

Inhaltsübersicht

Einleitung	1
Erster Teil: Bedeutung des Kundenwerts für die Bank	5
A. Kundenorientierung im Privatkundengeschäft	5
B. Der Kunde als Wertbestandteil der Bank	35
C. Segmentierung des Kundenstamms als Basis der Kundenwertanalyse	67
Zweiter Teil: Verfahren zur Messung des Kundenwerts	89
A. Beurteilung des Kunden auf der Basis der Kundenkalkulation	89
B. Bestimmung der Ertragspotenziale mithilfe der Kundensegmentierung	120
C. Ermittlung von Kundenpotenzialen mittels Scoring-Modellen	189
Dritter Teil: Steuerungsmöglichkeiten des Kundenwerts	241
A. Optimierung der Kundenstruktur durch Selektion	241
B. Steuerung der Fähigkeiten und Leistungsbereitschaft von Kundenbetreuern	259
C. Erzeugung von Kundenwert durch preispolitische Massnahmen	293
Fazit	321
Anhang	329
Abkürzungsverzeichnis	341
Abbildungsverzeichnis	345
Literaturverzeichnis	353

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	1
Erster Teil: Bedeutung des Kundenwerts für die Bank.....	5
A. Kundenorientierung im Privatkundengeschäft	5
I. Charakteristika des Privatkundengeschäfts	5
1. Zum Geschäft mit Privatkunden.....	5
a) Abgrenzung des Privatkundengeschäfts.....	5
b) Zur Situation des Privatkundengeschäfts	7
2. Das Wesen der Bankleistungen	10
a) Eigenschaften von Bankleistungen.....	10
b) Produktarten und Leistungsbündel	11
c) Kontaktintensität und Kontaktfrequenz.....	14
3. Vertrieb von Bankleistungen.....	15
a) Die Bedeutung der Vertriebswege.....	15
b) Beschreibung des Vertriebsprozesses.....	16
c) Art der Kontaktgestaltung	17
II. Relevanz der Kundenorientierung für die Bank	19
1. Kundenorientierung im Spannungsfeld zwischen Transaction Banking und Relationship Banking	19
2. Der Wandel von der Produkt- zur Kundenorientierung	20
3. Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus	21
III. Erfolgsanalyse kundenorientierter Strategien.....	25
1. Grundlagen der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....	25
2. Auswirkungen von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung auf die Erfolggrößen der Bank	28
3. Umsetzung der Beziehungsorientierung durch Customer-Relationship- Management-Systeme	33
B. Der Kunde als Wertbestandteil der Bank	35
I. Wertorientierung im Kundenmanagement	35
1. Typische Profitabilitätsstrukturen von Kundenstämmen	35
2. Determinanten der Kundenprofitabilität.....	38
3. Investitionscharakter der Kundenbeziehung	42
4. Differenzierte Bearbeitung des Kundenstamms	45

II. Auffassung des Kundenwerts.....	47
1. Begriff des Kundenwerts	47
2. Dimensionen des Kundenwerts.....	49
a) Personelle Sicht.....	50
b) Zeitliche Sicht	52
c) Sachliche Sicht.....	53
3. Der Wert des Kunden im Rahmen des Shareholder-Value-Konzepts	54
III. Das Ertragspotenzial von Bankkunden	55
1. Determinanten des „Size of Wallet“	56
a) Nachfragefähigkeit.....	56
b) Nachfragebereitschaft	59
c) Die Lebenszyklushypothese.....	60
2. Mehrbankenverbindungen als Ausprägung des „Share of Wallet“	61
3. Bestimmungsfaktoren des „Share of Wallet“	64
a) Bankseitige Kundendurchdringung	64
b) Kundenseitiges Nachfrageverhalten	65
C. Segmentierung des Kundenstamms als Basis der Kundenwertanalyse	67
I. Grundlagen der Marktsegmentierung	67
1. Markterfassung und -bearbeitung	67
2. Anforderungen an die Marktsegmentierung	68
3. Interdependenz zwischen Marktsegmentierung und Kundenwert.....	70
II. Darstellung alternativer Marktsegmentierungsverfahren.....	71
1. Traditionelle Segmentierungskriterien.....	71
2. Ausgewählte qualitative Segmentierungskonzepte.....	74
a) Das Lebensphasenkonzept	74
b) Zielgruppenbeschreibung durch Sinus-Milieus	78
c) Bildung spezifischer Kunden-Typologien	80
3. Clusteranalyse als quantitativ-statistisches Segmentierungsverfahren	82
III. Kritische Würdigung der Marktsegmentierungsverfahren.....	86

