

**Inhaltsverzeichnis**

|  | Seite |
|--|-------|
| <b>1. Einleitung</b>   | 1     |
| 1.1. Problemstellung   | 1     |
| 1.2. Zielsetzung und Vorgehensweise  | 4     |
| 1.3. Zur Bedeutung des Privatkundengeschäfts   | 6     |
| <b>2. Strategische Planung und Geschäftsfeldbildung</b>                              | 10    |
| 2.1. Strategische Planung im Bankbetrieb   | 10 X  |
| 2.1.1. Gründe für den Einsatz der strategischen Planung                              | 10    |
| 2.1.2. Wesen der strategischen Planung   | 12 X  |
| 2.1.3. Planungsrelevante bankbetriebliche Besonderheiten                             | 24    |
| 2.1.4. Prozeß der strategischen Planung  | 31    |
| 2.1.5. Voraussetzungen und Probleme des Einsatzes der strategischen Planung          | 40    |
| 2.2. Das strategische Geschäftsfeld  | 43 X  |
| 2.2.1. Das strategische Geschäftsfeld als Produkt-Markt-Kombination                  | 43 X  |
| 2.2.2. Abgrenzung zwischen Geschäftsfeld und Geschäftseinheit                        | 49 X  |
| 2.2.3. Möglichkeiten der Geschäftsfeldbildung  | 54 X  |
| 2.2.3.1. Univariante Geschäftsfeldbildung  | 55    |
| 2.2.3.2. Multidimensionale Geschäftsfeldbildung                                      | 59    |
| 2.3. Stellung und Bedeutung der Geschäftsfeldbildung im strategischen Planungsprozeß | 63 X  |
| <b>3. Marktsegmentierung als Grundlage der Geschäftsfeldbildung</b>                  | 66    |
| 3.1. Begriff, Aufgaben und Methoden der Marktsegmentierung                           | 66 X  |

|  |       |
|--|-------|
| 3.2. Auswahl und Überprüfung der in die Clusteranalyse eingehenden Daten   | 75    |
| 3.2.1. Marktforschungsdaten versus bankinterne Daten   | 75 X  |
| 3.2.2. Auswahl der Datenbestände   | 76    |
| 3.2.3. Überprüfung der Datenbestände auf Umfang und Repräsentativität  | 79    |
| 3.3. Aufbereitung der Datenbestände  | 81    |
| 3.3.1. Ermittlung des Skalenniveaus der Merkmale   | 81    |
| 3.3.2. Möglichkeiten der Verwendung von Variablen mit unterschiedlichem Skalenniveau   | 83    |
| 3.3.3. Binäre Verschlüsselung aller Variablen  | 86    |
| 3.4. Durchführung einer explorativen Faktorenanalyse   | 91 X  |
| 3.4.1. Wesen, Vorgehensweise und Probleme der Faktorenanalyse  | 91    |
| 3.4.2. Hauptkomponentenanalyse und Scree-Test  | 97    |
| 3.4.3. Kommunalitätenproblem   | 100   |
| 3.4.4. Faktorenproblem   | 105   |
| 3.4.5. Rotationsproblem  | 111   |
| 3.4.6. Bestimmung der Faktorenwerte  | 115   |
| 3.5. Explorative Clusteranalyse auf der Grundlage der extrahierten Faktoren  | 120   |
| 3.5.1. Begriff und idealtypischer Ablauf der Clusteranalyse  | 120   |
| 3.5.2. Festlegung des Distanzmaßes und Auswahl des Algorithmus für die Bildung von Merkmals-trägergruppen im Rahmen der Marktsegmentierung | 124 X |
| 3.5.3. Festlegung der Gruppenzahl  | 131 X |
| 3.5.4. Analyse und Interpretation der Ergebnisse   | 133   |
| 3.6. Subjektive Auswahl aktiver und passiver Clustervariablen  | 138   |
| 3.6.1. Kundengruppenbezogene, regionalbezogene und produktbezogene Merkmale als generell mögliche Segmentierungskriterien                  | 138 X |
| 3.6.2. Zweistufige Clusteranalyse unter Verwendung demographischer, sozioökonomischer und produktbezogener Variablen                       | 139 X |

