial, zu dem z. B. das Cross-Selling-Potenzial gehört, zugeordnet. Die Dimension Kundenstamm ist der Makroebene, auf der z. B. Kundenabwanderungen betrachtet werden, zugeordnet. Es ist zu konstatieren, dass die kundenwertbezogene Ausgestaltung der Balanced Scorecard formell und materiell erfolgt. Die formelle Architektur dieser Customer-Scorecard orientiert sich eng an dem von RUDOLF-SIPÖTZ entwickelten Kundenwertmodell.¹⁹²⁴ Aus diesem Grund ist eine Übernahme auf den vorliegenden Anwendungskontext nicht möglich. Auch die Übernahme der verwendeten Verfahrensweise, d. h. dem Aufbau einer kundenbezogenen Scorecard, bei der sich die Dimensionen der Scorecard unmittelbar aus den Dimensionen des Kundenwertmodells ergeben, ist nicht sinnvoll, da damit ein Übergewicht externer Kennzahlen vorläge und die Innensicht der Vertriebssteuerung z. B. auf Mitarbeiter und Prozesse vernachlässigt werden würde.

In der Customer Equity Scorecard von WILLE sowie BARTH/WILLE wird die von KAPLAN/NORTON formulierte Struktur weitgehend beibehalten und inhaltlich an die kundenwertbezogenen Überlegungen angepasst.¹⁹²⁵ Der Finanzperspektive ordnen die Autoren z. B. die monetären Kundenwerte und die monetären Einflussgrößen und der Kundenperspektive die nicht-monetären Einflussgrößen (z. B. Kundennutzen, Kundenzufriedenheit) zu. Die Prozessperspektive umfasst Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts, die dieser Ebene sachlogisch zugeordnet werden können (z. B. interne Strukturen zur Aufnahme von Kundeninformationen). Die Perspektive des Lernens und Wachsens umfasst in ähnlicher Weise diejenigen kundenwertbezogenen Bestimmungsfaktoren, die ihr sinnvoll zugeordnet werden können. Dazu zählen z. B. Maßnahmen zur Steigerung der Integration des Kunden in die Leistungserstellung. Im Gegensatz zur Scorecard von RUDOLF-SIPÖTZ hat die kundenwertorientierte Ausgestaltung der Scorecard keine formellen Auswirkungen, die sich in der Architektur der Scorecard niederschlagen, sondern lediglich materielle Auswirkungen, die sich in der Auswahl der Ziele und Maßnahmen in den einzelnen Perspektiven zeigen.

Auf der letztgenannten Vorgehensweise basiert auch die Entwicklung einer kundenwertbezogenen Balanced Scorecard bei FRIEDERICH-SCHMIDT.¹⁹²⁶ Dabei werden auf der Finanz- und Kundenperspektive Kundenwerttreiber und kundenbezogene Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts und der Kundenwerttreiber

¹⁹²⁴ Vgl. dazu Kapitel D.4.3.1.4.

¹⁹²⁵ Vgl. hier und nachfolgend Wille, K. (2005), S. 242 ff. sowie Barth, K./Wille, K. (2000), S. 77 ff.

¹⁹²⁶ Vgl. hier und nachfolgend Friederichs-Schmidt, S. (2006), S. 199 ff.

als Basis der Kennzahlen ausgewählt. Auf der Prozessperspektive und auf der Perspektive des Lernens und Entwickelns werden unternehmensinterne Einflussfaktoren herangezogen, um die Kennzahlen auszuwählen.

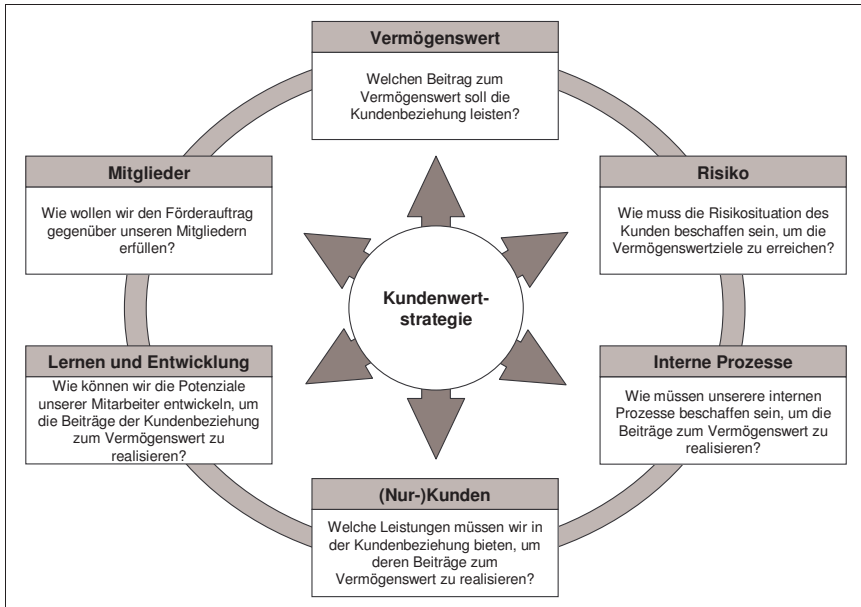


Abbildung 69: Grundlegende Architektur der kreditgenossenschaftlichen Balanced Scorecard¹⁹²⁷

Dieses Vorgehen bietet eine größere Flexibilität und kann gewährleisten, dass die fundamentalen Prinzipien der Balanced Scorecard hinreichend berücksichtigt werden. Daher ist sie handlungsleitend für die Ableitung einer kundenwertbezogenen Balanced Scorecard des Vertriebs, die sich materiell am Kundenwert ausrichtet. Diese materielle Ausrichtung erfolgt über die Auswahl der Kennzahlen, für die Ziele definiert und Maßnahmen zur Zielerreichung geplant werden. Formelle Grundlage ist eine an die bisherigen Ergebnisse dieser Arbeit angepasste Balanced Scorecard von BEUTHIEN/HANRATH/WEBER für Kreditgenossenschaften.¹⁹²⁸ Abweichend von der Vorlage ist die oberste Ebene die Vermö-

¹⁹²⁷ In Anlehnung an Beuthien, V./Hanrath, S./Weber, H.-O. (2008), S. 75.

¹⁹²⁸ Vgl. hier und nachfolgend Beuthien, V./Hanrath, S./Weber, H. O. (2008), S. 75.

genswertperspektive.¹⁹²⁹ Zudem gibt es eine eigenständige Risikoperspektive. Die übrigen Perspektiven entsprechen der Vorlage der Autoren und umfassen die Perspektive des Lernens und Entwickelns, die interne Prozessperspektive und die (Nur-)Kunden Perspektive. Dies stellt die grundlegende Architektur der im Weiteren zugrunde gelegten kundenwertbezogenen Balanced Scorecard dar (siehe Abbildung 69).

2.2.2.3 Ziel- und Maßnahmenplanung auf Basis der Balanced Scorecard

2.2.2.3.1 Zielplanung

Die Zielplanung im Kontext der operativen Vertriebsplanung auf Basis der kundenbezogenen Balanced Scorecard umfasst die Auswahl relevanter Ziele, die Festlegung von Kennzahlen, mit denen die Ziele gemessen werden können, sowie die zu erreichenden Zielwerte und Bezugszeiträume. Bei der Ableitung der Ziele ist darauf zu achten, dass die Ziele sich – der Idee der Balanced Scorecard folgend – nicht widersprechen, die Strategie konkretisieren und in einem Netzwerk aus Kausalitätsbeziehungen eingeordnet werden.

In der Vermögenswertperspektive ist das aus der strategischen Planung auf Kundenebene formulierte Ziel hinsichtlich des anbieterspezifischen Kundenwerts aus Vertriebsperspektive maßgeblich.¹⁹³⁰ Im Gegensatz zur strategischen Planung werden für die operative Planung in der Balanced Scorecard auch dessen einzelne Bestimmungsgrößen näher betrachtet und ggf. als Ziele der Finanzperspektive berücksichtigt.¹⁹³¹ Formal-analytisch lassen sich die Einflussgrößen aus der Formel [D.30] ableiten und als Zielgrößen definieren. Dazu gehören das Basisgeschäftspotenzial, das Entwicklungspotenzial bzw. dessen Ausprägungen, das Cross-Selling-Potenzial (alternativ bei Nichtkunden das Gesamtgeschäftspotenzial), die kundenbezogenen Prozesskosten und das Kooperationspotenzial. Eine mögliche Zielformulierung ist, den anbieterspezifischen Kundenwert in der laufenden Periode um einen zu bestimmenden Betrag zu erhöhen. Insgesamt stellen diese Größen Ergebnisgrößen im Sinne der Gestaltungsprinzipien der Balanced Scorecard dar. Hinsichtlich des Vermögenswertes und dessen Aufteilung in einem „Potenzialwert“ und einen „Zerschlagungswert“ würde mit diesen Zielgrößen bisher lediglich der „Potenzialwert“ adressiert. Um auch die Ziele für den „Zerschlagungswert“ zu berücksichtigen, sind periodenbezogene Ziele zu formulieren. Diese beziehen sich auf den in der betrachteten Periode zu reali-

¹⁹²⁹ Vgl. dazu die Ausführungen zum Zielsystem in Kapitel D.3.1.3.

¹⁹³⁰ Zu beachten ist, dass die Finanzperspektive hier als oberste Zielebene verstanden wird, die trotz ihrer Bezeichnung nicht zwingend nur Zielgrößen aufweisen muss, die in Geldeinheiten nominiert sind.

¹⁹³¹ Vgl. *Stüker, D.* (2008), S. 347.

sierenden Kundenwert und dessen oben genannten Kundenwerttreiber. Eine mögliche Zielformulierung wäre, das Cross-Selling-Potenzial in Höhe eines bestimmten Betrags auszuschöpfen. Die vorhergehenden Überlegungen sollen anhand eines einfachen Beispiels erläutert werden.

Für einen Kunden wurden basierend auf den gegebenen Strategien und Maßnahmenprogrammen die in Tabelle 30 aufgeführten Werte für das Basisgeschäfts-, das Entwicklungs- und das Cross-Selling-Potenzial für vier Planungsperioden ermittelt. Unter Berücksichtigung der Kundenbindungsraten von 80 Prozent und der mittels des internen Ratingverfahrens ermittelten Ausfallwahrscheinlichkeit ergibt sich bei einem Diskontierungsfaktor ein anbieterspezifischer monetärer Kundenwert von 329 Geldeinheiten (GE).¹⁹³²

Tabelle 30: Beispielhafte Berechnung des anbieterspezifischen monetären Kundenwerts¹⁹³³

Kundenwertgrößen vor Maßnahmenplanung	t=1	t=2	t=3	t=4
Basisgeschäftspotenzial	100	120	125	130
Entwicklungspotenzial	30	35	35	40
Cross-Selling-Potenzial	20	25	28	25
Monetärer anbieterspezifischer Kundenwert vor Risiko je Periode t ¹⁹³⁴	150	180	188	195
Barwertiger monetärer anbieterspezifischer Kundenwert vor Kreditrisiko je Periode t (aus Sicht Beginn t=1) (Diskontierungsfaktor inkl. Risikozuschlag = 10%)	136	149	141	133
Kundenbindungsrate (80%)	80,0%	64,0%	51,2%	40,1%
Ausfallwahrscheinlichkeit	0,1%	0,2%	0,3%	0,4%
Barwertiger monetäre anbieterspezifischer Kundenwert nach Risiko je Periode t	109	95	72	53
Monetärer anbieterspezifischer Kundenwert (Beginn t=1)	329			
Monetärer anbieterspezifischer Kundenwert (Beginn t=2)		242		
Monetärer anbieterspezifischer Kundenwert (Beginn t=3)			151	
Monetärer anbieterspezifischer Kundenwert (Beginn t=4)				70

¹⁹³² Angenommen wird, dass die periodischen Zuflüsse jeweils am Periodenende realisiert werden und der Kundenwert für den Beginn der Periode t=1 ermittelt wird.

¹⁹³³ Eigene Darstellung. Die Berechnung der monetären anbieterspezifischen Kundenwerte für die Zeitpunkte Beginn t=2, Beginn t=2 und Beginn t=3 erfolgt auf Basis der vorhandenen Daten. Das impliziert, dass die für die Berechnung aus Sicht des aktuellen Planungszeitpunktes keine Anpassung der Einflussgrößen vorliegt. Die Analyse etwaiger Abweichungen, die aus Veränderungen dieser Abweichungen resultieren, ist in der Vertriebskontrolle zu thematisieren.

¹⁹³⁴ Vgl. auch Formel [D.25].

Für die operative Zielplanung kann darauf aufbauend im Sinne des „Zerschlagungswerts“ das Ziel formuliert werden, in der Periode $t=1$ einen Anteil von 80 Prozent des ermittelten anbieterspezifischen monetären Kundenwerts aus Vertriebsicht, mithin also einen Betrag von 120^{1935} GE zu realisieren. Dies entspricht weitgehend der Planung mit barwertigen Deckungsbeitrags-III-Daten im Rahmen der oben skizzierten operativen Planung. Im Sinne des „Potenzialwerts“ kann das Ziel formuliert werden, den prognostizierten monetären anbieterspezifischen Kundenwert aus Vertriebsicht, zu Beginn der Periode $t=2$ von 242 GE um 10 Prozent auf etwa 264 GE zu steigern. Die Zielformulierung kann auch auf Ebene der einzelnen Kundenwerttreiber des monetären Kundenwerts erfolgen, die dieser Perspektive der Balanced Scorecard zugewiesen sind. Gleichfalls können auf dieser Ebene die Ziele für die nicht-monetären Kundenwerte formuliert werden, da diese einen mittelbaren Einfluss auf den „Potenzialwert“ der Kreditgenossenschaft haben. Ziele ließen sich z. B. für den Kunden Gesamtscorewert oder den Teilscorewerten für das Informations-, das Referenz- und das Member Value-Potenzial gem. Formel [D.32] formulieren.

Auf den übrigen Perspektiven der Balanced Scorecard sind nun im Sinne der oben genannten Prinzipien zur Verknüpfung von Zielen jeweils relevante Ziele auszuwählen. Die Kausalitätsbeziehungen können dabei sowohl Top-Down oder Bottom-Up als auch induktiv oder deduktiv bestimmt werden.¹⁹³⁶

Die Mitgliederperspektive fokussiert die Fragen, wie der Förderauftrag den Mitgliedern gegenüber erfüllt werden soll bzw. wie der Member Value geschaffen werden soll. Kundenwertbezogene Ziele lassen sich auf zwei Arten einbinden. Erstens über den direkten Bezug zum Member Value-Potenzial, so dass Ziele formuliert werden, wie das Member Value-Potenzial des Firmenkunden entwickelt und genutzt werden kann. Und zweitens über die Mitgliedsbeziehung zum Firmenkunden, so dass Ziele formuliert werden, wie der Förderauftrag in Richtung des Firmenkunden als Mitglied auf der Einleger- und Leistungsbeziehungsebene erfüllt werden soll.¹⁹³⁷

Die Perspektive des Lernens und Entwickelns orientiert sich an der Frage, wie die Potenziale der (Vertriebs-)Mitarbeiter entwickelt und genutzt werden können, um die Kundenwertziele zu erreichen. Diese Perspektive umfasst somit ebenfalls bankseitige Einflussfaktoren des Kundenwerts (z. B. die Qualifikation

¹⁹³⁵ Der Wert 120 resultiert aus der Multiplikation des anbieterspezifischen monetären Kundenwerts der Periode $t=1$ in Höhe von 150 mit dem Zielanspruch von 80 Prozent.

¹⁹³⁶ Vgl. Klein, N. (2009), S. 9 f.

¹⁹³⁷ Beispiele möglicher Kennzahlen geben Beuthien, V./Dierkes, S./Wehrheim, M. (2008), S. 192.

und Zufriedenheit der Mitarbeiter¹⁹³⁸). Auf dieser Perspektive finden sich Leistungstreiber und Ergebnisgrößen gleichermaßen.

Auf der (Nur-)Kundenperspektive finden sich Ziele, die die Fragen adressieren, welche kundenseitigen Leistungstreiber zu realisieren sind. Die Kundenperspektive sollte daher Ziele enthalten, die die kundenseitigen Bestimmungsfaktoren der Kundenwerttreiber betrachten. Dazu gehören z. B. die Kundenbindung, die Kundenzufriedenheit, die Cross-Buying-Bereitschaft, die Informationsbereitschaft oder die Bereitschaft zur Weitergabe von positiven Weiterempfehlungen. Kennzahlen auf dieser Ebene stellen für die Vermögenswertperspektive Frühindikatoren dar und werden selbst beeinflusst von der Prozessperspektive und der Perspektive des Lernens und Entwickelns.

Die Prozessperspektive sucht danach, strategiekonsistente Ziele zu formulieren, die eine Antwort auf die Fragen finden, welche organisatorischen, technologischen und prozessualen Voraussetzungen (im Vertrieb) vorliegen müssen, um die Kundenwertziele zu erreichen. Es sind also die bankseitigen Möglichkeiten in Zielen zu formulieren, die strategiekonsistent einen Beitrag dazu leisten, kundenseitige Einflussfaktoren des Kundenwerts zu fördern (z. B. die Kundenzufriedenheit durch kurze und einfache Kreditantragsprozesse zu steigern) und bankseitige Voraussetzungen des Kundenwerts zu schaffen und auszubauen (z. B. die Strukturen zur Beschaffung von kundenwertrelevanten Informationen).

Die Risikoperspektive umfasst Kennzahlen zu den beziehungsbezogenen Kundenwerttreibern der Risikodimension. Dazu gehören sowohl Ziele hinsichtlich des Adressrisikos (z. B. die Ratingnote oder die Besicherungsquote) als auch Ziele des Kundenplanungsrisikos¹⁹³⁹ (z. B. den Informationsstand zu einem Kunden und dessen Unternehmensplanung). Die Ziele dieser Perspektive wirken über die Ausfallwahrscheinlichkeit, den Risikozuschlag und den Ausfallschaden auf die Ziele der Vermögenswertperspektive positiv oder negativ ein. Gleichzeitig kann eine Abhängigkeit von internen Prozessen und den Fähigkeiten der Mitarbeiter, die über die Perspektive des Lernens und Entwickelns adressiert werden, unterstellt und abgebildet werden, z. B. bei der Fähigkeit Kundeninformationen aufzunehmen und in für die Prognose des Kundenwerts relevante Informationen zu transferieren.

Im Sinne der Umsetzung der Vertriebsstrategie sind für jede Zielgröße Kennzahlen zur Operationalisierung der Ziele sowie Soll-Werte und Maßnahmen zur Zielerreichung zu formulieren. Gegenstand des nächsten Kapitels ist die kundenwertorientierte Maßnahmenplanung im Kontext der operativen Vertriebsplanung.

¹⁹³⁸ Vgl. *Beuthien, V./Hanrath, S./Weber, H.-O.* (2008), S. 70.

¹⁹³⁹ Vgl. *Schöner, M./Graeve, A.* (2004), S. 156 f.

2.2.2.3.2 Maßnahmenplanung

Im Anschluss an die Zielplanung erfolgt die Maßnahmenplanung,¹⁹⁴⁰ in deren Fokus die Auswahl derjenigen Vertriebsmaßnahmen liegt, die dazu beitragen, die operativen und strategischen Ziele zu erreichen. Die Auswahl der operativen Maßnahmen erfolgt unter Beachtung der strategischen Zielvorgaben und Strategien.¹⁹⁴¹ Zudem ist bei der Maßnahmenplanung deren Effektivität und Effizienz zu berücksichtigen.

Hinsichtlich der Effektivität, also der Auswahl der richtigen Maßnahmen aus Kundensicht, kann z. B. auf das KANO-Modell rekurriert werden, indem die Maßnahmen dahingehend unterschieden werden, ob sie Basisfaktoren, Leistungsfaktoren oder Begeisterungsfaktoren darstellen.¹⁹⁴² Im personalisierten Vertrieb hat die Kundenkontaktstrategie eine besondere Bedeutung. Kundenkontaktstrategien sind generelle, einigermaßen zeitstabile Anspracheregeln, die eine Aussage darüber treffen, wie oft ein Kunde über welche Kanäle zu welchen Themen in einer Planungsperiode angesprochen werden soll.¹⁹⁴³ REINARTZ/THOMAS/KUMAR kommen in ihrer Studie im industriellen Kontext zu dem Ergebnis, dass persönliche Kontakte die größte Effektivität hinsichtlich der Ziele der Akquisition, der Bindung und der Profitabilität eines Kunden aufweisen.¹⁹⁴⁴ An zweiter Stelle stehen Telefon- und an dritter Stelle E-Mail-Kontakte. Sie weisen jedoch darauf hin: „It is also important to note that these modes of contacts are distinctive in terms of their costs.“¹⁹⁴⁵ Aus diesem Grund ist für die Kundenkontaktstrategie im Speziellen und die Maßnahmenplanung im Allgemeinen die Effizienz der Maßnahmen als Entscheidungskriterium zu berücksichtigen.

Bei der Umsetzung der Strategien sollen den Firmenkunden personelle und finanzielle Ressourcen in Abhängigkeit ihres erwarteten Kundenwertes differenziert zugewiesen werden.¹⁹⁴⁶ Regelmäßig und nahezu einmütig wird im Schrifttum postuliert, hohe Kundenwerte rechtfertigten ein hohes Maß an Ressourcenzuordnungen.¹⁹⁴⁷ Konkret hieße dies, dass ein Firmenkunde mit einem hohen Kundenwert intensiv betreut wird. „Die reine Kundenbewertung gibt alleine

¹⁹⁴⁰ Vgl. *Reiners, J. O.* (2004), S. 124.

¹⁹⁴¹ Vgl. *Stüker, D.* (2008), S. 317.

¹⁹⁴² Vgl. dazu ausführlich *Stahl, H. K. et al.* (2009), S. 247 ff.; *Matzler, K./ Sauerwein, E./Stark, C.* (2009), S. 324 ff. Für eine praxisbezogene Anwendung dieses Modells in Verbindung mit der Importance-Grid Methode vgl. *Raddao, N.* (2009), S. 61 ff.

