

# Inhaltsverzeichnis

## 1. Kapitel: Szenarien und Konzepte für die Zukunft

*Beat Bernet*

### **Konzeptionelle Grundlagen des modernen**

<b>Relationship Banking</b> . . . . .	3
1. Einführende Bemerkungen. . . . .	3
2. Theoretische Fundierung des Beziehungsmanagements. . .	6
2.1 Relationship als Kooperationsdesign . . . . .	6
2.2 Modelle des Bankkundenverhaltens . . . . .	8
2.3 Bedeutung der Mitarbeiterloyalität . . . . .	10
2.4 Basisbausteine des modernen Relationship Banking .	11
3. Planung, Steuerung und Überwachung	
der Kundenzufriedenheit. . . . .	12
3.1 Bestimmungsfaktoren der Zufriedenheit	
von Bankkunden . . . . .	13
3.2 Zeitliche Dimension der Kundenzufriedenheit. . . .	16
3.3 Erklärungsmodelle der Kundenzufriedenheit . . . .	17
3.4 Meßkonzepte der Kundenzufriedenheit . . . . .	18
4. Planung, Steuerung und Überwachung der Bankloyalität .	20
4.1 Erklärungsmodelle der Bankloyalität . . . . .	20
4.1.1 Lerntheoretisch fundierte Erklärungsmodelle	
der Bankloyalität . . . . .	21
4.1.2 Institutionenökonomisch fundierte	
Erklärungsmodelle der Bankloyalität . . . . .	24
4.2 <del>Loyalitätsorientiertes Kundenwertmanagement</del> . . . . .	26
5. <del>Elemente eines integrierten Kundenwertmanagements</del> . . . . .	29
5.1 Zielsetzung des <del>Kundenwertmanagements</del> . . . . .	29
5.2 Ursache-Wirkung-Analyse der Kundenprofitabilität .	30
5.3 Problembereiche der Kundenkalkulation . . . . .	31
5.4 Life-Cycle-orientiertes Kundenwertmanagement . . .	33
6. Strategische und operative Schlußfolgerungen für die Bank	34

*Peter P. Held*

<b>Relationship Banking als strategische Erfolgsposition . . .</b>	<b>37</b>
1. Strategische Bedeutung . . . . .	37
1.1 Strategisches Umfeld . . . . .	37
1.2 Definition . . . . .	39
1.3 Bedeutung der eigenen Strategie und Marktpositionierung . . . . .	39
1.4 Fünf Gründe für ein Relationship Banking . . . . .	40
2. Relationship Banking . . . . .	42
2.1 Zielsetzungen . . . . .	42
2.2 Einfluß auf den Erfolg . . . . .	42
3. Voraussetzungen für den Erfolg . . . . .	43
4. Rahmenbedingungen . . . . .	44
4.1 Volles Commitment der Geschäftsleitung . . . . .	45
4.2 Klare Zielgruppendefinition und klares Leistungsangebot . . . . .	45
4.3 Transparente Kunden- und Mitarbeiterstruktur . . . . .	46
4.4 Integrierte Relationship Banking Datenbank . . . . .	47
4.5 Rationale und emotionale Leistungsvorteile . . . . .	48
5. Kundenbindungsmodelle . . . . .	49
5.1 Unternehmensstrategie . . . . .	50
5.2 Kunden- und Mitarbeiteranalyse . . . . .	51
5.3 Kundenzufriedenheit . . . . .	51
5.4 Kundenbindung . . . . .	54
6. Meßkonzepte . . . . .	57
6.1 Planung und Zielsetzung . . . . .	57
6.2 Kundenentwicklung . . . . .	59
6.3 Kundenzufriedenheit . . . . .	60
6.4 Kundenbindung . . . . .	61
6.5 Rentabilität . . . . .	61
7. Vorgehen bei Relationship Banking-Projekten . . . . .	64
8. Fazit und Ausblick . . . . .	64

## 2. Kapitel: Relationship Banking als Marketingaufgabe

*Peter Dubs*

### **Strategisches Kundenmanagement und Retention**

<b>Marketing im Retail Banking</b> . . . . .	69
1. Ausgangslage. . . . .	69
2. Warum verliert die Bank Kunden? . . . . .	70
3. Stoßrichtung 1: Rentabilisierung . . . . .	73
4. Stoßrichtung 2: Identifikation von interessanten Kunden. . . . .	74
5. Stoßrichtung 3: Aktivierung inaktiver Kunden . . . . .	78
6. Stoßrichtung 4: Pflege von Kunden mit einem Anlagevermögen von mehr als 25 000 Fr.. . . . .	79
7. Basis des Retention Marketing: Das Betreuungskonzept. . . . .	80
8. Data Mining als Hilfe bei der Auswahl von Kunden mit Potential . . . . .	84
9. Bonussystem zur Festigung der Kundentreue . . . . .	86
10. Zusammenfassung . . . . .	88