|   |       |
|---|-------|
| 3.6.3. Aussagewert der in der Fallstudie<br>verwendeten Marktforschungsdaten  | 152   |
| 3.7. Durchführung einer alters-, einkommens-, berufs-<br>und produktorientierten, anwendergesteuerten<br>Clusteranalyse (Stufe 1) | 154 ✓ |
| 3.7.1. Gewährleistung einer Gleichgewichtung der<br>aktiven Clustervariablen  | 154   |
| 3.7.2. Festlegung und Überprüfung der Ähnlich-<br>keitsfunktion   | 158   |
| 3.7.2.1. Bestimmung der idealtypischen<br>Ähnlichkeitsfunktion  | 158   |
| 3.7.2.2. Ermittlung der Ähnlichkeit anhand<br>der Euklidischen Distanz und<br>Überprüfung des verwendeten<br>Distanzmaßes         | 162   |
| 3.7.3. Festlegung der Gruppenzahl   | 166 ✓ |
| 3.7.4. Interpretation der Ergebnisse und Bildung<br>von Kundengruppen   | 168 ✓ |
| 3.8. Durchführung einer lebensphasenorientierten,<br>anwendergesteuerten Clusteranalyse (Stufe 2)                                 | 174 ✓ |
| 3.8.1. Gewährleistung einer Gleichgewichtung<br>der aktiven Clustervariablen  | 174   |
| 3.8.2. Festlegung der Gruppenzahl   | 178 ✓ |
| 3.8.3. Interpretation der Ergebnisse und Bildung<br>von Kundengruppen   | 180 ✓ |
| 3.9. Diskriminanzanalytische Überprüfung der Kunden-<br>gruppenklassifikationen   | 186 ✓ |
| 3.9.1. Formulierung der Klassifikationsfunktionen   | 188   |
| 3.9.2. Schätzung der Klassifikationsfunktionen  | 189   |
| 3.9.3. Überprüfung der Klassifikationsfunktionen  | 190   |
| 3.9.4. Bestimmung der Güte der Ergebnisse der<br>Clusteranalysen  | 193   |
| 3.10. Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse der<br>Marktsegmentierung   | 198 ✓ |

|          |   |       |
|----------|---|-------|
| 4.       | Kundengruppenbezogene Umwelt- und Unternehmensanalysen  | 201   |
| 4.1.     | Umweltanalysen  | 202 X |
| 4.1.1.   | Auswahl externer kritischer Erfolgsfaktoren   | 202   |
| 4.1.2.   | Kundenpotentialanalyse  | 206 X |
| 4.1.2.1. | Demographische Entwicklung der Kundengruppen  | 207   |
| 4.1.2.2. | Kundengruppenpotentiale   | 214   |
| 4.1.3.   | Ermittlung der aktuellen Deckungsbeiträge der Kundengruppen   | 218 X |
| 4.1.4.   | Konkurrenzanalyse   | 220 X |
| 4.1.4.1. | Bestimmung der gegenwärtigen Konkurrenzsituation in den Kundengruppen   | 221   |
| 4.1.4.2. | Ableitung zukünftig möglicher Konkurrenzaktivitäten und Bewertung der Gesamtkonkurrenzsituation                     | 226   |
| 4.1.5.   | Analyse sonstiger Umweltbedingungen   | 228   |
| 4.2.     | Unternehmensanalyse: Ermittlung und Bewertung interner kritischer Erfolgsfaktoren                                   | 233 X |
| 4.2.1.   | Ermittlung interner kritischer Erfolgsfaktoren  | 234   |
| 4.2.2.   | Ranking kritischer Erfolgsfaktoren  | 237   |
| 4.2.3.   | Kundengruppenbezogene Bewertung bezüglich der internen kritischen Erfolgsfaktoren                                   | 240   |
| 5.       | Geschäftsfeldbildung und -bewertung mit Hilfe alternativer Portfolio-Modelle  | 246 X |
| 5.1.     | Auswahl geeigneter Portfolio-Modelle  | 247   |
| 5.2.     | Geschäftsfeldbildung und -bewertung auf der Grundlage des Marktattraktivitäts-relative Wettbewerbsstärke-Portfolios | 255 X |
| 5.3.     | Geschäftsfeldbildung und -bewertung mit Hilfe sonstiger Portfolio-Modelle   | 258   |
| 5.4.     | Zusammenstellung der gemäß illustrativem Beispiel gebildeten Geschäftsfelder  | 269   |

