

Roger Stettier

Marktorientierte Strategien im Private Banking

Standardisierte versus individualisierte
Betreuungskonzepte

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
Abkürzungs	Verzeichnis..... IX
Abbildungsverzeichnis.....	XI
1. Einleitung, Methodik und Aufbau der Untersuchung.....	1
1.1. Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2. Zielsetzung der Arbeit.....	3
1.3. Methodik und Aufbau der Arbeit.....	4
2. Abgrenzung Markt und der Customer Lifetime Value (CLV).....	7
2.1. Abgrenzung relevanter Markt.....	7
2.1.1. Abgrenzung der Institute.....	8
2.1.2. Abgrenzung der wohlhabenden Bankkunden.....	9
2.1.3. Triangulation der Erkenntnisse: Der relevante Markt.....	14
2.2. CLV als zentraler Erfolgsfaktor und Unternehmensstrategie.....	15
2.2.1. Hintergrund CLV.....	15
2.2.2. Berechnung CLV.....	17
2.2.3. CLV als geeigneter Erfolgsindikator im relevanten Markt.....	18
2.2.4. Verknüpfung CLV mit Marktstrategie.....	20
2.2.5. Zwischenfazit.....	21
2.3. Fazit und weiteres Vorgehen.....	22
3. Der Markt für wohlhabende Bankkunden.....	23
3.1. Entstehung von Geschäftspotenzial im relevanten Markt.....	24
3.1.1. Individuelle Vermögensbildung von Privatpersonen in der Schweiz.....	24
3.1.2. Zusammensetzung der Aktivseite von wohlhabenden Bankkunden.....	29
3.1.3. Gründe für Immobilienbesitz auf individueller Ebene.....	32
3.1.4. Zusammensetzung der Passivseite von wohlhabenden Bankkunden.....	36
3.1.5. Zwischenfazit und weiteres Vorgehen.....	39
3.2. Eigenschaften der Kunden im relevanten Markt.....	39
3.2.1. Alter der Kunden.....	40
3.2.2. Zivilstand und Geschlecht der Kunden.....	44
3.2.3. Zwischenfazit und weiteres Vorgehen.....	45
3.3. Geschäftsmöglichkeiten und Beratungsprozess im relevanten Markt.....	45
3.3.1. Quelle von Erträgen im relevanten Markt.....	45
3.3.2. Anforderungen Kunden an Betreuung und Individualität.....	48
3.3.3. Typischer Lösungsfindungsprozess.....	51
3.3.4. Beziehungsgeschäft und „objektive“ Kreditgewährung.....	56
3.3.5. Zwischenfazit und weiteres Vorgehen.....	61
3.4. Bedeutung des Marktes.....	62
3.4.1. Geschätztes Volumen des Marktes.....	62
3.4.2. Entwicklung des Marktvolumens.....	65