*Charles Oppenheim*

### **Relationship Banking bei Profitline-Kundenbindung durch individuelle Mehrwerte** . . . . .

	91
1. Kundennähe und Kundenzufriedenheit. . . . .	91
2. Profitline-Marketing . . . . .	93
2.1 Maximaler Nutzen . . . . .	93
2.2 Was will der Kunde? . . . . .	94
2.3 Unique Selling Proposition (USP) . . . . .	96
2.4 Weitere Erfolgsmerkmale . . . . .	97
2.4.1 Steuervorteile . . . . .	97
2.4.2 Sicherheit. . . . .	97
2.4.3 One-step Workflow . . . . .	98
2.4.4 Niedrigere Betriebskosten bringen höhere Rendite . . . . .	98
2.4.5 Weniger Investitionskosten. . . . .	99
2.4.6 Produkte . . . . .	99

2.5	Was lief schief? . . . . .	100
3.	Dynamic Communication . . . . .	101
3.1	Fulminanter Start . . . . .	101
3.2	Der Profitline-Kunde . . . . .	102
3.3	Modernste Technologie . . . . .	103
3.3.1	Call Center . . . . .	103
3.3.2	Management Information System. . . . .	104
3.3.3	Data Mining . . . . .	105
4.	„Weiche“ Faktoren . . . . .	105
4.1	Motivierte Mitarbeiter. . . . .	106
4.2	Zufriedene Kunden = bleibende Kunden . . . . .	107

### **3. Kapitel: Human Resources und Servicequalität**

*Markus Bachofen*

#### ***Kundenbindung durch Human Capital . . . . .*** 111

1.	Trendwende im Bankenmarkt . . . . .	111
2.	Kunde und Kundenberater im Mittelpunkt . . . . .	113
2.1	Auswirkungen im Zielsystem. . . . .	114
2.1.1	Anforderung: Quantifizierung der Zufriedenheit . . . . .	115
2.1.2	Antwort: Das TRI:M-Modell zur Qualitätsmessung . . . . .	116
2.2	Auswirkungen auf Kernprozesse . . . . .	118
2.2.1	Beispiel 1: Absatzprozeß oder „zuerst die Schnittstelle“ . . . . .	118
2.2.2	Beispiel 2: Führungsprozeß oder „die umgekehrte Führungspyramide“ . . . . .	120
2.3	Vernetzen des Zielsystems mit Prozessen . . . . .	122
2.3.1	Erstes Instrument: Das Führungscockpit . . . . .	122
2.3.2	Zweites Instrument: Das Coaching- und Controlling-Tool . . . . .	123
2.4	Auswirkungen auf Funktionen . . . . .	124
2.4.1	Beispiel 1: Finanzberater. . . . .	125

2.4.2	Beispiel 2: Lohn-/Gehaltssystem . . . . .	127
2.5	Auswirkungen auf Strukturen . . . . .	128
2.5.1	Beispiel 1: Modellfilialenkonzept . . . . .	129
2.5.2	Beispiel 2: Corporate-Center-Konzept . . . . .	131
3.	Human Capital . . . . .	132

*Oliver Büdel*

	<b><i>Personalmanagement und leistungsorientierte Vergütung.</i></b>	135
1.	Was wir unter Relationship Banking verstehen . . . . .	135
2.	Das Beurteilungssystem . . . . .	136
2.1	Beschreibung des neuen Verfahrens . . . . .	136
2.1.1	Der Leitfaden für das Mitarbeitergespräch . . . . .	137
2.1.2	Operationalisierung der Anforderungen. . . . .	140
2.2	Weiterentwicklung und Umsetzung des Verfahrens . . . . .	142
2.2.1	Einstellung zum Mitarbeitergespräch . . . . .	143
2.2.2	Warum wird die systematische Leistungsbeurteilung abgelehnt? . . . . .	144
2.3	Wie sieht ein modernes Beurteilungswesen aus? . . . . .	148
2.3.1	„Systeme“ sollten vermieden werden . . . . .	148
2.3.2	Zielvereinbarung . . . . .	148
2.3.3	Das Mitarbeiter-/Teamgespräch . . . . .	149
2.3.4	Das Vorgesetzten-Feedback . . . . .	149
2.3.5	Konsequenz für das Verfahren . . . . .	151
3.	Die leistungsorientierte Vergütung im Vertrieb . . . . .	151
3.1	Stellenwert der leistungsorientierten Vergütung (LOV) in der BHF-Bank . . . . .	151
3.2	Rahmenbedingungen der LOV. . . . .	152
3.3	Merkmale der LOV . . . . .	153
3.4	Erfolgsmessung und Bonusfestlegung . . . . .	154
3.4.1	Steuerungsgrößen als Indikatoren . . . . .	155
3.4.2	Verteilung und Ermittlung der Bonustöpfe . . . . .	156
3.4.3	Die Gehaltsaktion. . . . .	156
4.	Schlußwort . . . . .	157

