

# **Relationship Equity im Private Banking**

DISSERTATION  
der Universität St. Gallen  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)  
zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

**Christian Axel Zenker**

von

Winterthur (Zürich) und Schweden

Genehmigt auf Antrag der Herren

**Prof. Dr. Reiner Fickert**

und

**Prof. Dr. Thomas Berndt**

Dissertation Nr. 3189

Schaan, Gutenberg Druck 2006



Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 17. Januar 2006

Der Rektor:

Prof. Ernst Mohr, PhD





## Vorwort

Während einiger Jahre Wirtschaftspraxis im hoch getakteten internationalen Bankenumfeld reifte in mir der Wunsch, mich vertieft mit einem der zahlreichen gestreiften Gebiete auseinandersetzen zu dürfen. Das Thema, das ich zur Bearbeitung ausgewählt habe, baut denn auch auf dem heutigen Stand der wissenschaftlichen Forschung auf und liegt gleichzeitig im Brennpunkt der Aktualität des heutigen Schweizer Private Banking.

Dank dem Wohlwollen und der aktiven Unterstützung unzähliger Personen des Bankenplatzes Schweiz wurde es möglich, das Thema *Kundenwert* unter besonderer Berücksichtigung der praktischen Lösungsumsetzung zu erforschen. Ich möchte mich bei dieser Gelegenheit dafür bei allen Interviewpartnern in ihren diversen Funktionen für die gebotenen Einblicke und ehrlichen Meinungsäusserungen bedanken. Grosser Dank gebührt auch meinem Doktorvater Prof. Dr. Reiner Fickert und meinem Koreferenten Prof. Dr. Thomas Berndt, die mir durch ihr Credo der praxisorientierten Forschung ermöglichten, die Dissertation in der vorliegenden Form zu verfassen. Sie standen meinem Projekt zu jeder Zeit sehr wohlwollend gegenüber.

Anfänglich waren es Ralf Schröter und Grant Reid, die mir durch ihre Grosszügigkeit die Chance gaben, diese Dissertation neben meiner täglichen Arbeit im Produktcontrolling der UBS anzupacken. Später trugen Andreas Reber und sein ganzes Team – insbesondere Roberto Zimmermann – das Commitment der UBS weiter und unterstützten mich mit einer nicht selbstverständlichen Flexibilität in meinen Bedürfnissen. Ganz herzlich möchte ich auch Anton Stadelmann, Rolf Bögli und Daniel Rüeegg danken, die mir in Momenten des Zweifels immer wieder die Relevanz meines Themas vor Augen führten und mir so zu neuem Ansporn verhalfen.

Die Arbeit ist meiner lieben Eveline und meinen Eltern, Erik und Maria Zenker, gewidmet. Sie waren mir im manchmal rauhen Wetter des Alltags stets Felsen in der Brandung. Sie schafften es immer wieder, meine Sicht der Dinge relativierend zurechtzurücken. Ausserdem sei ihnen auch für Ihre Mithilfe im Rahmen der Korrekturarbeiten in der Endphase der Dissertation gedankt. Derselbe Dank gebührt auch Roger Flammer, René Häcki und Stefan Rogger.

Mein letztes Dankeswort gilt Martin Gautschi, Camille Kuntz und Martin Hüsser, welche mich in den Stunden, die ich nicht in Bibliotheken und hinter dem Computer verbrachte, begleiteten. Mit ihrem unermüdlichem Einsatz verhalfen sie mir zu einer grossen Horizont-erweiterung über die Finanz- und Bankenwelt hinaus.

Herrliberg, 17. Januar 2006

Christian Zenker

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung, Zielsetzung und Forschungsfragen</b>	<b>12</b>
1.1	Zielsetzung	13
1.2	Forschungsfragen	14
<b>2</b>	<b>Schweizer Private Banking</b>	<b>16</b>
2.1	Grundlagen des Private Banking	16
2.1.1	Weltweite Bedeutung des Schweizer Private Bankings	19
2.1.2	Private Banking Kunden	22
2.1.3	Kritische Erfolgsfaktoren im Private Banking	25
2.1.4	Private Banking Produkte	30
2.1.5	Marktentwicklung und Trends	32
2.2	Private Banking Organisation	36
2.3	Private Banking Business Case	38
2.3.1	Preismodelle im Private Banking	39
2.3.2	Werttreibermodell im Private Banking	42
2.4	Zwischenfazit zum Schweizer Private Banking	46
<b>3</b>	<b>Kundenwert im Private Banking</b>	<b>47</b>
3.1	Kundenwert: Wert des oder für den Kunden?	47
3.2	Kundenwert aus Anbietersicht	50
3.2.1	Grundsätzliches Kundenwertverständnis	50
3.2.2	Erweitertes Kundenwertverständnis	52
3.3	Weg von der Kundenprofitabilität zum Kundenwert	54
3.4	Kundenwerttheorien im Bankenbereich	56
3.5	Grenzen der Kundenwertperspektive	64
3.6	Zwischenfazit aufgrund des Desk Researchs	66
3.7	Kundenwert in der Praxis (Managementinterviews)	67
3.7.1	Kundenwertdenken bei kleineren Privatbanken	67
3.7.2	Kundenwertdenken bei mittelgrossen Privatbanken	69
3.7.3	Kundenwertdenken bei grossen Privatbanken	71
3.7.4	Zwischenfazit zu den Managementinterviews	75
<b>4</b>	<b>Kundensegmentierung im Private Banking</b>	<b>77</b>
4.1	Dimensionen der Kundensegmentierung und Kundentypen	80
4.1.1	Geographische Segmentierung	82
4.1.2	Demographische und sozioökonomische Segmentierung	82
4.1.3	Psychographische Segmentierung	84
4.1.4	Rentabilitäts- bzw. wertorientierte Segmentierung	89
4.1.5	Nutzungs- und verhaltensbasierte Segmentierung	91

4.1.6	Segmentierung nach Beziehungslängen.....	93
4.1.7	Wettbewerbsorientierte Segmentierung.....	93
4.1.8	Beurteilung der Segmentierungsansätze .....	94
4.2	Kundensegmentierung nach dem Lebenszyklus.....	95
4.2.1	Lebenszyklushypothese.....	95
4.2.2	Psychologische Verfeinerungen der Lebenszyklushypothese .....	97
4.2.3	Beurteilung der Lebenszyklusansätze.....	99
4.3	Zwischenfazit zur Kundensegmentierung und -strukturierung.....	100
<b>5</b>	<b>Private Banking Kunden aus Beratersicht .....</b>	<b>102</b>
5.1	Grundlegende Vorgehensweise für die Erkenntnisgewinnung .....	102
5.2	Befragung der Kundenberater.....	103
5.2.1	Definition von Kundenpotential .....	104
5.2.2	Formulierung und Validierung der Hypothesen.....	107
5.2.3	Umriss verschiedener Kundentypen .....	132
5.2.4	Skizzieren von Lebenszyklen.....	134
5.3	Zwischenfazit zu den Kundenberatergesprächen.....	135
<b>6</b>	<b>Entwicklung eines Relationship Equity Cockpits.....</b>	<b>137</b>
6.1	Grundlogik des Modells .....	138
6.1.1	Anforderungen an das Modell.....	138
6.1.2	Wahl einer geeigneten Berechnungslogik.....	139
6.1.3	Beschreibung der clusterbasierten Bewertungsmethodik.....	141
6.1.4	Wertaspekte .....	144
6.2	Aufbau der Relationship Equity Datenbank.....	145
6.2.1	Kundengrunddaten.....	147
6.2.2	Blue Print: Kundenclustergerüst und Transformationsmatrix .....	149
6.2.3	Überblick über die Berechnungsschritte .....	166
6.3	Kritische Betrachtung des Modells .....	193
6.3.1	Unterschiede zu bestehenden Denkansätzen.....	193
6.3.2	Grenzen des Modells.....	197
<b>7</b>	<b>Relationship Equity als Führungsinstrument.....</b>	<b>200</b>
7.1	Relationship Equity Cockpit Funktionalitäten.....	200
7.1.1	Kundenportfolioansicht.....	201
7.1.2	Clusterdurationberechnung .....	205
7.1.3	Detaillierte Kundenbewertung.....	206
7.1.4	Angemessene Höhe von Investitionen in Kunden.....	207
7.1.5	Ungerichtete Entdeckung von Zusammenhängen .....	209
7.1.6	Beurteilung der Leistung von Kundenberatern .....	210
7.2	Nutzerspezifische Möglichkeiten des Modells .....	212
7.2.1	Nutzung durch das General Management.....	212

7.2.2	Nutzung durch die Verkaufsführung .....	214
7.2.3	Nutzung durch den Kundenberater .....	215
7.2.4	Nutzung durch externe Stakeholder .....	218
7.3	Relationship Equity Management .....	218
<b>8</b>	<b>Rückblende und Ausblick.....</b>	<b>223</b>
<b>9</b>	<b>Verzeichnisse .....</b>	<b>227</b>
9.1	Quellenverzeichnis .....	227
9.2	Verzeichnis der geführten Gespräche.....	242
9.2.1	Gespräche mit Managementfokus .....	242
9.2.2	Gespräche mit Kundenbeurteilungsfokus .....	243
9.2.3	Besuchte Veranstaltungen von Relevanz .....	244
9.3	Abbildungsverzeichnis .....	245
9.4	Tabellenverzeichnis .....	247
9.5	Abkürzungsverzeichnis .....	248
<b>10</b>	<b>Zusatzmaterialien .....</b>	<b>251</b>
10.1	Interviewleitfaden.....	251
10.1.1	Gespräche mit Managementfokus .....	251
10.1.2	Gespräche mit Kundenbeurteilungsfokus .....	252
10.2	Transformationsmatrix .....	256

## Abstract (Deutsch)

“Relationship Equity” ist ein Konzept zur Messung von Kundenwerten im Private Banking, wo die Qualität der Kundenbeziehung ein zentraler Erfolgsfaktor darstellt. Vor diesem Hintergrund sind in der bisherigen Forschung verschiedene Aspekte der Wertschöpfung des Einzelkunden vor allem aus einer verkaufsorientierten Sichtweise untersucht worden. Diese Arbeit verfolgt im Gegensatz dazu einen finanzwirtschaftlich orientierten Ansatz zur Ausleuchtung der Werthaltigkeit eines ganzen Kundenportfolios oder Teilen davon mit dem Bankmanagement als Hauptnutzer. Dazu werden die erwarteten Wertschöpfungsbeiträge zahlreicher einzelner Kundenbeziehungen konsolidiert und in ihrer Summe betrachtet.

Die Arbeit beginnt mit einem ersten Überblick über die Grundlagen des Private Bankings. Dabei werden u.a. bestehende Kundenwertansätze sowie die zentrale Thematik der Kundensegmentierungen besprochen. Um relevante Erkenntnisse zu gewinnen, wurden Kundenberater mehrerer Schweizer Privatbanken befragt. Neben der Identifikation spezifischer Indikatoren für vorhandenes Kundenpotential wurden diese Gespräche auch genutzt, um Anhaltspunkte zu relevanten Kundengruppen und deren Lebenszyklen zu erlangen. Soweit möglich und sinnvoll ist das derart erhaltene Wissen in einem zweiten Schritt mit öffentlich verfügbaren statistischen Daten überprüft worden.

Auf der Basis der Umfrageergebnisse wurde ein sich am Kundenlebenszyklus orientierendes Kundenwertmodell und –messinstrument, das “Relationship Equity Cockpit”, entwickelt. Im Rahmen der Arbeit verarbeitet dieses zwar fiktive Kundendaten, baut in seiner Struktur und Funktionsweise aber auf den gewonnenen Einsichten aus den zahlreichen Gesprächen auf. Die Modellprozesse werden im Detail besprochen; Stärken und Schwächen des Konzepts werden diskutiert sowie anderen möglichen Lösungsansätzen gegenübergestellt.

Die Arbeit schliesst mit der Untersuchung möglicher Anwendungsgebiete für das Modell in den Funktionen des General Managements, der Verkaufsführung und der Kundenberatung. Dabei wird festgestellt, dass die systematische Umsetzung eines “Relationship Equity Management” Ansatzes die Potentialabschöpfung unterstützen könnte, indem damit

- die Kundengruppen mit der grössten Werthaltigkeit konsequenter angegangen werden könnten.
- die Ressourcenallokation und die Produktentwicklung besser am erwarteten Wertschöpfungsmuster ausgerichtet werden könnten.
- die Kostenbasis durch die Messung und Entlohnung der Kundenberater anhand ihrer “Relationship Equity” Wertschöpfungsleistung variabilisiert werden könnte.

Die geführten Gespräche haben gezeigt, dass das entwickelte “Relationship Equity” Konzept idealerweise in grösseren Banken eingesetzt werden sollte. Hier bestehen sowohl der Wunsch als auch die notwendigen Fähigkeiten zur standardisierten Bewirtschaftung sowie zur systematischen Auswertung von Kundenwissen.

## **Abstract (English)**

“Relationship Equity” refers to the notion of measuring the value of customers in Private Banking. In this trust-based industry, relationships build the basis for lasting business success. The focus on value creation by individual clients rather than by operating units has been approached by the marketing discipline before and in various industries including banking. This paper follows a finance-oriented approach, researching value aspects of a whole client portfolio by consolidating expected value creation of many single Private Banking client relationships while focusing on bank management as the primary user.

The paper sets the scene by giving an insight into the Private Banking industry, by reviewing previous client equity approaches and its current relevance in the context and by laying out the different approaches of client segmentation currently in use. On this basis, an unconventional yet practical approach is taken to uncover relevant indicators of hidden client potential. These have been identified by interviewing client advisors at various Swiss private banks. Moreover, these experts were asked for practical information on client group structures and on the development of clients therein along standardized lifecycles. The gathered information is tested against publicly available statistical data as far as meaningful and possible.

Based on the user-oriented inputs from the client advisors a lifecycle-oriented client equity model is developed, the “Relationship Equity Cockpit”. A tool is built on dummy data but takes into account the client advisors’ views on their daily business, Private Banking management’s insights on challenges and hurdles to be overcome and limitations to data availability. How to set up the cockpit is discussed in detail as are its strengths and weaknesses in comparison to other possible approaches.

The paper concludes by exploring different possible uses of such a model within three corporate functions identified to be of relevance: general management, sales management and client servicing. The systematic following of a “Relationship Equity Management” approach in these functions could enable private banks to better exploit the potential of their client relationships among others by

- approaching the client groups with the highest future value identified and adapting business strategy accordingly,
- aligning general resource allocation and product development according to expected value capturing, and
- better measuring and rewarding client advisors for their performance in exploiting relationship equity.

The understanding of “Relationship Equity” and the concept developed thereupon were found to be best suited for implementation in large banks with the desire and the capabilities to systematically build up and tap client knowledge.



## 1 Einleitung, Zielsetzung und Forschungsfragen

*Most managers agree that they should focus on growing the lifetime value of their customer relationships.*

Rust, Zeithaml and Lemon<sup>1</sup>

Nicht sämtliche Kunden einer Unternehmung sind gleichartig: einige kaufen häufiger und mehr, andere kaufen weniger, benötigen aber zum Beispiel eine weniger kostspielige Bedienung. Der monetäre Wert der Kunden einer Unternehmung ist also nicht gleichförmig verteilt<sup>2</sup>. Somit kann pauschal auch festgestellt werden, dass Firmen an Leistungsfähigkeit zulegen könnten, würden sie ihre Ressourcen auf die wertvollsten Kunden fokussieren.

Es stellen sich Fragen wie: Wie gross ist der Wert einzelner Kunden und Kundengruppen? Ist der Ressourceneinsatz kongruent zum abgeschöpften Wert? Gibt es Diskrepanzen zwischen dem heutigem Deckungsbeitrag von Kunden und deren langfristigem Wert? Für den nach konkreten Handlungsanweisungen Suchenden können solche Fragestellungen allgemeingültig nur unbefriedigend beantwortet werden; die Betrachtung von spezifischen Branchen oder einzelnen Firmen mit ihren typischen Geschäftsmodellen drängt sich auf.

So ist im Bankgeschäft, und insbesondere im Private Banking, die langfristige Entwicklung des Kunden von zentraler Bedeutung. Hier gilt es weniger, einzelne Transaktions- und Produktprofitabilitäten zu optimieren; vielmehr ist es wichtig, die stetige Veränderung des Kunden im Laufe seines Lebens zu betrachten und in der Folge ggf. auch an heute wenig profitablen Beziehungen festzuhalten, sollte sich eine Verbesserung im Laufe der langen Frist abzeichnen. Föhn stellt fest: „[...] that a purely retrospective view makes it almost im-

<sup>1</sup> Rust/Zeithaml/Lemon (2004), 110

<sup>2</sup> Fickert (1995), 206, sowie Fickert (1998), 26, beziehend auf Cooper/Kaplan (1991), 472: Es ist festzustellen, dass in vielen Firmen die sogenannte „20-225-Regel“ zutrifft, wonach es nur 20% aller Kunden bedarf, um 225% des Gesamtergebnisses einer Unternehmung zu erwirtschaften. Der Rest der Kunden bringt der Firma entweder unter dem Strich monetär nichts oder bewirkt sogar Verluste.



possible to discern the future potential of a client relationship.“<sup>3</sup>, und betont damit die Notwendigkeit neuer vorwärtsgerichteter Ansätze zur Kundenbeurteilung.

## 1.1 Zielsetzung

Diese Arbeit geht vom Geschäftsmodell des Private Bankings aus und setzt sich zum Ziel, unter Berücksichtigung branchenspezifischer Besonderheiten ein Konzept zur Kundenbewertung zu entwickeln, welches dem Bankmanagement als primärem Nutzer ein neuartiges Mittel zur Geschäftsüberwachung und Massnahmenableitung liefern kann.

Dabei sollen vier Maximen den Zielraum abstecken:

1. Das Modell ist zukunftsgerichtet und kann dabei mutmassliche Kundenentwicklungen über Jahre in Betracht ziehen.
2. Das Modell anerkennt das Streben nach einem maximalen Kunden- und Unternehmenswert als zentral.
3. Das Modell baut zur Bewertung eines gesamten Kundenportfolios oder von Teilen desselben auf einer Betrachtung von Einzelkunden auf.
4. Das Modell produziert einfache und prägnante Darstellungen komplexer Sachverhalte zur Ermöglichung einer effektiven Bankführung<sup>4</sup>.

Wertorientierte Unternehmensführung nach Rappaport und Copeland<sup>5</sup> wird in vielen Unternehmen schon gelebt. Die Verbindung dieser Führungsphilosophie mit einem Wertdenken auf Kundenstufe kann jedoch zu einer Verbesserung führen: Neben den positiven Effekten der Firmenausrichtung am Kunden(wert) auf die langfristige Profitabilität ermöglicht dieser Blick auf die Basis der Wertschöpfung auch eine Verfeinerung des Beurteilungs- und Bewertungsansatzes von Kunden, Segmenten und der Gesamtunternehmung<sup>6</sup>. Dadurch sind genauere Ergebnisse zu erwarten, welche ihrerseits die Qualität von Managemententscheidungen verschiedener Art verbessern können. Dies gilt, wenn man die plausible Hypothese akzeptiert, dass eine Wertbestimmung an der Quelle auf Stufe des Kunden genauer ist als wenn diese summarisch auf Stufe Gesamtunternehmung vorgenommen wird.

---

<sup>3</sup> Föhn (2004), 197

<sup>4</sup> Hilton (1999), 22: „Information is needed for the management functions of decision making, planning, directing operations and controlling.“

<sup>5</sup> Rappaport (1986) sowie Copeland et al. (2000)

<sup>6</sup> Lemon et al. (2001), 21: „For most firms, customer equity will be the most important determinant of the long-term value of the firm.“

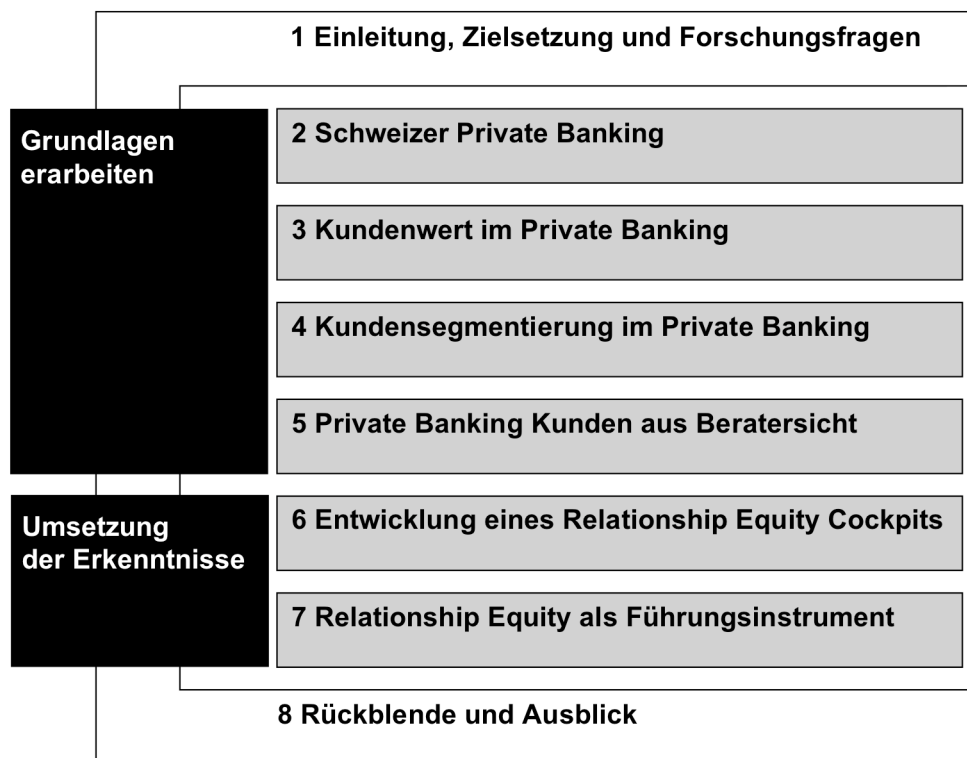
## 1.2 Forschungsfragen

Nach den goldenen Zeiten Ende der 1990er Jahre ist im Private Banking eine Rückbesinnung auf den Kunden und dessen Wert im Gange<sup>7</sup>; diese Arbeit will wie durch ihre Zielsetzung zum Ausdruck kommt, einen systematischen Ansatz liefern, um diese Bestrebung vornehmlich für das Management der Privatbanken zu unterstützen.

Um das Endziel erreichen zu können, ist ein strukturiertes, modulares und auf sich selbst aufbauendes Vorgehen notwendig, das sich anhand von Forschungsfragen gliedern lässt:

1. Welchen Stellenwert hat die Ausrichtung nach dem Kundenwert heute im Private Banking, insbesondere bei Schweizer Privatbanken?
2. Nach welchen Massstäben kann das Potential von Private Banking Kunden beurteilt werden?
3. Wie könnte ein umfassendes Konzept zur Kundenbewertung und –beurteilung für Privatbanken erstellt werden, das sowohl die Komplexität des Geschäfts berücksichtigt als auch auf reale Schwierigkeiten in der Umsetzbarkeit eingeht?

Zur Beantwortung der Forschungsfragen bzw. zur Problemlösung ist folgende Disposition gewählt worden.