Zweiter Teil: Verfahren zur Messung des Kundenwerts	89
A. Beurteilung des Kunden auf der Basis der Kundenkalkulation	89
I. Traditionelle Kundengeschäftsmessung	89
1. Stufenweise Deckungsbeitragsrechnung	89
2. Barwertige Einzelgeschäftskalkulation am Beispiel	94
3. Analyse des Kundengeschäftsergebnisses.....	98
II. Beurteilung des Ergebnisbeitrags der Kundenbeziehung bei barwertiger und periodischer Betrachtung	102
1. Die Kundenbeziehung unter dem Gesichtspunkt der barwertigen und der periodischen Erfolgsmessung.....	102
2. Schwierigkeiten einer periodischen Erfolgsmessung bei sich zeitlich überlappenden Geschäften.....	104
3. Problembereiche des Neugeschäftsbarwerts in der Beurteilung vorteilhafter Geschäfte	106
III. Der Beitrag der Kundenkalkulation zur Erkennung wertvoller Kunden	110
1. Grenzen der Kundenkalkulation in der Bemessung des Kundenwerts.....	110
2. Möglichkeiten der Ermittlung retrospektiver Kundenwerte.....	111
a) Konzept eines Kundenwertkontos	111
b) Integration dynamischer Aspekte	113
c) Kritische Würdigung retrospektiver Kundenwerte	115
3. Barwertige Erfolgsbeurteilung im Kontext der Wertorientierung.....	116
B. Bestimmung der Ertragspotenziale mithilfe der Kundensegmentierung	120
I. Die Kapitalkosten als zentrales Element einer investitionstheoretischen Ermittlung des Kundenwerts	121
1. Grundlagen zur Bestimmung von Kapitalkosten.....	121
a) Erfordernis der Kapitalkostenbestimmung zur Kundenbewertung	121
b) Bestimmung der Marktrisikoprämie.....	126
c) Die Ermittlung des systematischen Risikofaktors Beta.....	127
2. Ableitung von Eigenkapitalkosten für die Geschäftsbereiche des Privatkundengeschäfts	129
a) Bestimmung von Eigenkapitalkosten mit dem Analogieansatz	129
b) Analyseansätze zur Eigenkapitalkostenbestimmung.....	132
c) Kritische Würdigung der Analogie- und Analyseansätze	136
3. Schätzung von Eigenkapitalkosten auf Kundensegmentebene	137
a) Objektive Risikoadjustierung durch Berechnung segmentspezifischer Beta-Faktoren.....	138
b) Subjektive Risikoadjustierung von Kundensegmenten	141

