

Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Problemstellung	1
1.1 Probleme bei der Bewertung von Privatkunden- verbindungen	4
1.1.1 Nachteile der Ergebnisse der retrospektiven Kundenkalkulation im Vergleich zu denen einer prospektiven Lebensdauerkalkulation	8
1.1.2 Vom Denken in konstanten zum Denken in variablen Deckungsbeiträgen	11
1.1.3 Kundenverbindungen aus investitions- theoretischer Sicht	13
1.2 Entwicklungstendenzen im Privatkundengeschäft	18
1.2.1 Entwicklung der Bevölkerung und des privaten Geldvermögens	18
1.2.2 Veränderungen der Lebenseinstellungen und Bedürfnisstrukturen allgemein	23
1.2.3 Auswirkungen auf die Einstellungen der Kunden gegenüber ihren Kreditinstituten	26
2. Markov-Prozeß zur Abbildung der Dynamik der Kund- schaftsstruktur als Grundlage für die prospektive Lebensdauerkalkulation von Kundenverbindungen	29
2.1 Grundmodell	29
2.1.1 Bestimmung möglicher Zustände	32
2.1.2 Festlegung des gesamten Zustandsraums	34
2.1.3 Festlegung des Anfangszustands und des Zeitra- sters für die Übergänge zwischen den Zuständen	40
2.1.4 Festlegung der Wahrscheinlichkeiten für die Zustandsübergänge	45

2.1.5	Berechnung der Zustandswahrscheinlichkeiten nach n Übergängen	51
2.1.6	Problematik von Strukturverschiebungen	53
2.1.7	Einbindung von Neukundenverbindungen	61
2.1.8	Berechnung des dynamischen Deckungsbeitrags	63
2.1.9	Grenzen der Aussagefähigkeit des Grundmodells	74
2.2	Anwendung des Markov-Prozesses auf einen konkreten Fall	77
2.2.1	Informationsbasis für die Zustandsmerkmale	78
2.2.1.1	Darstellung der Datenbasis	78
2.2.1.2	Auswahl der Daten in Bezug auf die Problemstellung	80
2.2.1.3	Überprüfung der Daten auf ihren Informationsgehalt	84
2.2.2	Bestimmung der einzelnen Zustände und des gesamten Zustandsraums	88
2.2.2.1	Bestimmung möglicher Zustände	88
2.2.2.2	Bildung von Kunden-Clustern mit je einheitlicher Alters- , Einkommens- und Nachfragestruktur	90
2.2.2.3	Prüfung der Cluster auf Konsistenz	98
2.2.2.4	Festlegung des gesamten Zustandsraums und des Zustandsvektors	104
2.2.3	Prognose der Übergangswahrscheinlichkeiten	111
2.2.3.1	Feststellung der Übertritte zwischen den Kunden-Clustern	111
2.2.3.2	Festlegung der Übergangswahrschein- lichkeiten für Übergänge im jährlichen Zeitraster	114
2.2.4	Projektion der Kundschaftsstruktur in die Zukunft	118

2.2.4.1	Projektion der Kundschaftsstruktur über einen Zehn-Jahres-Horizont	118
2.2.4.2	Visualisierung und Interpretation der Markovketten	119
2.2.5	Feststellung des Neuzugangs von Kundenverbindungen	124
2.2.6	Einbeziehung der Neukundenverbindungen in die Projektion der Kundschaftsstruktur	125
2.2.6.1	Einordnung der gesamten Neukundenverbindungen in den Zustandsraum	125
2.2.6.2	Projektion der Kundschaftsstruktur in die Zukunft	127
2.2.6.3	Visualisierung und Interpretation der Markovketten	128
2.2.7	Berechnung der diskontierten dynamischen Deckungsbeiträge für die einzelnen Zustände	132
3.	Ansatz zur Bestimmung einer optimalen Kundschaftsstruktur im Privatkundengeschäft unter besonderer Berücksichtigung der bisherigen Ergebnisse	141
3.1	Formulierung eines linearen Optimierungsmodells	142
3.1.1	Modellansatz	143
3.1.2	Erhebung der Modellparameter	147
3.1.3	Interpretation und Bewertung möglicher Modellergebnisse	152
3.1.4	Theoretisch denkbare Optimal-Kundschaftsstrukturen	159
3.2	Strategische und operative Schlußfolgerungen	162