¹⁹⁴³ Vgl. *Schöner, M./Graeve, A.* (2004), S. 150 f.

¹⁹⁴⁴ Vgl. *Reinartz, W. J./Thomas, J. S./Kumar, V.* (2005), S. 70.

¹⁹⁴⁵ *Reinartz, W. J./Thomas, J. S./Kumar, V.* (2005), S. 70.

¹⁹⁴⁶ Vgl. *Pelzl, U.* (2006), S. 12; *Buhl, H. U./Dzienziol, J./Heidemann, J.* (2010), S. 2.

¹⁹⁴⁷ Vgl. z. B. *Duderstadt, S.* (2006), S. 110 ff.

noch keine Indikation hinsichtlich optimaler Besuchsfrequenzen bzw. Ressourcenallokationen.¹⁹⁴⁸ Da die betrieblichen und vertrieblichen Ressourcen knapp sind, ist eine zentrale Überlegung bei der Maßnahmenplanung die Frage nach der Beeinflussbarkeit des Firmenkunden durch Vertriebsmaßnahmen.¹⁹⁴⁹ Die zentrale Frage ist, welche Erfolge hinsichtlich der kundenwertbezogenen Ziele je eingesetzter Einheit an finanziellen und personellen Ressourcen erreicht werden kann.¹⁹⁵⁰ Daraus wiederum folgt die für die Maßnahmenplanung relevante Entscheidungsgrundlage, bei welchen Kundenbeziehungen vor dem Hintergrund der gegebenen Möglichkeiten mit welchem Aufwand welche Kundenwerte realisiert oder entwickelt werden können. Ein einfaches Modell zur Budgetallokation haben KRAFFT/ALBERS entwickelt.¹⁹⁵¹ Im Zentrum ihres Modells steht die erfahrungsbasierte Ableitung von Budget-Elastizitäten, die sich aus dem Einfluss der Budgetveränderung auf die Veränderung einer bestimmten Zielgröße, die bei ihnen der Deckungsbeitrag ist, ergibt. Zwar ist mit der Anwendung eines solchen für den hier betrachteten Kundenwert als Zielgröße angepassten Modells noch nicht die Frage nach der Art der Maßnahme beantwortet, jedoch ergeben sich Hinweise auf die Budgethöhe, die für Maßnahmen zur Verfügung steht.¹⁹⁵² Es ist somit zu konstatieren, dass eine optimale Vertriebspolitik am Kundenwert und an der Beeinflussbarkeit der Kunden durch Veränderungen im Marketing-Mix (im Sinne von Elastizitäten) auszurichten ist.¹⁹⁵³ Bei der Maßnahmenplanung geht es folglich darum, diejenigen Maßnahmen in den Vordergrund zu stellen, die erstens eine besonders starke Wirkung auf einen Kundenwerttreiber oder dessen Bestimmungsfaktoren ausüben und zweitens jene Kundenwerttreiber oder deren Bestimmungsfaktoren mit der höchsten Hebelwirkung auf den Kundenwert beeinflussen.¹⁹⁵⁴

¹⁹⁴⁸ *Reiners, J. O.* (2004), S. 157. In der kreditgenossenschaftlichen Praxis äußert sich diese These regelmäßig so, dass große Firmenkunden vergleichsweise öfter besucht werden. Problematisch daran ist jedoch, dass nicht nachgehalten wird, welchen periodischen oder überperiodischen Erfolg eine Betreuungsstunde des Vertriebsmitarbeiters generiert.

¹⁹⁴⁹ Vgl. *Krafft, M./Rutsatz, U.* (2006), S. 282.

¹⁹⁵⁰ Diese Aussage orientiert sich an den Überlegungen der engpassorientierten Planung. Vgl. dazu z. B. *Adam, D.* (1998), S. 224 ff. für die operative Produktionsprogrammplanung bei einem Engpass.

¹⁹⁵¹ Vgl. hier und nachfolgend *Krafft, M./Albers, S.* (2000), S. 523 ff.

¹⁹⁵² Vgl. für eine Übersicht von Modellen, die auch die Art der Maßnahme berücksichtigen z. B. *Fischer, M./Albers, S.* (2007), S. 177 ff.

¹⁹⁵³ Vgl. *Krafft, M./Rutsatz, U.* (2006), S. 282.

¹⁹⁵⁴ Vgl. *Tewes, M.* (2003), S. 212. So auch *Blattberg, R. C./Deighton, J.* (1997), S. 25.

Nach WEBER/LISSAUTZKI sind bei der Maßnahmenplanung zudem zwei weitere Aspekte von besonderer Bedeutung.¹⁹⁵⁵ Zum einen ist die Dynamik des Kundenwerts zu berücksichtigen, da es von enormer Bedeutung ist, ob Potenziale in der betrachteten Periode vorliegen oder erst in einer der nachfolgenden Perioden. So ist z. B. die Ansprache auf Finanzierungsbedarfe, die erwartungsgemäß erst in einigen Jahren auftreten, etwa aufgrund bekannter Fälligkeiten, in der kommenden Periode nicht zielführend. Zum zweiten ist es notwendig, einen hohen Detaillierungsgrad zu haben, so dass es nicht ausreichend ist, z. B. das Cross-Selling-Potenzial zu betrachten, sondern dessen Bestimmungsfaktoren in Form von konkreten Produkten des Cross-Selling-Potenzials. Die Anforderung eines hohen Detaillierungsgrads unterstreicht die Forderung einer kundenindividuellen Vorgehensweise in der Vertriebsplanung. Auf Ebene von Kundensegmenten festgelegte Maßnahmen gehen i. d. R. mit hohen Streuverlusten einher. Aus diesem Grund sieht STÜKER die Maßnahmenplanung auf Basis von Kundensegmenten nur als Notlösung an und postuliert eine kundenindividuelle Maßnahmenplanung, die sich an einer kundenindividuellen Entwicklungsstrategie orientiert.¹⁹⁵⁶

Das zentrale Problem der Maßnahmenplanung ist nach TEWES die Verbindung zwischen einzelnen Maßnahmen und deren konkrete Wirkung auf das Kundenverhalten und damit die Kundenwerttreiber, da diese Beziehungen i. d. R. nicht als eindeutige Ursache-Wirkungs-Beziehung darzustellen und insbesondere nur schwierig zu quantifizieren sind.¹⁹⁵⁷ „Zudem werden Aussagen über Ursache-Wirkungs-Beziehungen erschwert, wenn - wie bei der überwiegenden Zahl der Maßnahmen zu erwarten ist - sachliche und zeitliche Wirkungsinterdependenzen auftreten, d. h. die Wirkung einer Maßnahme nicht auf eine Periode beschränkt bleibt und zudem mehrere Determinanten des Kundenwerts oder mehrere Kunden beeinflusst.“¹⁹⁵⁸ Dieses Problem dürfte im Kontext des Beziehungssystems der Balanced Scorecard noch stärker evident sein.

Wie bereits ausgeführt, stellt der Vertrieb die Kontaktfunktion zwischen Absatzmarkt und Bank dar. Aufgrund dieses Sachverhaltes und der systemorientierten Definition des Bankbetriebs, der sich bei den Kreditgenossenschaften im Drei-Banken-Modell und der Verbundstruktur der FinanzGruppe konkretisiert, sind interne und externer Koordinationsanforderungen in der Vertriebsplanung zu berücksichtigen.

¹⁹⁵⁵ Vgl. hier und nachfolgend Weber, J./Lissautzki, M. (2004), S. 31 f.

¹⁹⁵⁶ Vgl. Stüker, D. (2008), S. 299.

¹⁹⁵⁷ Vgl. Tewes, M. (2003), S. 212 f.

¹⁹⁵⁸ Tewes, M. (2003), S. 213.

2.3 Interne und externe Koordination des Vertriebsplans

Im Drei-Banken-Modell¹⁹⁵⁹ bestehen Interdependenzen zwischen der Planung der Vertriebsbank sowie der Steuerungs- und der Produktionsbank, die zu internen Koordinationsbedarfen führen. Darüber hinaus führt die Verbundorientierung zu externem Koordinationsbedarf. Diese Koordinationsbedarfe werden nachfolgend im Lichte des Kundenwerts betrachtet.

2.3.1 Interne Koordination mit der Steuerungsbank

Wie in Kapitel C.2.4.1.1 beschrieben, übernimmt die Steuerungsbank Aufgaben der Portfoliosteuerung für die einzelnen Anlageklassen und Geschäftsarten, des Risikomanagements sowie weitere zentralisierte Aufgaben mit Blick auf das Personal, das Bankmanagement, das Controlling und das Marketing, worin auch Entscheidungen zur Produkt- und Preispolitik enthalten sind¹⁹⁶⁰. Nachfolgende Ausführungen fokussieren auf das für das Firmenkundengeschäft bedeutende Kreditrisikomanagement, da hieraus die größten Einflüsse auf die Vertriebsplanung resultieren und die Produktpolitik, die einen wesentlichen Einfluss auf die Kundenwertermittlung hat.

In Banken ist es notwendig, die Vertriebsplanung eng mit der Kreditrisikostategie zu verknüpfen, da letztere einen limitierenden Faktor im Rahmen einer kundenfokussierten Planung darstellen kann. Bei produkt- oder rein wertmäßigen Vertriebsplanungen, die keinen unmittelbaren Bezug zu einzelnen Kundenbeziehungen herstellen, ist dieser Schritt nicht von Relevanz. In den MaRisk wird festgelegt, dass jede Bank eine Kreditrisikostategie zu erarbeiten und durch die Geschäftsleitung zu verabschieden hat, welche bspw. geplante Aktivitäten im Kreditgeschäft, angestrebte Marktsegmente, Branchen, regionale Schwerpunkte und Portfoliostrukturen umfassen sollte.¹⁹⁶¹ Zudem sind nach MaRisk Limitsysteme zu implementieren, die auch auf Einzelgeschäftsebene Kreditlimite enthalten.¹⁹⁶² Die operative Vertriebsplanung muss bedingt durch ihre Fristigkeit also von gegebenen Strukturen hinsichtlich der Kreditrisikostategie ausgehen. Dies betrifft insbesondere auch die gegenwärtige Risikostruktur sowie die Ausstattung mit Risikokapital, die eine zentrale Ressource für die Realisierung von risikobezogenen Kundenwertpotenzialen ist (z. B. Kreditfinanzierungsvolumina). Aus diesem Grund muss die operative Vertriebsplanung zwingend mit

¹⁹⁵⁹ Vgl. zum Drei-Banken-Modell die Ausführungen in Kapitel C.2.4.1.1.

¹⁹⁶⁰ Vgl. *BVR et al.* (2006), S. 23.

¹⁹⁶¹ Vgl. *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht* (2010) AT 4.2; *Russ, A.* (2003), S. 351.

¹⁹⁶² Vgl. *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht* (2010) BTR 1.

der Kreditrisikostategie koordiniert werden, was sich in den Abstimmungsfeldern der Adressrisikostuktur, der Adressrisikolimiten und der Risikokapitalausstattung konkretisiert.

Hinsichtlich so genannter Problemkredite wird unterstellt, dass die betroffenen Kundenbeziehungen, die zu Beginn der Vertriebsplanungsaktivitäten bekannt sind und in spezifischen Abteilungen des Markts oder der Marktfolge betreut werden (Problemkreditbetreuung),¹⁹⁶³ nicht Bezugsobjekte der Vertriebsplanung sind. Daher reduziert sich die Anzahl der Kundenbeziehungen auf diejenigen Firmenkunden, die zum Zeitpunkt der operativen Planung nicht als Problemkredite qualifiziert sind. Gleichwohl ist zu fordern, diese Kunden hinsichtlich des hier vorgestellten Kundenwertmodells zu bewerten, um Entscheidungen hinsichtlich der Sanierungswürdigkeit im Rahmen des Problemkreditmanagements zu fundieren.¹⁹⁶⁴

Anders als bei der strategischen Planung, in der alle Strukturen und Prozesse der Kreditgenossenschaft als gestaltbar angesehen werden und daher eine gegenseitige Abhängigkeit der Vertriebsplanung von der Adressrisikostuktur in der Planung berücksichtigt werden kann, ist bei der operativen Vertriebsplanung die Adressrisikostuktur sowie deren geplante Änderung in der betrachteten Periode ein Datum für die Vertriebsplanung.¹⁹⁶⁵ Daraus resultiert, dass Kundenbeziehungen, die nicht oder hinsichtlich der gewollten Veränderung nicht mehr kompatibel zur Risikostruktur, d. h. dem Soll-Portfolio der Kreditrisiken, der Kreditgenossenschaft sind, zu selektieren sind. Für diese Kunden wird, wie in Kapitel E.2.1.3.2 erläutert, ein vollständiger oder partieller Rückzug aus der Kundenbeziehung durch die Kreditgenossenschaft zu initiieren sein, sofern keine Maßnahmen der aktiven Kreditrisikosteuerung angewendet werden können.¹⁹⁶⁶ Werden Instrumente der aktiven Kreditrisikosteuerung angewendet, sind die anfallenden Kosten in die Kundenbewertung zu integrieren und der anbieter-spezifische Kundenwert nach Durchführung der Steuerungsmaßnahme zu ermitteln. Auf Basis dieser Größe kann dann im Einzelfall entschieden werden, welche Vorgehensweise zielsetzungsgerecht ist. In diesem Kontext ist zu erwarten, dass die Kundenwertorientierung auch zu einem stärkeren Einsatz aktiver Steuerungsinstrumente der Kreditrisikosteuerung führt, da abgelehnte Kredite Fir-

¹⁹⁶³ Vgl. zur organisatorischen Gestaltung des Problemkreditmanagement *Rübenacker, C.* (2009), S. 62 ff.

¹⁹⁶⁴ Vgl. *Rübenacker, C.* (2009), S. 250 ff.

¹⁹⁶⁵ Vgl. *Juncker, K.* (2006), S. 346.

¹⁹⁶⁶ Charakteristisch für aktive Instrumente der Kreditrisikosteuerung ist, dass Kredite und/oder Kreditausfallrisiken an Dritte übertragen werden. Vgl. *Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M.* (2010), S. 594.

menkunden zum Wechsel oder Verlagerung der Bankbeziehung motivieren können.¹⁹⁶⁷

Ein weiterer für die kundenwertorientierte Vertriebsplanung relevanter Abstimmungspunkt ist der Abgleich der prognostizierten Kundenwerte mit den für die jeweilige Kreditgenossenschaft zu berücksichtigenden Großkreditobergrenzen¹⁹⁶⁸ bzw. den in der Gesamtbankplanung festgelegten Adressrisikolimiten.¹⁹⁶⁹ Insbesondere bei Firmenkunden, bei denen in Zukunft hohe Finanzierungsbedarfe erwartet und der Kundenwertermittlung zugrunde gelegt werden, ist zu fragen, ob diese die vorgegebenen Limite auf Einzelengagementebene übersteigen werden. Ist dies der Fall, ist zu überlegen, wie mit dieser Situation umgegangen werden kann. In diesen Fällen können ebenfalls Instrumente der aktiven Kreditrisikosteuerung eingesetzt werden. Neben Lösungen, die über den Kreditrisikotransfer in der FinanzGruppe realisiert werden können, besteht auch die Möglichkeit mit Drittbanken zusammenzuarbeiten (jeweils z. B. in Form von Konsortialkrediten¹⁹⁷⁰). Problematisch bei diesem Abstimmungspunkt ist, die zeitliche Kongruenz zwischen der Kundenwertermittlung und der Adressrisiko- bzw. Kreditportfolioplanung herzustellen. Gelingt es nicht, die Großkreditgrenzen durch geeignete Maßnahmen zu umgehen, so impliziert dies nicht, dass die Kundenbeziehung beendet werden muss. Für die Kundenwertermittlung muss jedoch der Wegfall dieses in der Zukunft liegenden Geschäfts sowie die damit einhergehenden Verbundeffekte berücksichtigt werden. Gelingt es, die Großkreditgrenze zu umgehen, sind die mit den zu treffenden Maßnahmen verbundenen

¹⁹⁶⁷ So zeigt sich z. B., dass bei kleineren Firmenkunden, bei denen ein abgelehnter Kreditantrag Bestandteil der Historie der Geschäftsbeziehung ist, die Geschäftsbeziehung zur Bank und die Bank selbst anders wahrnehmen als Firmenkunden bei denen das nicht der Fall ist. Vgl. *KPMG* (2009), S. 31, S. 46 und S. 57.

¹⁹⁶⁸ Gemäß § 13 Abs. 1 KWG ist ein Großkredit ein Kredit, der 10 Prozent des haftenden Eigenkapitals des kreditgebenden Kreditinstituts erreicht oder übersteigt. Dabei wird jedoch nicht nur ein einzelnes Kreditgeschäft betrachtet, sondern die Gesamtheit der Kreditgeschäfte an einen einzelnen Kreditnehmer im Sinne des § 19 Abs. 2 KWG. Einzelne Großkredite dürfen eine Höhe von 25 Prozent des haftenden Eigenkapitals nicht überschreiten. Zudem darf die Summe aller Großkredite einen Betrag des 8-fachen des haftenden Eigenkapitals nicht überschreiten. Vgl. dazu *Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M.* (2010), S. 631 ff. Die Großkreditgesamtobergrenze, die bei 800 Prozent des haftenden Eigenkapitals lag, soll im Zuge der Änderungen der EU-Bankenrichtlinie abgeschafft werden. Vgl. *Deutsche Bundesbank* (2009), S. 69.

¹⁹⁶⁹ Vgl. zur Planung des Adressrisikos *BVR* (2003b), Kapitel 4.3 sowie zur Limitsystematik bezüglich des Adressrisikos *BVR* (2003b), Kapitel 4.6.

¹⁹⁷⁰ Bei Konsortialkrediten treten mehrere Banken, die den Kredit vergeben, als Zweckgemeinschaft gegenüber dem kreditnehmenden Firmenkunden auf. Vgl. *Tolkmitt, V.* (2007), S. 195 ff.

wirtschaftlichen Konsequenzen in der Kundenwertermittlung zu berücksichtigen. Dies gilt sowohl dann, wenn das gesamte Kreditgeschäft vermittelt als auch dann, wenn es nur zum Teil von der betrachteten Kreditgenossenschaft kontrahiert wird.

Im Sinne der integrierten Rendite-Risiko-Steuerung ergeben sich für die kundenwertorientierte Vertriebsplanung Koordinationsbedarfe für den Fall, dass Risikokapital knapp ist. Während die Ausführungen zur Kundenwertorientierung bisher implizit von der auch realiter zu beobachtenden Situation ausgingen,¹⁹⁷¹ dass das Risikokapital nicht knapp ist und somit absolute Größen zur Vertriebssteuerung ausreichend sind, ist bei knappem Risikokapital der Kundenwert im Verhältnis zum einzusetzenden Risikokapital in Beziehung zu setzen. Im Ergebnis resultiert ein modifizierter Kundenwert. Stellt neben den finanziellen und personellen Vertriebsressourcen damit die Risikokapitalausstattung einen weiteren Engpass dar, sind optimale Lösungen mit linearen Planungsmodellen möglich.¹⁹⁷² Die damit verbundenen Aufgaben sind originär dem Vertriebscontrolling in der Steuerungsbank zuzuweisen und werden an dieser Stelle nicht weiter thematisiert.

Zusammenfassend lässt sich für die Abstimmung von Vertriebs- und Steuerungsbank der in Abbildung 70 skizzierte Ablaufplan herleiten, der den Abstimmungsprozess konzeptionell beschreibt.

¹⁹⁷¹ Als Indiz für diese Aussage können die Inhalte der Pressemitteilungen angeführt werden, die mehrheitlich von einer Vermeidung der Kreditrisikoklemme durch die VR-Banken und zusätzlichem Kreditvergabepotenzial berichten. Zudem weist der BVR im Jahresbericht 2010 daraufhin: „Mit der seit Langem weitestgehend konstant bleibenden Eigenkapitalquote – berechnet als bilanzielles Eigenkapital im Verhältnis zur Bilanzsumme – verfügen die Kreditgenossenschaften über ausreichende Wachstumsspielräume. [...] Die Volksbanken und Raiffeisenbanken sind mit Eigenkapital und Liquidität gut ausgestattet, um ihr Kreditvolumen auch zukünftig weiter zu steigern. Sie haben gut 100 Milliarden Euro mehr Einlagen als Kredite im Bestand.“ *BVR* (2011a), S. 46.

¹⁹⁷² Vgl. dazu z. B. im Kontext der Produktionsprogrammplanung *Adam, D.* (1998), S. 242 ff.

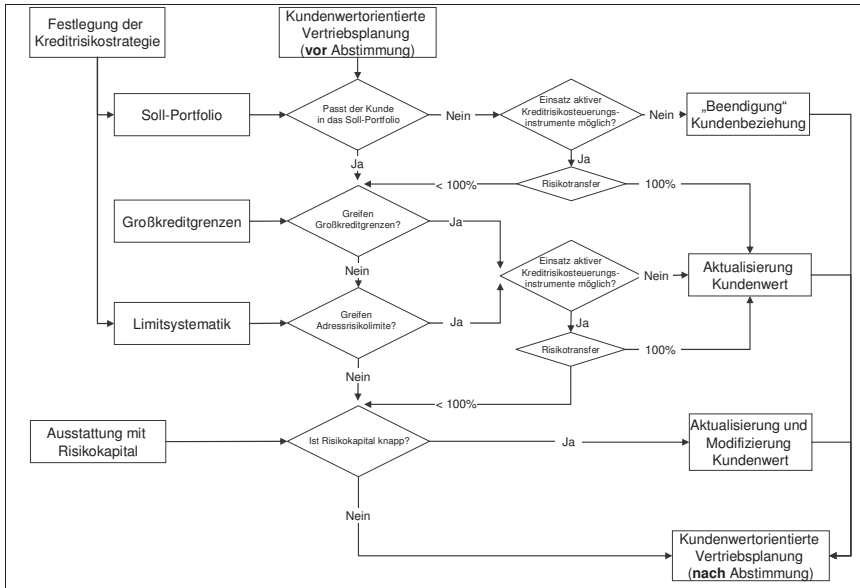


Abbildung 70: Ablaufplan der Abstimmung zwischen Vertriebs- und Steuerungsbank¹⁹⁷³

Darüber hinaus besteht Abstimmungsbedarf zwischen der Vertriebs- und der Steuerungsbank mit Blick auf die Sortimentsplanung. Dieser Abstimmungsbedarf liegt in zwei Richtungen vor. Zum einen von der Steuerungsbank in die Vertriebsbank, sofern neue Bankleistungen im Planungszeitraum im Firmenkundenmarkt angeboten werden sollen. Denn diese neuen Produkte sind im Rahmen der Kundenwertermittlung und der darauf aufbauenden Vertriebsplanung zu berücksichtigen. In entgegengesetzter Richtung resultiert Abstimmungsbedarf, sofern sich aus der Kundenwertermittlung im Kontext des Cross-Selling-Potenzials zeigt, dass kundenwertinduzierende Produkte gegenwärtig nicht Bestandteil des Bankleistungssortiments sind, aber erfolgversprechend angeboten werden können.¹⁹⁷⁴ In diesem Zusammenhang sollte der Kundenwert als wesentliche Entscheidungsgrundlage der Produktpolitik verwendet werden.