II. Wertermittlung der Geschäftsbereiche des Privatkundengeschäfts	143
1. Bewertung mit Multiplikatoren.....	143
2. Geschäftsbereichsbewertung mithilfe des Economic Profit-Konzepts.....	145
a) Ermittlung geschäftsbereichsspezifischer Economic Profits.....	145
b) Bestimmung geschäftsbereichsspezifischer Unternehmenswerte.....	147
c) Ergebnisanalyse der ermittelten Unternehmenswerte.....	148
3. Berechnung des Embedded Value und Appraisal Value am Beispiel des Vermögensverwaltungsgeschäfts.....	150
a) Schätzung des Embedded Value.....	150
b) Approximation des Appraisal Value.....	151
c) Simulationsanalyse des Embedded Value und Appraisal Value	154
III. Bewertung von Kundensegmenten mittels Modellalternativen des Customer Lifetime Value	156
1. Zielgruppenorientiertes Lebensphasenmodell	157
a) Modellierung des Produktnutzungsprofils in einzelnen Lebensphasen	157
b) Barwertbetrachtung des lebensphasenorientierten Produktnutzungsprofils	160
c) Szenario-Analyse der Lebensphasenübergänge.....	161
2. Berechnung des Kundenpotenzials auf der Basis der Kundenbindung	162
a) Theoretische Modellgrundlagen	162
b) Modellanwendung auf Girokonten des Jugendbereichs	164
3. Bestimmung des Kundenpotenzials unter Berücksichtigung von Kundenmigrationen.....	169
a) Funktionsweise des Customer-Migration-Modells.....	169
b) Lebensphasenbasierendes Migrationsmodell.....	171
c) Sensitivitätsanalyse des lebensphasenbasierenden Migrationsmodells	175
4. Verwendung von Markov-Ketten zur Berechnung des Kundenpotenzials.....	177
a) Grundmodell des Markov-Prozesses	177
b) Anwendung des Markov-Prozesses am Beispiel	179
c) Modellanpassungen im Rahmen einer barwertigen Betrachtung	186
C. Ermittlung von Kundenpotenzialen mittels Scoring-Modellen	189
I. Kundendaten als Voraussetzung zur Anwendbarkeit von Scoring-Modellen	190
1. Datenerhebung	190
2. Datenverwaltung	192
3. Datenschutz.....	194

II. Entwicklung logisch-deduktiver Scoring-Verfahren	195
1. Grundlagen logisch-deduktiver Scoring-Verfahren	195
a) Funktionsweise logisch-deduktiver Scoring-Modelle	195
b) Übertragung des RFMR-Grundmodells auf Finanzdienstleistungen	197
2. Entwicklung eines logisch-deduktiven Scoring-Modells zur Einschätzung von Vermögenspotenzialen.....	198
a) Berücksichtigung der Nebenbankpotenziale	199
b) Faktoren der Vermögensbildung	202
c) Umsetzung des Scoring-Modells.....	211
3. Erfassung von Kundenreferenzen als vorökonomische Wertgrößen	215
a) Konzeption eines Referenzwert-Modells für die Vermögensverwaltung.....	215
b) Rechenbeispiel zum Kundenreferenzwert.....	217
c) Kritische Würdigung des Referenzwert-Modells	218
III. Anwendung empirisch-induktiver Scoring-Modelle	219
1. Empirisch-induktive Scoring-Modelle auf der Basis bankinterner Daten....	219
a) Grundlegende Vorgehensweise von empirisch-induktiven Scoring- Modellen.....	219
b) Ermittlung reaktionsstarker Kunden am Beispiel der CHAID- Analyse.....	222
c) Verwendung des Deckungsbeitrags als abhängige Variable.....	223
2. Erfassung von Fremdgeschäften durch Ergänzung von Kundendaten mit externen Marktforschungsdaten	227
a) Zum Problem nicht integrierter Kundendaten	227
b) Abgleich bankinterner Kundendaten mit externen Marktforschungsdaten	228
c) Kundenklassifikation nach der Nutzung von Eigen- und Fremdgeschäften.....	230
3. Identifikation vermögender Privatkunden mittels multivariater Diskriminanzanalyse	231
a) Bereitstellung der Datengrundlage	231
b) Durchführung der Analyseschritte	233
c) Beurteilung der Ergebnisse.....	238