**Abbildung 1-1:** Disposition

<sup>7</sup> Schäfer (2005): „Mit der Baisse an den Aktienmärkten schrumpfte zwischen 2000 und 2002 das weltweite Vermögen jährlich um 5%.“

Dabei haben die Kapitel 2, 3 und 4 zum Ziel, bestehendes Wissen in für das allgemeine Verständnis und den weiteren Verlauf der Arbeit zentralen Bereichen zu erfassen und zu beschreiben. Kapitel 5 schafft neue Grundlagen durch eine ausführliche Befragung von Kundenberatern. In Kapitel 6 und 7 erfolgt sodann gemäss Zielsetzung eine Umsetzung der Erkenntnisse in einem praxisorientierten, aber theoretisch fundierten Konzept.

## 2 Schweizer Private Banking

*Since its origins banking has always been  
a profession based on trust and confidence.*

Pierre G. Mirabaud<sup>8</sup>

Die Untersuchung von Kundenwertaspekten im Private Banking erfordert ein gewisses Grundverständnis dieser Branche, in der sich die Welt nicht nur um die Börse dreht, sondern, wo vielmehr die langfristige und vertrauenserefüllte Beziehung zwischen Bank und Kunde im Zentrum steht. Dieses wird hier gelegt, indem grundlegende Definitionen geklärt, auf Kundentypen eingegangen, Produkte vorgestellt und der Business Case sowie momentane Trends aufgezeigt werden.

### 2.1 Grundlagen des Private Banking

Was ist Private Banking? So einfach und einleuchtend der Begriff tönen mag, so verschieden kann er verstanden werden. Nicht jede Privatbank bearbeitet dasselbe Kundensegment, nicht genau denselben Kundentypus; nicht jede Privatbank wendet dasselbe Geschäftsmodell an. Im Laufe der Zeit und insbesondere auch an geographisch unterschiedlichen Orten haben sich verschiedene Verständnisse entwickelt.

Die Schweizerische Bankiervereinigung weist darauf hin, dass Privatbanken zu den ältesten Banken in der Schweiz gehören und als Einzelfirmen oder Kollektiv- und Kommanditgesellschaften am Markt auftreten. Damit haftet der Privatbankier subsidiär unbeschränkt mit seinem persönlichen Vermögen für das Wirtschaften der Privatbank<sup>9</sup>.

Insbesondere durch die Verwendung des Begriffs „Private Banking“ wird diese ursprüngliche Definition für das Schweizer Privatbankengeschäft jedoch erweitert. So versteht man unter „Private Banking“ die Vermögensverwaltung für Personen mit Geldern über einer

---

<sup>8</sup> Präsident des Verwaltungsrates der Schweizerischen Bankiervereinigung; Mirabaud (2005)

<sup>9</sup> Schweizerische Bankiervereinigung (2004a)

bestimmten Schwelle. Diese Schwelle wird von Institut zu Institut anders definiert, liegt aber durchgängig im Bereich zwischen USD 100'000 und USD 1 Million<sup>10</sup>.

Die Spieler in diesem Premiumsegment des Bankings sind heute sehr zahlreich und in verschiedenen Formen anzutreffen. Neben den nach wie vor existierenden Privatbanken „nach klassischem Verständnis“ bewegen sich auch Giganten auf dem Spielfeld. Allen gemeinsam ist das Ansprechen von vermögender Kundschaft.

Die Tätigkeitsbeschreibungen und Werbetexte folgender zufällig ausgewählter Schweizer Private Banking Anbieter unterstreichen die allen gemeinsame Bestrebung, den Kunden ins Zentrum ihres Wirtschaftens zu stellen:

**Vontobel:** „Sie gehören zu den Menschen, die Überdurchschnittliches leisten. Sie sind engagiert und erfolgreich im Beruf. Vielleicht haben Sie Vermögen geerbt. Sie haben den Wunsch, Ihr Vermögen zu sichern und zu vermehren. Deshalb suchen Sie einen kompetenten, zuverlässigen und vertrauenswürdigen Partner, der Sie in allen finanziellen Angelegenheiten umfassend betreut. Als Kunde des Vontobel Private Banking kommen Sie in den Genuss eines ganzheitlichen Beratungsansatzes und massgeschneiderter Gesamtlösungen in allen finanziellen Aspekten: von der Vermögensanlage über die Finanzplanung und die Vorsorge bis hin zur Nachlassplanung.“<sup>11</sup>

**Julius Bär:** „Personalized counseling of private clients in all aspects of asset management has always been Julius Baer's most important field of business. [...] In addition to ongoing investment counseling, we offer our private clients a comprehensive range of financial services. Our estate, tax and trust specialists fashion tailor-made solutions for transferring wealth from one generation to another as well as for tax optimization.“<sup>12</sup>

**Credit Suisse:** „Private Banking specializes in providing personal investment counseling and professional asset management to affluent and high-net-worth individuals.“<sup>13</sup>

**UBS:** „Clients benefit from a holistic advisory process that takes into account both assets and liabilities. They also have access to a comprehensive range of wealth management services – from investment solutions to estate planning, from corporate finance to art banking. The global product offering is carefully tailored to meet country-specific tax and legal frameworks as well as the varied aspirations of clients in different countries. Top-quality products from third-party providers complement UBS's own lines.“<sup>14</sup>

Zudem merkt PriceWaterhouseCoopers an<sup>15</sup>: „Whilst the term private banking is widely understood in European markets, in North America and certain other areas the term wealth manager is more commonly used.“

---

<sup>10</sup> PriceWaterhouseCoopers (2004): 44% der Kunden aller befragten „Private banks“ in der Studie hielten Vermögen zwischen USD 100'000 und USD 500'000, 39% solche von USD 500'000 bis USD 5 Millionen.

<sup>11</sup> Vontobel (2004)

<sup>12</sup> Julius Bär (2004)

<sup>13</sup> Credit Suisse (2004a)

<sup>14</sup> UBS (2004a)

<sup>15</sup> PriceWaterhouseCoopers (2003), 5

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass das heutige Verständnis des Begriffs „Private Banking“ umfassende und kundenzentrierte, mehr oder weniger massgeschneiderte Finanz- und finanznahe Dienstleistungen für vermögende Privatkunden beinhaltet. Neben dem Aufbau einer Vertrauensbasis zum Kunden und dessen Betreuung durch einen persönlichen Berater steht je länger desto mehr auch dessen Bedienung mit spezialisierten Finanzprodukten im Vordergrund.

Weltweit werden die privaten Kundenvermögen im Private Banking Segment per 2004 auf bis zu CHF 35 Billionen geschätzt<sup>16</sup>; Schweizer Banken verwalten davon durch ihre Niederlassungen in der Schweiz sowie im Ausland einen überproportional grossen Teil. Viele der bekannten und in vielerlei Hinsicht leistungsstarken Privatbanken stammen aus dem angelsächsischen Raum und der Schweiz, wobei die Schweizer Banken Ende der neunziger Jahre ganz vorne lagen. Aufgrund ihrer eher unflexiblen Kostenstrukturen fielen sie zu Beginn des neuen Jahrhunderts aber in den Rankings zurück<sup>17</sup>. Eine der neuesten breiten Untersuchungen zur multidimensionalen Privatbankenperformance zeigt ein Leistungsranking aus dem Jahre 2002. Ausserdem ist die Aufstellung nach denselben Kriterien sowie ohne Grössenkriterium aus dem Jahre 1998 angeführt<sup>18</sup>:

Ranking 2002	Ranking 1998	Ranking 1998 (ohne Grössenkriterium)
Citigroup	Merrill Lynch	Sarasin (CH)
JP Morgan	HSBC	Julius Bär (CH)
HSBC	UBS (CH)	Vontobel (CH)
Bank of America	Mellon	Rothschild Bank
Legg Mason	Sarasin (CH)	Bank Leu (CH)

*CH = Schweizer Bank*

*Quelle: Cocca (2003)*

**Tabelle 2-1:** Rangliste der besten Privatbanken

Die Nichtvertretung von Schweizer Banken in der obigen Rangliste erstaunt angesichts einer abweichenden Wahrnehmung in der Öffentlichkeit und Fachpresse<sup>19</sup>; jedoch ist die Auswahl der Beurteilungsdimensionen im Rahmen der oben erwähnten Untersuchung breit und fundiert.

<sup>16</sup> Dyer et al (2004), 11, sowie Merrill Lynch/Capgemini (2005), 2: Schätzung der Vermögen über einer Million USD per Ende 2004; diese Vermögenswerte gehören 8.3 Millionen Menschen.

<sup>17</sup> Bär (2005)

<sup>18</sup> Cocca (2003), 29, vergleicht das Private Banking Offering von weltweit 109 Institutionen. Dabei betrachtet er ein umfassendes Set von ca. 50 Leistungsindikatoren aus den Bereichen *Client Investment Performance*, *Operational Performance*, *Size* und *Growth*.

<sup>19</sup> Stellvertretend für eine Anzahl von positiver Meldungen über Schweizer Privatbanken sei die Euromoney (2005) erwähnt, welche in Ihrer League Table der „Best Global Private Bank“ die UBS auf den ersten, das Credit Suisse Private Banking auf den dritten, Pictet & Cie auf den siebenten, Lombard Odier Darier Hentsch auf den 18., die Union Bancaire Privée auf den 20. sowie Julius Bär auf den 21. Platz setzte.

Was die Grösse der Banken gemessen an den verwalteten Kundengeldern betrifft, sind die Schweizer Banken im Vergleich zu anderen Instituten äusserst gut vertreten<sup>20</sup>:

Rang	Bank		
1	UBS Wealth Management	Schweiz	858.8
2	Credit Suisse Private Banking	Schweiz	329.2
3	Merrill Lynch Global Private Clients	USA	183.8
4	Deutsche Bank Private Wealth Management	Deutschland	162.0
5	Citigroup Private Bank	USA	158.6
6	Barclays Private Clients	Grossbritannien	155.3
7	HSBC Private Banking Holding	Grossbritannien	137.5
8	JP Morgan Private Banking	USA	112.2
9	Morgan Stanley Private Wealth Management	USA	105.7
10	ABN-AMRO Private Clients	Benelux	102.0
11	Pictet & Cie	Schweiz	100.4
15	ZKB Private Bank	Schweiz	75.9
17	Lombard Odier Darier Hentsch	Schweiz	74.0
25	Union Bancaire Privée	Schweiz	43.2

Quelle: Datamonitor (2005a)

**Tabelle 2-2:** Globale Kundenvermögen 2003 nach Bank, in EUR Milliarden

Diese Arbeit setzt ihren Schwerpunkt auf das Private Banking Geschäft von Schweizer Banken.

### 2.1.1 Weltweite Bedeutung des Schweizer Private Bankings

Die Schätzung der weltweiten Vermögenswerte, der Vermögen im Segment des Private Banking sowie des Anteils der davon in der Schweiz gebuchten Gelder ist nicht trivial. Merrill Lynch/Capgemini sowie Dyer et al. haben Versuche unternommen, die sich einerseits auf vorhandene öffentlich zugängliche Statistiken abstützen, andererseits auf Annahmen und Hochrechnungen beruhen. Ein Zusammenschluss dieser Studien und deren Ergänzung mit Angaben von Schweizer Banken sowie der Schweizerischen Nationalbank ergibt folgendes Bild und lässt folgende Schlüsse zu<sup>21</sup>:

- **Weltweites Vermögenswachstum:** Die Abbildung 2-1 zeigt die weltweiten Vermögenswerte von Privatpersonen unterteilt in drei Vermögensklassen. Dabei ist die Schätzung der Klasse von Vermögen über einer Million USD je nach Quelle unterschiedlich, bewegt sich aber im Umfang von 40% aller Gelder. Die Hauptaussage, dass von einer substantiellen Zunahme der weltweiten Kundenvermögen ausgegangen werden kann,

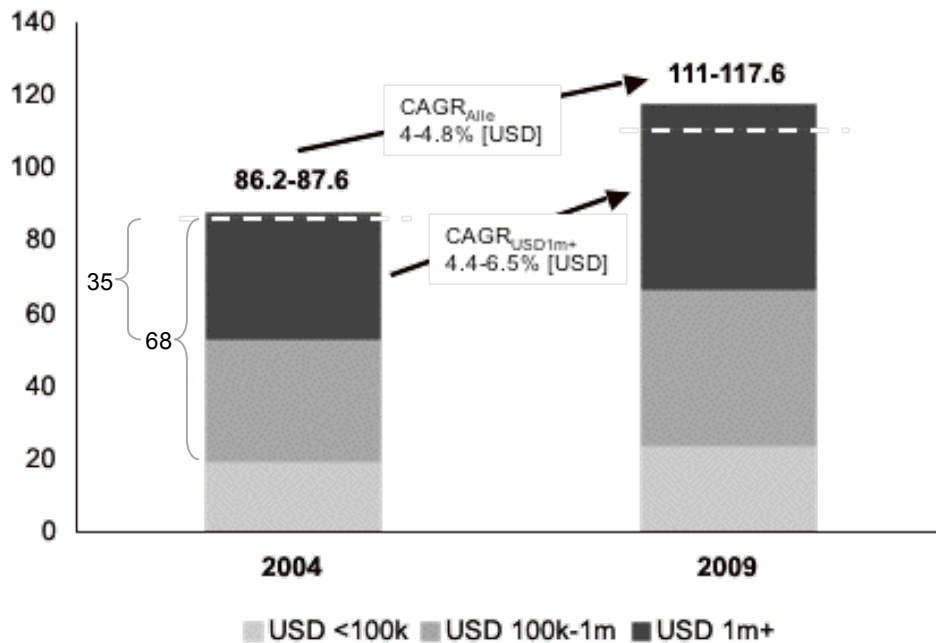
<sup>20</sup> Datamonitor (2005a)

<sup>21</sup> Dyer et al. (2004), 11, 27; Merrill Lynch/Capgemini (2005), 3; Schweizerische Nationalbank (2005), A146-7, UBS (2004d), 20, Credit Suisse (2005), 52: Schweizer Angaben beruhen teilweise auf eigenen Schätzungen.

trifft in jedem Fall zu. Dabei geht man davon aus, dass die Wachstumsraten in den höchsten Segmenten am grössten sein werden<sup>22</sup>:

CHF Billionen

2004 umgerechnet mit CHF/USD = 1.14, Projektion 2009 aufgrund CHF/USD = 1.1-1.3



Quelle: in Anlehnung an Dyer et al. (2004)

**Abbildung 2-1:** Grössenaufteilung weltweit investierter finanzieller Vermögenswerte

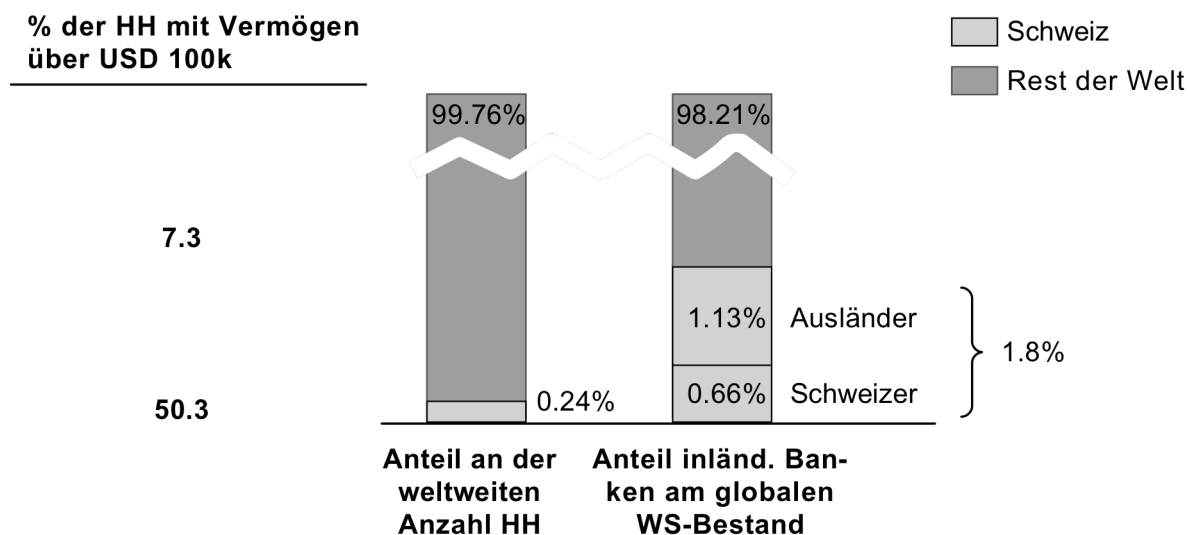
- „Schweizer“ Anteil: Vor der in Abbildung 2-2 ersichtlichen Tatsache, dass sich nur 0.24% der weltweiten Haushalte in der Schweiz befinden, kann festgestellt werden, dass die Schweiz mit geschätzten 1.8% des globalen Bestandes an finanziellen Vermögenswerten oder ca. CHF 1.5 Billionen überproportional vertreten ist. Diese Aussage bezieht sich auf sämtliche in der Schweiz gebuchten Privatkundenvermögen<sup>23</sup>. Dabei widerspiegelt sich zum einen der hohe Anteil an vermögenden Haushalten in der Schweiz im erhöhten geschätzten Anteil von Schweizer Depothaltern am weltweiten Wertschriftenbestand von 0.66%<sup>24</sup>. Zum anderen beruht die gute Leistung auf einem hohen Anteil in der Schweiz gebuchter Gelder von ausländischen Kunden (sog. „Offshoregelder“).

<sup>22</sup> Die jährlichen Wachstumsraten (CAGR) beziehen sich auf die USD-Originalwerte. Bei der Umrechnung in CHF ergeben sich grössere Spannen, bspw. für das Wachstum des HNWI-Segments 3.8-9.5%.

<sup>23</sup> Diese Beschränkung ergibt sich aus der Statistik der Schweizerischen Nationalbank, welche lediglich die in der Schweiz durch Schweizer und ausländische Banken gebuchten Gelder betrachtet.

<sup>24</sup> Dyer et al. (2004): 50.3% der Schweizer Haushalte verfügen über ein Vermögen von über CHF 100'000. Für den Rest der Welt liegt diese Zahl bei 7.3%.





Quelle: in Anlehnung an Schweizerische Nationalbank (2005), Dyer et al. (2004), Merrill Lynch/Capgemini (2005)

**Abbildung 2-2:** Anteile inländ. Bankniederlassungen am globalen Wertschriftenbestand

Diese Schätzungen beziehen sich auf die Wertschriftenbestände (ohne Spar- und Transaktionskonti) sämtlicher Privatkunden; eine gefestigte Aussage bloss für die Private Banking Segmente lässt sich aufgrund der Nationalbankdaten nicht machen. Datamonitor geht jedoch davon aus, dass 57% der Schweizer Onshoregelder durch vermögende Privatpersonen mit Vermögen über CHF 50'000 gehalten werden<sup>25</sup>. Hinzu kommt ein sehr grosser, jedoch zurückgehender Bestand an Offshoregeldern von Privatpersonen im Umfang von knapp CHF 1 Billion<sup>26</sup>. Unter Berücksichtigung dieser verschiedenen Quellen lässt sich die Höhe an in der Schweiz gebuchter Private Banking Gelder also auf einen Bestand zwischen CHF 1.1 und 1.4 Billionen schätzen. Im weiteren sind für die Relevanz der Schweizer Banken die im Ausland durch Schweizer Banken gebuchten und verwalteten Gelder sehr wichtig<sup>27</sup>.

- **Anteil der Grossbanken:** Die beiden Grossbanken UBS und Credit Suisse vereinen einen grossen Teil der von Schweizer Banken verwalteten Vermögenswerte im Private Banking Segment auf sich. Während eine genaue Quantifizierung des Anteils an den gesamten in der Schweiz gebuchten Geldern aufgrund öffentlicher Daten nur schwer eruierbar ist, kann die generelle Relevanz der Grossbanken und insbesondere auch deren

<sup>25</sup> Onshoregelder: im Kundendomizilland gebuchte Gelder (also in der Schweiz gebuchte Gelder Schweizer Kunden)

<sup>26</sup> Datamonitor (2005b), 36 ff.

<sup>27</sup> Die UBS (2005a), 20, die eine sehr gute öffentliche Datenbasis zur Verfügung stellt, jedoch kaum für das gesamte Schweizer Private Banking repräsentativ ist, vermag wenigstens ein Indiz für die Verhältnisse geben. Von den gesamthaft CHF 778 Milliarden Kundengeldern im Private Banking sind CHF 216 Milliarden Schweizer Kunden zuzurechnen. Dies ergibt einen Anteil ausländischer (jedoch in der Schweiz und im Ausland gebuchter) Kundengelder von 72%.

Private Banking Einheiten unterstrichen werden. So verwalten die UBS und die Credit Suisse im Private Banking Segment zusammengezählt ca. CHF 1.5 Billionen an Vermögen oder geschätzte 2.25% der weltweiten Private Banking Gelder (on- sowie offshore)<sup>28</sup>.

Gesunde Privatbanken wie auch Banken im allgemeinen arbeiten sehr profitabel. So erwirtschafteten auch die Schweizer Banken im Jahre 2004 stattliche Gewinne von zusammen CHF 15 Milliarden<sup>29</sup>. Aufgrund der oben geschätzten Zahlen zur Höhe der Private Banking Gelder sowie qualifizierter Annahmen zur Profitabilität kann davon ausgegangen werden, dass bis zur Hälfte dieser Gesamtgewinnsumme durch Aktivitäten im Bereich des Private Banking zustandekommen<sup>30</sup>.

Ein Indiz für die relative Höhe dieser Zahlen ist die Feststellung Bernets, dass die „Angemessenheit von Margen, Deckungsbeiträgen, [...] [sowie] bestimmter Kosten- und Ertrags-elemente“ in der Öffentlichkeit zunehmend diskutiert würden<sup>31</sup>. Mit einem etwas positiveren Grundton kann jedoch abrundend festgehalten werden, dass die Schweizer Banken und insbesondere das Private Banking Geschäft für den Werkplatz Schweiz in jedem Fall von sehr grosser Bedeutung sind.

## 2.1.2 Private Banking Kunden

Eine Befragung von Privatbanken über das Vorhandensein verschiedener definierter Zielkundengruppen ergab, dass für das Gros der Banken Vermögensverwaltungskunden eine prominente Zielgruppe sind. Diese wird in fast 80% der Fälle mit einem spezifischen Produkt angegangen<sup>32</sup>.

Eine feinere Unterteilung der traditionellen Private Banking Kundschaft nach unterschiedlichen Bedürfnissen kann wie folgt vorgenommen werden<sup>33</sup>:

- **Transaktionsorientierte Kunden:** Hier handelt es sich um Brokerage- und Discountkunden, die einzig bei ihrem Transaktionsbedürfnis abgeholt werden können. Beratung und Information besorgen sie sich anderswo.

<sup>28</sup> Die Grösse der globalen Vermögen über USD 100'000 beträgt gem. Dyer et al. (2004) und Merrill Lynch/Capgemini (2005) umgerechnet ca. CHF 67-68 Billionen. UBS (2005a), Credit Suisse (2005): Die Angaben zu den verwalteten Vermögen von UBS und Credit Suisse beinhalten einzig die ausgewiesenen Kundengelder – nicht berücksichtigt sind bilanzierte Kundenguthaben in den entsprechenden Segmenten.

<sup>29</sup> Schweizerische Nationalbank (2005)

<sup>30</sup> Bei ca. CHF 1.1 bis 1.5 Billionen in der Schweiz gebuchter Private Banking Gelder würde bei einer Bruttomarge von 100 Basispunkten Umsatz pro Franken investiertem Kundengeld und einer Cost/Income-Ratio von 50-80% ein Gewinnpotential von ca. CHF 3-7 Milliarden resultieren. Diese Zahl berücksichtigt noch nicht die durch Schweizer Banken im Ausland abgeschlossenen Geschäfte sowie Umsätze, welche nicht in direktem Zusammenhang zu den Kundengeldern stehen (z.B. Erträge aus Kreditvergabe). Weitere Erläuterungen zum Private Banking Geschäftsmodell und dessen Beurteilung aus Finanzsicht folgen auf Seite 38 ff.

