

# **Banken-Handbuch Firmenkundenmarketing**

Erfolgreiche Vermarktungs- und  
Vertriebskonzepte für Kreditinstitute

Von  
Prof. Dr. Bernhard Bergmans

ERICH SCHMIDT VERLAG

# INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort.....	5
Inhaltsverzeichnis.....	7
Verzeichnis der Abkürzungen, Abbildungen und Tabellen.....	19

## **Einleitung**

1. Ausgangslage.....	21
1.1 Handlungsbedarf.....	21
1.2 Marketingdefizite.....	22
2. Das Bankgeschäft mit Unternehmen.....	23
2.1 Besonderheiten des Unternehmensmarktes.....	23
2.2 Komplexität des Unternehmensmarktes.....	25
3. Marketing und Vertrieb.....	27
4. Neuansatz.....	28
4.1 Ziele, Leitideen und Methodik.....	28
4.2 Zielgruppenorientierung.....	29
4.3 Vertriebsorientiertes Marketing.....	32
4.4 Weitere grundlegende Begriffe.....	34
5. Aufbau des Buches.....	35

## **1. Teil: Grundlagen**

<b>Einleitung.....</b>	<b>39</b>
------------------------	-----------

### **1. Kapitel: Strategische Grundlegung..... 41**

<b>1. Rechtfertigung.....</b>	<b>41</b>
1.1 Notwendigkeit.....	41
1.2 Möglichkeit.....	42
<b>2. Konzepte.....</b>	<b>42</b>
2.1 Einleitung.....	42
2.2 Strategische Geschäftsfelder.....	43
2.2.1 Konzept.....	43
2.2.2 Organisatorische Konkretisierung.....	44
2.3 Strategische Erfolgspositionen.....	45
%A Zielgruppenstrategien im Firmengeschäft.....	46
lf 2.4.1 Einleitung.....	46
p 2.4.2 Strategische Geschäftsfelder.....	47
T-- 2.4.3 Strategische Erfolgspositionen.....	48
2.4.4 Fazit.....	50

<b>2. Kapitel: Strategische Optionen</b> .....	<b>51</b>
1. Corporate Identity und Unternehmensphilosophie.....	51
1.1 Begriffe.....	52
1.2 Allgemeine Bedeutung.....	53
1.3 Rolle im zielgruppenorientierten Firmengeschäft.....	54
2. Bank und Finanzdienstleister.....	56
2.1 Universalbank und Spezialanbieter.....	56
2.1.1 Problemstellung.....	56
2.2.1 Implikationen für ein zielgruppenorientiertes Firmengeschäft.....	58
2.2 Betreuung, Beratung und Vertrieb.....	59
2.3 Disintermediation und neue Wettbewerber.....	61
3. Relationship- und Transaction-Orientierung.....	62
3.1 Bedeutung der Kundenbindung.....	62
3.2 Relationship-Banking vs. Transaction-Banking.....	63
3.2.1 Problemstellung.....	64
3.2.2 Bedeutung im Konzerngeschäft.....	64
3.2.3 Tragweite.....	65
4. Commercial und Investment Banking.....	66
4.1 Allgemeines.....	66
4.2 Zielgruppenrelevanz.....	68
5. Regionalanbieter und Global Player.....	69
5.1 Problemstellung.....	69
5.1.1 Regionaler bzw. nationaler Tätigkeitsbereich.....	69
5.1.2 Internationale Aufstellung.....	70
5.2 Zielgruppenrelevanz.....	71
<b>3. Kapitel: Zielgruppen im Firmengeschäft</b> .....	<b>73</b>
1. Einleitung.....	73
1.1 Ausgangslage.....	74
1.2 Vorteile der Segmentierung.....	75
1.3 Zielmarktbestimmung.....	75
2. Grundlagen der Segmentierung.....	77
2.1 Ausgangslage.....	77
2.2 Voraussetzungen.....	78
2.3 Begriffliche Präzisierung.....	80
2.3.1 Kunden- und Zielgruppen.....	80
2.3.2 Themengruppen.....	81
2.3.3 Selektion.....	81
2.4 Kriterien.....	82
2.4.1 Quantitative Merkmale.....	83
2.4.2 Qualitative Merkmale.....	84
2.4.3 Branchensegmentierung.....	85
2.4.4 Attraktivitätssegmentierung.....	86
2.4.5 Bedarfsorientierte Segmentierung.....	87
2.5 Mehrdimensionale Zielgruppenbildung..... <sup>^</sup>	88
2.5.1 Vorgehensweise.....	88