Dritter Teil: Steuerungsmöglichkeiten des Kundenwerts	241
A. Optimierung der Kundenstruktur durch Selektion	241
I. Strategische Kundenbearbeitung.....	241
1. Implementierung einer wertorientierten Kundensegmentierung	241
2. Festlegung von Normstrategien zur Kundenbearbeitung.....	243
3. Strategieansätze zur Bearbeitung unrentabler Kundengruppen	244
a) Darstellung verschiedener Strategieansätze.....	244
b) Vor- und Nachteile der betrachteten Strategiealternativen.....	246
c) Ethische Aspekte einer diskriminierenden Kundenbetreuung.....	248
II. Umsetzung der kundenwertorientierten Betreuung	249
1. Ausgestaltung eines wertsegmentspezifischen Betreuungskonzepts.....	249
2. Entwicklung eines Systems zur Kundenüberleitung zwischen den Wertsegmenten.....	251
3. Kontrolle der Kundenstrukturentwicklung	252
III. Zum Problem falsch klassifizierter Kunden.....	256
B. Steuerung der Fähigkeiten und Leistungsbereitschaft von Kundenbetreuern..	259
I. Förderung der Fähigkeiten der Kundenbetreuer	259
1. Anforderungen an die Kundenbetreuung.....	259
a) Defizite in der Kundenberatung.....	259
b) Anforderungsprofil des Kundenbetreuers.....	262
2. Steuerung der Fähigkeiten durch Personalentwicklungsmassnahmen.....	265
a) Grundlagen der Personalentwicklung.....	266
b) Personalentwicklung am Beispiel des Coachings.....	267
c) Erfolgskontrolle der Personalentwicklung.....	268
3. Neueinstellung qualifizierter Kundenbetreuer	271
a) Beurteilung von Bewerbern am Beispiel eines Assessment Centers....	271
b) Elemente des Assessment Centers.....	273
c) Kritische Würdigung des Assessment Centers	274
II. Unterstützung der Leistungsbereitschaft von Kundenbetreuern	276
1. Grundlagen eines Anreizsystems	276
a) Zielsetzung.....	276
b) Funktionen	277
c) Anforderungen	279
2. Ausgestaltung eines kundenwertorientierten Anreizsystems.....	280
a) Festlegung der Leistungsziele.....	280
b) Beurteilung alternativer Leistungsbemessungskriterien.....	282
c) Integration der Leistungsbemessungskriterien in einer Kunderwert- Scorecard.....	285
d) Strukturierung des Ausschüttungssystems.....	287

3. Anreizwirkungen von Kundenüberleitungen.....	288
a) Grundkonzeption	288
b) Bestimmung von Überleitungszahlungen.....	290
C. Erzeugung von Kundenwert durch preispolitische Massnahmen	293
I. Einfluss der Preisgestaltung auf den Kundenwert.....	295
1. Grundlagen der Preisgestaltung.....	295
a) Auswirkungen alternativer Preismodelle auf den Kundenwert.....	295
b) Theoretische Fundierung von Beratungspreisen	297
c) Kritische Würdigung der praktischen Umsetzung von Beratungspreisen	298
2. Kundenwertorientierte Preisgestaltung.....	301
a) Erfordernis einer periodenübergreifenden Preisgestaltung	301
b) Beurteilung der Rabattgewährung.....	302
c) Evaluation von Bonusstrategien	303
II. Prozess der Preisoptimierung	305
1. Preistheoretische Fundierung	305
2. Ableitung von Preis-Mengen-Zusammenhängen	308
a) Abschätzung indikatorbasierter Preissensitivitäten	308
b) Bestimmung von Preisabsatzfunktionen mittels Conjoint-Analyse.....	309
3. Ermittlung gewinnoptimaler Konditionsmargen	311
III. Alternative Verfahren der Preisdifferenzierung	313
1. Bankseitige Selektion	314
2. Kundenseitige Selektion	315
a) Leistungsbezogene Preisdifferenzierung.....	315
b) Mengenbezogene Preisdifferenzierung	316
3. Kombination von Einzelleistungen zu Leistungsbündeln	318
Fazit.....	321
Anhang.....	329
Abkürzungsverzeichnis	341
Abbildungsverzeichnis.....	345
Literaturverzeichnis	353