<sup>31</sup> Bernet (2005), 82

<sup>32</sup> Galasso (1999), 322; bei der Vermögensverwaltung hat der Kunde üblicherweise die Investitionsentscheidungsbe-fugnis an die Bank delegiert (sog. *diskretionäre Mandate*); im Unterschied dazu fällt der Kunde im Rahmen der *Vermögensberatung* die Transaktionsentscheide selbst.

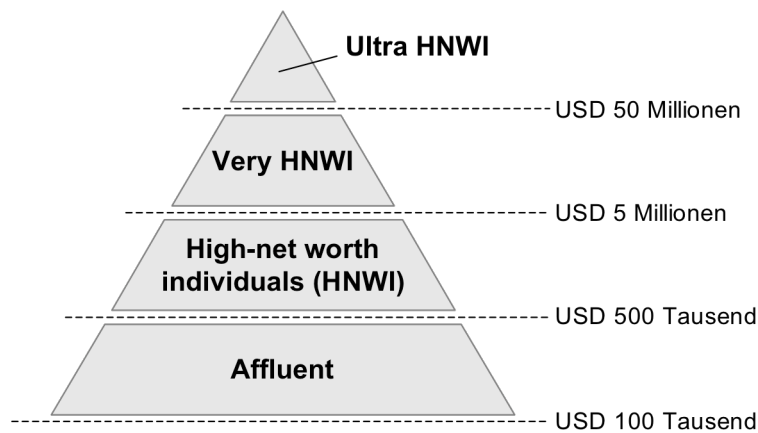
<sup>33</sup> Galasso (1999), 190

- **Klassische Onshore Kunden:** Diese Kunden lassen ihr Vermögen im Domizilland verwalten. Sie sind also Schweizer Aufenthalter, die ihr Geld in der Schweiz deponiert haben oder aber – aus Schweizer Sicht – ausländische Kunden, die ihr Vermögen bei einer ausländischen Niederlassung einer Schweizer Bank angelegt haben. Solche Kunden können entweder das Bedürfnis einer umfassenden Vermögensverwaltung haben oder ihre Anlagen selbständig gestützt auf eine punktuelle Beratungsleistung der Bank tätigen.
- **Klassische Offshore Kunden:** Die Offshorekunden haben eine Bankbeziehung in einem anderen Land als sie wohnhaft sind. Viele dieser Kunden suchen die stabile regulatorische Umgebung in einem der grossen Finanzzentren, um ihr Vermögen dort sicher aufgehoben zu wissen. Die finanziellen Bedürfnisse unterscheiden sich nicht grundlegend von denen der Onshorekunden.
- **Professionelle Private Investoren:** Diese professionellen Anleger haben das nötige Wissen, um sich selbständig auf den Finanzmärkten zu bewegen. Häufig machen sie dies aber nicht selbst, sondern delegieren die Verwaltung von Teilen ihres Portefeuilles an verschiedene Banken. Dabei fokussieren sie nur auf die erzielte Investmentperformance bei einem gegebenen Risiko. Daneben benötigen sie ein transparentes und zeitgerechtes Reporting, mitunter sogar Informationssysteme, um den aktuellen Status online abfragen zu können.
- **VIP-Kunden, Spezialkunden:** Kunden mit enorm hohen Vermögen sind für die Banken besonders interessant. Zwar werden solche Kunden aufgrund von durchgesetzten Volumensrabatten relativ gesehen weniger einbringen; absolut gemessen dürften sie aber immer noch sehr attraktiv sein. Dementsprechend kümmern sich die Banken mit spezieller Vorzugsbetreuung um derartige Kunden. Dabei geht es nicht nur um Einzelpersonen, sondern oftmals auch um sogenannte Family Offices, wo das Vermögen von sehr wohlhabenden Familien umfassend verwaltet und in seiner Wertmehring oder –erhaltung betreut wird.
- **Unabhängige Vermögensverwalter:** In manchen Fällen lassen Kunden ihr Geld nicht direkt von Banken verwalten, sondern beauftragen damit kleinere Vermögensverwalter. Diese verfügen wohl über hohe Kompetenz, jedoch nicht über die nötige Infrastruktur und Lizenzen, um direkt an den Finanzmärkten tätig zu werden. Darum stellen diese bei der Bank eine eigene Kundengruppe dar, welche die Bank nur als Depotbank und Organ zur Auftragsausführung nutzt. Durch die zunehmende Vernetzung und IT-Unterstützung wird der Vermögensverwalter in die Lage versetzt, die Portfolios seiner (End)Kunden auf der Infrastruktur der Bank direkt und individuell zu verwalten<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Bspw. UBS (2004b)

Ein weiteres wichtiges Unterscheidungskriterium von Private Banking Kunden ist deren Vermögensgrösse. Da diese und die Komplexität der Anlageerfordernisse Hand in Hand gehen und sich somit die Bedürfnisse der Kunden je nach Vermögensstand unterscheiden lassen, teilen viele Banken die Kundenbedienung nach Vermögensklasse auf. Jedes Institut hat zwar eine eigene Aufteilung der für jede Klasse relevanten Vermögensgrenzen, dennoch sind diese alle der von PriceWaterhouseCoopers vorgeschlagenen Strukturierung sehr ähnlich<sup>35</sup>:



Quelle: PriceWaterhouseCoopers (2003)

**Abbildung 2-3:** Vermögenspyramide

Es gibt weltweit 8.3 Millionen Menschen mit Vermögen über einer Million USD, die zu über 90% aus Asien, Europa und Nordamerika stammen; davon verfügen 78'000 Menschen über Vermögenswerte von über 30 USD Millionen<sup>36</sup>. Aber auch die Bedeutung der Affluents (je nach Definition auch: Mass Affluents) ist gross. Weltweit halten Bankkunden mit Vermögen zwischen USD 100'000 und USD 5 Millionen mehr als zwei Drittel der globalen Vermögenswerte und erwirtschaften einen ähnlich grossen Anteil der weltweiten Bankumsätze. Betrachtet man die gesamte Weltbevölkerung, ist der Reichtum jedoch äusserst konzentriert: bloss sieben Prozent aller Haushalte halten 77% aller Vermögenswerte<sup>37</sup>. In dieser Arbeit liegt der Fokus auf den unteren bzw. mittleren Vermögensstufen bzw. reicht von der Untergrenze des Private Banking bis hin zu Vermögensgrössen von ca. USD 10-15 Millionen. Dieser Einschränkung liegt die Hypothese zu Grunde, dass bei Vermögensbeständen über dieser Obergrenze das Kundenverhalten je länger desto weniger typischen Lebenszyklen folgen wird, sondern sich zunehmend individualisiert. Vor dem Hintergrund

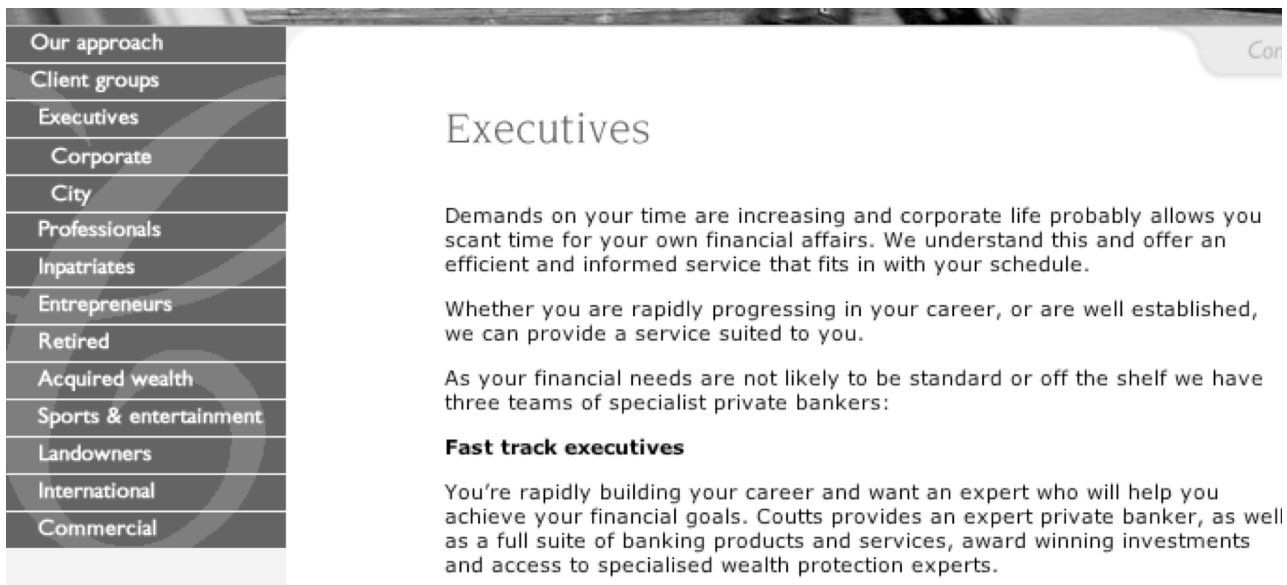
<sup>35</sup> PriceWaterhouseCoopers (2003), 5; Dyer et al. (2004), 11, definieren zum Vergleich bspw. *mass affluent investors* USD 100 Tsd. bis USD 1 Million, *emerging wealth investors* bis USD 5 Millionen, *established wealth investors* über USD 5 Millionen.

<sup>36</sup> Merrill Lynch/Capgemini (2005), 4

<sup>37</sup> Dyer et al. (2004), 8

der beabsichtigten Beurteilung von Kunden anhand ihres Potentials und Lebenszyklen eignen sich die „unteren“ Segmente besser<sup>38</sup>.

Die Unterteilung der Kunden nach weiteren, insbesondere bedürfnisorientierten Kriterien ist zentrales Thema dieser Arbeit und wird weiter hinten detailliert angegangen. Als gutes Beispiel für ein marketingseitiges bedürfnisorientiertes Ansprechen von Kunden sei hier jedoch schon das Konzept der britischen Privatbank Coutts & Co. dargestellt:



Quelle: Coutts & Co. (2005)

**Abbildung 2-4: „Our approach“ von Coutts<sup>39</sup>**

Am linken Rand des Screenshots sind die verschiedenen angesprochenen Kundengruppen ersichtlich. Diese sind entlang beruflicher Tätigkeiten sowie spezifischen Bedürfnissen ausgelegt.

Private Banking Kunden verfügen also über ein bestimmtes Vermögen, das sie mehren oder erhalten wollen. Abgesehen von diesem gemeinsamen Nenner haben sie jedoch unterschiedliche Bedürfnisse und Vorstellungen, welche je nach Art von vielen oder auch nur von spezialisierten Beratern befriedigt werden können.

### 2.1.3 Kritische Erfolgsfaktoren im Private Banking

Vertrauen ist die Grundlage jeder auf Vermögensverwaltung ausgelegten Kundenbeziehung im Private Banking<sup>40</sup>. Wenn man jemandem grosse Teile seines Vermögens zur Mehrung

<sup>38</sup> Gespräche mit Kundenberatern bestätigen diese Hypothese. Dabei wird jedoch den sehr vermögenden Kunden eine Vorreiterrolle in Sachen Kundenbedürfnissen zugestanden, welche als Trendindikation für die unteren Segmente verwendet werden kann.

<sup>39</sup> Coutts & Co (2005)

anvertraut, statt sie in einem Kassaschrank einzuschliessen, muss man der festen Überzeugung sein, dass diese Vertrauensperson in der Lage ist, ihre Aufgabe zu aller Zufriedenheit zu erfüllen. Und gerät diese Vertrauensbasis ins Wanken oder kann gar nicht erst aufgebaut werden, wird einer Kundenbeziehung ein wichtiger Nährboden entzogen. So erstaunt nicht, dass auch in einer Umfrage über kundenzufriedenheitsrelevante Faktoren im Private Banking Vertrauen eine eminent wichtige Rolle spielt<sup>41</sup>: (1 unzutreffend, 5 voll zutreffend)

(1) Vertrauen	4.3
(2) Commitment	4.2
(3) Moments of truth <sup>42</sup>	3.5
(4) Qualität von Angebotsalternativen	3.2
(5) Monetäre / quasimonetäre Austrittshürden	2.2
(6) Rechtliche / technologische Austrittshürden	1.7

Die Liste der wichtigsten Bestimmungsfaktoren zeigt eine klare Dominanz weicher Variablen bei der Beeinflussung der Kundenzufriedenheit. In einer Gesamtbeurteilung mögen Investment Performance und Kosten für die Vermögensverwaltung relevant sein, dennoch ist es unerlässlich, dass diese angesichts der Unsicherheit der Finanzmärkte und der grossen Zahl an die Bank delegierter Entscheide mit einer intakten Vertrauensbasis und einem starken Commitment der Bank unterlegt werden. In diesem Zusammenhang betont Bernet auch die zunehmende Wichtigkeit von vertrauens- und kompetenzsignalisierenden Marken in der Bankenwelt<sup>43</sup>.

Gespräche mit Kundenberatern bestätigen die Wichtigkeit der Vertrauensbasis. Diese nährt sich aus einer nach und nach aufgebauten Beziehung zwischen Kunde und seinem Berater: Am Anfang steht eine gegenseitige minimale Sympathie sowie ein angenehmes Ambiente; darauf aufbauend kann der Kundenberater mit seiner Lebenserfahrung versuchen, den Kunden in dessen Gesamtheit abzuholen und dessen Bedürfnisse zu erfassen. Dabei ist die Rolle des Kundenberaters keineswegs bloss auf die eines Finanzberaters beschränkt, sondern er muss als polyvalenter Gesprächspartner auch in familiären, gesundheitlichen und manch anderen Belangen mit „Rat und Tat“ zur Verfügung stehen können. Durch diese ganzheitliche Beziehungsgestaltung öffnet sich der Kunde zusehends und der Kundenberater wird in die Lage versetzt, diesen individuell und in dessen Sinn zu bedienen. Ein wichtiger Faktor der Beziehungsqualität ist dabei auch eine genügende Verfügbarkeit des Kundenberaters;

<sup>40</sup> Verschiedene interviewte Kundenberater unterstreichen, dass Finanzbelange mithin zu den intimsten Angelegenheiten ihrer Kunden gehören.

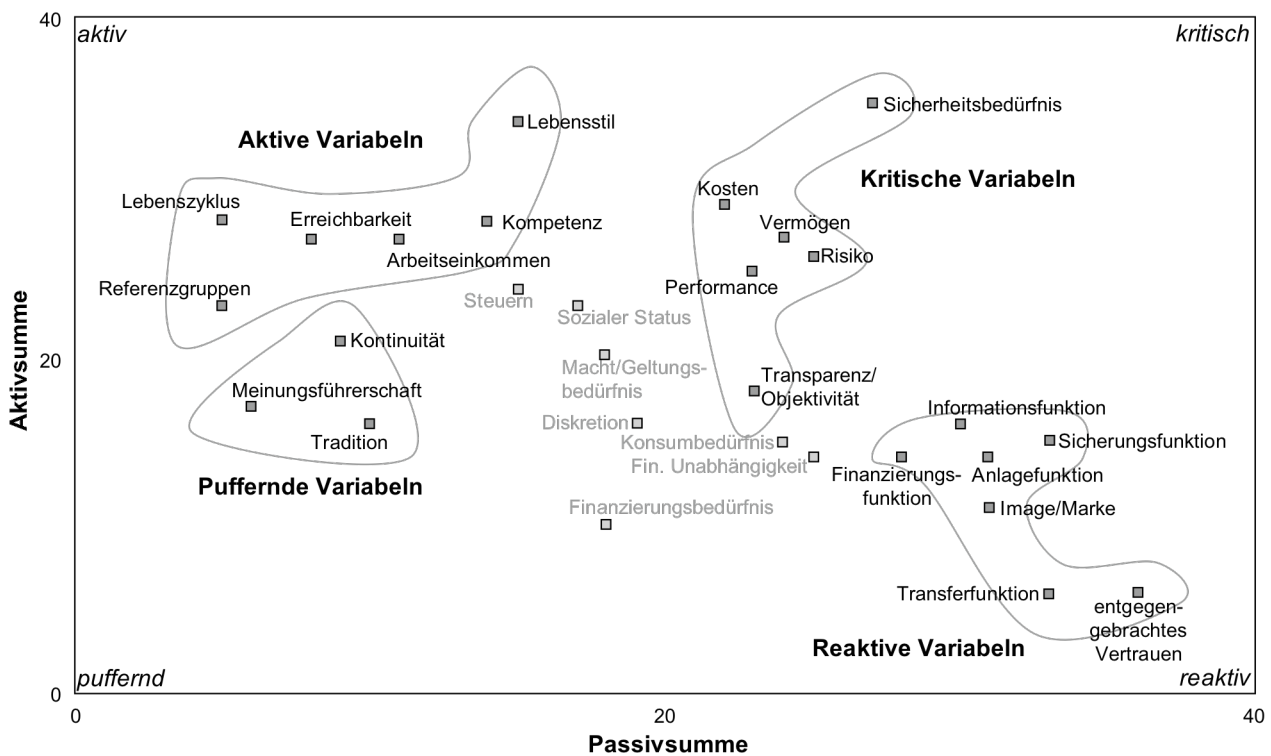
<sup>41</sup> Galasso (1999), 323, befragte dazu Banken

<sup>42</sup> Erfüllen und Übertreffen der Kundenerwartungen in Schlüsselmomenten der Leistungserbringung (bspw. im Rahmen von Kundenkontakten, beim Reporting etc.).

<sup>43</sup> Bernet (2005), 103

trotz einer grossen Zahl betreuter Kunden ist es wichtig, dass er für den Einzelnen erreichbar bleibt und ernstgenommen wird<sup>44</sup>.

Prinz erweitert die Sicht auf die Erfolgsfaktoren im Leistungssystem des Private Banking, indem er nach Art der kybernetischen Systemtheorie versucht, verschiedene identifizierte Faktoren und Elemente und deren Abhängigkeiten in einem umfassenden Bild zusammenzubringen<sup>45</sup>. Er berücksichtigt dabei die Grundfunktionen des Private Banking (Anlage, Finanzierung, Sicherung, Transfer und Information) sowie zahlreiche weitere ökonomische, psychologische und soziologische Einflussfaktoren. Dazu stellt er diese einander in einer Einflussmatrix gegenüber und bewertet deren Einflussnahme auf andere sowie deren Beeinflussbarkeit durch andere mit Punkten. Durch das Auftragen der so ermittelten Aktiv- und Passivsummen eines jeden identifizierten Faktors und deren Darstellung in einem Scatter-Diagramm wird es möglich, verschiedene Arten von Einflussfaktoren zu unterscheiden<sup>46</sup>:



Quelle: Prinz (2001)

**Abbildung 2-5:** Matrix relevanter Einflussfaktoren im Private Banking

<sup>44</sup> Verschiedene Kundenberater unterstreichen die Notwendigkeit ihres polyvalenten Vertrauenseinsatzes als „Ärzte, Pfarrer, Psychologen und Transmitter [von Erfahrungen, Hilfestellungen etc.]“; Daneben wird aber auch das Vorhandensein von Ausnahmen erwähnt: Unternehmer oder andere Personen mit hohem finanzwirtschaftlichem Wissen sind an einer professionellen Beziehung „ohne Schnickschnack“ – sprich übermässiges Vertrauenssignalling – interessiert.

<sup>45</sup> Prinz (2001), 243

<sup>46</sup> Prinz (2001), 108

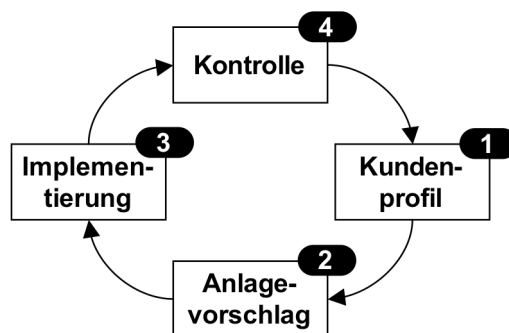
- **Aktive Variablen:** Faktoren mit einer hohen Aktiv- und tiefen Passivsumme beeinflussen andere Systemteile sehr stark, werden aber kaum selber beeinflusst. Diese Faktoren sind darum effektive Schaltebel zur Beeinflussung des ganzen Leistungssystems. Beispiel: Die Höhe des Arbeitseinkommens eines Kunden hat grosse Auswirkungen auf die Art der ihm angebotenen Produkte und damit auf viele andere Faktoren. Ähnliches gilt für Lebensstil und Lebenszyklus. Die Erreichbarkeit und Kompetenz des Anbieters wirken stark auf die Kundenzufriedenheit. Jeder dieser Faktoren kann für sich alleine beeinflusst werden.
- **Reaktive Variablen:** Faktoren mit einer hohen Passiv- und tiefen Aktivsumme beeinflussen andere Systemteile nur wenig, werden aber stark von anderen beeinflusst. Aus diesem Grund taugen sie gut als Indikatoren. Beispiel: Das Image und die Marke der Bank werden durch deren Handlungen geformt, wirken selber aber nicht direkt auf andere Komponenten. Ähnliches gilt für das der Bank entgegengebrachte Vertrauen, das sich über die Zeit aufbauen kann. Es liegt in der Logik des Untersuchungsaufbaus, dass die finanzwirtschaftlichen Grundfunktionen als Output sämtlicher Prozesse resultieren.
- **Kritische Variablen:** Faktoren mit sowohl hoher Aktiv- als auch Passivsumme wirken stark und werden gleichzeitig auch stark beeinflusst. Sie sind gut vernetzt und darum schwer kontrollierbar. Beispiel: Vermögen, Performance, Kosten und Risiko, die transparente Darstellung all dieser Faktoren sowie das Bedürfnis nach persönlichem Risikomanagement sind sowohl für die Bestimmung anderer Faktoren wie bspw. die Kundenzufriedenheit wichtig, werden aber auch von Faktoren wie dem Lebenszyklus, dem Einkommen, der Produktwahl, usf. beeinflusst.
- **Puffernde Variablen:** Faktoren mit tiefer Aktiv- und Passivsumme sind nur schwach vernetzt. Sie werden nur schwach beeinflusst und üben auch nur wenig Einfluss auf andere Faktoren aus. Beispiel: Erst sehr langfristig werden Faktoren wie Tradition, die Überzeugung von Meinungsführern und der Öffentlichkeit, sowie der Begriff Kontinuität der Kundenbetreuung von den anderen Systemkomponenten beeinflusst.

Diese kybernetische Untersuchung eignet sich aus Sicht der vorliegenden Arbeit insbesondere als grundlegender Überblick über die Funktionsweise des Private Banking Geschäftsmodells. Es ordnet ein sehr heterogenes Set von Variablen nach deren Rolle im Leistungssystem einer Privatbank. Ganz konkret tritt klar hervor, welche Systemkomponenten die zentralen Funktionen einer Bank bestimmen; dass bspw. der Lebenszyklus, Lebensstil und das Arbeitseinkommen eine bestimmende Funktion für die Leistungserbringung einnehmen. Vor dem Hintergrund der Zielsetzung dieser Arbeit – der Entwicklung eines Konzepts zur Kundenbewertung – zielt die zur Anwendung kommende Systemtheorie zu wenig auf die finanzwirtschaftlichen Aspekte ab. Bei der Ummünzung ins Spezifische, der numerischen Abbildung der Zusammenhänge, vermögen die angeführten Einflussfaktoren den Bogen nicht genügend weit zu spannen. Vielmehr verbleibt das Modell auf einer qualitativen Un-



tersuchungsebene des Kundenumfelds im Private Banking als einem äusserst komplexen und dynamischen Wirkungsgeflecht. Im Mittelpunkt steht dabei insbesondere die Gestaltung der Marktleistung, welche es an das sich ständig verändernde kundenseitige Umfeld anzupassen gilt.