2.5.2	Kriterienwahl.....	89
3.	Vorschlag.....	90
3.1	Einleitung.....	90
3.2	Spezialsegmente im Firmenbereich.....	91
3.3	Typologisierung des Firmenmarktes.....	91
3.4	Abgrenzung zum Privatkundenbereich.....	96
3.4.1	Kleinunternehmen.....	96
3.4.2	Firmeninhaber, Managemente.....	98
3.5	Interne Unterteilung des Firmensegments.....	99
3.5.1	Anzahl Segmente.....	99
3.5.2	Basiszielgruppen.....	100
3.5.3	Segmentierung des Mittelstands.....	101
3.5.4	Behandlung von Konzernunternehmen.....	102

**2. Teil: Externe Perspektive**

<b>Einleitung</b> .....	105
1. Überblick.....	105
2. Qualitätsdimension.....	106
3. Zielgruppenorientierter Marketingmix.....	106

**1. Kapitel: Leistungs- und Produktpolitik**..... 109

1. Leistungs- und Produktpolitik im Kontext.....	109
1.1 Bankleistungen und -produkte.....	109
1.1.1 Überblick.....	109
1.1.2 Eigenschaften.....	110
1.2 Strategische Aspekte.....	112
1.2.1 Angebotsstrategien.....	112
1.2.2 Rolle der Qualitätsdimension.....	113
1.3 Bedeutung im Marketingmix.....	114
2. Programmpolitik.....	115
2.1 Einleitung.....	115
2.2 Qualitätsgestaltung.....	116
2.3 Variation und Innovation.....	117
2.3.1 Notwendigkeit.....	117
2.3.2 Variation.....	119
2.3.3 Innovation.....	120
2.4 Standardisierung und Bereinigung.....	121
2.4.1 Gründe.....	121
2.4.2 Umsetzung.....	122
3. Kundenorientierte Angebotsgestaltung.....	123
3.1 Einleitung.....	123
3.2 Problemlösungen.....	124
3.2.1 Grundidee.....	124
3.2.2 Umsetzung.....	125

3.2.3	Bewertung.....	126
3.3	Kundenlebenszyklus.....	126
3.4	Branchenzugehörigkeit.....	127
4.	Zielgruppenspezifizität.....	129
4.1	Einleitung.....	129
4.2	Notwendigkeit einer Zielgruppenorientierung.....	130
4.2.1	Unterschiedliche Bedarfslagen der Kunden.....	130
4.2.2	Zielgerichteter und effizienter Einsatz der Vertriebskapazitäten. . . .	130
4.3	Zielgruppenkonzept.....	131
4.3.1	Grundidee.....	131
4.3.2	Nachfragemuster.....	132
4.3.3	Programm- und Angebotsgestaltung.....	133
4.4	Beispiel des Zahlungsverkehrs. . . . .	135
<b>2. Kapitel: Preis- und Konditionenpolitik</b>		<b>139</b>
1.	Preis- und Konditionenpolitik im Kontext.....	139
1.1	Bankpreise und -konditionen.....	139
1.2	Strategische Aspekte.....	140
1.2.1	Ziele.....	140
1.2.2	Preisstrategien.....	141
1.2.3	Konditionenstrategie.....	143
1.3	Bedeutung im Marketingmix.....	144
1.3.1	Einleitung.....	144
1.3.2	Bedeutung für Produkt- und Qualitätspolitik.....	145
1.3.3	Zusammenhang mit Vertriebspolitik und Personalmanagement. . . .	146
2.	Preispolitik.....	147
2.1	Preis und Nachfrage.....	147
2.2	Preise und Kosten.....	149
2.2.1	Kostenorientierte Preisfestlegung.....	149
2.2.2	Mischkalkulation und Quersubventionierung.....	150
2.3	Preisgestaltung.....	151
3.	Konditionenpolitik.....	153
3.1	Aufgabe.....	153
3.2	Mittel.....	153
3.3	Relationship-Pricing.....	154
4.	Zielgruppenspezifizität.....	155
4.1	Einleitung.....	155
4.2	Zielgruppenspezifische Besonderheiten.....	156
4.2.1	Preiselastizität.....	156
4.2.2	Kostenbasierte Preisfindung.....	157
4.2.3	Konditionen.....	158
4.3	Zielgruppenadäquate Preis- und Konditionenpolitik.....	159
4.3.1	Grundkonzept.....	159
4.3.2	Vertiefung.....	160