|   |     |
|---|-----|
| ✗. Bestimmung der geeignetsten Geschäftsfeldkonstellation   | 271 |
| 6.1. Auswahl der Eignungskriterien  | 271 |
| 6.2. Überprüfung bezüglich der Eigenständigkeit der Marktaufgabe  | 273 |
| 6.3. Überprüfung bezüglich der strategischen Eigenständigkeit   | 275 |
| 6.4. Überprüfung bezüglich des eigenen Erfolgspotentialbeitrags   | 276 |
| 6.5. Bestimmung der geeignetsten Geschäftsfeldkonstellation   | 277 |
| <br>  |     |
| ✗. Organisatorische Implementierung der Geschäftsfelder und strategische Kontrolle (Prämissenkontrolle) | 281 |
| 7.1. Organisatorische Implementierung   | 281 |
| 7.1.1. Möglichkeiten der organisatorischen Eingliederung  | 281 |
| 7.1.2. Implementierung im konkreten Fall  | 284 |
| 7.2. Strategische Kontrolle   | 288 |
| 7.2.1. Elemente der strategischen Kontrolle   | 288 |
| 7.2.2. Prämissenkontrolle als zentrale Kontrollaktivität zur Überwachung der Geschäftsfeldabgrenzung    | 291 |
| <br>  |     |
| 8. Schlußbemerkung  | 294 |
| <br>  |     |
| Literaturverzeichnis  | 297 |
| Stichwortverzeichnis  | 351 |
| <br>  |     |
| Abbildungsverzeichnis   |     |
| Abkürzungsverzeichnis   |     |

**Abbildungsverzeichnis**

|  | Seite |
|--|-------|
| Abb. 1: Geldvermögensbestand der Sektoren private Haushalte, Unternehmen und öffentliche Haushalte in Milliarden DM  | 8     |
| Abb. 2: Geldvermögensbildung der privaten Haushalte bei Banken, Versicherungen und Bausparkassen (in % der Geldvermögensbildung der privaten Haushalte)                          | 9     |
| Abb. 3: Die Dimensionen des strategischen Problems   | 16    |
| Abb. 4: Phasenschema der strategischen Planung   | 32    |
| Abb. 5: Unterscheidungsmerkmale von Geschäftsfeld und Geschäftseinheit   | 52    |
| Abb. 6: Die Zusammenfassung der Produkt/Marktkombinationen zu strategischen Geschäftsfeldern   | 56    |
| Abb. 7: Beispiel zur Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder im Bankbetrieb   | 56    |
| Abb. 8: Multidimensionale Geschäftsfeldbildung   | 60    |
| Abb. 9: Einordnung der Geschäftsfeldbildung in den strategischen Planungsprozeß  | 65    |
| Abb. 10: Zusammenhang zwischen strategischer Planung, Geschäftsfeldbildung und Marktsegmentierung  | 70    |
| Abb. 11: Ablauf der Marktsegmentierung   | 74    |
| Abb. 12: Datenbestand für faktorenanalytische, clusteranalytische und diskriminanzanalytische Berechnungen (Ausschnitt)  | 91    |
| Abb. 13: Scree-Test auf der Grundlage der Hauptkomponentenanalyse (162-Variablen-Fall)   | 99    |
| Abb. 14: Kommunalitätenschätzung: Vergleich zwischen dem quadrierten multiplen Korrelationskoeffizienten und dem höchsten Korrelationskoeffizienten für 59 Variable (Ausschnitt) | 104   |
| Abb. 15: Festlegung der Anzahl zu extrahierender Faktoren mit Hilfe von Scree-Test und Kaiser-Kriterium  | 107   |
| Abb. 16: Einfluß der Kommunalitätenschätzung auf die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren und die Erklärung der Gesamtvarianz der Variablen                                     | 110   |
| Abb. 17: Grundprinzip der Orthogonalrotation   | 112   |