## **4. Kapitel: Chancen der modernen Informationstechnologie**

*Urs Fischer*

<b><i>Fortschrittliche Informatikplattformen als Voraussetzung des Relationship Banking</i></b> . . . . .	161
1. Einführung . . . . .	161
1.1 Veränderung des Nachfrageverhaltens . . . . .	161
1.2 Pioniere im Internet mit Electronic Banking . . . . .	162
1.3 Technologie ist nicht aufzuhalten. . . . .	163
2. Call Center . . . . .	165
3. Workflow Management . . . . .	165
4. Data Warehouse führt zum „gläsernen Kunden“. . . . .	168
4.1 Prognosedaten . . . . .	170
4.2 Informationen auf Mausklick. . . . .	171
4.3 Basis für Marktaussagen. . . . .	171
4.4 Überforderte 32-Bit-Architektur . . . . .	172
4.5 64-Bit-Architekturen für Data Warehouse- Lösungen. . . . .	173
4.6 Speichertechnologie, das A und O des Data Warehouse-Systems . . . . .	173
4.7 Steigende Komplexität der Abfragen . . . . .	175
5. Architektur von Speichersystemen . . . . .	176
5.1 Skalierbarkeit. . . . .	177
5.2 Management der Wissensdatenbank . . . . .	179
5.3 Leistung . . . . .	180
5.4 Schlüsselfertige Lösung? . . . . .	181
6. Verfügbarkeit und Geschwindigkeit durch Clustering . . . . .	182

*Dr. Alex Hanzal*

<b><i>Einsatz von Data Base und Decision Support-Systemen im Relationship Banking</i></b> . . . . .	185
1. Einleitung . . . . .	185
2. Analyse der Kundenprofitabilität . . . . .	186
3. Einfluß des Kundenverhaltens auf die Rentabilität. . . . .	188

4. Einfluß der Gebühren auf die Profitabilität . . . . .	192
5. Retentionsanalyse . . . . .	193
6. Databased Marketing und IT-Verkaufsunterstützung . . . . .	196
7. Data Mining . . . . .	197
8. IT-Aspekte . . . . .	201
9. Die Konklusion . . . . .	203

## 5. Kapitel: Fallbeispiele

*Joachim Iske / Thierry Notz*

<b>Der UBS KeyClub</b> . . . . .	207
1. Ausgangslage . . . . .	207
2. Zielsetzungen . . . . .	207
3. Konzept . . . . .	209
4. Organisation . . . . .	213
5. Kommunikation . . . . .	214
6. Ergebnisse . . . . .	216

*Götz Lachmann*

<b>Membership Rewards, das Bonusprogramm von American Express</b> . . . . .	221
---	-----

*Dr. Horst-Dieter Schultze-Kimmle*

<b>Auf dem Marktplatz des Wissens™ in das 21. Jahrhundert – Kundenbeziehungsmanagement für die Bank der Zukunft</b> . . . . .	227
1. Banken auf dem Weg zum globalen Marktplatz . . . . .	227
2. Elektronische Informationen als Schlüsselfaktor . . . . .	230
3. Key Battles um die Kundenbindung . . . . .	232
4. Kundenbindung über elektronische Helfer . . . . .	233
5. Aufbruch in die Wissensgesellschaft . . . . .	236
6. Anforderungen an das Management . . . . .	237
7. Strategische Ziele eines Marktplatz des Wissens™ . . . . .	239
8. Nahziele . . . . .	243

8.1 Bindung attraktiver Kunden. . . . .	244
8.2 Mehrgeschäft mit vorhandenen Kunden . . . . .	246
8.3 Erschließung der Potentiale von morgen . . . . .	248
8.4 Alternative Vertriebswege . . . . .	249
8.5 Entwicklung von Markenartikeln . . . . .	250
8.6 Adaption neuer Marketingideen. . . . .	251
9. Strategische Partnerschaften. . . . .	253
10. Erfolgsfaktoren. . . . .	255
Literaturhinweise . . . . .	257