2.3.2 Interne Koordination mit der Produktionsbank

Die Notwendigkeit zur Koordination der Planung der Vertriebs- und der Produktionsbank begründet sich mit der Aussage, dass „Aufgaben jenseits des direkten

¹⁹⁷³ Eigene Darstellung.

¹⁹⁷⁴ Vgl. Kapitel D.4.5.3.1.3. Dies betrifft in Abbildung 46 die „Würfel“ 1b, 2b und 3b.

Kundenprozesses in den Bereich der Produktionsbank [verlagert werden, Erg. d. Verf.]“¹⁹⁷⁵. Vertriebs- und Produktionsbank stehen in einem unmittelbaren komplementären Verhältnis zueinander, das daraus resultiert, dass die Abwicklung eines abgeschlossenen Geschäfts in der Produktionsbank¹⁹⁷⁶ gebündelt ist, die entweder gleichzeitig auch Produkthanbieter ist oder lediglich die Produktion im Sinne der weiteren Bearbeitung übernimmt.¹⁹⁷⁷ Aufgrund der Tatsache, dass der Absatz einer Bankleistung der Produktion ebendieser i. d. R. zeitlich vorge-lagert ist, ist der Einfluss der Vertriebsplanung für die Produktionsbankplanung evident. Eine Vertriebsstrategie und -planung, die die Akquisition von Kunden höher gewichtet als die Ausschöpfung bestehender Kundenbeziehungen, stellt ebenso andere Anforderungen an die Produktionsbank wie eine Strategie, deren Schwerpunkt in einer Intensivierung von großen Firmenkunden statt in einem Ausbau des kleinteiligen Geschäfts mit kleinen Firmenkunden liegt.

Für die vorzunehmende Koordination ist die gewählte Vorgehensweise der Ermittlung des Kundenwerts anhand der Bankleistungen, die dem Basisge-schäfts-, dem Entwicklungs- oder dem Cross-Selling-Potenzial zugeordnet werden, von besonders hoher Bedeutung. In Verbindung mit den Vertriebszielen und -maßnahmen können die operativ und strategisch fokussierten Bestandteile des bestehenden Bankleistungssortiments identifiziert werden, so dass sich dar-auf aufbauend relevante Informationen für die Kapazitätsplanung nach Art und Menge der Produktionsbank ableiten lassen. Wird bspw. das ressourcenintensive Kreditgeschäft zugunsten von Provisionsgeschäften mit Verbundpartnern redu-ziert, so bedingt dies mittel- bis langfristig kapazitive Änderungen in der Pro-duktionsbank, da die produzierenden Tätigkeiten in diesen Fällen außerhalb der Kreditgenossenschaft anfallen. Irrelevant ist nach DAUSER die Frage nach restringierenden Einflüssen der Produktionsbank auf die Vertriebsplanung. “An-ders als bei den meisten produzierenden Unternehmen unterliegt die Herstellung von Bankdienstleistungen nur geringen oder keinen Kapazitätsbeschränkungen. Somit ist, anders als bei den produzierenden Unternehmen, der Absatz am Markt der dominante Engpassbereich.“¹⁹⁷⁸ Gleichwohl kann es zu saisonalen Kapazi-tätsengpässen in der Produktionsbank kommen, die kaum durch den Vertrieb beeinflusst werden können. Bei der Kapazitätsplanung ist die Planung so vorzu-nehmen, dass die unzureichenden Kapazitäten bei Nachfragespitzen einen ge-ringeren negativen Einfluss auf Realisierung gegenwärtiger oder Schaffung von

¹⁹⁷⁵ BVR et al. (2006), S. 23.

¹⁹⁷⁶ Synonyme Begriffe, die in der Literatur verwendet werden, sind Transaktionsbank, Back-Office-Fabrik oder Abwicklungsbank. Vgl. Moormann, J./Schmidt, G. (2007), S. 21.

¹⁹⁷⁷ Vgl. Segbers, K. (2007), S. 114.

¹⁹⁷⁸ Dauser, A. (1995), S. 14.

künftigen Kundenwerten haben als die Kosten der Unterbeschäftigung bei geringerer Nachfrage.

Ein weiteres Koordinationsfeld resultiert aus Überlegungen der Produktionsbank, Verfahren, Strukturen oder Prozesse zu innovieren, die Einfluss auf den Kundenwert bzw. die Beeinflussung des Kundenwerts durch den Vertrieb haben. Dies liegt bspw. vor, wenn Firmenkundenportale eingesetzt werden,¹⁹⁷⁹ die der Externalisierung von Aufgaben im Sinne der Isoleistungskurve dienen, und so Einfluss auf die Beziehung zwischen Firmenkundenberater und Firmenkunde haben (Verringerung der Kontakte zwischen Firmenkunde und Firmenkundenberater). Aus diesem Grund sollten in die Entscheidungsfindung von Verfahreninnovationen in der Produktionsbank deren Auswirkungen auf die Kundenwerte berücksichtigt werden.

2.3.3 Externe Koordination mit Verbundunternehmen

Die Verbundorientierung der Kreditgenossenschaften sowie die Prinzipien der Subsidiarität und Kooperation¹⁹⁸⁰ machen es notwendig, dass sich die Kreditgenossenschaften hinsichtlich der operativen, aber auch strategischen Vertriebsplanung mit den Verbundunternehmen abstimmen. Dies hat zweierlei Konsequenz. Zum einen bedarf es seitens der Verbundpartner einer konkreten Planungsgrundlage für die eigene Vertriebsplanung und die damit verbundenen übrigen Unternehmensteilpläne. Zum anderen ist es in den Fällen einer gemeinsamen Betreuung von Firmenkunden durch Firmenkundenberater der Kreditgenossenschaft und Vertriebsmitarbeiter der Verbundunternehmen notwendig, die operativen Ansatzpunkte auf Basis der strategischen Überlegungen zu begründen. Das heißt konkret, dass die kreditgenossenschaftliche Bewertung eines Firmenkunden und die damit verbundene Vertriebsstrategie handlungsleitend auch für die Aktivitäten und Maßnahmen der Verbundunternehmen sein muss.

WIEDEMANN empfiehlt hinsichtlich des Planungsprozesses im Verbund, dem Prinzip der demokratischen Willensbildung „von unten nach oben“ folgend, einen Bottom-Up-Planungsansatz.¹⁹⁸¹ Das impliziert, dass die Kreditgenossenschaft in ihrer operativen Vertriebsplanung die Verbundprodukte berücksichtigt. Der bankleistungsorientierte Ansatz der Kundenwertermittlung unterstützt dieses Vorgehen. So lassen sich bei entsprechender Abgrenzung des relevanten Verbundprogramms die in den monetären Kundenwerten enthaltenen Verbundprodukte mengen- und volumenmäßig für die betrachteten Planperioden aggregie-

¹⁹⁷⁹ Vgl. zu Firmenkundenportalen, deren Nutzen und Akzeptanz durch die Firmenkunden *Schwencke, M.* (2008), S. 35 ff.

¹⁹⁸⁰ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.1.4.4.

¹⁹⁸¹ Vgl. *Wiedemann, A.* (1992), S. 106 f.

ren und als Planungsgrundlage den Verbundpartnern mitteilen. Übertragen auf den monetären Kundenwert bedeutet dies, dass sich der Kundenwert aus Sicht der Kreditgenossenschaft in einzelne Kundenwerte aus Sicht des jeweils relevanten Leistungsprogramms der beteiligten Unternehmen der FinanzGruppe zerlegen lässt (siehe Formel [E.5]¹⁹⁸²). Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass der Kundenwert, der sich über das relevante Leistungsprogramm der beteiligten Verbundunternehmen der FinanzGruppe ergibt, nicht dem Kundenwert aus Sicht der betroffenen Verbundunternehmen selbst entsprechen muss. Dies begründet sich damit, dass die Kreditgenossenschaft in ihrer Kundenbewertung lediglich die ihr aus dem Absatz der Verbundprodukte zufließenden Erträge und Aufwendungen respektive Einnahmen und Ausgaben berücksichtigt. Diese können jedoch von den Einnahmen und Ausgaben, die das Verbundunternehmen aus der Kundenbeziehung erhält, abweichen.

$$KW_c^m = \sum_{u=1}^U KW_c^{m,u} \quad [E.5]$$

mit:

$KW_c^{m,u}$: Monetärer Kundenwert eines Kunden c aus Sicht des relevanten Leistungsprogramms des Unternehmens u der FinanzGruppe aus Sicht der Kreditgenossenschaft

u : Index der beteiligten Unternehmen der FinanzGruppe¹⁹⁸³

Auf Basis dieses Zusammenhangs lassen sich die verbundleistungsbezogenen Mengen- und Volumeninformationen generieren, die für die Verbundunternehmen die Vertriebsplanung fundieren. Weiterhin wird damit kommuniziert, welche Bedeutung die Leistungen der Verbundunternehmen aus Sicht der Kreditgenossenschaft im Kontext der jeweiligen Kundenbeziehung oder in aggregierter Form aus Sicht des gesamten Kundenstamms haben. Mit diesen Informationen können die Verbundunternehmen wiederum über die regionale Ebene bis zur Bundesebene die Plandaten aggregieren und ihren Planungen zugrunde legen.

Probleme resultieren, wenn größere Abweichungen zwischen den so ermittelten Plandaten der Kreditgenossenschaften und den Ansprüchen der Verbundpartner vorliegen. Der damit verbundene Anpassungs- und Korrekturprozess würde nämlich erst bei abgeschlossenem Vertriebsplanungsprozess der Kreditgenossenschaften einsetzen. Dies dürfte somit die Akzeptanz auf Seiten der Genossenschaftsbanken einschränken. Aus organisatorischer Sicht empfiehlt WIE-

¹⁹⁸² Die verwendete additive Verknüpfung ist eine vereinfachte Darstellung.

¹⁹⁸³ In dieser formalen Darstellung gehört die Kreditgenossenschaft selbst auch zur Mengen der beteiligten Verbundunternehmen der FinanzGruppe.

DEMANN daher, eine frühzeitige Konkretisierung der Planung der Verbundunternehmen, so dass die Voraussetzungen einer rechtzeitigen Abstimmungsphase geschaffen sind.¹⁹⁸⁴ Für die Abstimmungsprozesse ist aus Sicht der Kundenorientierung und der Kundenwertorientierung zu fordern, dass Plananpassungen nicht dergestalt sein dürfen, dass die zwischen dem Verbundunternehmen und der Kreditgenossenschaft vereinbarten Ziele losgelöst von den Kundenbeziehungen und den damit verbundenen Kundenwerten erfolgen.¹⁹⁸⁵ Ansonsten würde nämlich die kundenwertorientierte Vertriebsplanung, die die Kundenbeziehungen individuell betrachtet ad absurdum geführt. Möglichkeiten der Anpassung liegen z. B. in der zeitlichen Verschiebung, so dass für spätere Perioden angesetzte Bedarfspotenziale früher vertrieblich angesprochen werden können oder in einer Vereinbarung, die die Kreditgenossenschaft teilweise aus dem Vertriebsprozess des Verbundunternehmens exkludiert. Dies wäre z. B. dann der Fall, wenn das Verbundunternehmen versucht, die Differenz zwischen Bottom-Up-Planwerten der Kreditgenossenschaft und dem eigenen Top-Down-Anspruch durch eigenständige Vertriebsmaßnahmen im Absatzmarkt der VR-Bank zu kompensieren.¹⁹⁸⁶

Für diejenigen Verbundunternehmen, die zur Entlastung der Produktionsbank tätig werden, empfiehlt WIEDEMANN, dass diese ohne weiteren Abstimmungsbedarf von den von der Kreditgenossenschaft getroffenen Planungen ausgehen.¹⁹⁸⁷ Da sie als Service Center fungieren, die ihre Leistungen über Verrechnungspreise an die Kreditgenossenschaften abgeben, werden Leistungsverrechnungspreise auf Basis der so ermittelten Plankapazität bestimmt. Mengenabweichungen gehen dann zu Lasten der Kreditgenossenschaften und Preisabweichungen stellen von den Verbundunternehmen zu verantwortende Unwirtschaftlichkeiten dar.

„Die besondere Schwierigkeit der Kundenorientierung im Verbund liegt im Problem der Abstimmung der Aktivitäten der einzelnen Kreditgenossenschaften mit denen der Verbundpartner.“¹⁹⁸⁸ Wie bereits angeklungen, ist es nicht zwingend, dass die Bewertung eines Kunden hinsichtlich des relevanten Leistungsprogramms aus Sicht der Kreditgenossenschaft und aus Sicht des Verbundunter-

¹⁹⁸⁴ Vgl. Wiedemann, A. (1992), S. 107.

¹⁹⁸⁵ Dies wäre beispielsweise der Fall, wenn Volumina und Stückzahlen auf Basis historischer Werte fortgeschrieben werden oder wenn der Planung Marktpotenzialdaten zugrunde gelegt werden, die sich nicht auf einzelne Kundenbeziehungen zurückführen lassen.

¹⁹⁸⁶ Dies entspräche auch den Leitlinien aus dem Strategiepapier BÜNDELUNG DER KRÄFTE: DIE GEMEINSAME STRATEGIE. Vgl. BVR (2001b), S. 8 f.

¹⁹⁸⁷ Vgl. hier und nachfolgend Wiedemann, A. (1992), S. 108.

¹⁹⁸⁸ Wiedemann, A. (1992), S. 117.

nehmens identisch ist. Damit geht einher, dass die relative Bedeutung eines Kunden aus Sicht der Kreditgenossenschaft von der aus Sicht des Verbundunternehmens abweicht. Dies gilt auch, wenn aus Sicht des Verbundunternehmens nur das numerische Kundenpotenzial der Kreditgenossenschaft betrachtet wird. Für die Abstimmung der vertrieblichen Aktivitäten in der Firmenkundenbank ist daher konsistent zum subsidiären Antritt der Verbundunternehmen zu fordern, dass die gemeinsame Festlegung von Maßnahmen dominiert wird durch die kreditgenossenschaftliche Beurteilung des Werts der Kundenbeziehung. Nur dadurch ist gewährleistet, dass die Kreditgenossenschaft eine widerspruchsfreie Planung der vertrieblichen Maßnahmen vornehmen kann. Im alternativen Fall würden die ggf. inkonsistenten relativen Bedeutungen der einzelnen Kundenbeziehungen aus Sicht der beteiligten Verbundunternehmen zu widersprüchlichen und damit für die Kreditgenossenschaft nicht umsetzbaren Handlungsempfehlungen führen.

3 Kundenwertorientierte Vertriebsplanrealisation

Die operative Vertriebsplanung der Ziele und Maßnahmen stellt die Basis der Planrealisation dar. Die konkrete Umsetzung ist ein Gegenstand der Vertriebssteuerung im engeren Sinn.¹⁹⁸⁹ Gestaltungsparameter dieses Teilaspekts der Vertriebssteuerung im Lichte der Kundenwertorientierung werden im Folgenden erläutert.

3.1 Steuerungsadäquate aufbauorganisatorische Struktur

Die Kreditgenossenschaften weisen eine markt- und kundenorientierte Aufbauorganisation auf.¹⁹⁹⁰ Dies stellt die notwendige Bedingung einer kundenwertorientierten Vertriebssteuerung dar. Die inhaltliche Festlegung über den Umfang der Verantwortlichkeit eines so genannten Responsibility-Centers¹⁹⁹¹ stellt die hinreichende Bedingung dar. Je nach Umfang der Verantwortlichkeit werden Cost-Center, Expense-Center, Revenue-Center, Profit-Center und Investment-Center unterschieden.¹⁹⁹² Bei Cost -Centern umfasst die Verantwortlichkeit die Effizienz der Leistungserstellung und als Kontrollgrößen werden die Kosten betrachtet. Die Verantwortlichkeit von Expense-Centern umfasst die Ausgaben, die innerhalb einer Periode angefallen sind. Die Steuerung dieser Einheiten erfolgt über Ausgabenbudgets. Statt Größen des internen Ressourcenverbrauchs beinhaltet die Verantwortlichkeit von Revenue-Centern ausschließlich die Erlösseite, so dass vor allem Erlösanalysen Gegenstand der Steuerung sind. Zentrale Annahme dabei ist, dass Kosten zwar hier entstanden, jedoch nicht von diesen Bereichen verursacht worden sind. Bei Profit-Centern werden sowohl die Erlös- als auch die Kostenseite betrachtet. Um die Leistung eines Profit-Centers zu beurteilen, wird der Saldo aus Erlösen und Kosten einer Periode herangezogen. Dabei ist die tatsächlich relevante Gewinngröße zu konkretisieren. Investment-Center sind Bereiche der Renditeverantwortung, d. h. auch Entscheidungen über Investitionen und Desinvestitionen können vom jeweiligen Verantwortlichen getroffen werden. Dieser Art von Responsibility-Centern ist die periodenübergreifende Betrachtung von Einnahmen und Ausgaben inhärent.

Im Kontext der auf Basis des Einzelgeschäfts aufbauenden wertorientierten Steuerung werden Vertriebseinheiten als Profit-Center geführt. Die Größe der

¹⁹⁸⁹ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.2.4.2.

¹⁹⁹⁰ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.2.4.2.

¹⁹⁹¹ Vgl. zum Begriff der Responsibility Center *Eigler, J.* (2004), S. 668 sowie *Hofmann, C./Daugart, J.* (2004), S. 194.

¹⁹⁹² Vgl. hier und nachfolgend *Coenenberg, A. G.* (1999), S. 531 ff.

Profit-Center ist institutsindividuell zu bestimmen und ist abhängig von dem Differenzierungsgrad der vorliegenden Kostenrechnungsinformationen.¹⁹⁹³ Auf Ebene des Profit-Centers werden sowohl die Kundengeschäftsergebnisse der Vertriebsbank als auch die Produktivitätsergebnisse der Produktionsbank ermittelt, um die Leistung des Profit-Centers zu beurteilen.¹⁹⁹⁴ Diese Profit-Center-Struktur der Kreditgenossenschaften ist konzeptionell kongruent zur bisher ausschließlichen Betrachtung des „Zerschlagungswerts“ als relevanten Bestandteil des „Vermögenswerts“, der der Gesamtbanksteuerung zugrunde gelegt wird. Mit der in dieser Arbeit vorgenommenen Ausweitung der Betrachtungsperspektive auch auf den „Potenzialwert“ ließe sich begründen, Investment-Center statt Profit-Center als Grundlage der steuerungsadäquaten aufbauorganisatorischen Struktur im Vertrieb zu nutzen. Aufgrund der dualen Steuerungskonzeption ist jedoch zu beachten, dass Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen mit Blick auf Kundenbeziehungen nicht zwingend ausschließlich von den Vertriebs-einheiten bestimmt werden können. Insbesondere die damit verbundenen adressrisikobezogenen Auswirkungen auf das Kreditrisikoportfolio der Gesamtbank, das auf Gesamtbankebene gesteuert wird, können als Gründe dagegen vorgebracht werden. Somit wären dezentrale Organisationsbereiche nicht als Investment-Center in reiner Form umsetzbar. Unter Berücksichtigung dieser Einschränkung sollten Vertriebs-einheiten eher im Sinne des hier konzeptualisierten und operationalisierten Modells als Investment-Center geführt werden.

Unabhängig von ihrer konkreten Ausgestaltung bedingen dezentrale Entscheidungseinheiten, dass „ein dezentrales Selbstcontrolling durch Instrumente zur Planungs-, Steuerungs- und Ergebnisverantwortung unterstützt und gefördert wird.“¹⁹⁹⁵ Kern dessen ist, die dezentralen Entscheidungen im Sinne der Gesamtbank- und Vertriebsziele zu koordinieren.

3.2 Auswahl eines geeigneten Koordinationsmechanismus

Wie die ökonomische Definition des Bankbegriffs im Allgemeinen und die Etablierung dezentraler Entscheidungsbereiche im Speziellen begründet, handelt es sich bei den Kreditgenossenschaften um arbeitsteilige Systeme mit Interdependenzen der relevanten Subsysteme bzw. Organisationsebenen und –in-

¹⁹⁹³ So nennt ANACKER Regional- oder Teilbanken, d. h. die Privatkundenbank und die Firmenkundenbank, als Beispiele für Profit-Center. Vgl. *Anacker, R.* (2003), S. 25. Im Gegensatz zu den Kosten ist es bei den Einzelgeschäftsabschlüssen vergleichsweise einfach möglich, diese den jeweiligen Vertriebs-einheiten zuzuordnen.

¹⁹⁹⁴ Vgl. *Kuß, H.* (2002), S. 36.