Dabei spielt der kundenzentrierte Beratungsprozess als Erfolgsfaktor eine essentielle Rolle. Der Kundenberater gestaltet die Beziehung zum Kunden und damit einen zentralen Aspekt der Bankleistung aktiv. Zwar ist es aus Banksicht wünschenswert und sogar unabdingbar, dass die Wünsche des Kunden in ihrer Einzigartigkeit erfasst und mit Lösungen bedacht werden; dennoch ist eine Strukturierung des Beratungsprozesses nicht zuletzt zur Qualitäts- und Konsistenzsicherung notwendig. Schäfer strukturiert diesen in aller Einfachheit wie folgt<sup>47</sup>:



Quelle: Schäfer (2005)

**Abbildung 2-6:** Kundenberatungsprozess nach Schäfer

In einem ersten Schritt wird das Kundenprofil erfasst. Dabei geht es um die Bedürfnisse, Wünsche, das Wissen und Möglichkeiten des Kunden. Auf deren Basis wird ein Anlagevorschlag erarbeitet, der insbesondere die Vermögenssituation sowie Risikofähigkeit und –appetit des Kunden berücksichtigt. Dieser Vorschlag wird diskutiert und schliesslich implementiert. In regelmässigen Abständen erfolgt eine Investitionskontrolle und die Abstimmung mit den sich ändernden Ansprüchen und dem Profil des Kunden. Um diesen standardisierten Prozess grösstmöglichst zu individualisieren, erhält der erste Schritt der Kundenprofilierung – und darin insbesondere das Erfassen der genauen Kundenbedürfnisse durch Zuhören im Rahmen von informellen Gesprächen – wie oben schon beschrieben ein sehr grosses Gewicht und kann durchaus als kritischer Erfolgsfaktor einer Privatbank angesehen werden<sup>48</sup>.

<sup>47</sup> Schäfer (2005)

<sup>48</sup> Interviews mit Kundenberatern zeigen, dass deren Alter und Erfahrung zentral ist. Ein Berater sollte dem Kunden die Stirn bieten können und darf diesem darum keinesfalls unterlegen sein. Zudem wird festgehalten, dass es verschiedene Typen von Kundenberatern gibt: solche, die den Kunden eher analytisch an eine Problemlösung heranführen sowie solche, die die Kundenbeziehung in den Vordergrund stellen und die Fachinhalte ggf. auch an Spezialisten delegieren wollen. Nicht jeder Kundenberater kann jeden Kunden bedienen. Es braucht einen gewissen „Fit“.

### 2.1.4 Private Banking Produkte

Ein Blick auf das Resultat einer automatisierten Kundenprofilierung bei der Credit Suisse Private Banking gibt einen ersten Überblick über die verschiedenen Aktivitätsgebiete des Private Banking. Die Dienstleistungen drehen sich im wesentlichen um fünf identifizierte Finanzbereiche des Lebens: Anlagen, Finanzierung, Vorsorge, Steuern und Erbschaft<sup>49</sup>. Pro Tätigkeitsbereich wird eine weite Palette von Produkten angeboten<sup>50</sup>:

Bereich	Produkte
<b>Anlagen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– An- und Verkauf von Wertpapieren</li> <li>– Eigene Produkte (Fonds, strukturierte Produkte)</li> <li>– Anlageberatung</li> <li>– Vermögensverwaltung</li> <li>– Immobilienberatung (Beratung, Vertragsüberprüfung, Schätzungen)</li> </ul>
<b>Vorsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Steuerbegünstigtes Sparen</li> <li>– Lebens- und Rentenversicherungen</li> <li>– Steuerliche und erbrechtliche Optimierung</li> </ul>
<b>Finanzierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lombardkredite</li> <li>– Hypotheken</li> </ul>
<b>Steuern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erstellen von Steuererklärungen</li> <li>– Steuerplanung und –optimierung</li> <li>– Trustprodukte nach angelsächsischem Recht, Liechtensteinische Stiftungen</li> </ul>
<b>Erbschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erb- und Eheverträge</li> <li>– Testamente</li> <li>– Willensvollstreckung</li> <li>– Erbschaftsliquidation</li> </ul>
<b>Weitere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Integrierte Finanzberatung (Assets &amp; Liabilities)</li> <li>– Transaktionskonten</li> <li>– Kreditkarten</li> </ul>

Quelle: in Anlehnung an Credit Suisse (2004b) und Prinz (2001)

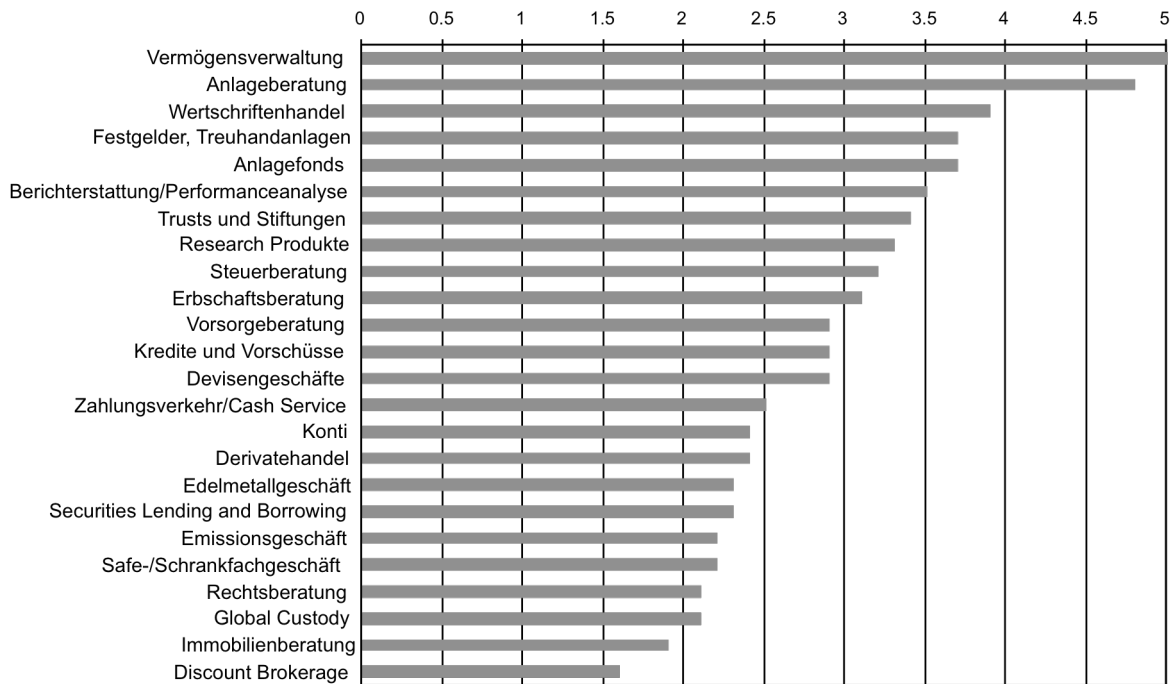
**Tabelle 2-3:** Typische Private Banking Produkte

Wie eingangs erwähnt, ist es nur schwer möglich, Private Banking durch eine alles umfassende Definition zu belegen. Dies äussert sich auch im Produktangebot. Auf die Frage nach ihren bedeutungsvollsten Produkten antworten Privatbanken zu grossen Teilen nicht einheitlich. Einzig die Bedeutung von Produkten der Vermögensverwaltung und Anlageberatung erachtet der Durchschnitt der Befragten als äusserst gross. Nur wenige befragte Banken bieten dagegen Dienstleistungen im Bereich von Discount Brokerage, der Immobilien- und Rechtsberatung sowie Custody an<sup>51</sup>:

<sup>49</sup> Credit Suisse (2004b)

<sup>50</sup> In Anlehnung an Prinz (2001), 41, ergänzt mit weiteren Private Banking Produkten der Credit Suisse; Lombardkredit = Kreditvergabe durch die Bank mit Wertschriften des Kunden als zugrundeliegender Sicherheit

<sup>51</sup> Galasso (1999), 328; Securities Lending and Borrowing = Ausleihe von Wertschriften auf bestimmte oder unbestimmte Zeit gegen Erhalt einer Kommission und Stellung von Sicherheiten.; Global Custody = Deponierung von Assets bei einer Bank sowie deren Bewirtschaftung durch einen dritten Vermögensverwalter für institutionelle Anleger; Discount Brokerage = Dienstleistung zur günstigen Ausführung von Transaktionen ohne jegliche Beratung.



(0 keine Bedeutung, 5 sehr grosse Bedeutung)

Quelle: Galasso (1999)

### Abbildung 2-7: Bedeutung von Private Banking Produkten

Gehrig bestätigt die Plausibilität dieser Umfrageergebnisse, indem er die hohe Wertschöpfungsintensität von Vermögensverwaltung und Anlageberatung im Gegensatz zu weniger anspruchsvollen Dienstleistungen herausstreicht. In der folgenden Produktaufstellung nimmt die Wertschöpfungsintensität nach unten zu; gleichzeitig verschlechtern sich die realisierbaren Grössenvorteile<sup>52</sup>:

- **Kontoführung:** Annahme von Geldern gegen Zinszahlung, Geldabhebung
- **Zahlungsverkehr:** Überweisung von Geldern zwischen Banken
- **Wertschriftenverwaltung:** Verwahrung von Wertschriften in einem Depot
- **Execution:** Transaktionsausführung für Wertschriften, Geldmarkt, Metalle und Devisen
- **Portfolio Management:** (teilw. automatisierte) Verwaltung von Kundengeldern
- **Beratung:** Situationsgerechte Beratung des Kunden, Anlagevorschläge
- **Betreuung:** Über die Beratung hinausgehende umfassende Betreuung von Kunden

Experten gehen davon aus, dass Banken sich in den nächsten Jahren vermehrt auf diese hochmargigen Produkte fokussieren werden; zudem sind sie der Meinung, dass parallel dazu weniger rentable Angebote aus dem Angebot genommen werden<sup>53</sup>.

Die Produktgestaltung im Private Banking wird stark von der Tatsache beeinflusst, dass die verkauften Produkte stofflos sind und sich rein funktional nur wenig von konkurrenzieren-

<sup>52</sup> Gehrig (1996), 25

<sup>53</sup> Monnerat/Bernet (2004)

den Marktleistungen im Private Banking abheben. Vor diesem Hintergrund nimmt der Mehrwert, den ein Kundenberater oder Produktexperte durch seinen persönlichen Einsatz und seine Kompetenz im Rahmen der Beratungsleistung schaffen kann, eine wichtige Rolle ein. Natürlich ist die Innovationsleistung am Produkt selbst oder am Erbringungsprozess ebenfalls von hoher Wichtigkeit, um die Kundenbindung nachhaltig zu fördern<sup>54</sup>. Schliesslich machen sich Banken die ebenfalls eher weichen Faktoren wie Image, Symbole oder die vorgefundene Atmosphäre zu Nutze, um die Produktwahrnehmung unterstützend zu beeinflussen<sup>55</sup>.

### 2.1.5 Marktentwicklung und Trends

Die ältesten heute noch tätigen Privatbanken haben ihre Wurzeln im 18. Jahrhundert<sup>56</sup>. Seit her hat sich das Geschäft stark verändert und insbesondere internationalisiert. Umsatzmässig tragen die vierzehn verbleibenden klassischen Privatbankiers heute 2% zum gesamten in der Schweiz gebuchten Aufkommen aller Bankbereiche bei. Beschränkt man die Betrachtung bloss auf das Ergebnis aus dem Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft als Annäherung an die gesamten Private Banking Umsätze, steuern die Privatbankiers knapp 8% bei. Gesamthaft fallen gemäss der Schweizerischen Nationalbank in dieser Ertragssparte jährlich knapp CHF 25 Milliarden (oder 42% der gesamten Bankumsätze) an. Davon entfallen schätzungsweise etwa CHF 10 Milliarden auf das in der Schweiz gebuchte Private Banking Geschäft der beiden Grossbanken UBS und Credit Suisse<sup>57</sup>. Das Private Banking ist somit zentral für das Gedeihen des Schweizer Bankenplatzes und schafft für alle Stakeholder von den Mitarbeitern über den Staat bis zu den Aktionären einen substantiellen Mehrwert. Zudem spricht die Höhe der bei Schweizer Banken verwalteten Vermögen für das Angebot und die Leistung dieser Banken; der registrierte Anstieg von 8% gegenüber dem Vorjahresniveau (2003) folgt nach einer negativen Veränderung in den Nach-New-Economy Jahren und ist vor allem von einer neuerlich ansprechenden Börsenentwicklung in der letzten Zeit getrieben<sup>58</sup>. Obwohl weltweit für die folgenden Jahre ein Wachstum der Vermögen von Kunden über einer Million USD von bis zu 6.5% vorausgesagt wird<sup>59</sup>, sieht sich der Private Banking Platz Schweiz einem strukturellen Problem gegenüber: Die Höhe der verwalteten

<sup>54</sup> Wegelin (2004): Als Beispiel seien bspw. die Derivate der Bank Wegelin genannt, mit denen die Bank dem Kunden in der Unmenge von strukturierten Finanzprodukte eine einfache und vor allem auch für den Laien verständliche Problemlösung offeriert (MOM und POP Produkte).

<sup>55</sup> Prinz (2001), 37

<sup>56</sup> Schweizerische Nationalbank (2005), B23

<sup>57</sup> UBS (2005a), 33: Es werden im Private Banking CHF 2'272 Milliarden Umsatz durch Schweizer Kunden erwirtschaftet. Hinzu kommt ein unbekannter Teil der CHF 5'429 Milliarden durch ausländische Kunden erwirtschaftete Umsatz, der in der Schweiz gebucht wurde. Für die weniger transparent rapportierende Credit Suisse kann von ähnlichen, etwas kleineren Zahlen ausgegangen werden. Summa summarum handelt es sich schätzungsweise um CHF 10 Milliarden an schweiz-gebuchtem Private Banking Umsatz der beiden Grossbanken.

<sup>58</sup> Für eine ähnliche Entwicklung im Vorjahr: Mirabaud (2004)

<sup>59</sup> Merrill Lynch/Capgemini (2005), 2; siehe Abbildung 2-1

Vermögen wird seit einigen Jahren durch die Vererbung des Zustroms von Neugeldern gebremst<sup>60</sup>.

Der Entwicklung und heutige Lage des Schweizer Private Banking Markts lässt sich anhand der folgenden Schwerpunkte charakterisieren:

### 2.1.5.1 Länderübergreifende Marktdynamik

Wenn Gaulard/De Vries über die Situation des Schweizer Private Banking sprechen, gehen sie von einem Markt aus, „that has become mature but where margins are reasonably protected and where the number of new entrants is very limited“<sup>61</sup>. Zwar ist vor allem am kleinen Ende der Anbieterseite eine Heterogenisierung und Fragmentierung festzustellen, doch sind im Feld der grösseren Spieler eher Konsolidierungs- und Homogenisierungstendenzen zu beobachten<sup>62</sup>. Während kleinere Vermögensverwalter neu gegründet werden oder als Töchter ausländischer Eltern in den Schweizer Markt eintreten, haben die Grossbanken UBS und Credit Suisse ihr Private Banking Geschäft in den letzten zehn Jahren zunehmend verstärkt und ausgebaut. Zudem haben auch branchenfremde Unternehmen begonnen, die Private Banking Kundschaft mit Finanzdienstleistungsangeboten anzusprechen; zu nennen sind hier Lebensversicherer, Discountbroker oder Fondsgesellschaften direkt<sup>63</sup>.

Ein grosser Teil der heutigen Kundengelder entstammt dem Offshore-Geschäft. Dieses ist zwar sehr rentabel, aber teilweise aufgrund politischer Faktoren unter Beschuss und damit gefährdet<sup>64</sup>: Zum einen ist der Bankenplatz Schweiz wiederholter Kritik gegen das gesetzlich verankerte Bankkundengeheimnis ausgesetzt, welche von konkurrierenden Finanzplätzen sowie inländischen Kritikern geäussert wird. Zum anderen versuchen einige europäische Staaten mit Steueramnestien ihre Staatsbürger dazu zu bewegen, im Ausland gehaltene nicht versteuerte Vermögensteile zurückzuführen und dem heimischen Fiskus zu melden. Beide Faktoren können – trotz Entgegenkommens der Schweizer Behörden im Rahmen eines Zinsbesteuerungsabkommens mit der EU<sup>65</sup> – zu Geldabflüssen, sogenannten Repatriierungen von Vermögenswerten, führen.

Um diesem negativen Trend entgegenzuwirken bzw. dessen Wirkung zu mildern, haben die Schweizer Banken zunehmend begonnen, direkt in die lokalen Onshore-Kundenmärkte,

<sup>60</sup> NZZ (2005)

<sup>61</sup> Gaulard/De Vries (2004), 8

<sup>62</sup> Bär (2005) hält diese Aussage für zu pessimistisch und attestiert dem Schweizer Private Banking Markt eine hohe Anpassungsfähigkeit.

<sup>63</sup> Emödi (1999), 73-74

<sup>64</sup> Auch Emödi (1999), 70, weist auf das Vorhandensein eines differenzierten Wachstumsmusters sowohl in On- als auch Offshore-Märkten hin; Dyer et al. (2004), 9: dabei scheint sich auch die *Volkswirtschaft* der höheren Profitabilität von Offshore- ggü. Onshorebanken im Durchschnitt je länger desto weniger zu bewahrheiten.

<sup>65</sup> Schweizerische Bankiervereinigung (2004b); Gaulard/De Vries (2004), 3: Steueramnestien haben in Italien (Scudo Fiscale I und II) und Deutschland stattgefunden, in Frankreich ist eine solche in Diskussion.

vornehmlich in Europa und Asien, einzudringen<sup>66</sup>. Als Paradebeispiel baut die UBS mit grossen Investitionen an ihrer European Wealth Management Initiative; aber auch manch andere Privatbank hegt ähnlich expansive Vorhaben<sup>67</sup>. Neben dem europäischen Markt bieten sich jedoch vor allem auch in den aufstrebenden und zunehmend sich etablierenden Vermögensverwaltungsmärkten in China und Indien neue Perspektiven. Dabei finanzieren Kosteneinsparungen im Offshore-Geschäft, welches konsolidiert und optimiert wird, den teuren Markteintritt im unbearbeiteten Gelände<sup>68</sup>.

Es sind vor allem die grösseren Privatbanken, welche die nötigen Mittel aufbringen können, um derart fundamentale strategische Neuausrichtungen vornehmen zu können. Vor allem die kleineren Institute dürften in der langen Frist auf die politischen Rahmenbedingungen in der Schweiz angewiesen sein. Somit ist Bernet beizupflichten, wenn er festhält, die nachhaltige Positionierung des Finanzplatzes in einem multinationalen Kontext werde zum zentralen Aspekt der heutigen Finanzplatzpolitik<sup>69</sup>.

### 2.1.5.2 Produktlandschaft: Anspruchsvolle und rentable Produkte

Von einer Beschränkung der Vermögensanlage und –verwaltung auf klassische Instrumente wie Aktien, Obligationen und Geldmarktpapiere kann nicht mehr ausgegangen werden. Nachdem durch die Auflage von Investmentfonds eine diversifizierte Investmentstrategie auch für untere Vermögensklassen eröffnet wurde, sind heute neuere Erscheinungen wie strukturierte Produkte, Hedge Fonds oder Private Equity Anlagen in vielen Portefeuilles zu finden. Diese Produkte können dem Kunden durch ausgeklügeltes „Financial Engineering“ einen Mehrwert bringen, doch sind sie für den Laien sehr intransparent und schwer verständlich<sup>70</sup>. Die Banken profitieren von den Produkten, da sie hohe Margen abwerfen<sup>71</sup>.

Ähnlich schillernd ist das Einführen offener Architekturen und das Angebot von Drittprodukten in Konkurrenz zur Eigenmarke. Dieser Schritt stärkt den Kunden, erweitert dessen Optionen und erhöht die Chancen das richtige Produkt zu wählen. Durch provisionsähnliche Zahlungen schaffen Produkthanbieter bei den verkaufenden Banken jedoch Anreize, nicht unbedingt die besten, sondern die profitabelsten Produkte anzubieten<sup>72</sup>. Gaulard/De Vries

<sup>66</sup> Schraner (2004) betont ausdrücklich den Expansionsdruck in den pazifischen Raum, der durch den dort zunehmenden Wohlstand sowie abschreckende neue Regularien in Europa gefördert werde. 41% aller Private Banking Übernahmen geschahen 2003 dort.

<sup>67</sup> Z.B. die Credit Suisse; Schraner (2004) erwähnt zudem die Banque Pictet & Cie, die Banca del Gottardo, Lombard Odier Darier Hentsch et Cie, Mirabaud sowie Sarasin.

<sup>68</sup> Dyer et al. (2004), 9; Gaulard/De Vries (2004), 4 und 8; NZZ (2005): Die mittelgrossen Banken erweisen sich dabei jedoch als zu wenig finanzstark, um grosse notwendige Investitionen tätigen zu können.

<sup>69</sup> Bernet (2005), 182

<sup>70</sup> Emödi (1999), 113

<sup>71</sup> Gerber (2004) kritisiert die hohen Gebühren und schlechte Performance zulasten des Kunden in der investmentfondsgebundenen Vermögensverwaltung bestimmter Institute.

<sup>72</sup> Siehe Business Case im Abschnitt 2.3

befürchten gar eine „Spitzerization“ des Private Banking, indem Untersuchungen unlauterer Praktiken von Amtes wegen in Angriff genommen werden könnten<sup>73</sup>.

### 2.1.5.3 Ändernde Kundenansprüche

Der Private Banking Markt ist kundenseitig in einer entscheidenden Situation. Die nach dem zweiten Weltkrieg geborenen „Baby Boomer“ haben ein Leben lang Kapital angehäuft und nähern sich nun ihrem Pensionierungsalter sowie Lebensabend. Viele der heutigen Private Banking Kunden entstammen dieser oder sogar älteren Generationen, die nun vor Vermögensübertragungen an ihre Nachfahren stehen<sup>74</sup>. Die Kernfrage ist heute, ob und vor allem wie diese Gelder den Banken erhalten werden bzw. wie dadurch neu zu Reichtum gekommene jüngere Menschen als Kunden gewonnen werden können.

Diese jüngeren Personen haben zudem oftmals andere Erwartungen und Bedürfnisse als traditionelle Private Banking Kunden<sup>75</sup>. Vor allem auch durch Erwerbseinkommen vermögend gewordene Manager haben ein anderes, in vielerlei Hinsicht anspruchsvolleres, da fordernderes Kundenprofil. Sie sind oftmals viel internationaler ausgerichtet und verfügen selbst über ein beträchtliches Finanzmarktwissen. Zudem sind jüngere Kunden eher weniger loyal als Traditionskunden und suchen eine kostenoptimale, wenn auch umfassende Bedienung.

Dyer et al. stellen neben einer steigenden Preissensitivität ebenfalls höhere Ansprüche an die Dienstleistung fest. Bei letzterem dreht sich das Kundeninteresse vor allem um neuartige Produkte und aktuelle Anlagevarianten wie Kapitalschutzprodukte, Absolute Return Produkte, umfassende und ganzheitliche Finanzberatung – insbesondere auch vor dem Hintergrund der erfolgten Steueramnestien<sup>76</sup>.