4. Konsequenzen für das Marketing und Controlling des Privatkundengeschäfts	164
4.1 Marketingmaßnahmen zur Geschäftsintensivierung	164
4.1.1 Grundkonzept zur Beeinflussung der Übergangs- wahrscheinlichkeiten und des Neukundenzugangs	167
4.1.2 Marketing-Mix-Kombinationen zur Erreichung der günstigen Soll-Kundschaftsstrukturen	171
4.1.2.1 Weitere Marktdurchdringung im Mengenkundengeschäft	174
4.1.2.2 Verstärkte Marktdurchdringung im Individualekundengeschäft	184
4.1.2.3 Ausschließliche Marktdurchdringung im Individualekundengeschäft	189
4.2 Controllingkonzept zur Geschäftssteuerung	191
4.2.1 Grundkonzept zur Stabilisierung der Übergangswahrscheinlichkeiten und der Geschäftsentwicklung	192
4.2.2 Steuerungskonzept für die Beratung bzw. Betreuung	193
4.2.2.1 Bestimmung der voraussichtlichen Übergabezeitpunkte zwischen einfacher Beratung und intensiver Betreuung	196
4.2.2.2 Ermittlung und Bereitstellung der Steuerungsimpulse nach dem Konzept der "Ablösesummen"	199
4.2.2.3 Mitarbeiteranreizsystem	205
4.2.3 Ermittlung der durchschnittlichen diskontier- ten dynamischen Deckungsbeiträge in den einzelnen Rechnungsstufen der Bankkalkulation	207
4.3 Auswirkungen der Controlling-Ergebnisse auf die Marketing-Maßnahmen	210

5. Umsetzung des Konzepts der prospektiven Lebensdauer-	214
kalkulation von Kundenverbindungen	
5.1 Implementierung und Realisierung des Gesamtkonzepts	214
in einer bestehenden Bankorganisation	
5.2 Umsetzung des Kalkulations- und Steuerungskonzepts	219
im Geschäftsbetrieb	
5.2.1 Alternativen der Geschäftsentwicklung nach	219
der Umsetzung des Konzepts	
5.2.2 Verbleibende Probleme	222
5.2.3 Ausblick	223
Anhang	225
Literaturverzeichnis	235
Stichwortverzeichnis	272
Abbildungsverzeichnis	

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Rechnungsstufen der traditionellen bankbetrieblichen Kalkulation	5
Abb. 2: Schematische Darstellung von Lebensphasen	12
Abb. 3: Altersstruktur der in der Bundesrepublik vor der Wiedervereinigung lebenden Deutschen von 1980 bis 2030 in Prozent (teilweise geschätzt)	19
Abb. 4: Geldvermögensbildung der privaten Haushalte in Prozent der GVB der privaten Haushalte	21
Abb. 5: Zustandsdiagramm für denkbare Lebensabschnitte eines Privatkunden	32
Abb. 6: Vereinfachter Zustandsraum von Privatkunden	40
Abb. 7: Ursachen für Strukturverschiebungen	53
Abb. 8: Darstellung der erhobenen Merkmale pro Kunde an einem ausgewählten Beispiel	82
Abb. 9: Dateistruktur für die Gruppenbildung	86
Abb. 10: Korrelationsmatrix für die 7 ausgewählten Variablen	87
Abb. 11: Ausschnitt aus der Datei zur Clusterbildung	89
Abb. 12: Entwicklung der Fehlerquadratsumme in Abhängigkeit von der Clusterzahl (1.Stufe)	93
Abb. 13: Entwicklung der Fehlerquadratsumme in Abhängigkeit von der Clusterzahl (2.Stufe)	94
Abb. 14: Ergebnis der 2-stufigen Clusteranalyse	96
Abb. 15: Koeffizienten der geschätzten Klassifikationsfunktionen der Gruppen der 1. Stufe der Clusteranalyse	100
Abb. 16: Koeffizienten der geschätzten Klassifikationsfunktionen der Gruppen der 2. Stufe der Clusteranalyse	101