¹⁹⁹⁵ *Hilgenstock, G. P.* (1995), S. 802.

heiten.¹⁹⁹⁶ Es wurde bei der Deskription des institutionellen Vertriebs der Kreditgenossenschaften deutlich, dass der bedeutendste Vertriebskanal der persönliche Vertrieb durch die Firmenkundenberater ist.¹⁹⁹⁷ Daraus resultiert eine besonders hohe Bedeutung der Personalführung in der Vertriebssteuerung. Es besteht somit die evidente Notwendigkeit, die Handlungen der einzelnen Akteure, d. h. Firmenkundenberater zu koordinieren, um das oder die definierten Ziele auf Gesamtbank- und Vertriebssebene zu erreichen.¹⁹⁹⁸ Gleichwohl bemängelt DUDERSTADT, dass das „Thema der Mitarbeiterführung [...] von vielen Banken als Erfolgsfaktor unterschätzt [wird; Erg. d. Verf.]“¹⁹⁹⁹.

Als Koordination wird in diesem Kontext die Abstimmung zwischen interdependenten, aber durch die Aufgabenteilung organisatorisch getrennten Tatbeständen verstanden.²⁰⁰⁰ Objekte der Koordination können Handlungsprozesse oder Handlungsergebnisse sein. In der organisationstheoretischen Literatur gibt es eine Reihe von Koordinationsmechanismen, die sich in unterschiedlicher Weise auf die Koordinationsobjekte beziehen. Aufbauend auf der Ordnungsstruktur der Koordinationsmechanismen nach KIESER/KUBICEK lassen sich persönliche und technokratische Koordinationsmechanismen unterscheiden (siehe Tabelle 31).

Tabelle 31: Gegenüberstellung von Koordinationsmechanismen und -objekten²⁰⁰¹

<i>Koordinationsobjekt</i>		Handlungsprozess	Handlungsergebnis
<i>Koordinationsmechanismus</i>			
Persönliche Koordination	durch Weisung	x	x
	durch Selbstabstimmung	x	x
Technokratische Koordination	durch Programme	x	
	durch Pläne	x	x

Die persönliche Koordination durch Weisung erfolgt situativ und ist somit weitgehend flexibel und leicht zu gestalten.²⁰⁰² Sie kann sich sowohl auf den Handlungsprozess als auch auf das Handlungsergebnis beziehen. Dieser Koordinati-

¹⁹⁹⁶ Vgl. zur ökonomischen Definition von Banken die Ausführungen in Kapitel C.1.1.2.

¹⁹⁹⁷ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel C.2.4.2.

¹⁹⁹⁸ Vgl. *Eigler, J.* (2004), S. 668.

¹⁹⁹⁹ *Duderstadt, S.* (2006), S. 173.

²⁰⁰⁰ Vgl. *Weber, J.* (2004), S. 75.

²⁰⁰¹ Eigene Darstellung auf Basis *Kieser, A./Kubicek, H.* (1992) S. 102 ff.; *Weber, J.* (2004), S. 75 ff.

²⁰⁰² Vgl. hier und nachfolgend *Kieser, A./Kubicek, H.* (1992) S. 102 ff.; *Weber, J.* (2004), S. 75 ff.

onsmechanismus erfolgt vor allem bei vertikalen Interaktionen, wie sie in Unternehmenshierarchien vorliegen. Bei horizontalen Interaktionen auf einer Hierarchieebene kommt dagegen die Koordination durch Selbstabstimmung zum Tragen, bei der die Abstimmung durch Gruppenentscheidungen erfolgt.²⁰⁰³ Auch dieser Koordinationsmechanismus kann sich auf Handlungsprozesse oder Handlungsergebnisse beziehen. Die technokratische Koordination ist dadurch gekennzeichnet, dass sie über unpersönliche Medien erfolgt. Bei der programmabasierten Koordination werden die Handlungen in Inhalt und Ablauf festgelegt und im Bedarfsfall ausgeführt. Die Koordination durch Pläne basiert auf den verbindlichen Vorgaben von Zielen für die Aufgabenerfüllung. „Führen über Ziele bedeutet [...], die einem Unternehmen von ihrem(n) Eigner(n) und anderen Vergleichsgruppen gesetzten Ziele auf alle Organisationsbereiche herunterzubrechen, dass jede dezentrale Einheit zu ihrer Erreichung beiträgt.“²⁰⁰⁴ Das Führen über Ziele wird auch unter dem Begriff des Management-by-Objectives (MbO) oder Management-by-Results (MbR) diskutiert.²⁰⁰⁵ Diese Ansätze kommen häufig in Verbindung mit der Balanced Scorecard zur Anwendung,²⁰⁰⁶ da diese über das Instrument der Ziele die Strategieformulierung operationalisiert.²⁰⁰⁷

Der Einsatz der persönlichen Koordinationsmechanismen erfolgt situativ und einzelfallabhängig, so dass eine intensive Auseinandersetzung mit diesen Koordinationsmechanismen vor dem Hintergrund der Kundenwertorientierung keine verallgemeinerbaren Aussagen erwarten lässt. Zu den antizipativen und somit vorab gestaltbaren Steuerungsmaßnahmen der Planrealisation gehören die technokratischen Koordinationsmechanismen. Aufgrund der hohen Bedeutung des persönlichen Vertriebs im Firmenkundengeschäft sowie der in Kapitel C.2.3 beschriebenen Besonderheiten des Vertriebs von Bankleistungen ist davon auszugehen, dass die damit verbundene Flexibilität und Individualität der einzelnen Interaktionen nur einen geringen Standardisierungsgrad zulassen,²⁰⁰⁸ so dass die programmabasierte Koordination eher irrelevant für die Vertriebssteuerung ist. Besonderheiten resultieren aus der Kundenwertorientierung mit dem Kunden-

²⁰⁰³ Derartige Entscheidungen liegen z. B. bei Vorstandsbeschlüssen vor. Aufgrund der Anforderungen der MaRisk gibt es grds. in jeder Kreditgenossenschaft mindestens zwei Vorstandsstellen, so dass dadurch horizontaler Abstimmungsbedarf begründet wird.

²⁰⁰⁴ *Weber, J.* (2004), S. 78.

²⁰⁰⁵ Vgl. dazu ausführlich *Noll, J.* (2003), S. 899 f. Es handelt sich bei den MbR-Ansätzen im Wesentlichen um MbO-Ansätze mit dem Unterschied, dass die Organisationseinheiten, welche bestimmte Ziele (Ergebnisse) erreichen sollen, organisatorisch getrennt sind. Vgl. *Noll, J.* (2003), S. 900.

²⁰⁰⁶ Vgl. *Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J.* (2010), S. 148.

²⁰⁰⁷ Vgl. *Eigler, J.* (2004), S. 667.

²⁰⁰⁸ Vgl. *Tewes, M.* (2003), S. 302 f.

wert als zentrale Ziel- und Steuerungsgröße zudem vornehmlich in der technokratischen Koordination mittels Plänen. Aus diesem Grund wird dieser Koordinationsmechanismus ausgewählt und den weiteren Ausführungen zugrunde gelegt.

In den Kreditgenossenschaften hat in den vergangenen Jahren eine Intensivierung der technokratischen Koordination der arbeitsteiligen Prozesse über plan- bzw. zielbasierte Ansätze stattgefunden.²⁰⁰⁹ In seiner Studie stellt KRAUß fest, dass über 80 Prozent der befragten Kreditgenossenschaften Zieldefinitionen im Rahmen der Vertriebssteuerung bzw. der Planrealisation nutzen (siehe Abbildung 71).²⁰¹⁰ Dies zeigt die insgesamt hohe praktische Bedeutung der Management-by-Objectives-Ansätze, wenngleich die verwendeten Zielgrößen zur kundenwertorientierten Vertriebssteuerung im Widerspruch stehen.

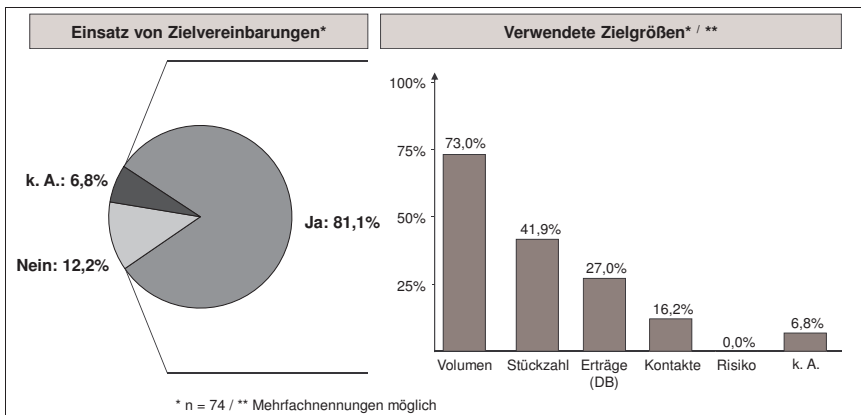


Abbildung 71: Einsatz von Zielvereinbarungen und Zielgrößen in Kreditgenossenschaften²⁰¹¹

Aus führungstheoretischer Sicht sollen Ziele Orientierungs- und Anhaltspunkte für die Mitarbeiter sein, die eine direkte persönliche Führung partiell substituieren.²⁰¹² KÖHLER/ROLVERING/GERMANN argumentieren in diesem Zusammen-

²⁰⁰⁹ Vgl. Kaiser, A./Kehr, J. (2003), S. 31.

²⁰¹⁰ Dass Zielvereinbarungen übergreifend bei Banken und Sparkassen das dominierende Führungsinstrument sind, indizieren auch die Ergebnisse der empirischen Studie von NIRSCHL/PAUL bei 85 Instituten mit Bezug zum Retailgeschäft. Sie geben an, dass bei 91,5 Prozent der Befragten die Zielvereinbarung das zentrale Führungsinstrument sei. Vgl. Nirschl, M./Paul, V. (2007), S. 200.

²⁰¹¹ Eigene Darstellung auf Basis der Daten in Krauß, C. (2005), S. 238.

²⁰¹² Vgl. Schmoll, A. (2006), S. 149.

hang gar, dass die „Voraussetzung für eine effektive Wahrnehmung der Steuerungsfunktion [durch die Vertriebssteuerung als Führungs- und Koordinationsinstrument, Erg. d. Verf.] [...] die Vorgabe von Zielen“²⁰¹³ sei.

Beim Festlegen dezentraler Ziele kann zwischen der Zielvorgabe und der Zielvereinbarung unterschieden werden. Während erstere einseitig erfolgt und stärker den Zielanspruch und damit den Zielinhalt der Bank berücksichtigt, liegt der Vorteil bei Zielvereinbarungen darin, dass der Mitarbeiter auf die Höhe der Ziele Einfluss nimmt und so keine demotivierenden Ziele zur Grundlage der Erfolgsmessung herangezogen werden. Konsistent zum Gegenstromverfahren der Vertriebsplanung und aufgrund tarifvertraglicher Vereinbarungen können nur Zielvereinbarungen die Grundlage eines leistungsorientierten Vergütungssystems in den Kreditgenossenschaften sein.²⁰¹⁴ Die leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung, die als wesentlicher Bestandteil in der Vertriebssteuerung von Kreditinstituten angesehen wird,²⁰¹⁵ ist eine Ausprägungsform von Anreizsystemen. Der Einsatz von Anreizsystemen ergänzt die Koordinationsfunktion der Ziele um eine Motivationsfunktion, indem die Zielerreichungsgrade mit bestimmten positiven oder negativen Sanktionen verbunden sind.²⁰¹⁶ Soll eine kundenorientierte Unternehmenskultur etabliert werden, kommt der leistungs- und erfolgsorientierten Vergütung nach WEBSTER eine Schlüsselrolle zu.²⁰¹⁷ Die zielbasierte Führung stellt somit die notwendige Grundlage eines kundenwertorientierten Anreizsystems, das die tarifvertragliche Bedingung der leistungs- und erfolgsorientierten Vergütung in den Kreditgenossenschaften ist,²⁰¹⁸ dar.²⁰¹⁹ Die hinreichende Bedingung ist die Eignung des Kundenwerts oder kundenwertbasierter Ziele als Basis eines solchen Anreizsystems. Daher ist die Eignung des Kundenwerts als Grundlage eines vertriebsliche Anreizsystems zu prüfen.

²⁰¹³ Köhler, A. G./Rolvering, H.-S./Germann, S. (2005), S. 417.

²⁰¹⁴ Vgl. Kaiser, A./Kehr, J. (2003), S. 31 f.

²⁰¹⁵ Vgl. Henke, K. (1995), S. 758.

²⁰¹⁶ Vgl. Tewes, M. (2003), S. 306 f. sowie die dort genannte Literatur.

²⁰¹⁷ „The key to developing a market-driven, customer oriented business lies in how managers are evaluated and rewarded.“ Webster, F. E. (1988), S. 38. So auch Hamel, W. (2006), S. 462.

²⁰¹⁸ Vgl. AGVR (2001), S. 6.

²⁰¹⁹ Jedoch gilt: „Bei den meisten Kreditgenossenschaften werden die Kundenbetreuer [im Firmenkundengeschäft, Erg. d. Verf.] auch heute noch ohne Leistungsbezug bezahlt.“ Berhorst, U. (2008), S. 36.

3.3 Kundenwertbasierte Anreizsysteme als Basis leistungs- und erfolgsorientierter Vergütung

3.3.1 Grundlagen von Anreizsystemen

Unter einem Anreizsystem wird die Gesamtheit von bewusst gestalteten und aufeinander abgestimmten Reizen verstanden, die dazu dienen, bestimmte Verhaltensweisen der Mitarbeiter durch positive Anreize oder Belohnungen auszulösen bzw. zu verstärken, um die Wahrscheinlichkeit des Auftretens unerwünschter Verhaltensweisen zu minimieren.²⁰²⁰ In einem weit gefassten Verständnis sind die gesamten bankbetrieblichen Bedingungen als Anreize zu interpretieren. In einer engeren und hier relevanten Definition wird das Anreizsystem als Steuerungsinstrument verstanden, das durch zielgerichtete Gestaltung Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter nimmt.²⁰²¹

Der Einsatz von Anreizsystemen kann aus Sicht der Prinzipal-Agenten-Theorie und verhaltenswissenschaftlich begründet werden.²⁰²² Aus Sicht der Prinzipal-Agenten-Theorie wird mit einem Anreizsystem versucht, das Verhalten der Mitarbeiter unternehmenszielsetzungsgerecht zu steuern sowie partiell Risiken von der Unternehmensebene auf die Mitarbeiterebene zu verlagern, wenn es mit einem leistungs- und erfolgsorientierten Vergütungssystem verknüpft wird.²⁰²³ Begründet wird dies u. a. mit der Gefahr opportunistischen Verhaltens des Agenten, die auf der einen Seite aus Informationsasymmetrien zwischen der Bank als Prinzipal und dem Firmenkundenberater als Agent und auf der anderen Seite aus der Tatsache, dass die Zielfunktion des Agenten von der des Prinzipals abweichen kann, resultiert.²⁰²⁴ Verhaltenswissenschaftlich ist das vornehmliche Ziel von Anreizsystemen, die Motivation des Mitarbeiters zu erhalten oder zu erhöhen. Angelehnt an zwei unterschiedliche Motivationsquellen menschlichen Handelns, werden die einem Anreizsystem zugrunde liegende Anreize in Abhängigkeit ihrer Wirkungsweise in intrinsische Anreize mit langfristiger Motivationswirkung und extrinsische Anreize mit einer eher kurzfristigen Wirkungsdauer unterschieden.²⁰²⁵ Anreizsysteme müssen so ausgestaltet sein, dass sie Zielkongruenz und Anreizkompatibilität gewährleisten.²⁰²⁶ Zielkongruenz liegt vor, wenn der Firmenkundenberater über kundenbezogene Maß-

²⁰²⁰ Vgl. *Büschen, H. E.* (2001), S. 533 f.; *Eigler, J.* (2004), S. 679.

²⁰²¹ Vgl. ähnlich *Schmöller, P.* (2001), S. 203.

²⁰²² Vgl. *Homburg, C./Jensen, O.* (2000), S. 58; *Tewes, M.* (2003), S. 302.

²⁰²³ Vgl. *Duderstadt, S.* (2006), S. 157 f.; *Eichelmann, T./Duderstadt, S.* (2005), S. 10.

²⁰²⁴ Vgl. *Pfaff, D.* (2004), S. 169; *Buhl, H. U./Dzienziol, J./Heidemann, J.* (2010), S. 3.

²⁰²⁵ Vgl. *Bastian, C.* (2000), S. 295.

²⁰²⁶ Vgl. hier und nachfolgend *Buhl, H. U./Dzienziol, J./Heidemann, J.* (2010), S. 8.

nahmen so entscheidet wie die Bank entscheiden würde, so dass konsistente Verhaltensweisen vorliegen. Anreizkompatibel ist ein Anreizsystem dann, wenn der Firmenkundenberater dann einen Vorteil erfährt, wenn er sich so verhält, wie die Bank das machen würde.

Die zu gestaltenden Elemente eines Anreizsystems sind eine Menge von Anreizen, eine Menge von Bemessungsgrundlagen und die Kriterium-Anreiz-Relationen, die bestimmten Ausprägungen der jeweiligen Bemessungsgrundlage zu gewährende Anreize zuordnen.²⁰²⁷ Die Ausgestaltung eines Anreizsystems umfasst viele einzelne Entscheidungstatbestände,²⁰²⁸ die in weiten Teilen ohne Bezug zum Kundenwert festgelegt werden können und daher hier nicht weiter betrachtet werden. Unmittelbaren Bezug zum Kundenwert hat die Auswahl der relevanten Bemessungsgrundlage²⁰²⁹ sowie der betroffenen Adressaten. Als Adressaten im Vertrieb der Firmenkundenbank sind sowohl die leitenden Angestellten auf der Leitungsebene als auch die einzelnen Firmenkundenberater auf der Ausführungsebene zu nennen. In Anlehnung an TEWES soll vereinfachend davon ausgegangen werden, dass auf Leitungsebene vor allem strategische Entscheidungen und auf Ausführungsebene vor allem operative Entscheidungen getroffen werden.²⁰³⁰ Letztere stellen den Schwerpunkt der Vertriebssteuerung im engeren Sinn und somit den Schwerpunkt der weiteren Ausführungen dar.

KÖHLER/ROLVERING/GERMANN sehen aufgrund der im Firmenkundengeschäft vorherrschenden individuellen Kundenzuordnung die Möglichkeit, die kundenwertbezogenen Ziele der Vertriebsplanung in Ziele auf Mitarbeiterebene zu übersetzen.²⁰³¹ Die Vertriebsplanung wird in diesem Fall mit dem Anreizsystem verknüpft, indem das Ausmaß der Zielerreichung ein wesentlicher Maßstab der Leistungsbeurteilung und ggf. auch der Vergütung der betroffenen Mitarbeiter ist.²⁰³² Ziele im Sinne der technokratischen Koordination auf Basis von Plänen stellen die Grundlage für die Ableitung von Bemessungsgrundlagen dar, was als das zentrale Problem bei der Ausgestaltung von Anreizsystemen angesehen wird.²⁰³³ Bezogen auf den Kundenwert ist daher zu fragen, welche Ziel-

²⁰²⁷ Vgl. *Homburg, C./Jensen, O.* (2000), S. 58.

²⁰²⁸ Vgl. dazu z. B. *Hamel, W.* (2006), S. 472 ff.; *Duderstadt, S.* (2006), S. 159 ff.; *Tewes, M.* (2003), S. 301 ff.

²⁰²⁹ Vgl. *Schmöller, P.* (2001), S. 204.

²⁰³⁰ Vgl. *Tewes, M.* (2003), S. 310.

²⁰³¹ Vgl. *Köhler, A./Rolvering, H.-S./Germann, S.* (2005), S. 424. Zudem argumentieren die Autoren auf Basis ihrer Studienergebnisse, dass individuelle Zielvereinbarungen als eins von drei Kriterien sehr erfolgreiche Sparkassen von durchschnittlich erfolgreichen Sparkassen abgrenzen.

²⁰³² Vgl. *Homburg, C. et al.* (2008), S. 645.

²⁰³³ Vgl. *Duderstadt, S.* (2006), S. 161 f.

größe sich als Bemessungsgrundlage für kundenwertorientierte Anreizsysteme eignet.²⁰³⁴ Soll diese Frage beantwortet werden, sind die Anforderungen an eine Bemessungsgrundlage zu konkretisieren.

3.3.2 Anforderungen an Bemessungsgrundlagen

Bezogen auf den kreditgenossenschaftlichen Kontext sind die arbeitsrechtlichen Anforderungen an Ziele zu berücksichtigen. Ziele und die Kriterien der Zielvereinbarungen sollen sich auf das Aufgabenfeld des Einzelnen oder des Teams beziehen und durch den Vertriebsmitarbeiter beeinflussbar sein.²⁰³⁵ Darüber hinaus existieren allgemeine Anforderungen. Bemessungsgrundlagen müssen den Zusammenhang zwischen den individuellen Zielen und Gesamtbankzielen herstellen,²⁰³⁶ da nur so die postulierte Zielkongruenz hergestellt werden kann. Im Sinne der Anreizkompatibilität gilt, dass die Verbesserung der Ausprägung der Bemessungsgrundlage einen Beitrag zur Zielerreichung der Gesamtbank leistet.²⁰³⁷ Zudem muss die Bemessungsgrundlage objektiv messbar und in ihrer Ausprägung durch den betroffenen Mitarbeiter und dessen Entscheidungen und Verhaltensweisen beeinflussbar sein.²⁰³⁸ HAMEL schränkt diese Forderung durch sein Argument, es komme bei Anreizsystemen „nicht auf minutiöse Ursache-Wirkungsbeziehungen an, sondern vielmehr auf kategoriale Anerkennungen spezifischer Leistungen“²⁰³⁹ leicht ein. Weiterhin wird gefordert, dass die Bemessungsgrundlage nicht durch den Berater manipuliert werden kann.²⁰⁴⁰

3.3.3 Würdigung kundenwertbasierter Bemessungsgrundlagen

Als mögliche Bemessungsgrundlagen bei kundenwertorientierten Anreizsystemen lassen sich der monetäre und der nicht-monetäre Kundenwert, die jeweiligen Kundenwerttreiber, die Steigerung der Kundenwerte oder die positive Veränderung der Kundenwerttreiber oder Bestimmungsfaktoren sowie die Implementierung kundenwertorientierten Verhaltens nennen.²⁰⁴¹

Den kapitalwertbasierten Kundenwert gemäß Formel [D.30] als Bemessungsgrundlage zu nutzen, kann mittels verschiedener Zieloperationalisierungen

²⁰³⁴ Vgl. *Tewes, M.* (2003), S. 311.