3.4.3.	Bedeutung des relevanten Marktes für Banken.....	66
3.4.4.	Regionale Unterschiede im Markt.....	68
3.4.5.	Marktanteile im relevanten Markt.....	71
3.4.6.	Situation im Markt per 31.12.2008.....	73
3.4.7.	Zwischenfazit.....	74
3.5.	<i>Fazit und weiteres Vorgehen.....</i>	<i>75</i>
4.	Direkte Einflussfaktoren auf den CLV.....	77
4.1.	<i>Erträge der Kundenbeziehung.....</i>	<i>78</i>
4.1.1.	Deckungsbeitrag an der Kundenfront als zentrale Recheneinheit.....	78
4.1.2.	Eigenständiger Deckungsbeitrag aus Kundenbeziehung.....	89
4.1.3.	Wert Kundenbeziehung durch Vermittlungen (Reference Value).....	90
4.1.4.	Dynamische Entwicklung der Erträge.....	92
4.1.5.	Zwischenfazit und weiteres Vorgehen.....	93
4.2.	<i>Kosten der Kundenbeziehung.....</i>	<i>94</i>
4.2.1.	Totalkosten der Kundenfront.....	94
4.2.2.	Zuteilung der Kosten auf einzelne Kundenbeziehungen.....	99
4.2.3.	Dynamische Entwicklung der Kosten.....	102
4.2.4.	Akquisitionskosten.....	103
4.2.5.	Zwischenfazit und weiteres Vorgehen.....	103
4.3.	<i>Weitere direkte Faktoren bei der Berechnung des CLV.....</i>	<i>104</i>
4.3.1.	Retention Rate.....	104
4.3.2.	Kapitalisierungssatz.....	107
4.3.3.	Zeitraum der Betrachtung.....	108
4.3.4.	Zwischenfazit.....	108
4.4.	<i>Fazit und weiteres Vorgehen.....</i>	<i>109</i>
5.	Indirekte Einflussfaktoren auf den CLV.....	111
5./.	<i>Vertrauen, Reputation und Kundenzufriedenheit.....</i>	<i>111</i>
5.1.1.	Rolle von Vertrauen in der Kundenbeziehung.....	112
5.1.2.	Auswirkungen von fehlendem Vertrauen.....	115
5.1.3.	Auswirkungen von Reputation.....	117
5.1.4.	Vertrauensmissbrauch als kurzfristig lohnende Strategie.....	118
5.1.5.	Rolle der Kundenzufriedenheit in der Kundenbeziehung.....	121
5.1.6.	Zwischenfazit und weiteres Vorgehen.....	121
5.2.	<i>Auswirkungen Rechtsform Unternehmung.....</i>	<i>122</i>
5.2.1.	Bedeutung unterschiedlicher Rechtsformen im relevanten Markt.....	123
5.2.2.	Besondere Herausforderungen alternativer Rechtsformen.....	124
5.2.3.	Mögliche Auswirkungen auf Marktverhalten.....	127
5.2.4.	Zwischenfazit.....	129
5.3.	<i>Fazit und weiteres Vorgehen.....</i>	<i>130</i>
6.	Marktstrategien zur Steigerung des CLV.....	131
6.1.	<i>Grundlegende Strategiemodelle.....</i>	<i>131</i>
6.1.1.	Grundsätzliche Ausrichtung einer Bank.....	132
6.1.2.	Berücksichtigung regionaler Marktverhältnisse.....	133
6.1.3.	Berücksichtigung der Situation des einzelnen Kundenportfolios.....	135

6.1.4.	Modell zur Strategieentwicklung.....	137
6.1.5.	Zwischenfazit und weiteres Vorgehen.....	139
6.2.	<i>Erfolgversprechende Betreuungskonzepte.....</i>	<i>140</i>
6.3.	<i>Wahl des optimalen Betreuungskonzeptes.....</i>	<i>143</i>
6.3.1.	Kundenbedürfnisse als entscheidender Faktor.....	143
6.3.2.	Einflussfaktor Filialkonzept.....	144
6.3.3.	Einflussfaktor Grosse Bank.....	145
6.3.4.	Einflussfaktor bestehende Kundenberater.....	145
6.3.5.	Einflussfaktor Marktanteil Bank.....	146
6.3.6.	Zwischenfazit und weiteres Vorgehen.....	147
6.4.	<i>Optimale Marktstrategie bei unterschiedlichen Betreuungskonzepten.....</i>	<i>148</i>
6.4.1.	Akquisition Neugeschäft bei Neukunden.....	148
6.4.2.	Akquisition Neugeschäft bei bestehenden Kunden.....	149
6.4.3.	Veränderung der laufenden Erträge.....	150
6.4.4.	Entwicklung des Kundenbeziehungsmanagements.....	151
6.4.5.	Zwischenfazit.....	152
6.5.	<i>Fazit und weiteres Vorgehen.....</i>	<i>153</i>
7.	Optimale organisatorische Umsetzung bei standardisierten Betreuungskonzepten..	155
7.1.	<i>Optimale interne Organisation der Bank.....</i>	<i>155</i>
7.2.	<i>Festlegung Marktstrategie und Vertriebsziele.....</i>	<i>158</i>
7.2.1.	Segmentsleitung als Trägerin unternehmerischer Verantwortung.....	158
7.2.2.	Umsetzung Marktstrategie durch Kundenberater.....	160
7.2.3.	Rolle Team- und Regionenleiter.....	161
7.2.4.	Zwischenfazit und weiteres Vorgehen.....	163
7.3.	<i>Vertriebsziele im standardisierten Konzept.....</i>	<i>163</i>
7.3.1.	Messinstrumente für Segmentsleitung.....	163
7.3.2.	Messinstrumente für Kundenberater.....	168
7.3.3.	Messinstrumente für Team- und Regionenleiter.....	171
7.3.4.	Zwischenfazit und weiteres Vorgehen.....	172
7.4.	<i>Aufbau Vergütungs- und Beförderungskonzept.....</i>	<i>173</i>
7.4.1.	Vergütung bei der Segmentsleitung.....	173
7.4.2.	Vergütung bei Kundenberatern, Team- und Regionenleiter.....	178
7.4.3.	Beförderungsweg bei einem standardisiertem Konzept.....	179
7.4.4.	Zwisdienfazit.....	180
7.5.	<i>Fazit und weiteres Vorgehen.....</i>	<i>181</i>
8.	Optimale organisatorische Umsetzung bei individualisierten Betreuungskonzepten	183
8.1.	<i>Optimale interne Organisation der Bank.....</i>	<i>183</i>
8.1.1.	Frontorganisation bei individualisiertem Kundenberater-Konzept.....	184
8.1.2.	Frontorganisation bei individualisiertem Team-Konzept.....	187
8.1.3.	Zwischenfazit und weiteres Vorgehen.....	189
8.2.	<i>Festlegung Marktstrategie und Vertriebsziele.....</i>	<i>189</i>
8.2.1.	Kundenberater als Träger unternehmerischer Verantwortung.....	189
8.2.2.	Unternehmerischen Verantwortung bei Betreuungs-Team.....	190
8.2.3.	Unterstützung durch Segmentsleitung und Regionenleiter.....	192

