

# F Schluss

## 1 Zusammenfassung

Die Motivation der vorliegenden Arbeit war, einen umfassenderen konzeptionellen Ansatz einer kundenwertorientierten Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft der Kreditgenossenschaften zu entwickeln. Diese Motivation wurde über drei Forschungsziele konkretisiert.

Die Auseinandersetzung mit dem ersten Forschungsziel, ein Modell und eine Metrik zu entwickeln, anhand derer die Attraktivität von Kunden ermittelt und beurteilt werden kann, erfolgte in Teil A der Arbeit. Ausgehend von der begrifflichen Festlegung des Kundenwerts als Maßstab der Attraktivität wurden theoretische und praktische Modelle anhand eines formulierten Kriterienkatalogs gewürdigt. Es zeigte sich, dass keines der gegenwärtig vorhandenen Kundenwertmodelle hinreichend war, so dass ein eigenes Kundenwertmodell konzeptualisiert und operationalisiert wurde. In diesem Zusammenhang wurde auch das dritte Forschungsziel in den Blick gerückt. Als drittes Forschungsziel wurde formuliert, die ersten beiden Forschungsziele mit Blick auf die Besonderheiten der eingetragenen Genossenschaft zu verfolgen. Daher musste zwingend von der in bisherigen Forschungsbeiträgen gängigen Vorgehensweise abgewichen werden und das zugrunde zu legende Zielsystem der Kreditgenossenschaften analysiert werden. Gleichsam ist dem dritten Forschungsziel die Betrachtung des Untersuchungskontextes in Teil C, aus dem sich zentrale Hinweise auf die auf Plausibilitätsüberlegungen basierende Herleitung des Kundenwertmodells, zuzuordnen. Die Analyse der Erfolgsvoraussetzungen einer kundenwertorientierung machte deutlich, dass diese erfolgsversprechend für das Firmenkundengeschäft der Kreditgenossenschaften ist.

Auch das zweite Forschungsziel wurde mit dem Blick auf die Besonderheiten der Kreditgenossenschaften bearbeitet. Es wurden im Teil E der Arbeit Gestaltungsempfehlungen für eine kundenwertorientierte Vertriebssteuerung erläutert und erörtert, die in ihrer Gesamtheit einen Beitrag dazu leisten, die Kongruenz zwischen externer Ausrichtung am Markt in Form der relationalen Vertriebsansätze und interner Steuerung der marktgerichteten Aktivitäten, mithin also des Vertriebs, herzustellen.

## 2 Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf

Mit der vorliegenden Untersuchung ist ein Fundament und gleichzeitig ein Rahmen für weitere Forschungsarbeiten gelegt worden. Künftige Forschungs-

beiträge, die an diese Arbeit anschließen, lassen sich unterscheiden in Forschungsfragen, die sich auf die Fundierung, Würdigung und Messung des Kundenwertmodells auf der einen Seite und auf die Vertiefung und Würdigung der Gestaltungsempfehlungen auf der anderen Seite beziehen.

Auf Basis theoretisch und empirisch gestützter Plausibilitätsüberlegungen wurde das Kundenwertmodell konzeptualisiert. Dabei gelang es nur zum Teil anwendungskontextspezifische Ergebnisse früherer Arbeiten heranzuziehen. Unter der Annahme, dass Ergebnisse aus abweichenden Anwendungskontexten nur partiell auf das Firmenkundengeschäft der Kreditgenossenschaften übertragen werden können, kann konstatiert werden, dass in einigen Fällen weiterer Forschungsbedarf besteht, um die getroffenen Annahmen und damit die Konzeptualisierung des Kundenwertmodells zu bestätigen oder zu verwerfen.

Die Schätzung von Kundenpotenzialen mittels Potenzialmodellen ist seit vielen Jahren Bestandteil der Vertriebsplanung. Experten kritisieren jedoch, dass die angebotenen Verfahren sich primär an den erwerbswirtschaftlichen Interessen der Anbieter orientieren und eine empirische Prüfung der Leistungsfähigkeit der Analysen außen vor bleibt.<sup>2137</sup> Aus diesem Grund erscheint es zwingend, dass in dieser Arbeit theoretisch hergeleitete Kundenwertmodell empirisch zu überprüfen. Diese Überprüfung umfasst zwei Schwerpunkte. Der erste Schwerpunkt liegt in der Überprüfung des jeweiligen Erklärungsgehalts der hergeleiteten Kundenwerttreiber für den firmenkundenspezifischen Kundenwert aus Sicht der Kreditgenossenschaften. Der zweite Schwerpunkt liegt darauf, empirisch zu begründen, ob mittels dieses Kundenwertmodells statistisch signifikant werthaltige Kunden von nichtwerthaltigen Kunden diskriminiert werden können. Um diesen zweiten Schwerpunkt zum Gegenstand empirischer Forschungen zu machen, bedarf es jedoch einer wichtigen Voraussetzung in Form der Entwicklung von zukunftsbezogenen Prognosemodellen, die auf den Planungen des Unternehmens ansetzen und daraus Bedarfspotenziale für Bankleistungen ableiten.

In der vorliegenden Arbeit wurde als Beispiel das Prognosemodell von GLEIBNER/JAHN vorgestellt. Modelle dieser Art, die hinsichtlich der Inputdaten vergleichsweise einfach zu bestücken sind, müssen für alle relevanten Bankleistungen im Firmen- und Privatkundengeschäft aufgebaut und eingesetzt werden. Nur so gelingt es, den Kundenwert zukunftsbezogen zu schätzen und als Ziel- und Steuerungsgröße in der Vertriebssteuerung zu integrieren.

Die in der vorliegenden Arbeit dargestellten Gestaltungsempfehlungen sind aus Sicht des Vertriebs im Speziellen und aus Sicht der Gesamtbank im Allgemeinen nicht abschließend. Insbesondere die internen und externen Koordinationsaufgaben bedürfen einer tieferen Analyse. Anschließende Forschungsarbei-

---

<sup>2137</sup> Vgl. Kölker, A. (2010), S. 395.

ten sollten daher prüfen, wie die Steuerungs- und die Produktionsbank im Lichte des Kundenwerts auszugestalten sind. Dies betrifft z. B. die Frage, mittels Kundenwerten die Bankleistungspolitik zu steuern. Liegen dazu Erkenntnisse vor, sind diese mit den vorliegenden zu verknüpfen, um ein kundenwertorientiertes Gesamtbanksteuerungsmodell zu entwerfen.

In der Problemstellung (Kapitel A.1) der vorliegenden Arbeit wurden drei Vertriebssteuerungsansätze kursorisch vorgestellt und knapp hinsichtlich ihrer allgemeinen und mit Blick auf das Beziehungsmanagement im Firmenkundengeschäft speziellen Schwächen skizziert. Diese Würdigung erfolgt auf Basis plausibler Überlegungen, die in der grundsätzlichen These dieser Arbeit mündeten, dass die genannten Vertriebssteuerungsansätze inferior gegenüber einer kundenwertorientierten Vertriebssteuerung seien. Die empirische Prüfung dieser These ist jedoch noch offen. So ist weiterer Forschungsbedarf insoweit zu konstatieren, als die verschiedenen Vertriebssteuerungsansätze hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Vertrieb einer Kreditgenossenschaft zu evaluieren sind.