<b>3. Kapitel: Vertriebspolitik</b> .....	163
1. Vertriebspolitik im Kontext.....	164
1.1 Strategische Aspekte.....	164
1.1.1 Parameter.....	164
1.1.2 Rolle der Qualitätsdimension.....	165
1.1.3 Vertriebspolitik und Risikopolitik.....	165
1.1.4 Optionen.....	166
1.1.5 Leitlinien.....	167
1.2 Bedeutung im Marketingmix.....	168
2. Das traditionelle Betreuungsmodell.....	169
2.1 Die Überforderung der Betreuer.....	170
2.1.1 Aufgaben.....	170
2.1.2 Überforderung.....	170
2.2 Bisherige Lösungsansätze.....	173
2.2.1 Entlastung von administrativen Tätigkeiten.....	173
2.2.2 Vermehrung der Produktspezialisten.....	173
2.2.3 Betreuer als Berater.....	175
2.3 Notwendigkeit einer zielgruppenorientierten Betrachtung.....	178
2.3.1 Betreuer als Generalist.....	178
2.3.2 Modell der gezielten Kundenzuordnung.....	179
2.3.3 Betreuer als Berater.....	180
2.3.4 Kosten- und ertragsorientierter Vertrieb.....	181
3. Vertriebssystematik.....	182
3.1 Einleitung.....	182
3.1.1 Anforderungen.....	182
3.1.2 Gestaltungsvariablen.....	183
3.2 Zielgruppen- vs. branchenorientierte Aufstellung.....	184
3.3 Vertriebsaufbau.....	186
3.4 Vertriebsaktivitäten.....	186
3.4.1 Notwendigkeit einer Attraktivitätsbetrachtung.....	186
3.4.2 Vertriebskonzept.....	188
3.4.3 Zielgruppenspezifizität.....	191
4. Standardmodell eines zielgruppenorientierten Vertriebs.....	192
4.1 Einleitung.....	193
4.2 Produktvertrieb.....	193
4.2.1 Grundkonzept.....	193
4.2.2 Zielgruppenspezifizität.....	195
4.3 Kreditentscheidung und -bearbeitung, Risikomanagement.....	196
4.3.1 Grundkonzept.....	196
4.3.2 Zielgruppenspezifizität.....	198
4.4 Support und Execution.....	199
4.4.1 Grundkonzept.....	199
4.4.2 Zielgruppenspezifizität.....	200
4.5 Kernvertrieb.....	200
4.5.1 Einleitung.....	200
4.5.2 KMU.....	201