|  |     |
|--|-----|
| Abb. 18: Vergleich der Faktorladungen im unrotierten Fall mit den Faktorladungen im Rotationsfall (Varimax-Rotation)                 | 116 |
| Abb. 19: Ausgewählte Faktorladungen im Rotationsfall (Varimax-Rotation)  | 117 |
| Abb. 20: Matrix der geschätzten Faktorenwerte (Ausschnitt)   | 119 |
| Abb. 21: Entwicklung der Fehlerquadratsumme in Abhängigkeit von der Anzahl der Cluster   | 133 |
| Abb. 22: Festlegung der Gruppenzahl anhand des Elbow-Kriteriums  | 134 |
| Abb. 23: Darstellung der Ergebnisse im 15-Cluster-Fall   | 135 |
| Abb. 24: Überblick über die in der Stichprobe berücksichtigten Segmentierungskriterien   | 140 |
| Abb. 25: Darstellung der Clusterergebnisse bei Verwendung des Segmentierungskriteriums Gemeindegrößenklassen                         | 142 |
| Abb. 26: Darstellung der Clusterergebnisse bei Verwendung des Segmentierungskriteriums Bundesländer                                  | 144 |
| Abb. 27: Beurteilung der Segmentierungskriterien   | 151 |
| Abb. 28: Ausschnitt aus der Korrelationsmatrix für 42 Variablen und 2008 Fälle   | 155 |
| Abb. 29: Scree-Test auf der Grundlage der Hauptkomponentenanalyse (42-Variablen-Fall)  | 157 |
| Abb. 30: Festlegung der Anzahl zu extrahierender Faktoren mit Hilfe des Kaiser-Kriteriums (42-Variablen-Fall)                        | 157 |
| Abb. 31: Kombinationsmöglichkeiten binärer Variablen   | 159 |
| Abb. 32: Auswahl wichtiger Ähnlichkeitsfunktionen für binäre Variablen   | 159 |
| Abb. 33: Vergleich zweier Personen anhand des Kriteriums Alter   | 162 |
| Abb. 34: Vergleich zwischen Tanimoto-Koeffizient und Euklidischer Distanz am Beispiel des Merkmals Alter                             | 164 |
| Abb. 35: Entwicklung der Fehlerquadratsumme in Abhängigkeit von der Anzahl der Cluster (48-Variablen-Fall)                           | 166 |
| Abb. 36: Bestimmung der Gruppenzahl anhand des Elbow-Kriteriums (48-Variablen-Fall)  | 167 |
| Abb. 37: Darstellung der Clusterergebnisse bei Verwendung der Variablen Alter, persönliches Nettoeinkommen, Beruf und Produktnutzung | 169 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| Abb. 38: | Vergleich der Produktnutzungen der Kundengruppen Jugendmarkt, Seniorenmarkt, "Vermögende" und Selbständige   | 172 |
| Abb. 39: | Vergleich der Kundengruppen Jugendmarkt, Seniorenmarkt, "Vermögende" und Selbständige bezüglich ausgewählter Fragen aus den Bereichen Altersvorsorge und Erbschaft   | 173 |
| Abb. 40: | Korrelationsmatrix für 20 Variablen und 1203 Fälle   | 176 |
| Abb. 41: | Scree-Test auf der Grundlage der Hauptkomponentenanalyse (20-Variablen-Fall)   | 177 |
| Abb. 42: | Festlegung der Anzahl zu extrahierender Faktoren mit Hilfe des Kaiser-Kriteriums (20-Variablen-Fall)   | 177 |
| Abb. 43: | Entwicklung der Fehlerquadratsumme in Abhängigkeit von der Anzahl der Cluster (lebensphasenorientierte Clusteranalyse)   | 179 |
| Abb. 44: | Festlegung der Gruppenzahl anhand des Elbow-Kriteriums (lebensphasenorientierte Clusteranalyse)  | 179 |
| Abb. 45: | Darstellung der Clusterergebnisse bei Verwendung der Variablen Alter, Familienstand, Lebensverhältnis und Zahl und Alter der Kinder  | 181 |
| Abb. 46: | Vergleich der Produktnutzungen der Kundengruppen "Singles", kinderlose Doppelverdiener, Familien in der Frühphase, Familien in der Mittelphase und Familien in der Spätphase   | 184 |
| Abb. 47: | Vergleich der Kundengruppen "Singles", kinderlose Doppelverdiener, Familien in der Frühphase, Familien in der Mittelphase und Familien in der Spätphase bezüglich ausgewählter Fragen aus den Bereichen Altersvorsorge und Erbschaft | 185 |
| Abb. 48: | Koeffizienten für die Klassifikationsfunktion im 15-Gruppen-Fall (Ausschnitt)  | 191 |
| Abb. 49: | Koeffizienten für die Klassifikationsfunktion im 16-Gruppen-Fall (Ausschnitt)  | 192 |
| Abb. 50: | Klassifikationsmatrix für die Kontrollgruppe im 15-Gruppen-Fall  | 194 |
| Abb. 51: | Klassifikationsmatrix für die Kontrollgruppe im 16-Gruppen-Fall  | 195 |
| Abb. 52: | Klassifikationsmatrix für die 1. Stufe der Clusteranalyse (2008 Fälle)   | 196 |
| Abb. 53: | Klassifikationsmatrix für die lebensphasenorientierte Clusteranalyse (1203 Fälle)  | 197 |
| Abb. 54: | Zusammenfassende Darstellung der Kundengruppen   | 199 |