Diesem Kundenstrukturwandel versuchen die Banken zum einen mit einer gesteigerten Problemlösefähigkeit für den Kunden zu begegnen<sup>77</sup>; zum andern wird es neuer Kunden-segmentierungsmethoden bedürfen, um diese Kunden auch in einem Massengeschäft gezielt bei ihren Bedürfnissen abholen zu können<sup>78</sup>. In den höheren Segmenten setzt sich zudem je länger desto mehr ein strukturierterer Anlageansatz durch; der Kundenberater wirkt als

<sup>73</sup> In Anspielung an Eliot Spitzer, 1959–, Generalstaatsanwalt in New York, der durch seine kompromisslosen Untersuchungen gegen Unternehmen verschiedener Branchen bekannt geworden ist; Gaulard/De Vries (2004), 2; Adami (2004) weist auf die Quartalergebnisorientierung kotierter Privatbanken sowie die Abhängigkeit von konstant hohen Margen hin, welche unangebrachtem Verhalten Vorschub leisten könnten.

<sup>74</sup> Merrill Lynch/Capgemini (2004), 20, stellt fest, dass in den nächsten fünfzig Jahren ein Vermögenstransfer im Umfang von 41 bis 136 USD Billionen bevorsteht.

<sup>75</sup> Bär (2005): „Die Vermögensanlage per se wird durch komplexere Fragestellungen mit grossem Anteil planerischer Elemente abgelöst.“

<sup>76</sup> Dyer et al. (2004), 13; *Absolute Return* = Diese Anlagestrategie verfolgt das Erzielen von konstanten, positiven Renditen unabhängig von der Entwicklung eines Benchmarks als Messlatte.

<sup>77</sup> Bspw. durch Einführung eines zwar standardisierten, aber in seinem Inhalt sehr auf den Kunden ausgerichteten Beratungsprozesses („-erlebnisses“). Sowohl UBS als auch Credit Suisse messen dem ersten Schritt dieser neu aufgesetzten Prozesse von vier resp. fünf Stufen eine grosse Wichtigkeit bei. Credit Suisse (2004c): „Your needs and objectives are the focus of the professional investment advice [...]“

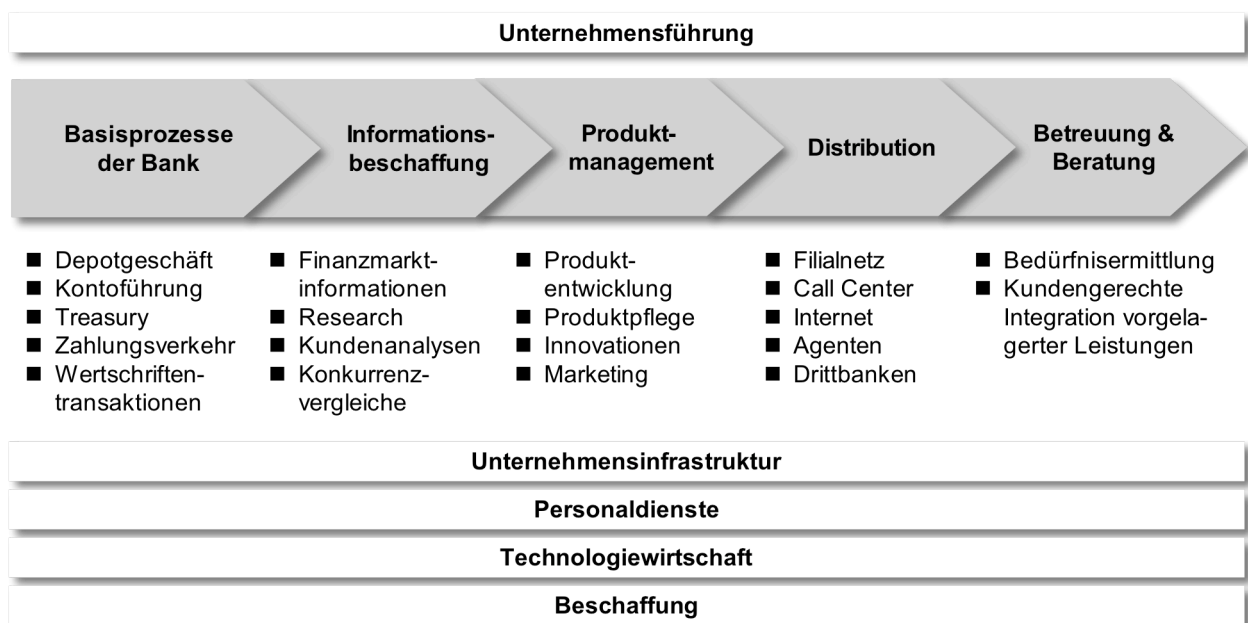
<sup>78</sup> Emödi (1999), 70 und 130

„CFO“ des Kunden und optimiert dabei dessen sämtliche finanziellen Interessen vom Liquiditätsmanagement über die Anlage hin zur Steueroptimierung. Angebote, die früher nur institutionellen Kunden zur Verfügung standen, werden heute mehr auch durch Privatkunden beansprucht<sup>79</sup>.

In dieselbe Richtung zielt die Erkenntnis vieler Banken nach den noch kürzlich aktuellen Zeiten der straffen Kostenkontrolle, dass sich Aktionärswert vornehmlich durch erstklassiges „Management von Kundenbeziehungen“ steigern lässt; die effiziente Produktion und Distribution von Produkten tritt dabei zunehmend als Differenzierungsmerkmal in den Hintergrund<sup>80</sup>.

## 2.2 Private Banking Organisation

Das Private Banking Produkt bzw. die Beratungsleistung des Private Bankers wird nicht von einem Kundenberater autark erbracht. Dieser ist auf eine grosse Zahl von Unterstützungsfunktionen und –prozesse innerhalb oder auch ausserhalb seiner Bank angewiesen:



**Abbildung 2-8:** Leistungssystem einer integrierten Privatbank

Zwar ist es die Kundenbetreuung und Anlageberatung, welche direkten Kontakt zum Kunden hat und dessen Anlagebedürfnisse erfasst, ein Anlagekonzept erarbeitet, umsetzt und überwacht. Diese integriert aber bewusst sowie unbewusst auch eine grosse Menge vorgelagerter unternehmensinterner und –externer Leistungen in ihr Angebot. Noch relativ ver-

<sup>79</sup> Merrill Lynch/Capgemini (2004), 18, 20 und 26, erwähnen eine vom Investitionsziel abhängige Asset Allocation, eine darauf aufbauende Balance von Risiko, Rendite und Liquidität, Investmententscheide aufgrund von Fundamentalanalysen, zunehmende Nutzung alternativer Anlageprodukte etc.

<sup>80</sup> Bernet (2005), 102



kaufsnah ist die Distribution. Dabei stellt die Bank dem Kundenberater und letzten Endes dem Kunden verschiedene geeignete Kommunikationskanäle zur Verfügung. Hierbei handelt es sich um Produkt- und Transaktionsunterstützung vorgelagerter Unternehmensfunktionen zu Gunsten von Kundenberater und Kunde. Das Produktmanagement entwickelt neue Produkte und stellt eine auf die Nachfrage abgestimmte Produktion sicher (bspw. Portfoliomanagement). Die Produkteinheit ist in diesem Sinne die Hauptinnovationsquelle einer Bank. In enger Zusammenarbeit mit den Fronteinheiten gelangen die nachgefragten Produkte über verschiedene Distributionskanäle zu Kundenberater und Kunde. Dabei kann diese Unternehmensfunktion sowohl interne als auch – im Zuge der Bewegung hin zu Open Architecture Produktangeboten – externe Kunden bedienen.

Oftmals integraler Bestandteil der Produktfabrik sind auch die Informationsbeschaffungsprozesse der Bank. Diese liefern sowohl dem Portfoliomanager (in der Produkteinheit) als auch dem Kundenberater im direkten Kundenkontakt die nötigen Inputs für sinnvolle Anlageentscheide. Die Verteilung von erarbeitetem Spezialisten-Know-how auf viele Einzelinvestoren senkt die Stückkosten und ermöglicht grösseren Instituten die Ausnützung von Economies of Scale<sup>81</sup>.

Ganz am Anfang der Wertschöpfungskette stehen die Basisprozesse einer Bank: die wenig wertschöpfende, aber notwendige Transaktionsabwicklung in verschiedenen Bereichen (z.B. diverse Zahlungs- und Wertschriftentransaktionstypen). Bei der Transaktionsabwicklung spielen Grössenvorteile ebenfalls eine wichtige Rolle und unterstützen dadurch eine Konzentration dieser Fähigkeiten bei Instituten, die hohe Transaktionsvolumina über ihre aufgebaute Infrastruktur schleusen und damit die Stückkosten tief halten können<sup>82</sup>.

Alle diese vorgelagerten Prozesse und Funktionen, die intern oder extern bereitgestellt werden können, ermöglichen erst das Geschäft mit der höchsten Wertschöpfung, welches deshalb auch von vielen (kleineren) Mitbewerbern betrieben wird: der Anlageberatungsprozess an sich, die Essenz des Private Banking.

Neben diesen Kernprozessen bzw. Kernfunktionen des Private Banking bedarf es weiterer etwas generischerer Leistungen, um die Produktion aufrecht zu erhalten. Dazu zu zählen sind neben einer generellen Unternehmensinfrastruktur (Räumlichkeiten, interne Post etc.) insbesondere auch die technische Infrastruktur sowie die Entwicklung technischer Lösungen zur Bewältigung unternehmerischer Aufgaben, welche unter dem Begriff Technologiewirtschaft zusammengefasst werden können. Unterstützungsfunktionen wie die Personalwirtschaft sowie die Beschaffung kommen dazu.

---

<sup>81</sup> Z.B. ist das Research in grossen Instituten typischerweise intern als wichtige Wertschöpfungskomponente positioniert; kleinere Banken und Vermögensverwalter beziehen diese jedem Anlageentscheid zugrundeliegenden Investmentinformationen bei renommierten Branchen- und Unternehmensanalysten.

<sup>82</sup> UBS (2004c): Beispiel für Kooperation auf kleinerer Skala: *UBS Bank for banks* bedient sogenannte *Financial Intermediaries*; Raiffeisen (2004): Beispiel für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf grösserer Skala: *Raiffeisenbank* wickelt ihre Wertschrittentransaktionen über ihre strategische Partnerin, die *Vontobel Bank* ab.

Dabei ist insbesondere die Personalwirtschaft in einer Branche, in der immaterielle und oftmals inhaltlich generische Produkte verkauft werden, von grosser Wichtigkeit:

- Der Kundenberater steht zwischen dem Kunden und der Bank und hat dadurch eine ausserordentlich wichtige (Macht-)Stellung inne. Die personalseitige Bestandaufnahme und Pflege solcher zentraler Werttreiber ist von grosser Wichtigkeit. Zudem ist nicht jeder Kundenberater gleich; es gilt verschiedene Typen erfolgreicher Mitarbeiter zu binden und zu entwickeln.
- Der Produktexperte kann ebenso entscheidend sein. Im heutigen dynamischen Umfeld, in dem von vielen Banken mit hoher Kreativität und Kadenz neue Produkte strukturiert werden, bedarf es aktuellen Produktentwicklungs-Know-hows um mithalten zu können. Die Konfrontation mit im Finanzmarkt gewandten Kunden fordert zudem kompetente Produktspezialisten, die bei Bedarf zur Unterstützung des Kundenberaters eingesetzt werden können.

Die Unternehmensführung koordiniert die unternehmerische Gesamtleistung und richtet die einzelnen Funktionen und Prozesse nach der Unternehmensstrategie aus.

### 2.3 Private Banking Business Case

Um die Funktionsweise des Private Banking aus einer finanziellen Sicht zu verstehen, ist es besonders relevant, sich die verwendeten Preissetzungsmodelle anzuschauen. Angesichts der hohen Margen sind die verlangten Preise und verkauften Volumina die grossen Hebel zur Ertragssteuerung<sup>83</sup>; der Kostenblock ist aus Sicht der Gesamtbank zu einem grossen Teil fix bzw. sprungfix und kann kurzfristig nur schwer beeinflusst werden. Das Geschäft läuft darauf hinaus, dass die Privatbank eine Infrastruktur betreibt, die mit Geschäftsvolumen gespeist und ausgelastet werden muss. Kostensenkungen geschehen neben einigen linearen Effizienzsteigerungen vor allem durch die Einführung neuer, kostengünstigerer IT-Plattformen, welche aber vorab hohe Investitionen verlangen<sup>84</sup>.

Ein Beispiel dafür liefern die aktuellen europäischen Onshore-Initiativen einiger grosser Schweizer Banken, welche sehr hohe Investitionen erfordern<sup>85</sup>. Bis zu deren rentablem Betrieb muss der richtige Angebots-, Preis- und damit Kundenmix gefunden werden. Dabei ist insbesondere das Abwägen zwischen Menge und damit einhergehenden Preiskonzessionen

---

<sup>83</sup> Z.B. Umsatzrendite (Nettogewinn / Nettobetriebsertrag 2003) Bank Sarasin 17.9%, Julius Bär Private Banking 17.7%, UBS Wealth Management ca. 30% (verzerrt durch Arbeitsteilung mit Corporate Center, Investment Bank etc.), zum Vergleich zum Mittel der Fortune Global 100 6.9% (Median 4.7%). NB: Microsoft ist mit 31% die erste Firma in der Liste; Dyer et al. (2004), 6, „When run well, wealth management is one of the more profitable and faster-growing financial-services businesses.“, sowie: Der Median der Vorsteuer margins untersuchter europäischer Onshore Privatbanken liegt bei 24%.

<sup>84</sup> Bernet (2005), 205: „Viele Finanzdienstleister finden sich heute in einer eigentlichen Kostenfalle. Die hohen Fixkosten reduzieren die Reaktionsfähigkeit der Institutionen auf die oft sprunghaften Fortschritte im Technologiebereich oder die Veränderung im Marktssystem.“

<sup>85</sup> European Wealth Management Initiative der UBS; Investitionen sind bspw. der Aufbau einer IT-Plattform, die Entwicklung lokal verkaufter Produkte (heterogene steuerliche Rahmenbedingungen) sowie das Engagement eines leistungsfähigen Fundus an Kundenberatern.

gegenüber der offiziellen Preisliste durch sogenannte Discounts eine mittelfristige Optimierungsaufgabe auf Kundenstufe.

### 2.3.1 Preismodelle im Private Banking

Bernet unterstreicht das prioritäre Ziel der Bank, ihre Kunden profitabel zu machen oder zu behalten. Die Optimierung der Profitabilität von Produkten ist aus dieser Sichtweise sekundär und folgt automatisch; die Produkte sind nur Mittel zum Zweck der Kundenbefriedigung und profitablen Kundenbedienung und nicht umgekehrt.

Aus dieser Warte schlägt er ein Relationship Pricing vor, das sich nach dem Kunden in seiner Ganzheit richtet: aktueller Deckungsbeitrag, identifiziertes Potential, Beziehungslänge und der geschätzte Wert des Beziehungsnetzwerks des Kunden wären mögliche Bestimmungsfaktoren einer kundenindividuellen Preissetzung<sup>86</sup>. Ein derartiges Modell könnte sich einerseits marktpreisorientiert an den Vorstellungen des Kunden ausrichten und würde andererseits die langfristige Ertragslage der Bank einbeziehen; die Produktherstellung, zunehmend kein Differenzierungsfaktor mehr, würde als „cost plus“-Bestimmungsfaktor in den Hintergrund treten<sup>87</sup>. Insofern erscheint ein solches Konzept als sehr sinnvoll.

Eine Preisdifferenzierung nach Kundenwert oder Potential wird in einer Umfrage bei knapp 60% aller befragten Banken als existent festgestellt; und zwar erfolgt diese unter anderem durch die Implementierung von Rabatt-, Bonus- oder Subventionsstrategien<sup>88</sup>. Zudem liegt es wohl in der Natur der Sache, dass ein Kundenberater einem Kunden, von dem er auch in Zukunft Positives erwartet, bei den Konditionen eher entgegenkommt. Eine systematische Umsetzung des von Bernet vorgeschlagenen Relationship Pricing Konzepts scheint jedoch noch nicht erfolgt zu sein.

In der Praxis werden üblicherweise Produkte mit Preisen belegt, welche der Kunde zahlt, sobald er diese Produkte beansprucht. Eine darauffolgende Rabattgewährung auf Kundenniveau durch den Kundenberater wird in der Praxis genutzt, um das offizielle Pricing der Bank mit der Zahlungsbereitschaft und dem festgestellten Potential des Kunden in Einklang zu bringen<sup>89</sup>. Dabei sieht sich ein Private Banking Kunde typischerweise unter anderem mit folgenden Preiskomponenten konfrontiert:

Verrechnungsgrund	Name der Preiskomponente	Treiber
Kontonutzung	Kontoführungsspesen	– Anzahl Produkte (d.h. Konti)
Technische Aufbewahrung	Depot- und Administrations-	– Depotvolumen

<sup>86</sup> Bernet (1996), 252

<sup>87</sup> Bernet (2005), 100, hält fest, dass die strategische Stossrichtung einer Bank ertrags- und nicht kostenseitig ansetzen sollte.

<sup>88</sup> Prinz (2001), 327

<sup>89</sup> Rückfragen bei Bankmanagern haben gezeigt, dass der Kundenberater üblicherweise eine vordefinierte Kompetenzspanne hat innerhalb der er *Discounts* gewähren darf. Darüber hinausgehende Rabattgewährungen müssen von höherer Stelle abegesenet werden.

Verrechnungsgrund	Name der Preiskomponente	Treiber
von Wertpapieren, Depotführung und Depotverwaltung	gebühren	– Anzahl Positionen im Depot
Ausführung von Käufen und Verkäufen von Wertpapieren	Courtagen	– Transaktionsvolumen
	Ticket Fees	– Anzahl Transaktionen
Vermögensverwaltung	Vermögensverwaltungsgebühren	– Depotvolumen – Verwaltungsstrategie – Anzahl Transaktionen – Investmentperformance <sup>90</sup>
Spezialberatungen, Spezialanfragen	Gebühren	– Anzahl Produkte (z.B. Steuererklärungen, Researchunterlagen) – Zeiteinheit
Inanspruchnahme von Finanzierungsfazilitäten	Kreditkommissionen	– Kreditvolumen
Zahlungsaufträge, Checkinkasso und Ähnliches	Gebühren	– Anzahl Aktivitäten

Quelle: aufbauend auf Prinz (2001), 43-47

**Tabelle 2-4:** Preiskomponenten im Private Banking

Eine volumenabhängige Preissetzung (Prozentsatzmodell) kann entweder linear verlaufen oder sich bei steigendem Volumen degressiv sowie progressiv verändern. Typischerweise kommen auch Mindest- oder Höchstbeträge zur Anwendung (bspw. Mindestcourtage). Das Prozentsatzmodell ist die gebräuchlichste Methode. Fast 90% aller befragten Banken nutzen diese bei der Depotführung; bei der Vermögensverwaltung kommt es bei über 60% zur Anwendung; bei der Abwicklung von Wertschriftentransaktionen liegt die Quote knapp unter 60%<sup>91</sup>.

Neben diesen heute typischen Pricingmodellen gibt es mit dem Club- sowie Positionlistenmodell weitere zwar interessante Möglichkeiten, die sich aber in der Breite nicht durchgesetzt haben<sup>92</sup>:

- **Clubmodell:** Ein periodischer Clubbeitrag berechtigt zum Bezug einer Leistungspalette. Die effektive Leistungsbeanspruchung ist danach nicht mehr preisbestimmend.
- **Positionlistenmodell:** Jede bezogene Leistung wird ähnlich dem Modell im Gesundheitswesen „nach Taxpunkten“ separat abgerechnet.

<sup>90</sup> Früher hoch gelobt bringt das Performancepricing Risiken, die für den Kunden nicht wünschenswert sind. Saaty/Dörig (2004) betonen, dass der Investment Manager durch das Performancepricing de facto eine Call Option beim Kunden erhält, die ihn dazu verleitet, übermäßige Risiken einzugehen. Hat er Erfolg, wird er belohnt; falls nicht, trägt er kein Verlustrisiko.

<sup>91</sup> Prinz (2001), 327

<sup>92</sup> Prinz (2001), 46

Während sich letzteres wohl systembedingt nicht für den Einsatz bei einem Premiumprodukt eignet, erscheint das Clubmodell aus Marketingsicht attraktiv. Im Anlagebereich werden oftmals Pauschalgebühren neben transaktionsbasiertem Pricing angeboten. Dass sich jedoch die Ersteren nicht flächendeckend durchsetzen können, lässt darauf schliessen, dass die Findung einer geeigneten pauschalen Clubbeitragshöhe mit Akzeptanz beim Kunden wie auch genügendem Profitabilitätsanspruch zu Gunsten der Bank sehr schwierig sein dürfte<sup>93</sup>.

Selbstverständlich kommen nicht sämtliche dieser Preissetzungsmöglichkeiten bei jedem Kunden zur Anwendung. Zum einen nutzt nicht jeder Kunde jedes Produkt, zum anderen werden bestimmte Gebühren ab einem bestimmten Vermögens- oder Aktivitätsvolumen schnell hinfällig. Diese Heterogenität in der Preissetzung erschwert der Finanzführung der Bank eine einfache Übersicht über die Umsatzstruktur der Kunden sowie die Vergleichbarkeit zwischen Kunden, Produkten und Einheiten. Aus diesem Grund wird in der Branche typischerweise eine Standardisierung der eingenommenen Umsätze vorgenommen, indem diese zu den zugrundeliegenden Kundenvermögenswerten ins Verhältnis gesetzt werden. Die resultierende Grösse wird Bruttomarge (oder „Gross Margin“) genannt und berechnet sich wie folgt:

$$\text{Bruttomarge} = \frac{\text{Auf Jahresbasis umgerechnete Bruttoerträge}}{\text{Durchschnittlicher Bestand an Vermögenswerten}}, \text{ wobei}$$

- *Auf Jahresbasis umgerechnete Bruttoerträge*: Summe aller Einnahmen über eine bestimmte Zeitperiode (auf ein volles Jahr umgerechnet)
- *Durchschnittlicher Bestand an Vermögenswerten*: je nach Berechnungsmethode werden sämtliche oder nur investierte Vermögenswerte<sup>94</sup> berücksichtigt

Beim Vorhandensein von Finanzierungsprodukten sind diese ebenfalls (sowohl im Zähler als auch im Nenner) einzubeziehen. Die Gross Margin gibt die Preissetzungsleistung einer organisatorischen Einheit wieder und beantwortet die Frage, wieviel Umsatz diese pro Franken Kundenvermögen (und/oder –verbindlichkeiten) generieren konnte<sup>95</sup>. Sie wird üblicherweise in Basispunkten, also Hundertstelprozenten, ausgedrückt. Die Pricingleistung

<sup>93</sup> So schätzen auch Monnerat/Bernet (2004), 6, die Situation derart ein, dass nicht-volumenbasierte Preismodelle in den nächsten 5 Jahren eine Ausnahmeerscheinung bleiben werden.

<sup>94</sup> Weitestgehend synonym verwendet werden *Assets under Management* und *Invested Assets*. *Client Assets* haben eine ähnliche Bedeutung.