8.2.4. Zwischenfazit und weiteres Vorgehen.....	193
8.3. <i>Vertriebsziele im individualisierten Konzept</i>	194
8.3.1. Messinstrumente für Mitarbeiter mit unternehmerischer Verantwortung....	194
8.3.2. Messinstrumente für Mitarbeiter ohne unternehmerischer Verantwortung .	196
8.3.3. Messinstrumente für Segmentsleitung und Regionenleiter.....	198
8.3.4. Zwischenfazit und weiteres Vorgehen.....	199
8.4. <i>Aufbau von Vergütungs- und Beförderungssysteme</i>	200
8.4.1. Vergütung bei Mitarbeitern mit unternehmerischer Verantwortung.....	200
8.4.2. Vergütung bei Mitarbeitern ohne unternehmerischer Verantwortung.....	202
8.4.3. Vergütung bei Regionenleitern und Segmentsleitung.....	203
8.4.4. Beförderungsweg bei einem individualisierten Konzept.....	204
8.4.5. Zwischenfazit.....	205
8.5. <i>Fazit und weiteres Vorgehen</i>	206
9. Thesen über Entwicklung Markt, Marktstrategien und Betreuungskonzepte.....	207
9.1. <i>Wichtigste zukünftige Markttrends</i>	207
9.1.1. Zunehmende Konkurrenzintensität im Markt.....	208
9.1.2. Abnehmende Konkurrenzfähigkeit gemischter Betreuungskonzepte.....	209
9.1.3. Verstärkte Konkurrenz um Talente und erweitertes Recruiting.....	209
9.1.4. Zwischenfazit und weiteres Vorgehen.....	211
9.2. <i>Auswirkungen Markttrends auf Banken</i>	211
9.2.1. Imperativ der Rentabilität.....	211
9.2.2. Imperativ der Geschwindigkeit.....	212
9.2.3. Imperativ der Kundenorientierung.....	213
9.2.4. Imperativ der kohärenten Mitarbeiterstrategie.....	213
9.2.5. Zwischenfazit und weiteres Vorgehen.....	214
9.5. <i>Thesen zu den Hauptherausforderungen einzelner Marktteilnehmer</i>	215
9.3.1. Hauptherausforderungen Kantonalbanken.....	215
9.3.2. Hauptherausforderungen Grossbanken.....	216
9.3.3. Hauptherausforderungen Regionalbanken.....	217
9.3.4. Hauptherausforderungen Raiffeisenbanken.....	218
9.3.5. Hauptherausforderungen übrige Institute.....	218
9.3.6. Zwischenfazit.....	219
9.4. <i>Fazit und weiteres Vorgehen</i>	220
10. Kritische Würdigung und Zusammenfassung.....	221
10.1. <i>Beitrag der Arbeit zur Schliessung der Forschungslücke</i>	221
10.2. <i>Zusätzliche Anmerkungen</i>	222
10.3. <i>Zusammenfassung der Erkenntnisse</i>	223
11. Literaturverzeichnis.....	227