|   |     |
|---|-----|
| Abb. 55: Bewertete Entwicklung der Kundengruppen  | 214 |
| Abb. 56: Ermittlung der Kundengruppenpotentiale   | 217 |
| Abb. 57: Kundengruppenbezogene Bewertung bezüglich der Deckungsbeiträge   | 219 |
| Abb. 58: Darstellung der Marktanteile als Ausgangspunkt der Ermittlung der Konkurrenzsituation in den einzelnen Kundengruppen | 222 |
| Abb. 59: Ermittlung und Bewertung der gegenwärtigen Konkurrenzsituation   | 224 |
| Abb. 60: Bewertung der Gesamtkonkurrenzsituation  | 228 |
| Abb. 61: Zusammenstellung und Bewertung der Anzahl der Bankverbindungen als ein Indikator der Bankloyalität                   | 230 |
| Abb. 62: Zusammenstellung und Bewertung der Auswirkungen der Steuerreform 1990 auf die Kundengruppen                          | 232 |
| Abb. 63: Bewertung der sonstigen Umweltbedingungen  | 233 |
| Abb. 64: Ranking interner kritischer Erfolgsfaktoren (durch alle Kundengruppen)   | 239 |
| Abb. 65: Ranking interner kritischer Erfolgsfaktoren (durch die Kundengruppe "Vermögende")                                    | 241 |
| Abb. 66: Bewertung der internen kritischen Erfolgsfaktoren durch die Kundengruppe "Vermögende"                                | 242 |
| Abb. 67: Ermittlung der relativen Wettbewerbsstärke für alle Kundengruppen  | 244 |
| Abb. 68: Ermittlung der Marktattraktivität für alle Kundengruppen   | 256 |
| Abb. 69: Geschäftsfeldbildung mittels Marktattraktivitätsrelative Wettbewerbsstärke-Portfolio                                 | 257 |
| Abb. 70: Bewertungsschema für die Marktattraktivität I für alle Kundengruppen   | 259 |
| Abb. 71: Geschäftsfeldbildung mittels Marktattraktivitäts I-relative Wettbewerbsstärke-Deckungsbeitrags-Portfolio             | 261 |
| Abb. 72: Aufsicht auf das Marktattraktivitäts I-relative Wettbewerbsstärke-Deckungsbeitrags-Portfolio                         | 262 |
| Abb. 73: Geschäftsfeldbildung mittels Marktattraktivitäts II-relative Wettbewerbsstärke-Konkurrenzsituations-Portfolio        | 264 |
| Abb. 74: Bewertungsschema für die Marktattraktivität II für alle Kundengruppen  | 265 |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| Abb. 75: | Aufsicht auf das Marktattraktivitäts II-relative Wettbewerbsstärke-Konkurrenzsituations-Portfolio         | 265 |
| Abb. 76: | Geschäftsfeldbildung mittels Marktattraktivitäts III-relative Wettbewerbsstärke-Kundenpotential-Portfolio | 267 |
| Abb. 77: | Bewertungsschema für die Marktattraktivität III für alle Kundengruppen                                    | 268 |
| Abb. 78: | Aufsicht auf das Marktattraktivitäts III-relative Wettbewerbsstärke-Kundenpotential-Portfolio             | 268 |
| Abb. 79: | Zusammenstellung der gebildeten Geschäftsfelder   | 270 |
| Abb. 80: | Bestimmung der geeignetsten Geschäftsfeldkonstellation  | 278 |
| Abb. 81: | Positionierung der Geschäftsfelder im Marktattraktivitäts-relative Wettbewerbsstärke-Portfolio            | 280 |
| Abb. 82: | Möglichkeiten der organisatorischen Eingliederung strategischer Geschäftseinheiten                        | 282 |
| Abb. 83: | Ausschnitt aus der Aufbauorganisation der untersuchten Bank   | 285 |
| Abb. 84: | Implementierung der Geschäftsfelder im konkreten Fall   | 286 |