<sup>95</sup> Oftmals wird für *Gross Margin* der Ausdruck *ROA*, also Revenues bzw. Return on Assets (Verwechslungsgefahr!), oder v.a. bei Einbezug von Finanzierungsprodukten *ROBV*, also Revenues bzw. Return on Business Volume, verwendet. Bei letzterem kommt typischerweise ein Nettoumsatz abzüglich Risiko- und Kapitalkosten zur Anwendung.

gen der meisten Privatbanken bewegen sich um die 100 Basispunkte, also ein Prozent der verwalteten Vermögen<sup>96</sup>:

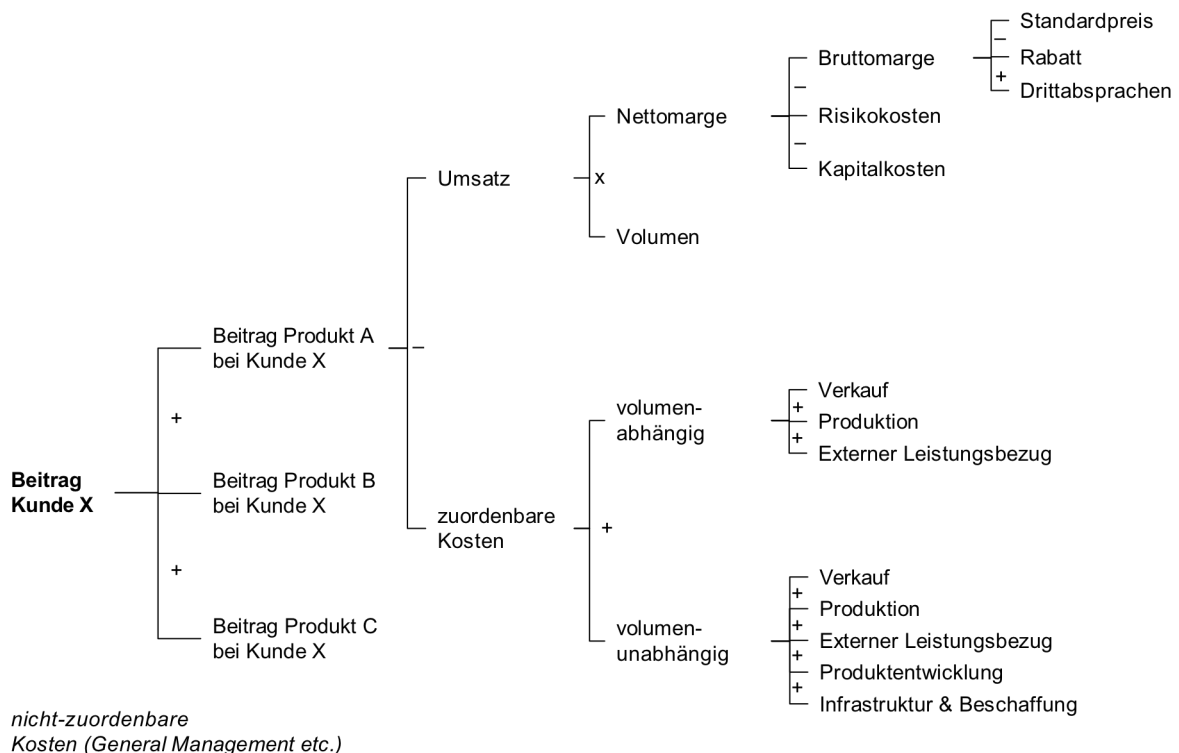
Bank	Bruttomarge (bp)
Citigroup Private Bank	109
Credit Suisse Private Bank	131
HSBC Private Bank	106
Julius Bär Private Bank	74
UBS Wealth Management	100
Vontobel Private Bank	87

Quelle: Zusammenstellung auf der Basis von Geschäftsberichten

**Tabelle 2-5:** Typische Bruttomargen im Private Banking

**2.3.2 Werttreibermodell im Private Banking**

Auf den obigen Ausführungen zur Preissetzung und deren vereinfachten Messung aufbauend, kann ein integriertes Werttreibermodell auf folgendem Treiberbaum beruhen. Der Werttreiberbaum zeigt eine mögliche Ermittlungsmöglichkeit für den einperiodischen Deckungsbeitrag eines Private Banking Kunden. Dabei werden zuerst die Kundenbeiträge pro Produkt ermittelt, um diese anschliessend summieren zu können. Es wird eine mögliche Gliederung dargestellt, die je nach konkret vorgefundener Situation angepasst werden kann und muss:



**Abbildung 2-9:** Werttreibermodell im Private Banking

<sup>96</sup> Gaulard/De Vries (2004), 43; Unterschiede sind nicht nur geschäftsbedingt, sondern auch technischer Natur (z.B. die Behandlung des Vertriebs konzerninterner Leistungen, von Revenue sharing etc.)

Auf der Umsatzseite berechnet sich die Bruttomarge aus den Listenpreisen (Standardpreis), den gewährten Rabatten sowie den Geldflüssen aus Drittabsprachen. Je signifikanter ein Kunde erachtet wird und je kleiner dessen Zahlungsbereitschaft, desto höher werden die ihm gewährten Discounts ausfallen. Bei den Drittabsprachen handelt es sich um Beiträge im Rahmen von sogenannten „Revenue Sharing Agreements“, in denen beim Verkauf von Fremdprodukten festgeschrieben steht, welcher Umsatzteil der Privatbank zukommt. Bei Fonds und strukturierten Produkten erhält die Privatbank als Verkäuferin vom Produkthersteller typischerweise eine sog. „Retrozession“ (auch „Kick-back“ genannt). Dabei werden „Upfront Retrozessionen“ und „Holding Retrozessionen“ unterschieden – erstere werden beim Kauf des Produkts durch den Endkunden fällig, letztere bei der periodischen Überprüfung der Bestände bei den Kunden.

Im Rahmen von Finanzierungsprodukten werden bestimmte Belastungen schon auf Umsatzstufe vorgenommen: Der erwartete Ausfall eines Lombard- oder Hypothekarkredites wird als Ausfluss aus einem Risikomodell in der Produkt- und Kundenrechnung direkt als Risikokostenfaktor in Abzug gebracht<sup>97</sup>. Dasselbe geschieht mit den Kosten, welche der Bank für die Zurverfügungstellung des Kapitals an den Kunden erwachsen. Diese Faktoren bestimmen die Nettomarge, welche durch Multiplikation mit dem durch den Kunden gehaltenen Volumen des betrachteten Produkts zum Produktbeitrag eines Kunden führt.

Auf der Kostenseite werden zuordenbare und nicht-zuordenbare Kosten unterschieden, wobei letztere nicht in die vorliegende Deckungsbeitragsrechnung miteinfließen. Bei diesen kann kein sinnhaftes Treiberverhältnis zwischen dem Kostenblock und dem Produkt hergestellt werden. Die zuordenbaren Kosten sind im Sinne einer Teilkostenrechnung in ihre volumenab- und volumenunabhängigen Komponenten zerlegt worden. Diese fallen entlang des Wertschöpfungsprozesses theoretisch in jeder unternehmerischen Funktion von der Beschaffung bis zum Verkauf an.

Der vorgängig erwähnte fixe Charakter der Kostenblöcke im (Private) Banking hat zur Folge, dass diese nicht sehr einfach auf Produkte geschweige denn Kunden hinuntergebrochen werden können. Zur Erhöhung der Transparenz in diesem Bereich könnten Ansätze wie Activity Based Costing mithelfen, die genauen Treiberabhängigkeiten zu erfassen und Transparenz zu schaffen. Derart könnten Kosten genau auf Produkte und Kunden zugeordnet werden. Die Realität ist aber – insbesondere angesichts des grösseren Hebels von Wachstumsmassnahmen gegenüber einem detaillierten Kostencontrolling – eine zunehmende Verlagerung des unternehmerischen Fokus auf die Ertragsseite der Wertsteigerung<sup>98</sup>. Dieser explizite Fokus hat eine Verlagerung des Wissens über die Ertragsseite zu Ungunsten der detaillierten Zusammenhänge im Kostenbereich zur Folge.

<sup>97</sup> Zur Kreditrisikobehandlung nach Basel II siehe bspw. Credit Suisse (2004d)

<sup>98</sup> Kemke (2005): Zur modernen Performancemessung bei einer Grossbank

Eine weitere häufig anzutreffende Kennzahl ist die Cost/Income-Ratio, also das periodenbezogene Verhältnis zwischen Gesamtkosten und erwirtschaftetem Umsatz. Diese Masszahl kommt vornehmlich auf Gesamtunternehmens- oder Divisionsebene zur Anwendung und stellt im Bankenbereich die übliche Ausdrucksweise der Betriebsprofitabilität dar. Die Funktion dieser Verhältniszahl ist also ähnlich der in anderen Branchen gebräuchlichen Relation zwischen Gewinn und Umsatz, welche als Umsatzrendite, Gewinnmarge, Umsatzrentabilität oder auf Englisch „Return on Sales“ bekannt ist. Dabei ist eine tiefere Cost/Income-Ratio bei gleichem Umsatz einer höheren vorzuziehen.

Wie angetönt spielen im fixkostenlastigen Bankenbereich Skaleneffekte im allgemeinen eine wichtige Rolle, so dass Institute mit grösseren Anlage- und Umsatzvolumina typischerweise auch tiefere Cost/Income-Ratios erreichen können. Global ausgerichtete Privatbanken können dabei auf Niveaus von 50% vordringen, während kleinere Banken eher auf höheren Ebenen operieren<sup>99</sup>. Auf Kundenebene kommt diese Masszahl kaum je zum Einsatz; aufgrund der mangelhaften Datenlage im detaillierten Kostenbereich erfolgt die Kundenbeurteilung vornehmlich anhand der Umsatzleistung.

Folgende Aufstellung bietet ein fingiertes Beispiel für eine Kunden- und Produktprofitabilitätsrechnung auf Basis des skizzierten Werttreiberbaumes:

Kunden- und Produktprofitabilität Kunde Nr. 000001 Periode: 2004	PRODUKTE						KUNDE		
	Diskretionär Portfoliomanagement		Nicht-diskretionär Einzeltitel		Fonds		in CHF	in bp	
	in bp	in CHF	in bp	in CHF	in bp	in CHF			
<b>Anlagevolumen</b>	<b>2,000,000</b>		<b>500,000</b>		<b>500,000</b>		<b>3,000,000</b>		
<b>Umsatz</b>									
Standardpreis		150	30,000	30	1,500	30	1,500	33,000	110
./. Rabatt		(10)	(2,000)	(10)	(500)		0	(2,500)	(8)
+ Drittabsprachen			0		0	150	7,500	7,500	25
<b>= Bruttomarge</b>	<b>140</b>	<b>28,000</b>	<b>20</b>	<b>1,000</b>	<b>180</b>	<b>9,000</b>	<b>38,000</b>	<b>127</b>	
./. Erwarteter Ausfall			0		0		0	0	0
./. Kapitalkosten			0		0		0	0	0
<b>= Risikobereinigte Bruttomarge</b>	<b>140</b>	<b>28,000</b>	<b>20</b>	<b>1,000</b>	<b>180</b>	<b>9,000</b>	<b>38,000</b>	<b>127</b>	
<b>Volumengetriebene Kosten</b>									
./. Verkauf	(5)	(1,000)		0	(5)	(250)	(1,250)	(4)	
./. Produktion	(10)	(2,000)		0		0	(2,000)	(7)	
./. Externer Leistungsbezug		0		0	(3)	(150)	(150)	(1)	
<b>= Deckungsbeitrag I</b>	<b>125</b>	<b>25,000</b>	<b>20</b>	<b>1,000</b>	<b>172</b>	<b>8,600</b>	<b>34,600</b>	<b>115</b>	
<b>Nicht volumengetriebene Kosten</b>									
./. Verkauf	(5)	(1,000)		0	(5)	(250)	(1,250)	(4)	
./. Produktion	(3)	(600)	(2)	(100)	(5)	(250)	(950)	(3)	
./. Externer Leistungsbezug		0		0		0	0	0	
./. Produktentwicklung	(2)	(400)		0	(5)	(250)	(650)	(2)	
./. Infrastruktur & Beschaffung		0		0	(2)	(100)	(100)	(0)	
<b>= Nettomarge</b>	<b>115</b>	<b>23,000</b>	<b>18</b>	<b>900</b>	<b>155</b>	<b>7,750</b>	<b>31,650</b>	<b>106</b>	

pro memoria:  
Cost / income Ratio (kundenindividuell)

16.7%

**Tabelle 2-6:** Einzelkundenprofitabilität aufgrund fingierter Daten

<sup>99</sup> UBS (2005a), 32: Cost/Income-Ratio des Wealth Management Bereichs von 56.8%; Credit Suisse (2005), 52, Cost/Income-Ratio des Private Bankings von 57.8%; Julius Bär (2005), 23, Cost/Income-Ratio des Private Bankings von 72.1%; Vontobel (2005b), 15, Cost/income-Ratio des Private Bankings von 71.5% (inkl. Abschreibungen); dabei muss davon ausgegangen werden, dass die vorteilhaften Leistungszahlen von UBS und Credit Suisse auch von konzerninternen, das Private Banking übergreifenden Effekten begünstigt werden.



Der Kunde hat darin sein Vermögen von CHF 3 Millionen der Bank teilweise zur Verwaltung überlassen („diskretionärer“ Vermögensteil) und bewirtschaftet den Rest „nicht-diskretionär“, d.h. in eigener Regie mit Unterstützung seines Kundenberaters. Das Ziel ist, die Kundenprofitabilität zu berechnen, welche in diesem Beispiel eines Kunden CHF 31'650 oder 106 Basispunkte beträgt. Dabei errechnet sich diese relative Profitabilität als Quotient von Nettomarge und dem Anlagevolumen. Die absolute Nettomarge wiederum ergibt sich aus der Summe der absoluten Nettomargen pro Produkt, welche der Kunde beansprucht. Die absoluten Leistungszahlen auf Produktebene stammen wenn möglich aus einer kundenindividuellen Erfolgsrechnung; für die (Kosten-)bereiche, wo keine Informationen auf Kundenebene vorliegen, könnten auf der gesamten Kundenpopulation ermittelte Standardkostensätze verwendet werden.

Insbesondere fällt im vorliegenden Beispiel die unterschiedliche Profitabilität der drei dargestellten Produkte Portfoliomanagement, in einem Depot gehaltene Einzeltitel sowie Anlagefonds auf. Während die Einlagerung von Einzeltiteln Grenzkosten von null verursacht und auch die volumengetriebenen Kosten mit 2 Basispunkten oder CHF 100 vergleichsweise klein sind, ermöglicht ein solches Produkt auch nur die Verrechnung einer bescheidenen Bruttomarge von 20 Basispunkten oder CHF 1'000. Im Gegensatz dazu lohnt sich der Verkauf von Anlagefonds viel eher: der grosse Aufwand z.B. durch Produktion und Verkauf (gesamthaft im Beispiel ca. 25 Basispunkte) wird durch hohe marktübliche einforderbare Gebühren mehr als wettmacht. Durch die Usanz der früher erwähnten Retrozessionen kommt es dabei insbesondere zu einer Rückvergütung an bzw. Umverteilung von eingenommenen Umsätzen zwischen allen beteiligten Leistungserbringern wie Banken und Fondsgesellschaften (hier in der Zeile Drittabsprachen versinnbildlicht).

Das realitätsnahe, aber stark vereinfachte Beispiel einer Profitabilitätsrechnung auf Kundenebene ermöglicht auch die Berechnung der sog. Cost/Income-Ratio, welche üblicherweise jedoch einzig auf höheren Aggregationsstufen zur Anwendung kommt. So fällt diese im konkreten Beispiel mit knapp 17% auch sehr tief aus. Die Differenz zu den branchenüblichen 50-70% würde somit durch nicht-zuordenbare Kosten des allgemeinen Bankapparats verursacht.

Eine derartige Aufstellung pro Kunde lässt sich in der Theorie ohne weiteres machen. In der Praxis stellen sich jedoch zahlreiche Detailprobleme, welche die Berechnung erschweren oder gar verunmöglichen können. Neben dem Hauptproblem der mangelnden Datenverfügbarkeit auf Kundenebene gilt es auch, Herausforderungen in der Datenaggregation und Berechnung zu lösen. So stellen wie erwähnt Untersuchungen der Kostenseite für viele Banken eine grosse Herausforderung dar<sup>100</sup>. Aus diesem Grunde wird die breite und operative Ein-

<sup>100</sup> Zum Beispiel: Die Tatsache, dass ein Franken Anlagevermögen in verschiedenen Produkten (z.B. eine Depot- und daneben eine Transaktionsgebühr) zu Umsätzen führen kann und daneben auch mit diesem Franken durchgeführte Transaktionen umsatzseitig separat zu Buche schlagen, kann zu Abgrenzungsproblemen führen; siehe zum Thema der Prozesskostenrechnung bei Banken ausführlich Saxe (2000). Hier sollen diese Problematiken nicht weiter beleuchtet werden; die Praxisbeispiele dieser Arbeit beruhen teilweise auf pauschalen Näherungsrechnungen.

führung eines Kundenbeurteilungsrasters ähnlich dem in Tabelle 2-6 nur mit pragmatischen „Workarounds“ erfolgen können, die auf einem Gemisch aus vorhandenen, auf Kundenstufe „bottom-up“ ermittelten und pauschal „top-down“ berechneten Daten basieren.

## 2.4 Zwischenfazit zum Schweizer Private Banking

Beim Private Banking handelt es sich um das Premiumsegment im Privatkundengeschäft für eine Klientel mit Vermögen von über (mindestens) CHF 0.5 Millionen. Schweizer Privatbanken sind traditionell stark in diesem Geschäft, werden heute aber von vielen angelsächsischen Institutionen konkurrenziert. Dies und politische Entwicklungen haben zur Folge, dass Erstere je länger desto mehr vom klassischen Offshore-Geschäft wegkommen, um sich direkt in den Onshore-Märkten Europas, Asiens und der USA zu engagieren.

Darüber hinaus sehen sich die Privatbanken einer neuen Generation von Kunden gegenübergestellt. Diese hat oftmals andere Bedürfnisse und höhere Erwartungen als die klassische Klientel vermögender Privatkunden. Dieser Herausforderung wird durch eine erhöhte Problemlösefähigkeit durch den Kundenberater, neue Kundensegmentierungen sowie dem Angebot moderner, zunehmend komplexerer Finanzprodukte begegnet.

Privatbanken bieten Produkte in mindestens fünf Gebieten der Finanzgestaltung an: Vorsorge, Steuern, Finanzierung, Anlagen und Erbschaften. Eine Kundenbeziehung im Private Banking lässt sich schwierig mechanisieren und strukturieren. Vieles ist sehr individuell: Der Kundenberater folgt zwar einem strukturierten Anlageprozess, ist aber in manchen Fällen mehr als ein Finanzberater – er muss den Kunden in seiner Ganzheit verstehen, um ihn optimal beraten zu können. Dabei ist eine solide Vertrauensbasis eine zentrale Ingredienz. Der Kundenberater operiert aber nicht autark, sondern wird von einer umfangreichen externen oder internen Infrastruktur unterstützt. Diese erstreckt sich von der Funktion für Produktinnovation über die Informationsbeschaffung hin zur Transaktionsabwicklung.

Business- und insbesondere Preissetzungsmodelle sind zahlreich und entscheidende Hebel für die realisierte Marge. Eine übliche Betrachtungsweise der Leistung im Private Banking ist die Bruttomarge, welche den Gesamtumsatz ins Verhältnis zu den verwalteten Vermögen stellt. Diese bewegt sich bei vielen Privatbanken um die 100 Basispunkte oder 1 % der verwalteten Vermögen pro Jahr.

Die Kostenseite ist selbstverständlich wichtig, deren Transparenz bis auf Stufe Kunde aber durch verschiedene Faktoren erschwert. Darum geschehen kostenseitige Anpassungen durch die Bankführung nicht im Sinne einer Feinabstimmung, sondern viel eher als Ausrichtung des Fixkostenblocks aus einem strategischen Blickwinkel. Dabei setzt sich vermehrt auch die Erkenntnis durch, dass der grosse Hebel zur unternehmerischen Wertsteigerung bei den Banken auf der Ertrags- und weniger der Kostenseite liegt<sup>101</sup>.

---

<sup>101</sup> Bernet (2005), 100: „Strategisches Denken, Entscheiden und Handeln muss [...] beim Nenner der Cost/Income-Ratio und damit auf der Ertragsseite ansetzen.“

### 3 Kundenwert im Private Banking

*Der Wert eines Kunden für die Bank  
wird langfristig vom Wert bestimmt,  
den die Bank für den Kunden erbringen kann.*  
Anton Stadelmann<sup>102</sup>

Der deutsche Begriff Kundenwert spricht nicht für sich selbst. Je nach Blickwinkel und Fachrichtung werden darunter unterschiedliche Dinge verstanden. Dieser Teil der Arbeit soll die unterschiedlichen Sichtweisen klären und auf Entwicklungen hinweisen. Schliesslich soll anhand kleiner prototypischer Fallstudien der Begriff und dessen Bedeutung in der Bankpraxis ausgelotet werden. Nachdem das letzte Kapitel die Grundlagen des Private Banking Geschäftsmodells erarbeitete, geht es hier darum, die Thematik Kundenwert fassbar zu machen, um in der folgenden Befragung von Kundenberatern sowie der Entwicklung eines Kundenbewertungsmodelles auf diesen Grundlagen aufbauen zu können.

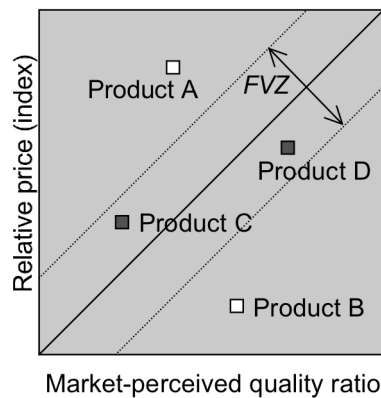
#### 3.1 Kundenwert: Wert des oder für den Kunden?

Der Begriff „Kundenwert“ bzw. „Customer Value“ hat im Laufe der Jahre eine neue Bedeutung angenommen. Zwar postulierte Gale schon 1994 einen Zusammenhang zwischen Kundenwert und Shareholder Value<sup>103</sup>. Doch sah er diesen anders als es zehn Jahre später der Fall sein würde. Für ihn war Customer Value der Wert, den die Produkte eines Unternehmens für einen Kunden haben können. Er zeigte auf einer Customer Value Map schematisch den Zusammenhang zwischen dem relativen Preis verschiedener Produkte und einer aus Marktsicht beurteilten Produktqualität. Lagen die Produkte in der in Abbildung 3-1 hervorgehobenen „Fair Value Zone“ (FVZ), war die herstellende Unternehmung gut

<sup>102</sup> Finanzchef der UBS Global Wealth Management & Business Banking; Interview mit Anton Stadelmann (3.12.04)

<sup>103</sup> Gale (1994)

gehobenen „Fair Value Zone“ (FVZ), war die herstellende Unternehmung gut ausgerichtet – und damit auf dem besten Weg, die Generierung von Shareholder Value maximal zu unterstützen. Es bedurfte eines hohen Kundenwertes um einen hohen Shareholder Value generieren zu können.