Abb. 17: Klassifikationsmatrix zur Überprüfung der Merkmalszuordnung aus der Kontrollgruppe der 1. Stufe der Clusteranalyse	103
Abb. 18: Klassifikationsmatrix zur Überprüfung der Merkmalszuordnung aus der Kontrollgruppe der 2. Stufe der Clusteranalyse	103
Abb. 19: Quantitative und qualitative Beschreibung des Zustandsraums	105
Abb. 20: Ausschnitt aus der gesamten Übertrittsmatrix für die erste Betrachtungsperiode	113
Abb. 21: Ausschnitt aus der gesamten Übertrittsmatrix für die zweite Betrachtungsperiode	114
Abb. 22: Übergangsmatrix P_0 für den Projektionsprozeß	117
Abb. 23: Ausschnitt aus den fortgeschriebenen Zustandsvektoren für einen 10-Jahres-Zeitraum	119
Abb. 24: Markovketten für 10-Jahreshorizont (Überblick)	120
Abb. 25: Markovketten für 10-Jahreshorizont (Ausschnitt)	122
Abb. 26: Ausschnitt aus den fortgeschriebenen Zustandsvektoren für einen 10-Jahres-Zeitraum unter Berücksichtigung der Neukundenverbindungen	128
Abb. 27: Markovketten für 10-Jahreshorizont mit Neukunden (Überblick)	129
Abb. 28: Markovketten für 10-Jahreshorizont mit Neukunden (Ausschnitt)	131
Abb. 29: Ausschnitt der Matrix C^{-1} aus der Übergangsmatrix P_0	132
Abb. 30: Statische Deckungsbeiträge für die 13 Zustände des Zustandsraums pro Periode	134
Abb. 31: Erwartungswerte der dynamischen Deckungsbeiträge in Abhängigkeit vom Eintrittszustand	136
Abb. 32: Erwartungswerte der diskontierten dynamischen Deckungsbeiträge in Abhängigkeit vom Eintrittszustand	138
Abb. 33: Fiktive Optimalstruktur der Kundschaft in $t=10$ auf Grund eines denkbaren Optimierungslaufs	154

Abb. 34:	Mögliche Auswirkungen der an einer Optimalstruktur ausgerichteten Akquisitionspolitik auf die Entwicklung des Deckungsbeitrags und das Image/Standing	157
Abb. 35:	Ausgangspunkte für gezielte Marketingmaßnahmen	165
Abb. 36:	Bereiche des Marketing-Mix bei Bankmarktleistungen	173
Abb. 37:	Gesamtdarstellung des Teil-Marketing-Mix für die Verfolgung dieser Stoßrichtung	183
Abb. 38:	Gesamtdarstellung des Teil-Marketing-Mix für die Verfolgung dieser Stoßrichtung	189
Abb. 39:	Einzelzustandscharakteristiken der voraussichtlichen Übergabezeitpunkte zwischen einfacher Beratung und intensiver Betreuung	197
Abb. 40:	Zeitpunkt- und zeitraumbezogene Kriterien unter besonderer Berücksichtigung der dynamischen Barwerte	201
Abb. 41:	Denkbarer Entwicklungsverlauf des Erwartungswerts des dynamischen Deckungsbeitrags im vier-dimensionalen Raum	221