## Inhaltsverzeichnis

4.5.3	GU.....	202
4.5.4	MK.....	203
4.6	Standortfrage.....	204
4.6.1	Bedeutung.....	204
4.6.2	Zielgruppenspezifizität.....	206
5.	Andere Vertriebswege.....	207
5.1	Einleitung.....	207
5.1.1	Bedeutung.....	207
5.2.2	Allgemeine Leitlinien.....	208
5.2	Mobiler Vertrieb und Außendienst.....	209
5.2.1	Allgemein.....	209
5.2.2	Bedeutung im Firmengeschäft.....	210
5.2.3	Zielgruppenrelevanz.....	211
5.3	Medialer Vertrieb.....	212
5.3.1	Einleitung.....	212
5.3.2	Bedeutung im Firmengeschäft.....	213
5.3.3	Zielgruppenrelevanz.....	215
5.4	Vertriebspartnerschaften.....	215
5.4.1	Allgemein.....	215
5.4.2	Bedeutung für das Firmengeschäft.....	217
5.4.3	Zielgruppenrelevanz.....	219
<b>4.</b>	<b>Kapitel: Kommunikationspolitik.....</b>	<b>221</b>
1.	Begriff und Bedeutung.....	221
1.1	Begriff.....	221
1.2	Ziele und Anforderungen.....	223
1.3	Bedeutung im Firmengeschäft.....	223
2.	Instrumente.....	224
2.1	Überblick.....	224
2.2	Werbung.....	226
2.3	Markierung.....	228
2.4	Direktmarketing.....	229
3.	Zielgruppenspezifizität.....	231
3.1	Einleitung.....	231
3.2	Werbung.....	232
3.3	Markierung.....	233
3.4	Direktmarketing.....	234
<b>5.</b>	<b>Kapitel: Kundenbindungspolitik.....</b>	<b>235</b>
1.	Begriff und Bedeutung der Kundenbindung.....	236
1.1	Bindung und Loyalität.....	236
1.1.1	Kundenloyalität.....	236
1.1.2	Bankloyalität.....	237
1.2	Bedeutung der Kundenbindung.....	238
1.2.1	Strategische Bedeutung.....	238
1.2.2	Ergebnismäßige Bedeutung.....	240

1.2.3	Grenzen der Kundenbindung.....	241
1.3	Zielgruppenspezifizität.....	242
1.3.1	Anzahl Bankverbindungen.....	243
1.3.2	Bankverhalten bzw. -politik der Unternehmen.....	244
2.	Determinanten der Kundenbindung.....	245
2.1	Einleitung.....	245
2.2	Kundenzufriedenheit.....	246
2.2.1	Einleitung.....	246
2.2.2	Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....	247
2.2.3	Bedeutung im Firmengeschäft.....	249
2.3	Relationship.....	250
2.3.1	Einleitung.....	250
2.3.2	Loyalität.....	251
2.3.3	Persönliche Beziehungen.....	252
2.4	Vorteilhaftigkeit.....	253
2.5	Wechselbarrieren.....	255
2.6	Zielgruppenspezifizität.....	257
2.6.1	Kundenzufriedenheit.....	258
2.6.2	Relationship.....	259
2.6.3	Vorteilhaftigkeit.....	260
2.6.4	Wechselbarrieren.....	260
3.	Maßnahmen zur Kundenbindung.....	260
3.1	Voraussetzungen und Rahmenbedingungen.....	261
3.1.1	Kundenbindungsmanagement.....	261
3.1.2	Kundenzufriedenheits-bzw.-bindungsanalyse.....	262
3.1.3	Kundenattraktivitätsanalyse.....	263
3.2	Inhaltliche Schwerpunkte.....	267
3.2.1	Überblick.....	267
3.2.2	Kundenbindungspolitik i.e.S., Kommunikationspolitik.....	268
3.2.3	Leistungs- und Produktpolitik.....	271
3.2.4	Preis- und Konditionenpolitik.....	273
3.2.5	Vertriebspolitik.....	275
3.2.6	Personalmanagement.....	276
3.3	Zielgruppenspezifizität.....	278