²⁰³⁵ Vgl. *Kaiser, A./Kehr, J.* (2003), S. 31.

²⁰³⁶ Vgl. *Duderstadt, S.* (2006), S. 162.

²⁰³⁷ Vgl. *Eigler, J.* (2004), S. 672; *Homburg, C./Daugart, J.* (2004), S. 197; *Pfaff, D.* (2004), S. 179; *Schmöller, P.* (2001), S. 205.

²⁰³⁸ Vgl. *Eigler, J.* (2004), S. 670 und S. 672.

²⁰³⁹ *Hamel, W.* (2006), S. 470.

²⁰⁴⁰ Vgl. *Buhl, H. U./Dzienziol, J./Heidemann, J.* (2010), S. 9.

²⁰⁴¹ Vgl. *Hamel, W.* (2006), S. 464.

erfolgen. Möglich wäre es, die absolute oder relative Veränderung zwischen zwei Bewertungszeitpunkten als Ziel für den Firmenkundenberater zu formulieren. Vorteilhaft ist, dass mit dieser Größe die postulierte Zielkongruenz und Anreizkompatibilität erreicht und der Zusammenhang zwischen Gesamtbank-, Vertriebs- und Mitarbeiterzielen leicht hergestellt werden kann. Jedoch ist zu konstatieren, dass der kapitalwertbasierte Kundenwert gemäß Formel [D.30] nicht ausschließlich durch Entscheidungen des einzelnen Firmenkundenberaters beeinflusst wird, da z. B. auch Entscheidungen der Steuerungs- und der Produktionsbank Einfluss nehmen. Würde nur derjenige Teil des kapitalwertbasierten Kundenwerts betrachtet, der durch den Vertrieb bzw. den Firmenkundenberater beeinflusst werden kann,²⁰⁴² würde dieses Defizit zwar behoben.²⁰⁴³ Es würden implizit jedoch künftige, aber zum Zeitpunkt der Anreizgewährung noch nicht realisierte Verhaltensweisen und Maßnahmen in die Beurteilung einfließen. Zudem würde davon ausgegangen, dass das Kundenverhalten so eintritt, wie es bei der Ermittlung des Kundenwerts angenommen wird. Diese Annahme ist zwar obligatorisch für die Nutzung des Kundenwerts in der Vertriebssteuerung. Jedoch ist es problematisch, wenn die Anreizgewährung auf Basis dieser Größe erfolgen soll. Zwar kann argumentiert werden, dass das relevante Kundenverhalten gerade durch den Firmenkundenberater beeinflusst werden soll und kann. Gleichwohl müssten künftige negative Abweichungen, die den kapitalwertbasierten Kundenwert negativ beeinflussen und so auch einen Vermögenswertverlust für die Kreditgenossenschaft darstellen, dem Firmenkundenberater im Nachgang anzulasten sein.²⁰⁴⁴ Daraus resultieren die aus der wertorientierten Vertriebssteuerung bekannten Probleme, dass die Bemessungsgrundlage der Anreizgewährung aufgrund der Dynamik des Kundenverhaltens oder nicht durch den Firmenkundenberater beeinflussbarer Störgrößen wie z. B. eine Insolvenz des Kunden, nicht stabil, sondern im Zeitablauf volatil ist. Damit verbundene und konsequenterweise durchzuführende negative Sanktionen dürften das Motivationsziel des Anreizsystems konterkarieren, da hier das so genannte Belohnungsrisiko virulent wird.²⁰⁴⁵ Ähnliches gilt für den nicht-monetären Kunden-

²⁰⁴² Der durch die Vertriebsbank beeinflussbare Kundenwert wurde in Formel [E.3] als ein Summand des gesamten anbieterspezifischen Kundenwerts beschrieben.

²⁰⁴³ So argumentiert TEWES, dass der Vertrieb nachhaltigen Einfluss auf den vom Kunden wahrgenommenen Nutzen hat, dieser wiederum den Kundenwert stark beeinflusst und daher der anbieterspezifische Kundenwert als Bemessungsgrundlage verwendet werden kann. Vgl. *Tewes, M.* (2003), S. 313.

²⁰⁴⁴ Dies erfolgt in Analogie zu barwertigen Produktsteuerung, mithin der wertorientierten Steuerung auf Basis von Einzelgeschäftsbarwerten. Vgl. z. B. *Dokter, M./Lüders, U.* (2003), S. 29.

²⁰⁴⁵ Vgl. *Schmöller, P.* (2001), S. 205.

wert, der aufgrund der Messmetrik noch stärker subjektiv geprägt ist und zudem von Einflussgrößen abhängt, die der Firmenkundenberater nicht bis kaum beeinflussen kann.

Weiterhin ist die Manipulationsfreiheit des monetären Kundenwerts zu diskutieren. Wie die Ausführungen in Kapitel D.5.2 verdeutlichen, hängt die Messung des Kundenwerts in beträchtlichem Umfang von den Informationen der Bank über die zukünftige Planung des Kunden ab. Diese Informationen werden in maßgeblicher Weise über den Firmenkundenberater durch den persönlichen Austausch mit dem Firmenkunden generiert. In dieser Situation liegt die Gefahr begründet, die Entwicklung des betrachteten Firmenkunden verzerrt darzustellen. Denn durch eine realistische Weitergabe der Informationen resultiert aus Sicht des Firmenkundenberaters die Gefahr, dass er hinsichtlich seiner Leistung realistischer und ggf. schlechter eingeschätzt wird.²⁰⁴⁶

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die Verwendung des monetären oder nicht-monetären Kundenwerts als ausschließliche Bemessungsgrundlagen nicht geeignet ist. Die vorstehende Argumentation kann auf die Ebene der einzelnen Kundenwerttreiber, die in die Messung des Kundenwerts eingehen, übertragen werden und führt zum gleichen Ergebnis.

Alternativ zum monetären Kundenwert, der prospektiv ist, ist der in einer Periode realisierte Kundenwert als Bemessungsgrundlage zu diskutieren. Auch diese Größe weist den Vorteil der Zielkongruenz auf. Fraglich ist jedoch, ob auch die Anreizkompatibilität damit erreicht wird. Liegen periodische Ziele vor, kann dies dysfunktionales Verhalten bei den Vertriebsmitarbeitern induzieren,²⁰⁴⁷ indem kurzfristige Erfolge zu Lasten langfristiger Erfolgspotenziale realisiert werden. Dies könnte etwa dann der Fall sein, wenn der Firmenkunden durch den Firmenkundenberater zu kurzfristigen Produktabsätzen gedrängt wird und dies dazu führt, dass ein daraus resultierend unzufriedener Kunde die Geschäftsbeziehung beendet. Zudem resultieren Probleme aus der Messung und der Manipulierbarkeit dieser Größe. Da die realisierten Erfolge im Rahmen der Einzelgeschäftskalkulation barwertig gemessen werden, liegen weiterhin Manipulationsspielräume vor.²⁰⁴⁸ Aufgrund der periodenübergreifenden Dauer der Bankleistungserstellung können zudem die Probleme auftreten, die aus einer in der Zukunft abweichenden Ist-Situation von der erwarteten und der Messung zugrunde gelegten Situation resultieren. Eine isolierte Verwendung des in einer Periode realisierten Kundenwerts sollte daher auch nicht als Bemessungsgrundlage verwendet werden.

²⁰⁴⁶ Vgl. *Buhl, H. U./Dzienziol, J./Heidemann, J.* (2010), S. 7.

²⁰⁴⁷ Vgl. *Tewes, M.* (2003), S. 312.

²⁰⁴⁸ Vgl. dazu z. B. *Batz, C.* (2004), S. 32 ff.; *Dokter, M./Lüders, U.* (2003), S. 29.

Als mögliche Bemessungsgrundlage können auch diejenigen Bestimmungsfaktoren des monetären und nicht-monetären Kundenwerts genutzt werden, die zum einen wichtige Einflussgrößen auf den Kundenwert sind und zum zweiten durch den einzelnen Mitarbeiter beeinflusst werden können.²⁰⁴⁹ Für das Firmenkundengeschäft können dies bspw. die Kundenloyalität, die Kundenzufriedenheit, die Kundenbindung oder die vom Kunden aktiv aufgenommenen Informationen sein. Dabei können sowohl Ergebnisse als auch Verhaltensweisen des einzelnen Vertriebsmitarbeiters in Betracht gezogen werden.²⁰⁵⁰ Im Sinne eines inputorientierten Ansatzes, der sich auf Handlungsprozesse ausrichtet, kann auch eine auf am Kundenwert ausgerichtete Aktivitätensteuerung ergänzend eingesetzt werden. So stellt z. B. auch die Durchführung der in der Vertriebsplanung festgelegten Maßnahmen eine mögliche Bemessungsgrundlage dar. Problematisch ist dabei jedoch, dass damit die Ziele auf Gesamt-, Vertriebs- und Mitarbeiterebene nicht mehr unmittelbar miteinander verbunden werden können. Es ist daher begründet davon auszugehen, dass die Zielkongruenz geringer ausfällt. Zudem sind die einzelnen Bestimmungsfaktoren isolierte Größen, so dass die Gefahr vorliegt, den komplexen Gesamtzusammenhang der einzelnen Einflussfaktoren auf den Kundenwert nicht genügend zu berücksichtigen.

Wie die vorstehenden Ausführungen zeigen, ist auch bei Rekurs auf den Kundenwert als zentrale Ziel- und Steuerungsgröße im Vertrieb die Auswahl einer Bemessungsgrundlage eine bemerkenswerte Herausforderung für die Vertriebssteuerung. Zentrale Postulate der Kundenwertorientierung für die Auswahl von kundenwertbasierten Bemessungsgrundlagen sind, die Ausgewogenheit zwischen kurz- und langfristigen Zielen aufrechtzuerhalten sowie einen strikten Bezug zu den einzelnen Kundenbeziehungen aufrechtzuerhalten. Aus diesem Grund bietet es sich an, die kundenwertbezogene Balanced Scorecard als Orientierungspunkt für die Ziele und damit die Bemessungsgrundlage eines Firmenkundenberaters zu nutzen. Dies gewährleistet die notwendig Ausgewogenheit der Ziele und gleichzeitig deren Strategiekonsistenz, wodurch mittelbar auch die Zielkongruenz erreicht wird. Mit dem strikten Kundenwertbezug resultiert jedoch für die Gestaltung des Anreizsystems eine relativ höhere Komplexität. So würde die finale Höhe des Erfolgs als konkrete Ausprägung der Bemessungsgrundlage erst dann bekannt sein, wenn für alle von einem Firmenkundenberater betreuten Kunden die Ergebnisse vorliegen. Dies impliziert auch, dass eine unterjährige Positionsfeststellung aus Sicht des Firmenkundenberaters kaum möglich ist. Dies dürfte auch dann zu Problemen führen, wenn binnenperiodische

²⁰⁴⁹ Vgl. hier und nachfolgend *Tewes, M.* (2003), S. 312.

²⁰⁵⁰ Vgl. *Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J.* (2010), S. 150 f.

Wechsel in der Betreuung von Firmenkunden, d. h. in der Zuordnung von Firmenkunden zu Firmenkundenberater vorgenommen werden.

Abschließend sei noch auf die Möglichkeiten einer kundenwertorientierten Bemessungsgrundlage für die Leitungsebene eingegangen. Auf der strategischen Ebene sind Entscheidungen hinsichtlich der Selektion und Priorisierung von Kundenbeziehungen zu treffen. Daraus resultiert, dass geeignete Bemessungsgrundlagen auf dem anbieterspezifischen Kundenwert und das Kundenwertpotenzial sowie der Kombination aus diesen beiden Größen, mithin der Ausschöpfungsquote dieser Geschäftsbeziehungen im Einzelnen und in der Aggregation über den gesamten Kundenbestand basieren.²⁰⁵¹ Den dem prospektiven Kundenwert inhärenten Manipulationsspielräumen muss durch geeignete Kompensationsmaßnahmen bei der Ausgestaltung der übrigen Parameter des Anreizsystems Rechnung getragen werden.²⁰⁵² Mögliche Abweichungen, die durch externe Störgrößen bedingt werden, können unberücksichtigt bleiben, da es gerade die Aufgabe der Entscheidungsträger ist, auf externe Einflussgrößen so zu reagieren, dass die kundenwertbezogenen Ziele und damit die potenzialwertbezogenen Vermögenswertziele der Kreditgenossenschaft erreicht werden.²⁰⁵³

Neben diesen auf die Selbstkoordination ausgerichteten Aspekten der Vertriebssteuerung im engeren Sinn enthält VR-CONTROL mit der so genannten Vorsteuerung auch Instrumente der Fremdkoordination.²⁰⁵⁴ Die Vorsteuerung umfasst Regelungen und Vorgaben, die zielsetzungsgerechte Entscheidungen beeinflussen sollen. Auf die Möglichkeiten den Kundenwert in der Vorsteuerung zu berücksichtigen, wird nachfolgend eingegangen.

3.4 Kundenwertorientierte Vorsteuerung

3.4.1 Grundlagen der Vorsteuerung nach VR-CONTROL

Ausgangspunkt der Vorsteuerung ist die Überlegung, dass die Einzelgeschäftskalkulation mit dem Deckungsbeitrag III keine abschließende Aussage über die Vorteilhaftigkeit eines Geschäfts zulässt.²⁰⁵⁵ Diese Aussage gelingt nur, wenn dem ermittelten Deckungsbeitrag III ein Ergebnisanspruch gegenübergestellt

²⁰⁵¹ Vgl. *Tewes; M.* (2003), S. 311 f.

²⁰⁵² Z. B. durch eine Anreizgewährung bei einer leistungsorientierten Vergütung, die zeitlich gestreckt erfolgt. Vgl. *Tewes, M.* (2003), S. 322. Gestaltungsempfehlungen für ein monetäres Anreizsystem in diesem Zusammenhang zeigen *Buhl, H. U./Dzienziol, J./Heidemann, J.* (2010), S. 22 f. auf.

²⁰⁵³ Vgl. *Tewes, M.* (2003), S. 322.

²⁰⁵⁴ Vgl. *BVR* (2003b), Kapitel 2.3.

²⁰⁵⁵ Vgl. hier und nachfolgend *BVR* (2003b), Kapitel 2.3, S. 3 f.

wird, der als Mindestdeckungsbeitrag zu verstehen ist und diejenigen Kosten berücksichtigt, die noch nicht im Deckungsbeitrag III enthalten sind. Wesentlicher Bestandteil der Vorsteuerung ist daher die zentrale Vorkalkulation, die Höchst- und Mindestkonditionen vorgibt.²⁰⁵⁶

Vor diesem Hintergrund besteht die Aufgabe der Vorsteuerung darin, über die Preispolitik sicherzustellen, dass die betriebswirtschaftliche Vorteilhaftigkeit eines Einzelgeschäfts gewährleistet wird. Es wird unterschieden, ob es sich um endgültig festgelegte Konditionen im Standard- bzw. Massengeschäft oder um einzelgeschäftsbezogene Konditionsverhandlungen handelt. Im erstgenannten Fall wird ausgehend von einem Mindestdeckungsbeitrag ermittelt, wie die Konditionspolitik für die einzelnen Bankleistungen erfolgen soll. Im letztgenannten Fall dagegen wird auf Basis der individuell vereinbarten Kondition der resultierende Deckungsbeitrag III ermittelt. In diesem Fall wird ein kombiniertes Preisuntergrenzen- und Kompetenzsystem genutzt, um konditionspolitische Entscheidungen sach- und zielsetzungsgerecht durchführen zu können. Abbildung 72 zeigt den allgemeinen Aufbau eines Preisuntergrenzensystems in Anlehnung an die Einzelgeschäftskalkulation.²⁰⁵⁷

Ausgangspunkt		DB-III + Ertragsanspruch > 0	Von der Geschäftskondition abgedeckte Positionen...				
			Kosten der Opportunität	Risikoprämie	Standardstückkosten	Ertragsanspruch	Überegebnis
Preisuntergrenze	I	DB-III + Ertragsanspruch = 0					
	II	DB-III = 0					
	III	DB-II = 0					
	IV	DB-Ib = 0					
	V	DB-Ib < 0					

Abbildung 72: Preisuntergrenzensystem²⁰⁵⁸

Aufbauend auf diesem Preisuntergrenzensystem kann ein Kompetenzsystem in der Vertriebssteuerung implementiert werden. Dabei werden bspw. mit den jeweiligen Preisuntergrenzen in Kombination mit Aussagen über den Deckungsbeitrag

²⁰⁵⁶ Vgl. Hilgenstock, G. P. (1995), S. 808.

²⁰⁵⁷ Vgl. zur Einzelgeschäftskalkulation die Ausführungen in Kapitel C.4.3.

²⁰⁵⁸ Hensel, V./Wild, C. (2003), S. 37. Ähnlich auch BVR (2003b), Kapitel 2.3, S. 6. Die Preisuntergrenze IV gilt nur für Aktivgeschäfte. Die grau kolorierten Felder weisen zeilenweise diejenigen Kosten- und Ergebniskomponenten aus, die durch die Preisuntergrenze gedeckt sind.

der gesamten bisherigen Kundenbeziehung konkrete Kompetenzzuordnungen verknüpft, die vorgeben, welche Kompetenzstufe der Bank entscheidungsbefugt ist (siehe Tabelle 32). Unterschieden wird zwischen risikobehafteten Aktivgeschäften (AG) und sonstigen Geschäften (SG).

Tabelle 32: Beispielhafte Ausgestaltung eines Ergebniskompetenzsystems²⁰⁵⁹

Deckungsbeitrag des Einzelgeschäfts	Deckungsbeitrag der Kundenverbindung insgesamt											
	DB III+EA > 0		DB III+EA = 0		DB III = 0		DB II = 0		DB Ib = 0		DB Ib < 0	
	AG	SG	AG	SG	AG	SG	AG	SG	AG	SG	AG	SG
DB III+EA>0	1		1		1		1		1		1	
DB III+EA=0	1		1		1		1		1		1	
DB III=0	1		1		2	1	2	1	2	1	2	1
DB II = 0*	1		1		2		2		2		3	
DB Ib = 0	1		1		2		3	2	3	2	3	
DB Ib < 0	1		1		2		3		3		3	
*Preisuntergrenze gilt nur für Aktivgeschäfte;	1: 1. Kompetenzstufe (z. B. Berater)						SG: Sonstige Ge-					
„Sonstige Geschäfte“ umfassen Passiv- und Dienstleistungsgeschäfte	2: 2. Kompetenzstufe (z. B. Bereichsleitung)						schäfte					
	3: 3. Kompetenzstufe (z. B. Vorstand)						EA: Deckungsbeitrag Ergebnisanspruch					

Um in der wertorientierten Steuerung mögliches Margendumping bei individuell zu verhandelnden Geschäften zu vermeiden, wird empfohlen, Restriktionen in Form mindestens zu erzielender Nettomargen, die den barwertigen Deckungsbeitrag III in Prozent ausdrücken, festzulegen.²⁰⁶⁰ Diese Nettomargen werden produktindividuell ermittelt. Das Kompetenzsystem kann in diesem Zusammenhang auch auf Basis der Nettomargen definiert werden (siehe Tabelle 33). Danach darf z. B. ein Firmenkundenberater mit einem Verhandlungsspielraum von 40 Prozent ausgehend von der mindestens zu erzielen Nettomarge in die Verhandlungen mit dem Kunden gehen. Reicht dieser Verhandlungsspielraum nicht aus, so muss die übergeordnete disziplinarische Stelle angerufen und in die Verhandlungen integriert werden.

²⁰⁵⁹ BVR (2003b), Kapitel 2.3, S. 8; Hensel, V./Wild, C. (2003), S. 38.

²⁰⁶⁰ Vgl. hier und nachfolgend Batz, C. (2004), S. 33 ff.

Tabelle 33: Kompetenzregelung auf Basis von Nettomindestmargen²⁰⁶¹

	Privat- kundenberater	Firmen- kundenberater	Bereichsleiter	Vorstand Markt
Kompetenz Netto- marge (Reduktion bis...)	80%	60%	40%	Positives Er- gebnis des Kunden

Im Standardgeschäft werden für einzelne Bankleistungen konkrete Konditionen vorgegeben,²⁰⁶² zu denen diese angeboten werden. Auch dieses Verfahren kann mit den vorgestellten Kompetenzregelungen verknüpft werden.

Aus prozessualer Sicht wird die Vorsteuerung in Form der Vorkalkulation der Produktionsphase zugeordnet und unterteilt in die Prozessschritte Konditionierung, die Ermittlung des Deckungsbeitrags III, die Ermittlung des Ergebnisanspruchs, die Ermittlung einer möglichen Über- oder Unterdeckung und in die Entscheidung über den Geschäftsabschluss gemäß dem Ergebniskompetenzsystems (siehe Abbildung 73).²⁰⁶³

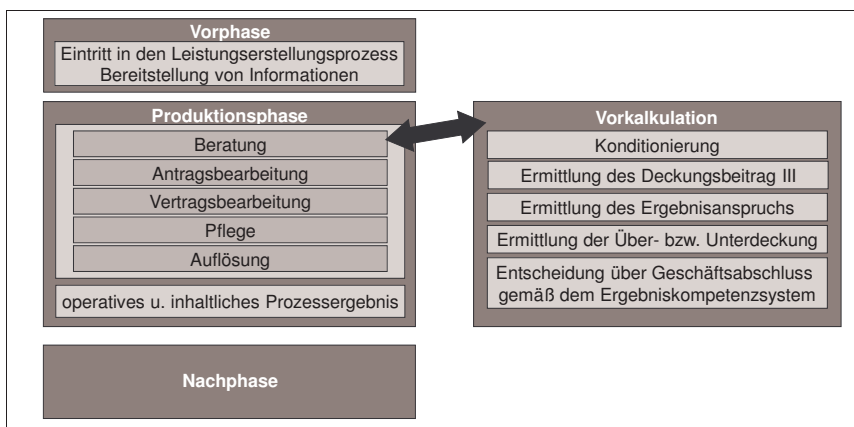


Abbildung 73: Vorkalkulation als integraler Bestandteil des Geschäftsprozesses²⁰⁶⁴

²⁰⁶¹ In Anlehnung an Batz, C. (2004), S. 35.