Quelle: Gale (1994)

**Abbildung 3-1:** Customer Value Map

Während auch andere Autoren in späteren Jahren diese Betrachtungsperspektive mit Gale teilten<sup>104</sup>, geht heute der Grossteil der Literatur von einer anderen Begriffsdefinition aus. Beginnend mit Blattberg/Deighton – und sich in den meisten in der Folge besprochenen Fachpublikationen wiederholend – ist der Blickwinkel heute dem ersteren Verständnis diametral entgegengesetzt<sup>105</sup>; der Kundenwert wird heute vielmehr aus Anbieterseite als „Wert eines Kunden für die Unternehmung“ verstanden und falls als Asset betrachtet, „Customer Equity“ genannt. Dies ist das Verständnis, auf welchem auch in dieser Arbeit basiert werden soll: Es geht um den Nettonutzen der Geschäftsbeziehung aus Anbietersicht<sup>106</sup>.

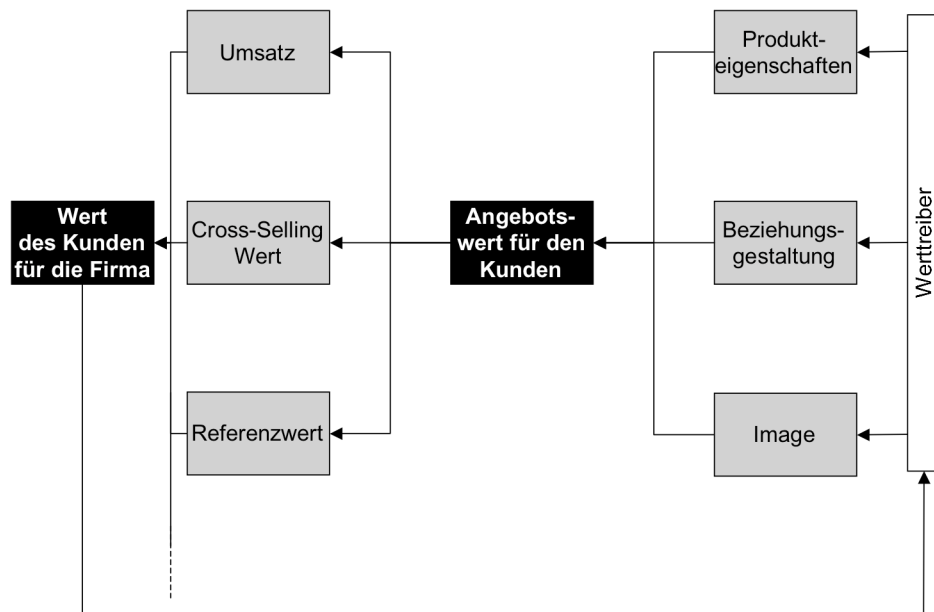
Riley betont implizit die Schnittstelle zwischen den beiden Betrachtungsweisen wenn er sagt, es sei essentiell, sich vor Augen zu führen, welche Kunden der Firma etwas bringen würden (Kundenwert aus Anbieterperspektive). Gleichzeitig erwähnt er, es gelte herauszufinden, wo man durch einen kleinen Mehrwert (Wert für den Kunden) einen höheren Preis verlangen könne<sup>107</sup>. Auch Cornelsen zeigt die Zusammenhänge übersichtlich in einer integrierenden Grafik auf:

<sup>104</sup> Anderson/Narus (1998) – „das Ziel ist, einen guten Wert zu liefern und dafür auch einen angemessenen Preis zu verlangen“, Leszinski/Marn (1997) – „Balance um die Value Equivalence Line im Spannungsfeld von wahrgenommenen Produktbenefits und Produktpreis.“

<sup>105</sup> Blattberg/Deighton (1996)

<sup>106</sup> Helm/Günter (2003), 7

<sup>107</sup> Riley (1999) erachtet es als das Ziel von Kundenwertbetrachtungen, ein „Under- bzw. Overservicing“ von Kunden zu vermeiden. Man solle Kunden nicht gleichförmig bedienen, sondern an ihren differierenden Bedürfnissen abholen und sie dafür zahlen lassen.



Quelle: in Anlehnung an Cornelsen (2000), 294

**Abbildung 3-2:** Schnittstelle zwischen den Kundenwertverständnissen

Dabei treibt der Produktwert für den Kunden den Wert des Kunden für die Firma; findet dieser Gefallen am Produkt, wird er mehr Umsatz generieren, sich unter Umständen weitere Produkte verkaufen lassen (Cross Selling) und im besten Fall sogar mit seiner guten Erfahrung neue Kunden anwerben. Rust beschreibt die Abhängigkeit des Customer Equity, also des Kundenwerts für die Firma, von den drei in der oben abgebildeten Grafik ersichtlichen Bestimmungsfaktoren des Angebotswerts für den Kunden, namentlich Value Equity, Brand Equity sowie Relationship Equity<sup>108</sup>:

- **Value Equity:** Zentral für den Wert jeder Kundenbeziehung ist die Höhe des Value Equity, welches das objektive Urteil des Kunden über den Markenwert beinhaltet. Es sind Hebel wie Produktqualität, Preis und Verbraucherefreundlichkeit („Convenience“), die orchestriert werden können, um den Value Equity einer Kundenbeziehung zu beeinflussen. Dies gelingt am besten, wenn es sich um Produkte mit Differenzierungsmöglichkeiten handelt.
- **Brand Equity:** Der Kunde lässt sich weiter durch die subjektive Wahrnehmung einer Marke beeinflussen – die Präsenz der Marke im Markt, die Fähigkeit des Unternehmens, emotionale Bande zu knüpfen sowie sich auch in ethischer Hinsicht zu positionieren<sup>109</sup>. Dieser Werttreiber ist vor allem bei einfachen Kaufentscheidungsprozessen relevant.

<sup>108</sup> Lemon et al. (2001): sehr ähnlich wie Cornelsen

<sup>109</sup> Hiermit wird vor allem die Position der Firma gegenüber ihren Mitarbeitern oder der Gesellschaft im allgemeinen („Corporate Citizenship“) angesprochen.

- **Relationship Equity**<sup>110</sup>: Der letzte Werttreiber beinhaltet die Beziehungen, welche den Kunden über dessen objektive und subjektive Wahrnehmung der Produkte des Unternehmens hinaus mit der Firma verbinden. Konkrete Werthebel könnten Treueprogramme, „Customer-Community-Building“-Massnahmen oder Wissensaufbauprogramme in Zusammenarbeit mit dem Kunden sein. Diese Ansatzweise ist vor allem geeignet, wenn der empfundene Wert solcher Programme viel höher liegt als die von ihm verursachten Kosten. Damit schafft das Unternehmen Wechselkostenbarrieren.

Im Rahmen dieses Ansatzes wird die Brücke zwischen Wert für den Kunden und des Kunden geschlagen und die beiden in einen direkten Zusammenhang gestellt<sup>111</sup>. Damit ein Marketingverantwortlicher entscheiden kann, wo er seinen Fokus zum Aufbau von Customer Equity legen soll, muss er sich die Treiber und konkreten Hebel für seine Firma und seine Branche vergegenwärtigen.

Aus einer Finanzperspektive stellt sich hierbei die Frage der scharfen Abgrenzbarkeit der erwähnten Wertkomponenten voneinander. Damit ein solcher Ansatz auch zur Bewertung eines Unternehmens eingesetzt werden könnte, müsste sichergestellt sein, dass es nicht zu Doppelzählungen der Wertbeiträge einzelner Treiber kommen kann. Inwiefern lässt sich z.B. unterscheiden, zu welchen Teilen der zukünftige Wertbeitrag eines Bankkunden von der Ausstrahlung einer traditionsreichen Marke, der Betreuung durch einen der besten Kundenberater oder doch nur von der Anlageperformance abhängt?

Die Konzipierung eines finanziellen Bewertungsmodells auf der Basis dieser Struktur erscheint aus diesem Blickwinkel schwierig umsetzbar. Eine weitere, darauf aufbauende Herausforderung wäre die richtige Darstellung der Lage in einer Bilanz. Insbesondere die Bestimmung der Höhe eines rechtsgültig aktivierbaren Goodwill wird sich kaum auf harte Tatsachen abstützen können. Aus diesem Grund soll dieser marketingorientierte Ansatz im Rahmen dieser Arbeit wohl als Basis für weiterführende Gedanken dienen, nicht aber als Baustein für ein konkretes Modell genutzt werden.

## 3.2 Kundenwert aus Anbietersicht

### 3.2.1 Grundsätzliches Kundenwertverständnis

Diese Arbeit dreht sich um den Kundenwert aus Anbietersicht, also um die Schlüsselfrage „Welchen Wert besitzt ein Kunde für eine Unternehmung?“. Bevor auf die Feinheiten und insbesondere auch die Entwicklung des Begriffs Kundenwert eingegangen wird, soll dafür in aller Kürze ein gemeinsames Grundverständnis festgelegt werden.

---

<sup>110</sup> Die Bedeutung dieses Begriffs deckt sich *nicht* mit der Definition von „Relationship Equity“ wie sie im Rahmen dieser Arbeit verstanden werden soll.

<sup>111</sup> Rust et al. (2000), 56: Die Unternehmung zieht Kunden an, die Kunden kaufen von der Unternehmung, Kunden bauen Verbindungen zur Firma auf (Value Connections, Brand Connections, Retention Connections) und schaffen damit Wert.

Die Eigner von Unternehmen in freien Marktwirtschaften haben ein gemeinsames Ziel: die Rendite auf dem eingesetzten Eigenkapital unter den herrschenden Rahmenbedingungen zu maximieren<sup>112</sup>. Dazu verkaufen sie Produkte und Dienstleistungen und erhalten dafür von Kunden Geldzahlungen. Da nicht jeder Kunde bereit ist, gleich häufig gleich viel zu kaufen und seine Rechnungen nicht gleich schnell zu zahlen, gibt es aus Unternehmenssicht bessere und schlechtere Kunden – Kunden, die für den Zahlungsempfänger mehr oder weniger wert sein können. Vor diesem Hintergrund und mit dem angelsächsischen Shareholder Value Denken im Hinterkopf sei der Kundenwert nun wie folgt definiert:

**Heutiger Wert eines Kunden =**

- Barwert der in Zukunft mit einem Kunden zu erwirtschaftenden Umsätze
- ./. Barwert der durch den Kunden in Zukunft direkt verursachten Kosten
- ./. Barwert der anteilmässig zugeteilten, indirekt verursachten Kosten

Dieser fundamentale betriebswirtschaftliche Zusammenhang in Anlehnung an das sog. zweistufige Dividend Discount Modell resp. Gordon Growth Modell verdeutlicht sich anhand eines fiktiven Beispiels in der Tabelle 3-1 sowie der darin umgesetzten folgenden Berechnungsformel<sup>113</sup>:

$$Kundenwert = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{\text{Jährl. Deckungsbeitrag}_t}{(1+i)^t} + \frac{\text{Jährl. Deckungsbeitrag}_n}{(1+i)^n} \cdot \frac{i - g_n}{i - g_n}$$

**Abbildung 3-3:** Kundenwert nach dem Dividend Discount Modell

Dabei werden die Zahlungssaldi des betrachteten Kunden für die nächsten n bzw. im Beispiel 3 Jahre explizit geschätzt und anhand eines Diskontsatzes i von 10% auf den heutigen Zeitpunkt abgezinst (erster Teil der Formel). Für die Zeit danach – bis in alle Ewigkeit – wird davon ausgegangen, dass sich die Leistung des n-ten Jahres (Zahlungssaldo von CHF 90) jährlich um g<sub>n</sub> oder 1% erhöht (Zähler des zweiten Teils der Formel). Das Ergebnis dieser letzteren Berechnung (CHF 1'010) bedarf schliesslich noch einer Abzinsung um n bzw. drei Jahre auf den heutigen Zeitpunkt. Derart ergeben die diskontierten, erwarteten Zahlungsströme in ihrer Summe schliesslich eine Schätzung für den Barwert des betrachteten Kunden.

<sup>112</sup> Bspw. Rappaport (1986), xiii: „The ideal that business strategies should be judged by the economic value they create for shareholders is well accepted in the business community.“; oder philosophischer Margarethe in Goethe's Faust I: „Nach Golde drängt / am Golde hängt / doch alles“ (Verse 2802 ff.).

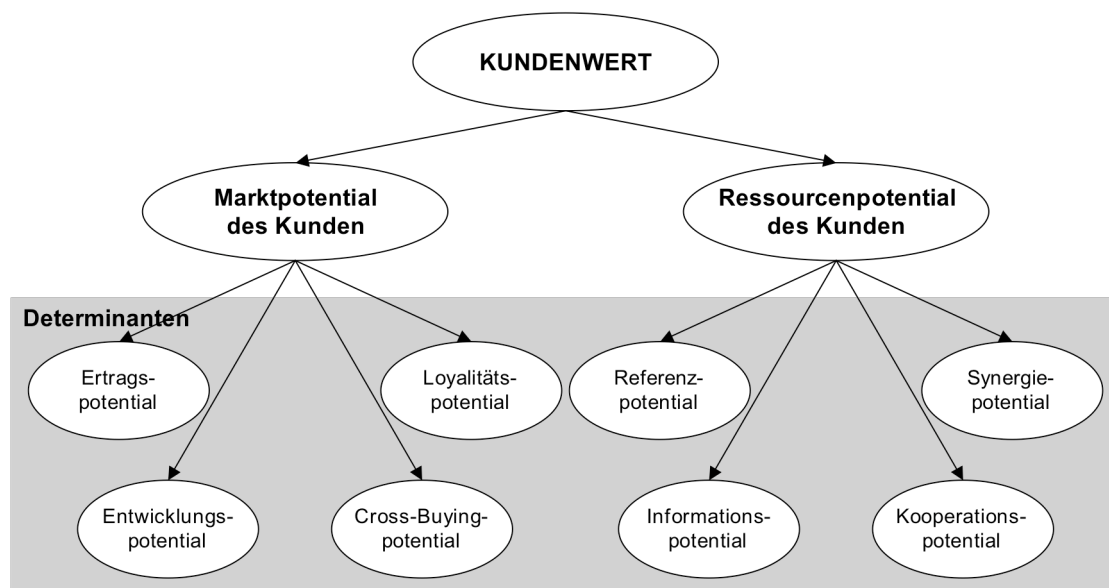
<sup>113</sup> In Anlehnung an Damodaran (2005)

CHF	heute	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	FFW
Zahlungseingänge		150.0	200.0	200.0	
./. Zahlungsausgänge		80.0	120.0	110.0	
davon: direkt kundenbezogen		30.0	60.0	50.0	
davon: indirekt kundenbezogen		50.0	60.0	60.0	
<b>= Nettzahlungen, zu zukünftigen Werten</b>		<b>70.0</b>	<b>80.0</b>	<b>90.0</b>	<b>90.9</b>
<b>= Fortführungswert, zu dessen Wert im Jahr 3</b>					<b>1010.0</b>
<b>= Nettzahlungen, abgezinst</b>			63.6	66.1	67.6
<b>= Heutiger Wert des betrachteten Kunden</b>	<b>956.2</b>				758.8
Diskontsatz		10%			
Jährliches Wachstum nach Jahr 3		1%			

Tabelle 3-1: Grundlegendes Beispiel barwertbasierter Kundenbewertung

### 3.2.2 Erweitertes Kundenwertverständnis

Ein differenzierteres Bild des Kundenwertes zeichnet Rudolf-Sipötz. Sie konsolidiert die in der Literatur in vielen Facetten vorhandenen Teilaspekte von Kundenwertbetrachtungen in einem umfassenden Modell, welches eine gute Übersicht über mögliche Wertkomponenten bietet.



Quelle: Rudolf-Sipötz (2001), 95

Abbildung 3-4: Kundenwertmodell von Rudolf-Sipötz

Aus der obigen Abbildung wird ersichtlich, dass der klassische Barwert des Kunden nur eine Wertkomponente unter vielen darstellt. Hinzu kommen weitere monetär quantifizierba-



re Bestandteile sowie Teile des Kundenwertes, die nur schwer in „harten Zahlen“ ausgedrückt werden können<sup>114</sup>.

Das Marktpotential eines Kunden spricht dessen Eigenschaft als heutiger und zukünftiger Abnehmer von Dienstleistungen des Unternehmens an: Das Ertragspotential ist der gegenwärtige und auf der Gegenwart beruhende, geschätzte morgige Beitrag eines Kunden zum Unternehmenserfolg. Dabei erfolgt typischerweise ein Einbezug momentaner Umsätze abzüglich direkter Kosten sowie einmaliger Akquisitionskosten<sup>115</sup>. Das Entwicklungspotential geht darüber hinaus und bezeichnet das zukünftige Deckungsbeitragspotential eines Kunden. Hier spielt die allgemein erwartete wirtschaftliche Entwicklung, das Lebenszykluskonzept des Kunden sowie auch der Produktlebenszyklus der Bank eine zentrale Rolle.

Eng im Zusammenhang mit dem Entwicklungspotential steht das Cross-Buying Potential: Es geht darum, ob die Unternehmung in Zukunft ihren Share of Wallet beim Kunden steigern können wird, d.h. ob sie ihm weitere, andersartige Produkte verkaufen können wird<sup>116</sup>. Das Loyalitätspotential ist der zentrale Bestimmungsfaktor für die Kundenbindung und damit für die Frage, wie lange das Unternehmen von den Cash Flows des Kunden wird profitieren können. Diese ist im weiteren Sinne auch vom Agieren der Konkurrenz abhängig, die identische Produkte oder Substitute zu besseren Preis-/Leistungsverhältnissen anbieten kann.

Das Ressourcenpotential sieht den Kunden nicht als reinen Erlös- und Kostenträger, sondern teilt ihm eine erweiterte Rolle als nur schwer quantifizierbares Unternehmensasset zu. So versucht das Referenzpotential die Fähigkeit des Kunden zu beziffern, durch Weiterempfehlungen potentielle Kunden auf das Unternehmen aufmerksam zu machen. Die Meinungsführerschaft der Kunden, die Grösse und Dichte ihres sozialen Netzes sowie ihre Zufriedenheit mit der eigenen Geschäftsbeziehung sind Faktoren, die das Referenzpotential beeinflussen<sup>117</sup>.

Mit dem Informationspotential ist die Möglichkeit des Kunden gemeint, dem Unternehmen Informationen zu liefern, die zur erfolgreichen Unternehmensführung beitragen können. Werden Kunden als sogenannte Lead User eingesetzt und detailliert zu ihren Präferenzen

<sup>114</sup> Rudolf-Sipötz (2001), 95; was die Terminologien für verschiedene Wertkomponenten betrifft, gibt es Unterschiede zwischen den relevanten Autoren. Elssenwenger (2004) bezeichnet bspw. das *Marktpotential* als *Kundenwert im engeren Sinne* oder *Customer Lifetime Value*; die *Summe aus Ressourcenpotential und Marktpotential* nennt er *Kundenwert im weiteren Sinne* oder *Customer Equity*. Cornelsen (2000), 199, spricht u.a. von Referenzwert statt Referenzpotential, dem Hauptfokus seiner Arbeit.

<sup>115</sup> Thelen/Wilkens (2000), 150, erwägen an dieser Stelle auch den Einbezug klar zurechenbarer indirekter Kosten („Prozesskosten der Kundengewinnung und –bindung“); Blattberg/Deighton (1996) stellen die *Akquisitionskosten* dem Kundenwert des ersten Beziehungsjahres gegenüber und betonen damit die Notwendigkeit, nur jene Kunden zu akquirieren, die innert vernünftiger Frist „in den grünen Bereich“ gebracht werden können.

<sup>116</sup> Erweitert ein Kunde oder eine Kundengruppe die Geschäftskontakte auf weitere (ergänzende) Produkte des Herstellers spricht man von Cross Selling (z.B. Verkauf einer Lebensversicherung an einen Private Banking Kunden). Up Selling oder Upgrading bezieht sich auf den Fall, in dem der Kunde in höherwertige Produktsegmente desselben Herstellers wechselt (z.B. Verkauf eines Vermögensverwaltungsvertrags und einen frei investierenden Kunden mit dem gleichbleibenden Ziel der Performanceoptimierung).

<sup>117</sup> Stahl et al. (2003), 274

und Vorstellungen befragt, erhalten diese dadurch einen Informationswert für die Unternehmung. Diese Informationsstücke<sup>118</sup> – wenn richtig eingesetzt – können konkret zu Kostensenkungen oder Umsatzsteigerungen führen. In geringerer Masse ist dies natürlich auch mit „normalen“ Kunden der Fall, die regelmässig um Feedback gebeten werden. Dabei kann es um die Produktentwicklung, Prozessoptimierungen u.ä. gehen, die der Kunde aus seiner einzigartigen Position gut beurteilen kann und dem Unternehmen dadurch Mehrwert stiftet. Das Kooperationspotential bezeichnet die Synergien, die ein Anbieter durch die enge Zusammenarbeit mit seinem Abnehmer erzielen kann. Dies betrifft vor allem den B2B-Bereich<sup>119</sup>, wo die Verzahnung der Wertschöpfungsketten zu Effizienzgewinnen führen kann (z.B. Büros des Lieferanten direkt beim Kunden, um überschneidende Aktivitäten besser abstimmen zu können). Ist ein Kunde so signifikant für eine Unternehmung, dass seine Existenz direkte Konsequenzen auf den täglichen Betrieb im Unternehmen hat, kann daraus ein Synergiepotential erwachsen. Es geht dabei um unternehmensinterne Verbundwirkungen im Kundenstamm wie bspw. eine erleichterte Koordination.

So umfassend dieses Kundenwertverständnis sein mag, so schwierig dürfte es in der Praxis erfassbar und „lebbar“ sein. Die Autorin operationalisiert zwar grosse Teile ihrer Ansätze im Rahmen einer Fallstudie bei der Zürcher Kantonalbank; Rudolf-Sipötz gesteht jedoch auch ein, dass eine vollständige Einführung kaum in einem Schritt leicht machbar sein würde. Ein aus Sicht dieser Arbeit valabler Ansatz wäre die klare Trennung von relativ „harten“ Berechnungen und „weicheren“ Zusatzinformationen in Form von Kundenscorings oder beschreibenden Attributen. Nach der Messung des Kundenwertes ist es vor allem auch die weiter hinten diskutierte umfassende Ausrichtung der ganzen Organisation am Kundenwert, deren Implementation sich als schwierig erweisen könnte<sup>120</sup>.

### 3.3 Weg von der Kundenprofitabilität zum Kundenwert

„Statische“ Kundenprofitabilitätsberechnungen mit Vergangenheits- und Gegenwartsbezug ohne Kapitalisierung der zukünftig zu erwartenden Zahlungsströme bilden die Basis jeglicher dynamischer Kundenwertbetrachtungen. Die Thematik wurde über die letzten vierzig Jahre sehr stark weiterentwickelt. Einen der akademischen Grundsteine für das heutige Kundenwertverständnis legte Sevin schon 1965, als er die Kundenprofitabilität als absoluten Dollarbetrag definierte und analysierte<sup>121</sup>.

<sup>118</sup> Stahl et al. (2003), 274, erwähnen bspw. Informationen über den Erfolg eines Produkts, die offenkundigen und latenten Kundenwünsche, die Fähigkeiten der Konkurrenzanbieter, technologische Trends usw.

<sup>119</sup> B2B = business to business

<sup>120</sup> Siehe auch Abschnitt 7.3 zum „Relationship Equity Management“

<sup>121</sup> Sevin (1965), 72, unterschied die profitablen von den unprofitablen Kunden, nachdem er einzelne Kostenblöcke auf diese alloziert hatte. Darauf aufbauend schlug er konkrete Massnahmen zur Profitabilisierung (Aufwandverlagerung, Preiserhöhungen, Distributionskanalwechsel etc.) bzw. eine Beendigung des Kundenverhältnisses vor. Link et al. (2000), 123: Schon viel früher, um 1920 bis 1930, wurden Kunden im Versandhandel nicht-monetär mittels Scoring-

Einen der aktuellsten Beiträge lieferte Fickert mit seiner Veröffentlichung zum Thema Customer Costing<sup>122</sup>. Darin wird vornehmlich die Problematik der Gemeinkostenverteilung auf den Kostenträger Kunde vertieft und am Beispiel illustriert. Die Betrachtungen sind statisch, d.h. sie beziehen sich gleichzeitig stets auf eine einzelne Zeitperiode.