**3. Teil: Interne Perspektive**

<b>Einleitung</b> .....	281
1. Überblick.....	281
2. Zielgruppenmanagement.....	282
<b>1. Kapitel: Vertriebsunterstützung</b> .....	283
1. Begriff und Funktion.....	284
1.1 Abgrenzung.....	284
1.1.1 Vertriebsunterstützung und (internes) Marketing.....	284
1.1.2 Vertriebsunterstützung und Verkaufsförderung.....	285
1.2 Mögliche Aufgaben.....	287
1.2.1 Systematik.....	287
1.2.2 Mitarbeiterzentrierte Vertriebsunterstützung.....	288
1.2.3 Marktfokussierte Vertriebsunterstützung.....	289
1.2.4 Systemunterstützung.....	290
1.3 Zielgruppenspezifische Ausrichtung.....	290
2. Systematische Vertriebstätigkeit.....	291
2.1 Bedeutung.....	292
2.2 Formen und Instrumente.....	293
2.3 Zielgruppenspezifität.....	294
3. Internes Informationsmanagement und Marktforschung.....	294
3.1 Einleitung.....	294
3.2 Internes Informationsmanagement.....	295
3.3 Marktforschung.....	297
3.4 Zielgruppenspezifität.....	297
3.4.1 Internes Informationsmanagement.....	297
3.4.2 Marktforschung.....	298
<b>2. Kapitel: Personalmanagement</b> .....	301
1. Personalmanagement im Kontext.....	301
1.1 Bedeutung.....	301
1.2 Strategische Aspekte.....	304
1.3 Bedeutung für den Marketingmix.....	304
1.3.1 Überblick.....	304
1.3.2 Qualitätspolitik.....	304
1.4 Zielgruppenspezifität.....	305
2. Anforderungsprofile.....	306
2.1 Allgemeines.....	306
2.1.1 Einleitung.....	306
2.1.2 Systematik der Anforderungskategorien.....	306
2.2 Kernvertrieb.....	308
2.2.1 Allgemein.....	308
2.2.2 Zielgruppenspezifität.....	309
2.3 Sonstige Mitarbeiter.....	311
2.3.1 Produktspezialisten.....	311

2.3.2	Vertriebsassistenten.....	312
2.3.3	Marketingfachleute.....	312
3.	Personalselektion, -einsatz und -entwicklung.....	313
3.1	Einleitung.....	313
3.2	Selektion.....	313
3.3	Entwicklung.....	314
3.3.1	Allgemein.....	314
3.3.2	Jobrotation.....	316
3.3.3	Qualifizierung.....	316
3.4	Zielgruppenspezifizität.....	317
3.4.1	Selektion.....	317
3.4.2	Entwicklung.....	317
3.4.3	Qualifizierung.....	318
4.	Verantwortung und Führung.....	319
4.1	Verantwortung.....	319
4.1.1	Begriff.....	319
4.1.2	Intrapreneurship.....	320
4.1.3	Zielgruppenspezifizität.....	321
4.2	Führung.....	322
4.2.1	Bedeutung.....	322
4.2.2	Inhalte.....	322
4.2.3	Zielgruppenspezifizität.....	324
5.	Vergütung und Anreizsysteme.....	325
5.1	Anreizsysteme.....	326
5.1.1	Begriff.....	326
5.1.2	Rechtfertigung.....	327
5.1.3	Zielgruppenspezifizität.....	327
5.2	Leistungs- oder erfolgsabhängige Vergütung.....	328
5.2.1	Begriff.....	328
5.2.2	Rechtfertigung.....	329
5.2.3	Erfolgs- und Leistungsmessung.....	331
5.2.4	Zielgruppenspezifizität.....	332
<b>3.</b>	<b>Kapitel: Steuerung.....</b>	<b>335</b>
<b>1.</b>	<b>Begriff und Aufgaben.....</b>	<b>336</b>
1.1	Steuerungsdimensionen.....	336
1.1.1	Steuerungsbereich.....	336
1.1.2	Steuerungsgegenstand.....	337
1.1.3	Steuerungshorizont.....	337
1.1.4	Steuerungsziele und-kriterien.....	338
1.1.5	Bewertungs- und Beurteilungsmaßstäbe.....	338
1.1.6	Steuerungsverantwortung.....	338
1.2	Zielgruppensteuerung.....	340
1.2.1	Begriff und Aufgaben.....	340
1.2.2	Steuerungsverantwortung.....	341