²⁰⁶² Dabei werden neben den Produktparametern wie Volumen und Laufzeit bei Aktivgeschäften auch kundenbezogene Merkmale wie Risikoklasse berücksichtigt. Vgl. BVR (2003b), Kapitel 2.3, S. 11 ff.

²⁰⁶³ Vgl. BVR (2003b), Kapitel 2.3, S. 14 ff.

²⁰⁶⁴ BVR (2003b), Kapitel 2.3, S. 15.

Zwar gilt nach Vorgabe von VR-CONTROL grundsätzlich, dass jeder Deckungsbeitrag positiv sein soll.²⁰⁶⁵ Allerdings wird auch in dieser Steuerungskonzeption berücksichtigt, dass der Produktdeckungsbeitrag nicht für jedes Geschäft generell positiv sein muss. Vom Grundsatz abweichende Entscheidungen sollen die gesamte Geschäftsbeziehung mit dem Kunden ins Kalkül ziehen. Insbesondere sind die Deckungsbeiträge der sonstigen mit dem Kunden kontrahierten Bankleistungen zu beachten. BATZ weist daher darauf hin, „dass die einzelnen Kompetenzstufen in ihre Konditionsentscheidungen auch den gesamten Ertrag der Kundenverbindung integrieren müssen.“²⁰⁶⁶ Diese Forderungen zielen vornehmlich darauf ab, die zum Verhandlungszeitpunkt bereits mit einem Kunden bestehenden Geschäfte und deren monetären Wertbeiträge zu berücksichtigen. Sie berücksichtigen damit ausschließlich die bisherige Geschäftsbeziehung. Den Zukunftsbezug berücksichtigen HENSEL/WILD, die die Gefahr sehen, rentable Kunden aufgrund eines einzelnen nicht abgeschlossenen Einzelgeschäfts mit negativem Deckungsbeitrag III zu verlieren. Daher akzeptieren sie defizitäre Einzelgeschäfte, weisen aber darauf hin, dass langfristig die Erzielung positiver Deckungsbeiträge III im Vordergrund stehen muss.²⁰⁶⁷ Und KIPKER/SCHÖNHALS fordern, dass die Firmenkundenberater einen gewissen Gestaltungsspielraum für Konditionen und Preise haben sollten, der abhängig von der aktuellen Rentabilität sowie dem weiteren Geschäftspotenzial des Kunden ist.²⁰⁶⁸ Diese Forderungen können durch die Integration des Kundenwerts systematisch und methodisch in die Vorsteuerung integriert werden.

3.4.2 Integration des Kundenwerts in die Vorsteuerung

Die Integration des Kundenwerts kann vor dem Hintergrund der vorhergehenden Ausführungen auf drei kombinierbare Arten erfolgen. Erstens indem er Einfluss auf die Vorkalkulation nimmt, zweitens indem der Kundenwert entsprechend den genannten Anforderungen das oben skizzierte Preis- und Kompetenzsystem ergänzt und drittens indem auf Basis des Kundenwerts ein eigenständiges Kompetenzsystem entwickelt wird.

Im einfachsten Fall wird der Kundenwert insofern in die Vorsteuerung integriert, als die für die Ermittlung des monetären anbieterspezifischen Kundenwerts prognostizierten Einzelgeschäfte auch zur Grundlage der Vorkalkulation gemacht werden. Wie erinnerlich stellen die einzelnen Bankleistungen, deren Absatz im Rahmen einer Kundenbeziehung für die Zukunft prognostiziert und

²⁰⁶⁵ Vgl. hier und nachfolgend *BVR* (2003b), Kapitel 2.3, S. 4.

²⁰⁶⁶ *Batz, C.* (2004), S. 35.

²⁰⁶⁷ Vgl. *Hensel, V./Wild, C.* (2003), S. 37.

²⁰⁶⁸ Vgl. *Kipker, I./Schönhals, F.* (2002), S. 17.

geplant wird, die Grundlage dar, auf der der monetäre anbieterspezifische Kundenwert ermittelt wird. Die Kalkulation der Bankleistungen orientiert sich dabei an den bankseitigen Ansprüchen und den kundenseitigen Möglichkeiten und Grenzen. Zu nennen ist hier z. B. das auf der vermuteten Zahlungsbereitschaft des Kunden basierende Up-Selling-Potenzial. Mit der Prognose des monetären Kundenwerts ist verbunden, die Bankleistungen hinsichtlich der Produktparameter (z. B. Laufzeit, Volumen, Mengengerüste beim Zahlungsverkehr) und der Konditionengestaltung vorab zu definieren, da sonst eine Kalkulation der Bankdienstleistungen unmöglich ist. Die also im Kontext der Kundenwertermittlung genutzten Einzelgeschäftskalkulationen stellen somit die Grundlage des Kompetenzsystems im Sinne der Tabelle 33 dar. Abweichend zur Vorkalkulation im oben skizzierten Fall kann es jedoch sein, dass ein im Kontext des Kundenwerts kalkuliertes Geschäft bereits eine Preisuntergrenze unterschreitet und damit der Firmenkundenberater nicht mehr entscheidungsbefugt ist. In diesen Fällen könnten entsprechende ex ante Genehmigungen unter Vorbehalt an den Firmenkundenberater ausgestellt werden. Der Vorbehalt bezieht sich auf die Identität der tatsächlichen von der prognostizierten Ausführung sowie die Periode des Absatzes der Bankleistung.

Die im vorhergehenden Kapitel zitierten Forderungen machen deutlich, dass eine preispolitische Entscheidung bei einer konkreten Transaktion zulasten der Kreditgenossenschaft nur dann vorgenommen werden sollte, wenn ein Abwägen mit transaktionsexternen Vorteilen eine solche Entscheidung begründen kann. Ein solches Abwägen ist implizit in dem in Tabelle 32 dargestellten Kompetenzsystem enthalten. Problematisch daran ist jedoch, dass die betrachteten transaktionsexternen Vorteile vergangenheitsorientiert und somit steuerungstheoretisch inadäquat sind. Die Integration des Kundenwerts in die Vorsteuerung kann diese Entscheidungen intersubjektiv nachvollziehbar und steuerungstheoretisch besser begründen. In diesem Fall wäre die prozessuale Vorsteuerung um einen Schritt zu ergänzen. Und zwar wäre bei der Entscheidung über den Geschäftsabschluss eine Prüfung der Auswirkungen auf den monetären und/oder nicht-monetären Kundenwert und deren Kundenwerttreiber als Entscheidungsfundierung vorzunehmen. Bei der Prüfung dieses Einflusses ist zu unterscheiden, ob komplementäre oder kompensatorische Einflüsse vorliegen. Komplementäre Effekte liegen z. B. dann vor, wenn sich das Entwicklungspotenzial auf eine prognostizierte höhere Zahlungsbereitschaft für Leistungen des Basisgeschäftspotenzials bezieht. In diesem Fall kann eine Situation resultieren, in der die Verhandlung über eine Leistung den Wert des Basis- und des Entwicklungspotenzials beeinflusst. Kompensatorische Effekte können dagegen vorliegen, wenn eine geringere Kondition bei einer Leistung des Basisgeschäftspotenzials durch eine höhere Kondition bei einer Cross-Selling-Leistung aufgewogen werden kann.

Diese Überlegung sei an einem Beispiel verdeutlicht. Für den in Tabelle 30 betrachteten Firmenkunden wird ein monetärer Kundenwert von 329 GE ermittelt. Das Basisgeschäftspotenzial in der Periode $t=1$ weist einen Wert von 100 GE auf. Es sei angenommen, dass dieses unter anderem aus einer Anschlussfinanzierung für ein auslaufendes Investitionsdarlehen resultiere, wobei weiterhin angenommen werde, das Up-Selling-Potenzial von 30 GE begründe sich unter anderem in einem im Vergleich zur gegenwärtigen Finanzierung höheren Konditionsbeitrag. In der Periode $t=1$ verhandle nun der Firmenkundenberater mit dem Firmenkunden über die Kondition der Anschlussfinanzierung. Die verhandelte Kondition führe zu einem negativen Deckungsbeitrag III, so dass der Firmenkundenberater nicht mehr kompetent und entscheidungsbefugt ist. Der Bereichsleiter auf der nächsthöheren Kompetenzstufe muss nun über den Geschäftsabschluss entscheiden und dazu abwägen. Es ließen sich dazu die folgenden Überlegungen anstellen. Die verringerte Kondition reduziere c. p. das Basisgeschäftspotenzial auf 70 GE und das Up-Selling-Potenzial auf 15 GE. Daraus resultiere ein Kundenwert zu Beginn der Periode $t=1$ von 297 GE. Dieser Vermögenswertverlust in Höhe von 10 Prozent zum ursprünglich prognostizierten Kundenwert von 329 GE darf nur begründet in Kauf genommen werden. Es sei angenommen, die Anschlussfinanzierung habe Einfluss auf die Kundenbindungsrate der folgenden Perioden, da damit die Wechselkosten für den Kunden bedingt durch die vertragliche Bindungswirkung des Kreditvertrags steigen. Annahmegemäß steige die Kundenbindungsrate um 10 Prozent in den folgenden Perioden $t=2$ bis $t=4$. Es resultiert unter Berücksichtigung der gestiegenen Kundenbindungsrate ein monetärer anbieterspezifischer Kundenwert zu Beginn der Periode $t=1$ von 319 GE. Dieser liegt nur noch um 3 Prozent unter dem ursprünglich für diesen Zeitpunkt ermittelten Kundenwert. Damit steht der gegenwärtigen Vermögenswertreduzierung eine begründet anzunehmende künftige Vermögenswertsteigerung gegenüber, die diese teilweise kompensieren kann. Im alternativen Fall, dass die Anschlussfinanzierung nicht kontrahiert wird, möge das Basisgeschäftspotenzial einen Wert von 80 GE haben und die Kundenbindungsrate in den folgenden Perioden annahmegemäß um 15 Prozent sinken. Unter Berücksichtigung dieser Veränderungen resultiere c. p. ein monetärer anbieterspezifischer Kundenwert zu Beginn der Periode $t=1$ von 271 GE, der etwa 18 Prozent unter dem ursprünglich angenommenen Wert liegt. Ein analoges Vorgehen ließe sich über den nicht-monetären Kundenwert und dessen Kundenwerttreiber vornehmen. Auf Basis einer dergestaltigen Integration des Kundenwerts kann der Abwägungsprozess intersubjektiv nachvollziehbar auf Basis steuerungstheoretisch adäquater Bezugsgrößen vorgenommen werden.

Als dritte Möglichkeit könnte ein Kompetenzsystem direkt auf Basis des Kundenwerts konzeptualisiert werden. Dabei lässt sich eine breite Vielfalt an

Möglichkeiten vorstellen, von denen nachfolgend zwei skizziert werden sollen. Eine Möglichkeit wäre ein Kompetenzsystem zu implementieren, dass nicht auf Preisuntergrenzen eines einzelnen Geschäfts, sondern auf Werthürden für die Bezugsgröße des monetären Kundenwerts rekurriert. So könnten bspw. die anbieterspezifischen monetären Kundenwerte der laufenden Periode in Summe betrachtet werden. Alternativ zum Vorgehen in Tabelle 32 wird die Preisuntergrenze einer konkreten Transaktion nicht der Summe der Deckungsbeiträge der gesamten Geschäftsbeziehung, sondern dem Erfolg der laufenden Periode hinsichtlich der kundenwertbasierten Vertriebsziele gegenübergestellt. Zur Verdeutlichung dieser Überlegung sei auf das Beispiel in der Tabelle 30 verwiesen. Das Ziel für die relevante Kundenbeziehung sei auf 120 GE festgelegt.²⁰⁶⁹ Im Rahmen der Verhandlung einer (oder mehrerer) Bankleistungen, die die Grundlage der Kalkulation des Kundenwerts in der Periode $t=1$ sind und dem Basis-, dem Entwicklungs- oder dem Cross-Selling-Potenzial zugeordnet wurden, ist nun zu prüfen, ob die verhandelte(n) Kondition(en) Einfluss auf die Zielerreichung haben kann (können). In Abhängigkeit der kundenindividuellen Konstellation der monetären Werttreiber impliziert dieses Vorgehen ein größeres Ausmaß an Kundensicht als das einzeltransaktionsbezogene Kompetenzsystem auf Basis von Preisuntergrenzen. Zudem sei darauf hingewiesen, dass dieses Vorgehen nicht zwingend auf einem bankleistungsbezogenem Mengengerüst basieren muss, sondern auch praktikabel ist, wenn die Ziele lediglich auf Basis wertmäßiger Informationen formuliert werden.

Eine alternative Möglichkeit dazu wäre es, den prognostizierten anbieterspezifischen monetären Kundenwert als periodenübergreifende Bezugsgröße zu nutzen. In diesem Fall rekurriert die Vorsteuerung auf die Vertriebsziele hinsichtlich des Kundenwerts für die künftigen Perioden. Dabei können zwei Fälle unterschieden werden. Im ersten Fall bezieht sich die Vorsteuerung auf den für die laufende Periode ursprünglich prognostizierten und der Vertriebsplanung zugrunde gelegten monetären anbieterspezifischen Kundenwert. Im Beispiel aus Tabelle 30 entspricht dies dem Wert von 329 GE zu Beginn der Periode $t=1$. Eine Abweichung der verhandelten von den prognostizierten und geplanten Deckungsbeiträgen oder Konditionen wirkt sich auf diesen Wert in zweierlei Weise aus. Erstens durch die Veränderung des periodischen Kundenwerts der Periode $t=1$ und zweitens durch die Auswirkungen auf die künftigen periodischen Kundenwerte der Perioden $t=2$ bis $t=4$. In Abhängigkeit der durch die konkrete Transaktion induzierten Veränderung des monetären anbieterspezifischen Kundenwerts lässt sich der Erfolg hinsichtlich der kundenwertbasierten Ziele für

²⁰⁶⁹ Der Wert 120 resultiert aus der Multiplikation des anbieterspezifischen monetären Kundenwerts der Periode $t=1$ in Höhe von 150 mit dem Zielanspruch von 80 Prozent.

diese Zielgröße ermitteln. In Abhängigkeit des Ausmaßes der negativen Zielabweichung sind entsprechende Entscheidungskompetenzen zu vergeben.

Unabhängig davon auf welche Art der Kundenwert in die Vorsteuerung integriert wird, zeigen die vorhergehenden Ausführungen, dass der Kundenwert eine sinnvolle methodische Ergänzung der bestehenden Vorsteuerungsansätze ist. Die Integration des Kundenwerts gewährleistet, dass die Kundensicht, die der relationalen Vertriebsansätze zu Eigen sein soll, auch in der Vorsteuerung die produktzentrierte Sicht ergänzen oder gar substituieren kann. Die konkrete Art der Integration des Kundenwerts in die Vorsteuerung ist institutsindividuell vorzunehmen. Abschließend sei darauf hingewiesen, dass die Integration des Kundenwerts nach HOMBURG/DAUM auch als Argumentationshilfe in der Verhandlung mit dem Kunden verwendet werden kann.²⁰⁷⁰

4 Kundenwertorientierte Überwachung und Sicherung

Wie in grundlegenden Ausführungen in Kapitel B.2 erörtert wurde, umfasst der Planungs- und Steuerungsprozess in dem dieser Arbeit zugrunde gelegten Verständnis auch die Aufgaben der Überwachung und Sicherung. Für die Erfüllung dieser Aufgaben sind kundenwertorientierte Kontrollen notwendig. Dabei gilt, dass je unsicherer die Planungsinhalte sind, desto umfangreicher und vielfältiger die Kontrollen zur Wissensgenerierung in der Überwachungs- und Sicherungsphase sein sollten.²⁰⁷¹ Im Folgenden werden relevante Kontrollarten begründet ausgewählt sowie deren Beziehungen untereinander im Kontext der Wissensgenerierung beschrieben.

4.1 Auswahl relevanter Kontrollarten

In der kundenwertorientierten Überwachungs- und Kontrollphase sind Vertriebsplanabweichungen zu identifizieren, zu analysieren und ggf. als Basis zu verwenden, um Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten. Es ist hierzu nicht ausreichend, den Kontrollumfang auf den vergangenheitsorientierten Soll-Ist-Abgleich zu beschränken.²⁰⁷²

In der Literatur werden im Kontext der Kundenwertorientierung die auf gegenwärtige und künftige interne und externe Entwicklungen ausgerichtete Prämissenkontrolle, die auf die Umsetzung der kundenwertbezogenen Maßnahmen

²⁰⁷⁰ Vgl. *Homburg, C./Daum, D.* (1998), S. 141.

²⁰⁷¹ Vgl. *Stüker, D.* (2008), S. 353.

²⁰⁷² Vgl. *Eberling, G.* (2002), S. 304; *Küpper, H.-U.* (2001), S. 19.

ausgerichtete Durchführungskontrolle sowie die auf die Ergebnisse der Maßnahmen ausgerichtete Ergebniskontrolle als relevante Kontrollarten genannt.²⁰⁷³ Diese Auswahl wird um die Verhaltenskontrolle und die strategische Überwachung ergänzt.

Die Verhaltenskontrolle ist zu berücksichtigen, da sie prüft, „ob der Ausführende unter den eingetretenen Situationsbedingungen die geeigneten Maßnahmen ergriffen hat.“²⁰⁷⁴ Im Gegensatz zur Ergebniskontrolle werden bei der Planumsetzung die geänderten Rahmenbedingungen berücksichtigt. Insbesondere aufgrund der Zukunftsorientierung des Kundenwerts und der damit verbundenen Unsicherheit ist diese Kontrollart daher eine sinnvolle Ergänzung.

Die bisher genannten Kontrollarten haben gemeinsam, dass sie so genannte gerichtete Kontrollen sind. Insbesondere bei strategischen Planungen ist es notwendig, auch ungerichtet Informationen zu sammeln. Dazu wird die strategische Überwachung eingesetzt. Diese ist zwar keine Kontrollart im wörtlichen Sinn, da sie aufgrund ihrer Ungerichtetheit keinen Vergleichsmaßstab hat.²⁰⁷⁵ Sie stellt jedoch eine beachtenswerte Ergänzung der Prämissenkontrolle dar. Die Einordnung in die Überwachungs- und Sicherungsphase begründet sich damit, dass sie trotz ihrer inhaltlichen Ungerichtetheit einen Ausgangspunkt benötigt, der sich aus der Planungs- und Umsetzungsphase ergibt.

Diese fünf Arten von Kontrollen stehen in einer engen Beziehung zueinander, so dass die gemeinsame Analyse der Kontrollergebnisse eine höhere Qualität an Erkenntnissen für die Erfolgswirksamkeit des kundenwertorientierten Vertriebs im Firmenkundengeschäft liefert. Aufgaben der Vertriebskontrolle sind die Feed-back-Kontrolle sowie die Feed-forward-Überwachung. Ausgehend von identifizierten Vertriebsplanungsabweichungen auf Basis der Ergebniskontrolle im Rahmen der Feed-back-Kontrolle ist zu analysieren, worin etwaige Abweichungen begründet sind. Abweichungen können durch interne oder externe Einflussfaktoren verursacht werden. Typischerweise liegen intern begründete Ab-

²⁰⁷³ Vgl. *Wille, K.* (2005), S. 251; *Tewes, M.* (2003), S. 217 ff.; *Eberling, G.* (2002), S. 304 f. Für die allgemeine Wertorientierte Unternehmensführung werden diese Kontrollarten auch von *Ebeling, C.* (2007), S. 113 ff. als relevant beurteilt. Vgl. für eine Übersicht von Kontrollarten auch Abbildung 3. Alternative Bezeichnungen für die Durchführungskontrolle sind Maßnahmenkontrolle, Planfortschritts- und Verfahrenskontrolle. Die Ergebniskontrolle wird auch als Realisationskontrolle bezeichnet. Aus Controlling-sicht können die Durchführungs- und die Ergebniskontrolle sich sowohl auf den Planungsprozess als auch auf den Umsetzungsprozess beziehen. Im ersten Fall ist es Gegenstand der Kontrolle, zu prüfen, ob die Planung wie gefordert umgesetzt wird. Für die Vertriebssteuerung ist die Kontrolle auf den Umsetzungsprozess zu richten.

²⁰⁷⁴ *Küpper, H.-U.* (2001), S. 173.

²⁰⁷⁵ Kontrollen beruhen stets auf einem Vergleich. Vgl. *Küpper, H.-U.* (2001), S. 169.

weichungen vor, wenn in der Planrealisationsphase Maßnahmen nicht oder nur unvollständig vorgenommen wurden. Dies zu prüfen, ist Gegenstand der Durchführungskontrolle. Extern begründete Abweichungen liegen vor, wenn grundlegende Prämissen der strategischen Planung nicht eintreten oder nicht eingetreten sind. Da die Prämissenkontrolle nur diejenigen Annahmen über die Umfeld- und Unternehmensentwicklung fokussiert, die in der strategischen Planung adressiert wurden, stellt sie eine selektive oder spezialisierte Kontrolle dar.²⁰⁷⁶ Sie wird daher ergänzt um die strategische Überwachung, die die strategierelevanten Parameter sucht, die „weder als explizite Prämisse in den Prozess der Strategieformulierung eingegangen sind noch bei der Strategieumsetzung bereits wirksam geworden sind.“²⁰⁷⁷ Bei fehlerhaften Prämissen dient die Verhaltenskontrolle dazu, Informationen darüber zu generieren, ob das Verhalten eines Vertriebsmitarbeiters an die geänderte Situation angepasst wurde und damit Ergebnisabweichungen erklärt werden können.