## Inhaltsverzeichnis

2.	Steuerungsziele und-kriterien.....	342
2.1	Allgemeines.....	342
2.2	Steuerungskriterien in Marketing und Vertrieb.....	344
2.2.1	Überblick...../.....	344
2.2.2	Zielgruppenaspekte.....	347
2.3	Leistungs- und Erfolgsmessung.....	347
2.3.1	Allgemein...../.....	347
2.3.2	Marketing und Vertriebsunterstützung.....	348
2.3.3	Vertrieb.....	349
2.3.4	Zielgruppenaspekte.....	350
3.	Besonderheiten quantitativer Messungen.....	351
3.1	Einleitung..... ;	351
3.2	Kundenkalkulation.....	352
3.2.1	Allgemein.....	352
3.2.2	Zielgruppenaspekte.....	353
3.3	Profit-Center und Verrechnungen.....	354
3.3.1	Begriff und Funktion.....	354
3.3.2	Zielgruppenaspekte.....*	355
4.	Analyse und Wertung.....	356
4.1	Einleitung.....	356
4.2	Verdichtung absoluter Zahlen.....	357
4.2.1	Einleitung.....	357
4.2.2	Ist/Ist-Vergleich und Veränderungsrate.....	357
4.2.3	Soll/Ist-Vergleich und Zielerreichungsgrad.....	359
4.2.4	Sonstige Vertriebskennzahlen.....	360
4.3	Umfassende Bewertung..... ;	362
4.3.1	Einleitung..... ;	362
4.3.2	Potenzialabgleich und Ausschöpfungsgrad.....	362
4.3.3	Betriebsvergleich und Stärken/Schwächen-Profil.....	363
*	4.3.4 Best-Practice-Vergleich und Benchmarking.....	365
4.3.5	Scoring and Ranking.....	367
4.4	Zielgruppenaspekte.....	368
4.4.1	Einleitung.....	368
4.4.2	Sinnhaftigkeit zielgruppenmäßiger Differenzierung.....	368
4.4.3	Aussagewert einzelner Kennzahlen.....	369
4.4.4	Zielgruppenunterschiede.....	370
<b>4. Kapitel: Organisation.....</b>		<b>373</b>
1.	Grundlagen.....	374
1.1	Bedeutung der Organisation.....	374
1.2	Zielgruppenorientierte Organisationsentwicklung.....	374
1.3	Organisationsgrundmodelle.....	376
1.3.1	Überblick.....	376
1.3.2	Zielgruppenmodell.....	378

2.	Vertriebsorganisation.....	379
2.1	Zielgruppenspezifische Aufstellung.....	379
2.1.1	Grundsatz.....	379
2.1.2	Kernvertrieb.....	381
2.1.3	Produktvertrieb.....	383
2.1.4	Vertriebsassistentz.....	383
2.2	Zusammensetzung der Kernvertriebseinheiten.....	384
2.2.1	Optimale Vertriebseinheit.....	384
2.2.2	Teamzusammensetzung.....	385
2.2.3	Teamabstufung.....	386
2.3	Regelung der Zusammenarbeit.....	387
2.3.1	Einleitung.....	387
2.3.2	Zusammenarbeit zwischen Einheiten des Kernvertriebs.....	388
2.3.3	Zusammenarbeit zwischen Kernvertrieb und Produktvertrieb.....	389
3.	Marketingorganisation.....	390
3.1	Grundlagen.....	390
3.1.1	Stabs- und Liniverantwortung.....	390
3.1.2	Zentralisierung vs. Dezentralisierung.....	392
3.2	Zielgruppenspezifizität.....	393
3.2.1	Zielgruppenmanagement.....	393
3.2.2	Besonderheiten einzelner Zielgruppen.....	394

## Schlussbetrachtungen

1.	Zusammenfassende Bewertung.....	395
1.1	Ausgangslage und Ziele.....	395
1.2	Allgemeine Erkenntnisse.....	396
1.2.1	Grundsätzliches.....	396
1.2.2	Externe Perspektive.....	397
1.2.3	Interne Perspektive.....	398
1.3	Zielgruppenmodelle.....	399
1.3.1	KMU.....	400
1.3.2	GU.....	401
1.3.3	MK.....	402
1.4	Modifikationen und Alternativen.....	403
2.	Veränderungsmanagement.....	404
2.1	Einleitung.....	404
2.2	Einführung des Zielgruppenapproaches.....	406
2.3	Anpassung des Zielgruppenapproaches.....	407
	Literaturverzeichnis.....	409
	Stichwortverzeichnis.....	441