Nachfolgend werden die für eine kundenwertorientierte Vertriebssteuerung als relevant erachteten Kontrollarten vorgestellt und hinsichtlich ihrer Ausgestaltung erörtert.

4.2 Ergebniskontrolle

Gegenstand der Ergebniskontrolle ist es, das Ausmaß der Zielerreichung zu überprüfen.²⁰⁷⁸ Aufgrund ihres unmittelbaren Zielbezugs ist es zwingend erforderlich, dass sich die Ergebniskontrolle auf die identischen Bezugsgrößen sowie deren Messverfahren stützt, die auch in der Planung als Basis für die Zielformulierung genutzt wurden. Im Kontext der kundenwertorientierten Vertriebssteuerung können der Ergebniskontrolle als Kontrollobjekte der monetäre und nicht-monetäre Kundenwert sowie deren Kundenwerttreiber und Bestimmungsfaktoren, die als Zielgrößen in der kundenwertbasierten Balanced Scorecard zugrunde gelegt wurden, zugerechnet werden. Die Ergebniskontrolle bezieht sich stets auf Handlungsergebnisse, so dass die in der kundenwertbasierten Balanced Scorecard definierten Maßnahmen nicht Kontrollobjekte der Ergebniskontrolle sein können.²⁰⁷⁹ In Abhängigkeit der betrachteten Kontrollobjekte kann die Ergebniskontrolle der operativen oder strategischen Planung als Informationslieferant zugeordnet werden.

²⁰⁷⁶ Vgl. Börner, C. J. (2005), S. 37.

²⁰⁷⁷ Börner, C. J. (2005), S. 37.

²⁰⁷⁸ Vgl. Küpper, H.-U. (2001), S. 173.

²⁰⁷⁹ Die Handlungen selbst sind Gegenstand der Umsetzungs- und der Verhaltenskontrolle. Siehe dazu die Kapitel E.4.3 und E.4.4.

In der operativen Ausprägung resultiert aus der Ergebniskontrolle eine Aussage über den Erfolg von Entscheidungen und Maßnahmen, die auf Basis des Vergleichs einer normativen Soll-Größe und einer faktischen Ist-Größe getroffen wird.²⁰⁸⁰ In diesem Fall ist die Ergebniskontrolle eine Feed-back-Kontrolle, die der Sicherstellung der Planerreicherung dient.²⁰⁸¹ Die als Soll-Ist-Kontrolle konzipierte Ergebniskontrolle fokussiert vornehmlich auf die Frage, in wie weit es in der Kontrollperiode gelungen ist, die prognostizierten und geplanten Kundenwerte auszuschöpfen, mithin zu realisieren.²⁰⁸² Vor diesem Hintergrund ist der Bezugszeitraum der Ergebniskontrolle kurzfristig und periodisch, weswegen sie der operativen Planung gegenübergestellt wird.²⁰⁸³ Die in der Ergebniskontrolle erkannten Mängel können für die nachfolgenden operativen Planungen korrigiert werden. Die Gestaltungsprinzipien der kundenwertbasierten Balanced Scorecard sollten für die Rhythmik der operativen Ergebniskontrolle handlungsleitend sein. So sollten die Frühindikatoren, die als Zielgrößen verwendet werden, in kürzeren Zeiträumen, und somit häufiger kontrolliert werden, als die Ergebnisgrößen. Durch dieses Vorgehen ist gewährleistet, dass die erstgenannten ihrer Indikatorfunktion gerecht werden können.²⁰⁸⁴ Für strategische Planungen ist die Ergebniskontrolle auf Basis von Ist-Größen ineffektiv, da sie auf in der Vergangenheit realisierte und somit nicht mehr veränderliche Entscheidungen und Maßnahmen ausgerichtet ist.²⁰⁸⁵ Gerade die Langfristigkeit und Zukunftsgerichtetheit der Kundenwertorientierung impliziert jedoch die Anforderung, wertverändernde Einflüsse frühzeitig zu identifizieren.

Die Ergebniskontrolle auf Basis des anbieterspezifischen monetären Kundenwerts ist der strategischen Vertriebsplanung gegenüberzustellen und als Soll-Wird-Analyse zu konzipieren. Soll-Wird-Analysen vergleichen die angestrebte Ausprägung einer Zielgröße mit dem für sie zum Zeitpunkt der Kontrolle prognostizierten Wert.²⁰⁸⁶ Die kundenwertbasierte Wird-Größe zeigt, welcher anbieterspezifische monetäre Kundenwert ohne Anpassungsmaßnahmen bei fortgeführter Strategie erreicht wird.²⁰⁸⁷ Liegen veränderte Informationen zu den Kun-

²⁰⁸⁰ Vgl. Horváth, P. (2003), S. 175.

²⁰⁸¹ Vgl. Weber, J. (2004), S. 314.

²⁰⁸² Vgl. Tewes, M. (2003), S. 220.

²⁰⁸³ Vgl. Küpper, H.-U. (2001), S. 173.

²⁰⁸⁴ Vgl. Ebeling, C. (2007), S. 111.

²⁰⁸⁵ Vgl. Stüker, D. (2008), S. 368.

²⁰⁸⁶ Vgl. Küpper, H.-U. (2001), S. 175.

²⁰⁸⁷ Vgl. Stüker, D. (2008), S. 370. Erfolgt die Soll-Wird-Analyse auf Basis angepasster Strategien ist keine sinnvolle Kontrolle möglich, da Abweichungen der Wird-Größe durch Planungen verändert werden, die gerade aus dem Ergebnis der Kontrolle abgeleitet werden sollen. Ähnlich auch Ebeling, C. (2007), S. 110.

denwerttreibern des anbieterspezifischen monetären Kundenwerts vor, so sind diese für die periodische Ergebniskontrolle der aktualisierten Prognose des Kundenwerts zugrunde zulegen. Zudem können darauf aufbauend Informationen hinsichtlich notwendiger Anpassungen kundenindividueller Strategien gewonnen werden, die bei der Überprüfung der definierten Strategien zu berücksichtigen sind. In diesen Überlegungen zeigt sich die Beziehung zwischen der Prämissen- und der strategischen Ergebniskontrolle, wonach die erstgenannte Informationen für die zweitgenannte Kontrollart liefert. Die strategische Ergebniskontrolle ist ihrem Zweck nach daher als Feed-Forward-Kontrolle zu verstehen. Die so ausgestaltete Ergebniskontrolle stellt eine wichtige Grundlage einer kundenwertorientierten rollierenden Planung dar, die die Verbindung zur strategischen Vertriebsplanung herstellt.²⁰⁸⁸ Aufgrund der höheren Komplexität der Kontrollgröße ist eine Rhythmik mit längeren Zeitintervallen als bei der operativen Ergebniskontrolle sinnvoll.

Werden im Rahmen der Ergebniskontrolle Abweichungen zwischen der Zielgröße und den Ist- bzw. Wird-Größen festgestellt, umfasst die Ergebniskontrolle stets auch eine Abweichungsanalyse, die die Entscheidungsgrundlage für Sicherungs- und Anpassungsmaßnahmen darstellt. Grundlegende Aufgabe der Abweichungsanalyse ist es, Ursachen und Verantwortlichkeiten der festgestellten Abweichungen zu identifizieren, damit künftig möglichst keine Wiederholung von Zieluntererfüllungen auftreten.²⁰⁸⁹ Dazu wird in der Abweichungsanalyse die festgestellte Gesamtabweichung in aussagekräftige Teilabweichungen disaggregiert. In dieser Aufspaltung der Gesamtabweichung liegt hinsichtlich des Kundenwerts die zentrale Herausforderung, da aufgrund des konzeptionell sachlogischen und operationell-funktionalen Zusammenhangs nennenswerte Abweichungsüberschneidungen (Sekundärabweichungen) bedingt durch die multiplikative Verknüpfung der Kundenwerttreiber und/oder Bestimmungsfaktoren auftreten können. Diese Situation impliziert, dass eine festgestellte Abweichung durch einen Faktor oder durch eine Kombination mehrerer Faktoren entstehen kann.²⁰⁹⁰ Ein zweckmäßiger Umgang mit diesen Abweichungsüberschneidungen ist die zentrale Voraussetzung, um zielgerichtete Gegensteuerungsmaßnahmen abzuleiten. In der Literatur wird empfohlen, das Verfahren der kumulativen Abweichungsanalyse anzuwenden, um die Abweichungsüberschneidungen zu verrechnen.²⁰⁹¹ Bei der kumulativen Abweichungsanalyse wer-

²⁰⁸⁸ Vgl. zum Begriff der rollierenden Planung *Küpper, H.-U.* (2001), S. 303.

²⁰⁸⁹ Vgl. *Coenenberg, A. G.* (1999), S. 372.

²⁰⁹⁰ Vgl. *Tewes, M.* (2003), S. 230.

²⁰⁹¹ Vgl. *Tewes, M.* (2003), S. 231; *Stüker, D.* (2008), S. 373. Vgl. zur Kritik an der kumulativen Abweichungsanalyse *Coenenberg, A. G.* (1999), S. 387.

den die Teilabweichungen bestimmt, indem sukzessive die Ist-Größen der relevanten Einflussfaktoren auf Plan-Größen oder korrigierte Plan-Größen umgestellt werden. Von besonderer Bedeutung für die Aussagefähigkeit der Abweichungsanalyse ist dabei die Reihenfolge, in denen die Einflussfaktoren des Kundenwerts von Ist auf Plan umgestellt werden. „Die Reihenfolge ist dabei so festzulegen, daß eine unter dem Aspekt der [...] [Kontrolle; Erg. d. Verf.] weniger aussagefähige Abweichung [...] zuerst errechnet und abgespalten wird, da hier der Anteil sekundärer bzw. höhergradiger Abweichungen am größten ist.“²⁰⁹² Neben der hohen Praktikabilität dieses Vorgehens wird ein Vorteil darin gesehen, dass die Summe der Teilabweichungen der Gesamtabweichung entspricht.²⁰⁹³ Die Notwendigkeit zur Festlegung einer Reihenfolge entfällt bei der differenziert-alternativen Abweichungsverrechnung, deren Ziel weniger in der Erklärung der Gesamtabweichung, sondern in der Demonstration der Auswirkungen der durch die verantwortlichen Mitarbeiter verursachten Abweichungen auf Abweichungen höheren Grades liegt.²⁰⁹⁴ Der aus dem damit möglichen Lerneffekt resultierende Erkenntnisgewinn kann zur besseren Steuerung der Verantwortlichen bzw. deren Verhalten beitragen. Zudem kann dies die Akzeptanz des Kundenwerts als Ziel- und Steuerungsgröße erhöhen, wenn den Verantwortlichen differenziert verständlich gemacht werden kann, welcher Anteil der Abweichung durch ihr Verhalten und welcher Anteil nicht durch sie beeinflusst werden kann.²⁰⁹⁵ PUF AHL unterscheidet in diesem Kontext zwischen endogenen und exogenen Abweichungen, wobei erstere vom Verantwortlichen und letztere nicht vom Verantwortlichen zu vertreten sind.²⁰⁹⁶

Unabhängig von der angewandten Methode der Abweichungsanalyse bietet es sich bei dem dieser Arbeit zugrunde gelegten Kundenwertmodell und dessen Operationalisierung an, zunächst die isoliert analysierbaren Kundenwerttreiber und Bestimmungsfaktoren zu betrachten. Im Anschluss daran sollten die Größen (wie z. B. die Kundenbindungsrate, die Ausfallwahrscheinlichkeit oder der Risikozuschlag auf den Diskontierungsfaktor), die auf die Kundenwerttreiber gemeinsam wirken, hinsichtlich ihres Einflusses auf die Abweichungen Eingang in die Analyse finden.

²⁰⁹² Coenberg, A. G. (1999), S. 381.

²⁰⁹³ Vgl. Stüker, D. (2008), S. 375.

²⁰⁹⁴ Vgl. hier und nachfolgend Coenberg, A. G. (1999), S. 387 ff.

²⁰⁹⁵ Vgl. ähnlich Herrmann, J./Lüders, U. (2004), S. 52, die dies für den Deckungsbeitrag III fordern.

²⁰⁹⁶ Vgl. Pufahl, M. (2006), S. 206.

4.3 Umsetzungskontrolle

Die Umsetzungs- oder Durchführungskontrolle erfolgt wie die Ergebniskontrolle auf Basis realisierter Größen, jedoch bezieht sie sich nicht auf Handlungsergebnisse, sondern auf die zugrundeliegenden Handlungen selbst. Die Umsetzungskontrolle ist insbesondere im Kontext der Realisationsphase von strategischen Vertriebsplänen relevant, da sie die Umsetzung einzelner zeitlicher Planbestandteile überprüft, in die die langfristigen Pläne zerlegt werden (Meilensteine).²⁰⁹⁷ In einer engen Betrachtung hat die Umsetzungskontrolle die im Rahmen der kundenwertorientierten Strategien definierten Maßnahmen aus der kundenwertbasierten Balanced Scorecard zum Inhalt und fragt, ob die geplanten Maßnahmen in Art und Anzahl umgesetzt wurden. In Verbindung mit der Ergebniskontrolle bezieht sich die Umsetzungskontrolle auch auf die Analyse der Wirkung der geplanten Maßnahmen.²⁰⁹⁸

Mittels der Umsetzungskontrolle lassen sich Erkenntnisse darüber gewinnen, warum Ergebnisse in einer abgelaufenen Planperiode nicht erreicht wurden und ob Ergebnisse in einer künftigen Planperiode erreicht werden können. Im letztgenannten Fall werden Soll- und Wird-Größen miteinander verglichen,²⁰⁹⁹ um festzustellen, ob Planabweichungen aufgrund nicht umgesetzter Maßnahmen zu erwarten sind. Folglich prüft die Umsetzungskontrolle, ob der gewählte strategische Kurs gefährdet oder ob dieser noch gültig ist.²¹⁰⁰ So wie die Ergebniskontrolle kann die Umsetzungskontrolle daher auch als Feed-Back- oder Feed-Forward-Kontrolle verstanden werden. Teilweise wird argumentiert, die Umsetzungskontrolle liefere ausschließlich Feed-back-Informationen, da die Erkenntnisse nur ex-post nach Durchführung der Handlungen gewonnen werden könnten. Im Gegensatz zur reinen Feed-Back-Kontrolle jedoch „wird bei der [...] Durchführungskontrolle im Lichte vergangener Ereignisse die Strategie selbst in Frage gestellt.“²¹⁰¹ Die strategische Umsetzungskontrolle kann und soll daher dazu dienen, aus den vorliegenden Informationen, die aus der Realisation der kundenwertbezogenen Strategie resultieren, die Notwendigkeit oder Chance einer Strategieberichtigung zu identifizieren, um mittels dieser Änderung den Kun-

²⁰⁹⁷ Vgl. Küpper, H.-U. (2001), S. 173.

²⁰⁹⁸ Vgl. Tewes, M. (2003), S. 234.

²⁰⁹⁹ Vgl. Horváth, P. (2003), S. 175.

²¹⁰⁰ Vgl. Stüker, D. (2008), S. 384.

²¹⁰¹ Nuber, W. (1995), S. 135.

denwert zu steigern.²¹⁰² Die Umsetzungskontrolle wird aus diesem Grund der strategischen Planung gegenübergestellt.²¹⁰³

In wie weit die realisierten Maßnahmen auch bei einer zum Zeitpunkt der Umsetzung der Maßnahmen geänderten Ausgangslage geeignet waren, wird in der Verhaltenskontrolle geprüft. Sie ergänzt somit die Ergebnis- und die Durchführungskontrolle.

4.4 Verhaltenskontrolle

Die Verhaltenskontrolle bezieht sich im Gegensatz zu den bisher genannten Kontrollarten auf die handelnden Akteure. In dieser Kontrolle wird geprüft, ob der Ausführende unter den tatsächlich eingetretenen Situationsbedingungen geeignete Maßnahmen ergriffen hat.²¹⁰⁴ Es würde jedoch der technokratischen Koordination über Pläne und Ziele widersprechen, wenn die Verhaltenskontrolle prüft, ob die geplanten, operativen Maßnahmen durchgeführt wurden. Vielmehr fragt die Verhaltenskontrolle, ob bei erkannten geänderten Rahmenbedingungen, die somit eben nicht Gegenstand der Planung waren, richtig gehandelt wurde. Gleichfalls kann die Verhaltenskontrolle eine Aussage darüber treffen, ob der Ausführende „trotz intensiven Bemühens kein besseres Ergebnis erreichen konnte“²¹⁰⁵ oder ob ein „planmäßig erreichtes Ergebnis nicht auf seinen Einsatz, sondern z. B. auf ungeplant günstigere Bedingungen im Umfeld zurückzuführen sind, und er bei entsprechender Anpassung ein wesentlich besseres Ergebnis hätte erzielen können.“²¹⁰⁶ Wird bspw. das Ziel verfolgt, das Potenzial eines Kunden aus steigenden Zahlungsverkehrstransaktionen zu steigern, so basiert dieses Ziel auf einer entsprechenden Annahme über die Entwicklung des gesamten Zahlungsverkehrsaufkommens des Kunden. Zeigt sich nun, dass der Kunde ein weit höheres Zahlungsverkehrsaufkommen aufweist, so ist zu fragen, ob bedingt durch diesen Sachverhalt nicht ein höherer Ergebnisbeitrag als das avisierte und ggf. erreichte Ziel möglich gewesen wäre.

Das Ziel der Verhaltenskontrolle liegt darin, die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit des Kontrollierten beurteilen zu können.²¹⁰⁷ Daraus lassen sich wiederum Impulse über den Status quo und über etwaige Veränderungsnotwen-

²¹⁰² Vgl. *Stüker, D.* (2008), S. 385.

²¹⁰³ Die Umsetzungskontrolle darf daher nicht mit der in Kapitel A.1 genannten Aktivitätsteuerung gleichgesetzt werden. Diese ist der operativen Planung gegenüberzustellen.

²¹⁰⁴ Vgl. *Küpper, H.-U.* (2001), S. 173.

²¹⁰⁵ *Küpper, H.-U.* (2001), S. 173.

²¹⁰⁶ *Küpper, H.-U.* (2001), S. 173.

²¹⁰⁷ Vgl. *Küpper, H.-U.* (2001), S. 173.

digkeiten hinsichtlich der bankinternen Einflussfaktoren auf den Kundenwert gewinnen, die mit den involvierten Mitarbeitern verbunden sind.

Es ist evident, dass die Verhaltenskontrolle nur dann sinnvoll eingesetzt werden kann, wenn zum einen eine Prämissenkontrolle implementiert ist und diese zum zweiten nennenswerte Abweichungen zwischen den erwarteten und tatsächlichen Entwicklungen zum Ergebnis hat. Insofern stellt die Verhaltenskontrolle keine obligatorische, sondern eine fakultative Kontrollart dar. Was als nennenswerte Abweichungen zu bezeichnen ist, ist bankindividuell zu entscheiden.

4.5 Prämissenkontrolle

Die Ausführungen zum Kundenwert in Teil A der Arbeit machen deutlich, dass die Messung des Kundenwerts unter Unsicherheit und auf Basis geeigneter Annahmen erfolgt. Dies gilt vor allem für die Entwicklung des Firmenkunden hinsichtlich seines Bedarfspotenzials und seiner Risikosituation als auch für die Entwicklung der Geschäftsbeziehung. Diejenigen Annahmen, die nicht vollständig durch die Kreditgenossenschaft beeinflusst werden können, sind Gegenstand der Prämissenkontrolle.²¹⁰⁸ Prämissenkontrollen gewinnen dann an Bedeutung, wenn der Planungszeitraum oder die Zielgrößen der Planung durch Langfristigkeit gekennzeichnet²¹⁰⁹ und daher annahmenbedingte Fehlprognosen zu erwarten sind. Der Kundenwert als zentrale Ziel- und Steuerungsgröße einer darauf aufbauenden Vertriebssteuerung wurde in dieser Arbeit als zukunftsbezogene Größe konzeptualisiert und operationalisiert, die eben dieses Charakteristikum der Langfristigkeit und Prognosefehleranfälligkeit aufweist.²¹¹⁰

Die Prämissenkontrolle erfolgt kontinuierlich, d. h. sowohl während des Planungs- als auch des Umsetzungsprozesses. Ihre Aufgaben sind die Prüfung, ob die grundlegenden Planungsprämissen gegenseitig verträglich, d. h. widerspruchsfrei sind, und der kontinuierliche Abgleich zwischen den geplanten und erwarteten oder tatsächlichen Entwicklungen der für die Planung relevanten internen und externen Rahmenbedingungen.²¹¹¹ Während widersprüchliche Prämissen vor der vertrieblichen Ziel- und Maßnahmenplanung und der Realisationsphase der Vertriebsplanung korrigiert werden müssen, führen Abweichungen bei diesen Plandeterminanten zu unmittelbaren Änderungen der Ziele, Strategien und operativen Maßnahmenpläne in der laufenden Realisation.²¹¹² Ergebnis der

²¹⁰⁸ Vgl. *Küpper, H.-U.* (2001), S. 175.

²¹⁰⁹ Vgl. *Ebeling, C.* (2007), S. 117.

²¹¹⁰ Vgl. *Tewes, M.* (2003), S. 218.

²¹¹¹ Vgl. *Horváth, P.* (2003), S. 175.

²¹¹² Vgl. *Weber, J.* (2004), S. 318.

Prämissenkontrolle sind daher wesentliche Feed-forward-Informationen, die in die nachfolgenden Planungsaktivitäten eingehen.

Im Kontext der Ausgestaltung der Prämissenkontrolle ist festzulegen, auf Basis welcher Informationen die Kontrolle erfolgen und wie umfangreich die Prämissenkontrolle ausfallen soll, um hinreichend steuerungsrelevante Feed-forward-Informationen zu generieren. Aufgrund ihres Feed-forward-Charakters ist es nicht ausreichend, die Prämissenkontrolle ausschließlich in Form eines Wird-Ist-Vergleichs auf Basis faktischer Informationen vorzunehmen, da dann Abweichungen bereits vorliegen und somit die antizipativen Handlungsmöglichkeiten für die Kreditgenossenschaft eingeschränkt sind. Zu ergänzen ist eine Prämissenkontrolle in Form von Wird-Wird-Vergleichen, bei denen die Voraussage einer den Kundenwert beeinflussenden Annahme mittels neuer Informationen getroffen werden kann.²¹¹³

Hinsichtlich des Umfangs der Prämissenkontrolle ist zu konstatieren, dass eine vollständige Kontrolle aller Prämissen wegen ihrer zu vermutenden hohen Anzahl nicht realisierbar sein dürfte.²¹¹⁴ Aus diesem Grund sind die zu überwachenden Prämissen zu priorisieren. Es sollten diejenigen Annahmen fokussiert werden, bei denen bereits sehr geringe Abweichungen die Ausprägung des Kundenwerts, erheblich beeinflussen.²¹¹⁵ Die Identifikation solcher Prämissen kann z. B. auf Basis von Sensitivitätsanalysen erfolgen. Ist die Anzahl der identifizierten Prämissen immer noch zu hoch, ist die Auswahl auf diejenigen Prämissen zu beschränken, bei denen Abweichungen besonders wahrscheinlich auftreten. Dies ist vor allem bei denjenigen kundenwertkritischen Annahmen der Fall, die nur auf Basis schwacher Informationsgrundlagen getroffen wurden²¹¹⁶ oder die von Natur aus im Laufe der Zeit erheblichen Instabilitäten unterworfen sind.²¹¹⁷

Auf Basis der Prämissenkontrolle lassen sich während der Planrealisation Soll-Wird-Kontrollen der kundenwertbezogenen Ziele durchführen. Bei diesen Soll-Wird-Kontrollen werden die angestrebten kundenwertbezogenen Ziele mit den auf Basis der neuen Informationen hinsichtlich der relevanten Prämissen prognostizierten Ausprägungen der Zielgrößen verglichen.²¹¹⁸ Die Soll-Wird-Kontrollen sind sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Vertriebsplanungebene zu implementieren.

²¹¹³ Vgl. *Küpper, H.-U.* (2001), S. 175.

²¹¹⁴ Vgl. *Ebeling, C.* (2007), S. 117 sowie die dort genannte Literatur.

²¹¹⁵ Vgl. *Ebeling, C.* (2007), S. 117; *Tewes, M.* (2003), S. 219.

²¹¹⁶ Vgl. *Ebeling, C.* (2007), S. 117.

²¹¹⁷ Vgl. *Stüker, D.* (2008), S. 383 sowie die dort genannte Literatur.

²¹¹⁸ Vgl. *Küpper, H.-U.* (2001), S. 175.

Voraussetzung der für die kundenwertorientierte Vertriebssteuerung wichtigen Prämissenkontrolle ist die differenzierte Dokumentation der zu überwachenden Prämissen zum Planungs- und Bewertungszeitpunkt.²¹¹⁹

Da die Prämissenkontrolle direkt an die explizit formulierten Planungsprämissen anknüpft, stellt sie eine „gerichtete Kontrollart“ auf der strategischen Ebene dar. Aufgrund dieses Rahmens geht die Prämissenkontrolle selektiv vor, worin die Gefahr liegt, wesentliche kundenwertrelevante Änderungen interner oder externer Rahmenbedingungen zu übersehen. Kompensiert wird dieses konzeptionelle Defizit durch die Integration einer ihrem Wesen nach ungerichteten strategischen Überwachung.²¹²⁰

4.6 Strategische Überwachung

Die strategische Überwachung soll jegliche Entwicklungen identifizieren, die für die Kreditgenossenschaft zum Risiko für den Erfolg der eingeschlagenen Strategie werden könnten. Insbesondere sollen solche Entwicklungen erkannt werden, die sonst bewusst oder unbewusst vernachlässigt werden.²¹²¹ In diesem Zusammenhang wird jedoch das zentrale Problem der strategischen Überwachung offenbar, das sich darin zeigt, dass „die strategische Überwachung als ungerichtete Kontrolle theoretisch alles Erdenkliche überwachen müsste und konkrete Kontrollobjekte im Vorfeld nicht bekannt sind“²¹²². Daraus abzuleitende Hindernisse des praktischen Einsatzes der strategischen Überwachung sind die Informationsüberflutung sowie die knappen Ressourcen auf Seiten der Kreditgenossenschaften.

Dieses konzeptionelle Problem löst sich dadurch auf, indem die Strategie selbst zum Bezugspunkt der strategischen Überwachung wird. Durch die vorhergehende planerische Selektionsleistung und die Ableitung einer Strategie ist nach SCHREYÖGG/STEINMANN der Bezugspunkt gesetzt, an dem jeglichen neuen Informationen einen krisenhafter Sinn zugeschrieben werden kann. Problematisch an diesem Vorgehen ist jedoch, dass es das Ziel verfolgt, das Selektionsrisiko der strategischen Planung zu kompensieren.²¹²³ Dieses theoretische Ideal

²¹¹⁹ Vgl. *Tewes, M.* (2007), S. 219. TEWES nennt als wichtigste Prämissen der Kundenwertorientierung die Kundenbindung und die auf diese wirkende Kundenzufriedenheit. Diesen beiden Größen unterstellt er zwar den größten Einfluss auf den Kundenwert, stellt jedoch fest, dass es schwierig sein dürfte, für diese Größen Schwellenwerte zu definieren, da der messbar funktionale Einfluss weitgehend unbekannt ist.

²¹²⁰ Vgl. *Stüker, D.* (2008), S. 384.

²¹²¹ *Schreyögg, G./Steinmann, H.* (1985), S. 404.

²¹²² *Stüker, D.* (2008), S. 386.

²¹²³ Vgl. *Schreyögg, G./Steinmann, H.* (1985), S. 405 f.

dürfte praktisch kaum umsetzbar sein,²¹²⁴ weshalb auf leichter anwendbare Ansätze zurückgegriffen wird. Zu diesen Ansätzen zählen Verfahren, deren Grundlage die Indikatorhypothese ist, nach der Veränderungen nicht abrupt auftreten, sondern durch Signale angekündigt werden.²¹²⁵ In diesem Kontext wird regelmäßig auf das Konzept der „Weak Signals“ von ANSOFF verwiesen.²¹²⁶ ANSOFF unterteilt die Stärke von Signalen in Ungewissheitsgrade („States of Ignorance“) mit den Ausprägungen „Sense of Threat/Opportunity“, „Source of Threat/Opportunity“, „Threat/Opportunity“, „Response Concrete“ und „Outcome Concrete“.²¹²⁷ Als schwache Signale werden schlecht-definierbare Informationen verstanden, die einen Empfänger in einem hohen Stadium der Ungewissheit belassen.²¹²⁸ Zudem sind ihre Wirkungen auf die strategische Planung nur unzureichend bekannt und müssen als mehrdeutig und spekulativ angesehen werden. Den jeweiligen Ungewissheitsgraden stellt ANSOFF Reaktionsstrategien gegenüber, die sich auf die Wahrnehmungsfähigkeit des Unternehmens, dessen Flexibilität oder unmittelbar auf dessen Handlungsfähigkeit beziehen.²¹²⁹

Die Etablierung von Frühwarnsystemen, die auf dem Konzept der „Weak Signals“ aufbauen, ist kein neues Thema der Gesamtbanksteuerung.²¹³⁰ Voraussetzung eines zielsetzungsgerechten Einsatzes ist die „systematische Sensibilisierung für schwache Signale“²¹³¹ wobei jedoch gerade die Systematisierung der Signale aufgrund ihres Wesens problematisch ist. Auf Gesamtbankebene schlägt SCHIERENBECK vor, die Signale in politische und kulturelle, in markt- und wettbewerbspolitische und in geschäfts- und risikostrukturelle Faktoren zu unterscheiden.²¹³² Weiterhin unterscheidet er zwischen bankexternen und -internen Wirkungsbereichen der schwachen Signale. Aufbauend auf dieser Systematisierung sind die schwachen Signale zu identifizieren, zu diagnostizieren und zu evaluieren. Die in der Identifikations- und Diagnosephase generierten und validierten Informationen werden in der Evaluationsphase aus Sicht der kundenwertbezogenen Strategie beurteilt.²¹³³ Dazu ist zu prüfen, welche Kundenwert-

²¹²⁴ Vgl. *Stüker, D.* (2008), S. 389.

²¹²⁵ Vgl. *Coenberg, A. G./Baum, H.-G./Günther, T.* (2007), S. 329 ff.

²¹²⁶ Vgl. z. B. *Schierenbeck, H.* (2003), S. 668 ff.; *Stüker, D.* (2008), S. 387 ff.

²¹²⁷ Vgl. *Ansoff, H. I.* (1976), S. 135.

²¹²⁸ Vgl. hier und nachfolgend *Schierenbeck, H.* (2003), S. 669 sowie die dort genannte Literatur.

²¹²⁹ Vgl. *Ansoff, H. I.* (1976), S. 136 ff.

²¹³⁰ Vgl. *Schierenbeck, H.* (2003), S. 669.

²¹³¹ *Schierenbeck, H.* (2003), S. 670.

²¹³² Vgl. hier und nachfolgend *Schierenbeck, H.* (2003), S. 670, der darauf hinweist, dass dies aufgrund der genannten Schwierigkeit nur eine „gewisse Hilfestellung“ sein könne.

²¹³³ Vgl. hier und nachfolgend *Schierenbeck, H.* (2003), S. 671 f.

treiber oder Bestimmungsfaktoren tendenziell durch die beobachteten Veränderungen tangiert werden (Relevanz), welche Auswirkungen zu erwarten sind (Ausmaß) und mit welcher vermuteten Geschwindigkeit bei den Änderungen zu rechnen ist (Geschwindigkeit). Aus den dadurch gewonnenen Erkenntnissen lässt sich ableiten, welche Auswirkungen auf die kundenwertbezogenen Ziele und Strategien zu erwarten sind und mit welchen Änderungen der Strategien als Ganzes oder einzelner Maßnahmen darauf in welcher Dringlichkeit reagiert werden kann.

Die strategische Überwachung ist wie auch die Prämissenkontrolle als kontinuierlicher Prozess, der permanent durchzuführen ist, zu implementieren.

5 Zusammenfassung der Ergebnisse und kritische Würdigung

In den vorangegangenen Kapiteln des Teils E wurden Gestaltungsempfehlungen für die kundenwertorientierte Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft der Kreditgenossenschaften erörtert und erläutert. In diesem Zusammenhang wurde auf die in der kreditgenossenschaftlichen Umgebung bestehenden Konzepte und Verfahrensweisen (z. B. VR-CONTROL²¹³⁴, Leitfäden der strategischen Steuerung einer Primärbank²¹³⁵) rekurriert, um dem praxeologischen Anspruch der Arbeit gerecht zu werden.

Basis einer kundenwertorientierten Vertriebssteuerung ist ein zweckmäßig ausgestaltetes Vertriebsinformationssystem. Dieses dient dazu, die für die Kundenwertermittlung relevanten Informationen zu beschaffen, aufzubereiten, zu speichern und die aufbereiteten Ergebnisse adressaten- und aufgabengerecht weiterzuleiten. Besondere Bedeutung hat die Beschaffung kundenwertrelevanter Informationen aus internen und externen Quellen. Der Firmenkunde selbst ist die zentrale Informationsquelle. Dem Firmenkundenberater obliegt es als gewichtige Vertriebsaufgabe, diese Information vom Kunden zu beschaffen. Gegenwärtig eingesetzte Verfahren können dazu ausgebaut und genutzt werden. Besonderes Augenmerk sollte darauf gelegt werden, die erhaltenen Kundeninformationen – analog zum risikopolitisch motivierten Vorgehen bei der Analyse der wirtschaftlichen Verhältnisse – aus Kundenwertsicht zu plausibilisieren. Dabei sollte auf den Erfahrungs- und Datenfundus der FinanzGruppe Bezug genommen werden.

Hinsichtlich der Vertriebsplanung wurden zwischen der strategischen und der operativen Planung unterschieden. Angelehnt an die etablierten und vom

²¹³⁴ Vgl. dazu *BVR* (2003b).

²¹³⁵ Vgl. dazu *BVR* (2007b).

BVR empfohlenen Konzepte und Verfahrensweisen wurde dargelegt, das Kundenwertmodell als Analyse- und Beurteilungsraster in der Analyse der strategischen Ausgangssituation sowohl für die Umfeld- als auch für die Kundenbeziehungs- sowie die Unternehmens- und Funktionalbereichsanalyse zu nutzen. Auch hier sollten Benchmarks über die gesamte FinanzGruppe ein Analysebaustein sein. Vertriebsziele beziehen sich auf den Zerschlagungs- und auf den Potenzialwert der Kreditgenossenschaft und betrachten die individuelle Kundenbeziehung. Im Rahmen dieses Schrittes bietet es sich an, die strategischen Ziele der Teilbanken mit Hilfe des Kundenwerts als Zielgröße zu koordinieren und zu optimieren. Vertriebsstrategien sollten sich an den kundenbeziehungsindividuellen Vertriebszielen ausrichten und die Erkenntnisse der Kundenbeziehungsanalyse nutzen. Für die Bewertung und Auswahl von Vertriebsstrategien ist ebenfalls der Kundenwert als zentrale Größe heranzuziehen.

Um in der operativen Vertriebsplanung die kundenbeziehungsbezogenen Strategien umzusetzen, wurde empfohlen, eine kundenwertbezogene Balanced Scorecard als konzeptionellen Bezugsrahmen zu verwenden. Diese ist konsequent zur Strategie einzelkundenbezogen. Anhand der Balanced Scorecard sollen die kurzfristigen Vertriebsziele und Maßnahmenpläne formuliert und vereinbart werden, da die dort hinterlegten Kennzahlen auch die Grundlage einer zielbasierten Personalführung im Vertrieb sein sollen.

Die Planung der Vertriebsbank ist mit der Steuerungs- und der Produktionsbank intern und mit den Verbundpartnern extern zu koordinieren. Hinsichtlich der Steuerungsbank wurde unterstellt, dass diese in der kurzen Sicht bestehende Risikostrukturen aufweist, die Einfluss auf die Möglichkeiten der Schaffung und Ausbeutung von Kundenwerten haben. Diese Grenzen sind in der Vertriebsplanung zu berücksichtigen. Darüber hinaus sind die produktpolitischen Entscheidungen der Steuerungsbank mit der Vertriebsbank abzustimmen, so dass neue Produkte in der Kundenwertermittlung zu berücksichtigen sind und ggf. Impulse an die Produktentwicklung aus der Kundenwertermittlung des Vertriebs resultieren. Mit Blick auf die Produktionsbank dient die Vertriebsplanung als Vorgabe für die Kapazitätsplanung. Dabei ist die Planung der Kapazität in Qualität und Quantität in Abhängigkeit der kundenwertbezogenen Strategien vorzunehmen. Bei der Einführung verfahrenstechnischer Innovationen in der Produktionsbank sind deren Auswirkungen auf den Kundenwert in die Entscheidungsfundierung einzubeziehen. Besondere Herausforderungen stellt die externe Koordination mit den Verbundpartnern dar. Hier sollte die Kreditgenossenschaft mit den Verbundunternehmen vereinbaren, dass die relative Bedeutung eines Kunden aus Sicht der Kreditgenossenschaft handlungsleitend für die gemeinsame Ansprache ist.

Die Vertriebssteuerung im engeren Sinn auf Basis des Kundenwerts fußt auf einer steuerungsadäquaten Aufbauorganisation, die sinnvollerweise den Vertrieb als Investment-Center aufbaut. Hinsichtlich der damit verbundenen Kompetenzen sind jedoch die Einschränkungen aus der Steuerungsbank als zentrale Vorgabe zu berücksichtigen. Wie bereits erwähnt, sollte die Personalführung im Vertrieb mittels der in der kundenwertbezogenen Balanced Scorecard hinterlegten Ziele erfolgen. Damit ist die Personalführung im Gegensatz zu gegenwärtigen Verfahrensweisen,²¹³⁶ konsistent zur Kunden(wert)orientierung ausgestaltet. Um den methodeninhärenten Schwächen der barwertigen Einzelgeschäftskalkulation entgegenzuwirken, sollte der Kundenwert in die Verfahren der Vorsteuerung nach VR-CONTROL integriert werden. Welche der erörterten Vorgehensweisen ausgewählt wird, ist institutsindividuell zu entscheiden.

Für die Überwachungs- und Sicherungsphase in der kundenwertorientierten Vertriebssteuerung wurden die Ergebniskontrolle, die Umsetzungskontrolle, die Verhaltenskontrolle, die Prämissenkontrolle und die strategische Überwachung vorgestellt. Mit der Integration dieser Kontrollarten in die kundenwertorientierte Vertriebssteuerung gelingt es, den Besonderheiten dieser zukunftsgerichteten Ziel- und Steuerungsgröße hinreichend gerecht zu werden.

In Teil der C Arbeit wurden kontextinduzierte Implikationen für die kundenwertorientierte Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft der Kreditgenossenschaften hergeleitet. Werden die Gestaltungsempfehlungen vor dem Hintergrund der sich aus dem Kontext ergebenden Implikationen betrachtet, bildet dies die Klammer, um die Ergebnisse zu würdigen. Aus der Definition der Banken wurde hergeleitet, dass die aufsichtsrechtlichen Vorgaben und Zielunterschiede zwischen Bank und Bankmitarbeitern zu berücksichtigen seien. Erstgenannte Implikation findet sich mittelbar in der Gesamtheit der Ausgestaltung einer kundenwertorientierten Vertriebssteuerung wieder (z. B. durch die Abstimmung der Vertriebs- mit der Steuerungsbank sowie der Berücksichtigung der aufsichtsrechtlichen Vorgaben in der Phase der Prognose von Kundenwerten). Die Implementierung eines kundenwertbasierten Anreizsystems kann helfen, die Zieldifferenzen zwischen Bank und Bankmitarbeiter zugunsten der Bank zu reduzieren.

Die relative Kleinheit der Kreditgenossenschaften wurde berücksichtigt, indem als methodische Basis der Kundenbewertung die Einzelgeschäftskalkulation aus VR-CONTROL ausgewählt wurde. Zu konstatieren ist jedoch, dass die kundenorientierte Prozesskostenrechnung weder praktisch noch konzeptionell in der FinanzGruppe vorliegt. Entsprechende Anstrengungen, diese zu gestalten, sind zu wünschen und sicherlich nicht unmöglich. Insgesamt soll sich die kun-

²¹³⁶ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel A.1.

denwertbasierte Vertriebssteuerung durch einen pragmatischen Kern auszeichnen. Wenngleich davon ausgegangen wird, ist die Anforderungserfüllung erst mittels eines entsprechenden praktischen Einsatzes möglich.

Dem Wesenszweck der Kreditgenossenschaften, mithin der Mitgliederorientierung und dem Förderauftrag wurde breiter Raum in dieser Arbeit gegeben. Insgesamt ist daher davon auszugehen, dass den daraus resultierenden Implikationen hinreichend Rechnung getragen wurde.

Dem Regionalprinzip wurde insbesondere durch das differenzierte Kundenwertmodell Rechnung getragen. Aber auch die Überlegungen zum Referenzpotenzial und zu strategischen Entscheidungen im Hinblick auf die Beendigung von Kundenbeziehungen wurden stark durch das Regionalprinzip beeinflusst. Dies gilt gleichsam für die Berücksichtigung der Wettbewerbsintensität und der „vermuteten“ Ertragsschwäche. Die Kundenwertmodellierung und -operationalisierung berücksichtigt die Besonderheiten von Bankdienstleistungen, die ebenfalls damit verbunden sind.

Den in der Verbundorientierung und dem Bankleistungsprogramm begründeten Implikationen wurde ebenfalls entsprochen. Ersterem insofern, als der Kundenwert der relevante Maßstab für die Koordination von Verbundunternehmen und Kreditgenossenschaften ist. Die Breite des Kundenwertmodells trägt dem Allfinanzangebot Rechnung.

Die Nutzung des Kundenwerts als Ziel- und Steuerungsgröße dürfte es auch erlauben, zwischen transaktionalen und relationalen Vertriebsansätzen zu unterscheiden. Zudem erlaubt die kundenwertbezogene Formulierung von Vertriebsstrategien die Entscheidung für den einen oder den anderen Vertriebsansatz zu fundieren. Gleichwohl ist die zentrale These im Bankgeschäft, dass die relationalen Vertriebsansätze das Geschäft weitestgehend dominieren.

Wie die Ausführungen zur strategischen Planung verdeutlichen, ist der Kundenwert als Ziel- und Steuerungsgröße hinreichend offen, um sich konsistent zur Gesamtbankstrategie gestalten zu lassen. Dies begründet sich damit, dass der Kundenwert sich per definitionem unmittelbar an den Zielen und nicht an den Wegen zur Zielerreichung orientiert.

In den vorliegenden Ausführungen wurde außerhalb der Betrachtung des Drei-Banken-Modells nicht expressis verbis auf die Frage eingegangen, in wie weit der Kundenwert die arbeitsteiligen Prozesse und gemeinschaftlichen Betreuungsaktivitäten unterstützt. Ausgangspunkt dieser Implikation ist, dass die gegenwärtig vorzufindende wertorientierte Steuerung zwingend eine mitarbeiterindividuelle Erfolgstreue und -zurechnung benötigt, da sonst die Erfolgsmessung auf Basis der Ziele und ggf. die Ermittlung der Ausprägung der Bemessungsgrundlage im Kontext des Anreizsystems nicht erfolgen kann. Vor dem Hintergrund der Ausführungen zum Personalführungssystem auf Basis des

Kundenwerts ist jedoch zu fragen, ob die mitarbeiterindividuelle Erfolgstreue und -zurechnung in gleicher Art und Stringenz sinnvoll ist. Dieser Frage sollte in weiteren Forschungen nachgegangen werden. Es wird aber angenommen, dass der Kundenwert in diesem Kontext keine methodenbedingte Restriktion darstellt.