Die Literaturrecherche zeigt, dass das Hauptinteresse für das Thema Kundenwert in den letzten Jahren vor allem von der Marketingseite bekundet wurde<sup>123</sup>. Nachdem man lange in einem von Verkäufern dominierten Markt gewirkt hatte, in welchem die Unternehmen einer grossen Masse anonymer Kunden gegenüberstanden, brachte die Einführung neuer Technologien einen der entscheidendsten Anstösse zu einer fundamentalen Veränderung: die steigende Wichtigkeit und Fassbarkeit des Kunden selbst<sup>124</sup>. Der Kunde war natürlich schon einige Zeit vorher Dreh- und Angelpunkt des Marketings gewesen, doch hatte man bisher keine konkrete Möglichkeit gehabt, um seine Kunden kennenzulernen.

Mit der Einführung leistungsfähiger IT-Infrastrukturen, Customer Relationship Management-Applikationen und –datenbanken sowie der Möglichkeit, Daten am Verkaufspunkt zu erfassen, war der einzelne Kunde wirklich ins Zentrum gerückt<sup>125</sup>. Eine neue Verkaufsphilosophie, die Profil, Eigenarten und Wünsche des Einzelkunden zum Ausgangspunkt für eine individuelle Betreuung machte, begann Einzug zu halten.

Während grosser Teile des 20. Jahrhunderts waren Marken alles; der Kunde war anonym. Geworben wurde mit den Signalen, von denen man vermutete, dass sie den Kunden ansprachen. Es bestanden aber keine guten und schnellen Instrumente zur Messung von Marketingmassnahmen. Ausnahmen waren die Telekomindustrie sowie der Bestellhandel, wo die Verkaufsorganisationen über jeden Kunden Bescheid wussten. Erst viel später – gegen Ende des 20. Jahrhunderts – kamen Airlines, Hotels, Banken und andere Finanzdienstleister dazu, die alles umfassende Kundendatenbanken aufbauten. Der Trend ging und geht weiterhin dahin, weniger Produkte flächendeckend anbieten zu müssen; Ziel ist, mehr über den einzelnen Kunden zu wissen, um diesen direkt angehen und abholen zu können.

Neben den neuen Möglichkeiten der Kundenbedienung eröffneten sich auch neue Gelegenheiten zur Kundenselektion. Beispielsweise konnte man durch die Einführung von Kundentreueprogrammen die besten Kunden besser bedienen und damit die schlechten Kunden implizit diskriminieren. Bei der Planung von Marketingkampagnen stand plötzlich der Wert eines Kunden im Zentrum der Überlegungen<sup>126</sup>.

---

Modellen bewertet, welche auf Faktoren wie *Zeitspanne seit dem letzten Einkauf*, *Kaufhäufigkeit* und *Kaufwert* (sog. RFMR-Modell) abstellten.

<sup>122</sup> Fickert (1998)

<sup>123</sup> Hogan et al. (2002) halten fest, dass die Customer Equity Forschung aus mehreren Teilgebieten des Marketing her bestossen wurde: Datenbankmarketing, Dienstleistungs- und Qualitätsmanagement, Beziehungsmarketing, Brandmarketing, sowie der Modellierung.

<sup>124</sup> Dies unterstreicht auch Fickert (1998), 47

<sup>125</sup> Bell/Deighton (2002)

<sup>126</sup> Bell/Deighton (2002) sprechen insbesondere vom „customer-centric marketing“.

Aus marketingfachlicher Sicht ist dies sehr positiv: Bell/Deighton sind der Überzeugung, dass sich die Etablierung des Marketings in Unternehmen durch die Messung von Customer Lifetime Values verbessern wird. Insbesondere würden im Rahmen des sogenannten Customer Equity Kunden zunehmend als Aktiva des Unternehmens betrachtet, deren Wert gemessen und anschliessend aktiv beeinflusst werden kann.

Neben der Bewegung im Marketing – der Verkaufsunterstützung – kommt je länger desto mehr auch eine Ausweitung der Thematik auf unternehmerische Führung im Allgemeinen und die Finanzführung von Unternehmen im Speziellen. Beispielsweise werden Kundenwertüberlegungen zur Unternehmensbewertung, zu Risikobetrachtungen oder sogar zu neuen Aspekten wie Customer Equity Accounting gemacht<sup>127</sup>. Auch Kaplan/Norton wählen einen unternehmerisch umfassenderen Ansatz, indem sie die aktuellen Kundenwertbetrachtungen in ihr Balanced Scorecard-Konzept integrieren<sup>128</sup>. Dabei wird der Kundenwertgedanke oftmals auf dem bestehenden, konzeptionell verwandten Aktionärswertdenken sowie der darauf aufbauenden Unternehmensbewertungstheorien aufgebaut. Diese Entwicklung hin zu einer langfristigen Betrachtung des Kundenwerts ist im Grundsatz sehr zu begrüßen.

### 3.4 Kundenwerttheorien im Bankenbereich

Die Situation im Bankenbereich soll in diesem Kapitel speziell herausgearbeitet werden. Es soll ein Verständnis dafür vermittelt werden, was der Stand der Forschung ist und insbesondere auch mit welchen Ansätzen die Kundenbewertungsaufgabe in Angriff genommen wurde.

Banken nehmen in der ganzen Customer Equity Diskussion eine spezielle Stellung ein: Schon früh setzten sie auf IT-Unterstützung, begannen Daten über ihre Kunden zu erfassen und diese im Rahmen der betrieblichen Kostenrechnung oder später auch des Customer Relationship Management (CRM) auszuwerten. Schon 1978 schrieb Levine: „[...] customer profitability analysis is the bank's best indicator for allocating funds and officer time to the customer.“<sup>129</sup> Er präsentiert eine Kundenbeitragsrechnung auf Vollkostenbasis und nimmt zudem eine Berechnung von Rates of Return vor, um verschiedene Kunden(grössen) miteinander vergleichbar zu machen<sup>130</sup>. Schliesslich entwickelt er relative Standardgrössen, gegen welche die effektiven Kundenresultate gemessen werden können, um mittels Vari-

---

<sup>127</sup> Siehe zur Unternehmensbewertung einerseits Bauer et al. (2003), 56, die dazu ein umfassendes Set von Wertaspekten (ähnlich den von Rudolf-Sipötz vorgebrachten) zu operationalisieren versuchen sowie Gupta/Lehmann (2003), welche mit dem gleichen Ziel der Unternehmensbewertung eine Beschränkung auf wenige öffentlich verfügbare Faktoren fordern, um die Abhängigkeit von Annahmen zu verkleinern. Stahl et al. (2003), 267, bindet die Kundenbewertung in das Konzept des Shareholder Value Denkens ein. Blattberg et al. (2001), 168 – 169, setzen konzeptionell ein Customer Equity Accounting Framework auf, welches die Wertflüsse innerhalb des Kundenportfolios verdeutlichen soll.

<sup>128</sup> Kaplan/Norton (2003)

<sup>129</sup> Levine (1978)

<sup>130</sup> Levine (1978), 43: bspw. *Gross Profits / Net Funds used*

anzalysen deren Güte zu beurteilen. Grundsätzlich ist aufgrund der grossen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte – nicht nur im Bankenbereich, sondern generell in einer sich globalisierenden Wirtschaft – davon auszugehen, dass die Komplexität der von ihm untersuchten Banken kleiner war als dies heute der Fall ist.

Eine umfassende Übersicht zu Kundenwertbetrachtungen im Retailbanking liefert Knöbel mit einem klaren Fokus auf die Finanzperspektive<sup>131</sup>. Nach der Erarbeitung einer bankbetrieblichen Erlös- und Kostenrechnung macht er den Schritt von der statischen Einjahres- hin zur Mehrperiodenbetrachtung; dabei weist er insbesondere auf die grossen Unsicherheiten bei der Abschätzung der zukünftigen Cashflows und anderer Parameter (u.a. Diskontsätze, Kundenbindungsquoten) hin. Als problematisch erachtet er zudem die saubere Zuordnung von Kosten und Erlösen zu Kunden, Produkten und Geschäftsstellen<sup>132</sup>. Die Aktivitäten vieler Kunden seien auf mehrere Geschäftsstellen aufgeteilt, was eine konsistente Berechnung der integrierten Profitabilität erschwere. Ausserdem würde die Kundenprofitabilität zwar von der Produktprofitabilität abhängen, letztere würde jedoch durch das Nutzungsverhalten des Kunden reziprok auch vom Kunden bestimmt. Geht man davon aus, dass Banken nicht in der Lage sind, sämtliche Kostenblöcke auf jegliche Kostenträger transparent umzulegen, dürften diese erwähnten Abhängigkeiten dazu führen, dass eine Customer Lifetime Berechnung sich auf einige zentrale Annahmen stützen müssen. Diese Feststellungen Knöbels decken sich mit den Beobachtungen im heutigen Bankenumfeld und den Aussagen vieler interviewter Manager.

Zudem unterstreicht Knöbel die hier ebenfalls vertretene Meinung, eine Kundenbeziehung sei nicht bloss auf ihre heutige Profitabilität zu reduzieren, sondern im Lichte einer grösseren, lebenslangen Entwicklung zu sehen. Erst mittels eines lebenszyklusbasierten Customer Costing könnten Beziehungswerte eruiert und Beziehungen aktiv geführt werden. Dabei wird der Lebenszyklus durch externe und interne Faktoren beeinflusst. Einerseits sind dies externe, nicht von der spezifischen Bankbeziehung abhängige Einflüsse wie die Veränderung der wirtschaftlichen Situation des Kunden (z.B. Weiterentwicklung, Karriere, Erbschaft). Andererseits sind es interne Faktoren deren Einflüsse von der Bank ausgehen, welche auf die über die Zeit auf die Kundenbeziehung wirken (z.B. Verkaufsvorschläge und Marketing durch die Bank)<sup>133</sup>.

Eine Kundensegmentierung kann gemäss Knöbel helfen, solche Lebenszyklen und dadurch bedingte Wertschwankungen sowie sich ändernde Nutzungsverhalten genauer abzuschätzen<sup>134</sup>. In der statischen Betrachtung ist eine Segmentierung nach rein soziodemographischen Kriterien nicht zielführend, da die so erhaltenen Segmente auf stark unterschiedlichen

<sup>131</sup> Knöbel (1997); Retailbanking = Das Bankgeschäft mit den Vermögenssegmenten unter dem Private Banking Niveau

<sup>132</sup> Knöbel (1997), 132

<sup>133</sup> In Übereinstimmung mit Abschnitt 6.1.4 könnte man erstere auch als organische, letztere als anorganische Komponenten bezeichnen.

<sup>134</sup> Knöbel (1997), 172

Profitabilitätsniveaus operieren. Stattdessen versucht Knöbel, mittels eines sogenannten Customer Value Grid, verschiedene Aspekte der Profitabilität (Anzahl Transaktionen, Nettoertrag pro Transaktion, Bruttozinsmarge) zu vereinen und die Kunden anhand dieser drei Dimensionen zu segmentieren. Dabei wird ein grosser Unterschied in Nutzungsverhalten und Profitabilität innerhalb von zwei „Kundenpaaren“ festgestellt<sup>135</sup>: zwischen den an deren Anzahl getätigter Transaktionen gemessenen Kunden in eine Gruppe passiver sowie einer Gruppe aktiver Kunden sowie zwischen den an ihrem Alter gemessenen jungen versus alten Kunden. Diese Unterscheidungskriterien von Kunden können als mögliche Segmentierungsmöglichkeiten auch für das Relationship Equity Modell in Betracht gezogen werden.

In der dynamischen Betrachtung über mehrere Zeitperioden wird dann auf Cash Flows abgestellt, die sich aus den Grössen des betrieblichen Rechnungswesens abzüglich Abschreibungen berechnen. Zur Diskontierung wird der Kapitalkostensatz der Bank verwendet. Leider führt diese Untersuchung auf derselben Zahlenbasis und der Logik des Customer Value Grid nicht zu einem verwertbaren Resultat, da die Homogenität der gebildeten Altersklassen zu klein ist<sup>136</sup>. Unter Einbezug von Kundenalter und Beziehungsdauer zeigt sich dann aber ein grundsätzliches Bild über alle Segmente hinweg<sup>137</sup>: Der Durchschnittskunde wird mit seinem Eintritt ins Arbeitsleben unprofitabel (mehr Transaktionen, kleiner Kontostand). Mit 32 erfolgt eine Trendwende: Bedingt durch höhere Kontostände fällt der Kundenertrag zusehends positiv aus<sup>138</sup>. Diese Tatsache stützt die Wichtigkeit der Alters der Kunden in der objektiven Kundenbewertung.

Damit legt Knöbel die Grundlage für die hier verfolgte Betrachtung des Kunden entlang seines Lebenszyklus. An der vermuteten Wichtigkeit von soziodemographischen Informationen über den Kunden für dessen Entwicklung soll dabei weiter festgehalten werden. Die von Knöbel festgestellten Unterschiede in den Profitabilitätsniveaus könnten aus heutiger Optik auch als ausschöpfbares Wertsteigerungspotential in ansonsten homogenen Kundengruppen angesehen werden. So plädiert denn abschliessend auch Knöbel dafür, eine treffendere Berechnung auf der Basis von soziodemographischen Informationen durchzuführen.

Während sich Knöbel klar auf die, was die Kundenvermögen betrifft, unteren Bereiche im sogenannten Retailbanking beschränkte, fokussiert Simonovic auf den Bereich der Vermögensverwaltung und damit auf auch auf die grösseren Kundenvermögen. Sein Ansatzpunkt liegt ebenfalls beim Kunden, doch zielt er mit seinem Konzept auf die Bewertung einer ganzen Unternehmung und nicht der von Einzelkunden ab<sup>139</sup>. Neben ABC-Analysen und

---

<sup>135</sup> Knöbel (1997), 205 sowie 227

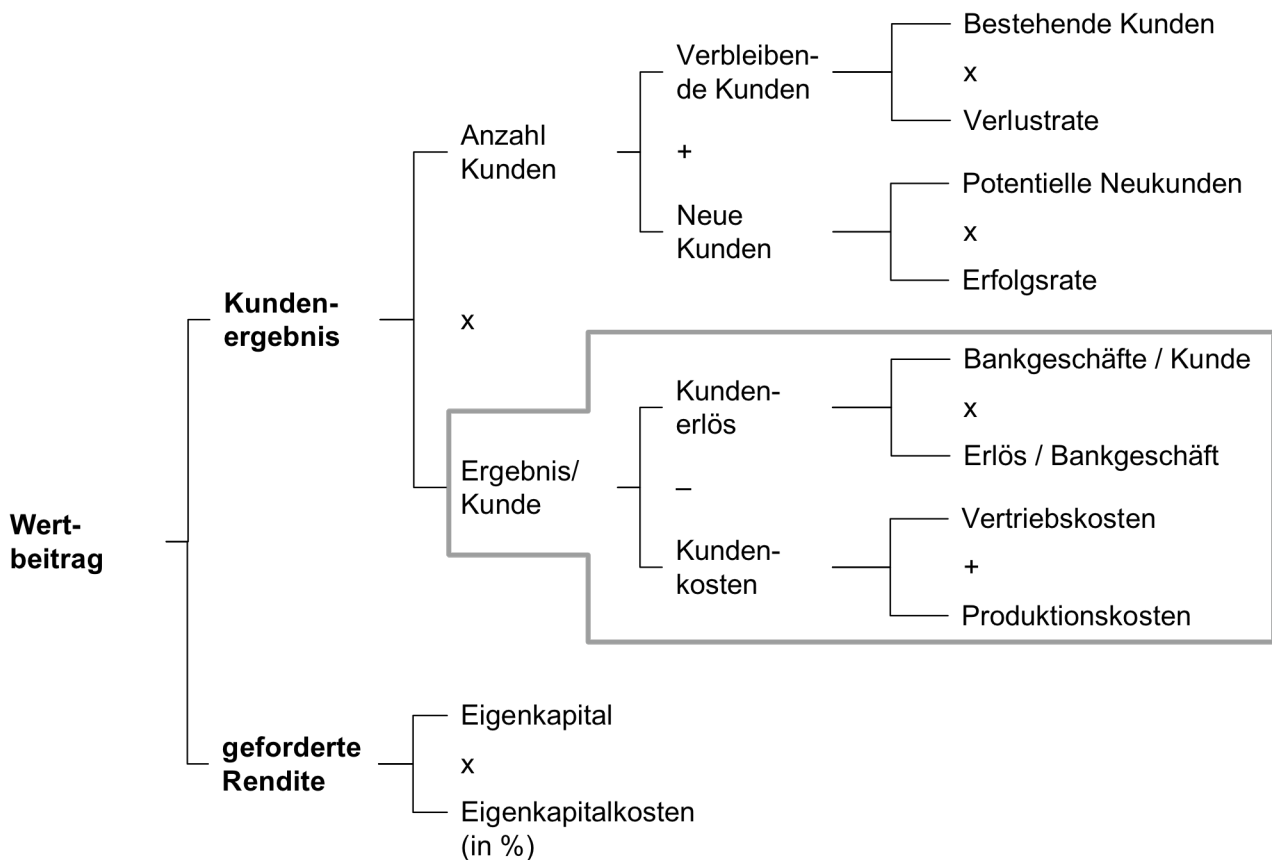
<sup>136</sup> Knöbel (1997), 255: es wurde versucht, die einzelnen Customer Grids je einer Altersklasse zuzuweisen („Majoritätssegmente“).

<sup>137</sup> Für Mulhern (1999), 29, ist die Verwendung von Lebenszyklusbetrachtungen in der Finanzindustrie richtig, da Kunden natürlicherweise durch hohe Wechselkosten für sehr lange Zeit an Organisationen gebunden sind.

<sup>138</sup> Knöbel (1997), 265

<sup>139</sup> Simonovic (2003)

Scoringmodellen schlägt er finanzielle Potentialanalysen und Kundenportfoliobetrachtungen vor; dabei geht er von folgendem Werttreiberbaum aus<sup>140</sup>:



Quelle: Simonovic (2003), 197

**Abbildung 3-5:** Werttreiberbaum im Private Banking nach Simonovic

Dieser ist in vielerlei Hinsicht anders als das bei der Besprechung des Private Banking Werttreibermodells in Abschnitt 2.3.2 aufgezeichnete Schema: Auf der einen Seite geht er weiter indem er sich nicht auf die Analyse nur eines Kunden beschränkt, sondern eine Struktur zur Gliederung des Wertbeitrags einer ganzen Kundenpopulation bietet; auf der anderen Seite ist er in der Herleitung des Ergebnisses pro Einzelkunde (grauer Rahmen) transaktions- statt vermögensorientiert und zudem weniger detailliert.

Dabei stellt Simonovic auch fest, dass die Allokation von Kosten auf den Kostenträger „Kunde“ nur bei sehr wenigen Privatbanken und Vermögensverwaltern erfolgt und derzeit überhaupt möglich ist<sup>141</sup>. So liegt denn auch sein Fokus viel eher auf der Erlösseite, wo er

<sup>140</sup> Simonovic (2003), 196, schlägt vor, zur Vereinfachung der Rechnung statt auf Cash Flows auf Größen der Erfolgsrechnung zurückzugreifen. Im Gegensatz dazu unterscheidet Cornelsen (2000), 133, strikt kostenrechnerische Modelle ohne Diskontierung nach der Kapitalwertmethode sowie investitionsrechnerische Modelle mit Berücksichtigung des Geldzeitwerts.

<sup>141</sup> Simonovic (2003), 194, auf eine Cap Gemini Ernst & Young Studie verweisend und erwähnend, dass der geringe Anteil an variablen Kosten erschwerend wirke.

auch auf andere, nicht im Baum ersichtliche Komponenten wie die Vermögensverwaltung und die Kreditvergabe eingeht.

Zudem misst er der Berücksichtigung von Kundenabwanderungsraten eine grosse Wichtigkeit zu. Insbesondere Erbfälle mit anschliessender Kontosaldierung oder latente Unzufriedenheit seien Zeichen, die es bei der Kundenbeurteilung zu beachten gelte. Zur Berechnung eines Customer Lifetime Values basiert er zunächst auf der bestehenden Kundenpopulation, die er aufgrund ihrer Beziehungsdauer mit der Bank in Reifesegmente (Neukunden, Wachstumskunden, Reifekunden, Stammkunden) unterteilt<sup>142</sup>. Zudem schlägt er in einer zweiten Stufe eine Verfeinerung der Unterteilung nach Vermögensklassen vor. Separat behandelt er die Neukunden; bei diesen sind einerseits Akquisitionskosten relevant; und andererseits berechnet er aufgrund von Beobachtungen eine separate Abwanderungsrate<sup>143</sup>. Die Schätzung der Cash Flows erfolgt aufgrund von Vergangenheitswerten, wobei eine Korrektur um externe Faktoren wie die Finanzmarktpformance oder anstehende Steueramnestien notwendig wird. Über alle Kunden hinweg wird ein Restwert berechnet.

Es wird klar, dass die Berechnung von Kundenwerten auch im Private Banking sehr komplex ist und von vielen externen Faktoren beeinflusst wird. Zudem zeigt sich bei Simonovic, dass die Beschränkung auf verfügbare Daten eine Abweichung von einer idealen Musterlösung bedingen kann – insbesondere wenn nur mit öffentlich verfügbaren Informationen gearbeitet werden kann. Ausserdem lässt dabei die Betrachtung verschiedener Ansätze auch erkennen, wie sehr sich diese an deren angedachtem spezifischem Verwendungszweck ausrichten sollten. Die Ansprüche an Simonovics Bewertung einer Gesamtbank anhand von externen Daten sind völlig andere als die an eine finanzmarkttheoretische Modellierung des Einzelkundenverhaltens wie sie z.B. Spremann vornimmt.

Letzterer modelliert die zu erwartenden Geldflüsse von privaten Investoren mit mittel-grosem Vermögen<sup>144</sup>. Dabei berücksichtigt er Faktoren wie das Erwerbseinkommen, die Sparquote, Erbschaften, Entnahmen, Finanzmarktrendite und Steuern und unterlegt diese mit plausibel erscheinenden Annahmen. Wichtig festzuhalten ist, dass es sich hier grundsätzlich um eine Sollbetrachtung handelt und natürlich nicht jeder Akteur nach Massgabe dieses Idealmusters handeln wird.

Schäfer wählt schliesslich einen weniger finanzlastigen Ansatz, um das Thema der Kundenwerte im Private Banking zu erarbeiten und stellt dabei die Zufriedenheit des Kunden ins Zentrum seiner Überlegungen<sup>145</sup>. Angesichts des Konsolidierungsdrucks in der Branche sowie der zunehmenden und nicht immer durch positive Performance zufriedenstellbaren

<sup>142</sup> Simonovic (2003), 206, sichtbar durch den Abzug von Geldern bei gleichzeitiger Reduktion der Durchdringungsrate (sprich: Reduktion des Share of Wallet der Bank beim Kunden).

<sup>143</sup> Beobachtung des Neukundenverhaltens über die Jahre; wegen mangelnder Verfügbarkeit historischer Daten sowie des Fehlens verlorener Kunden in den heutigen Datenbanken erscheint ein Fokus auf Neukunden unausweichlich.

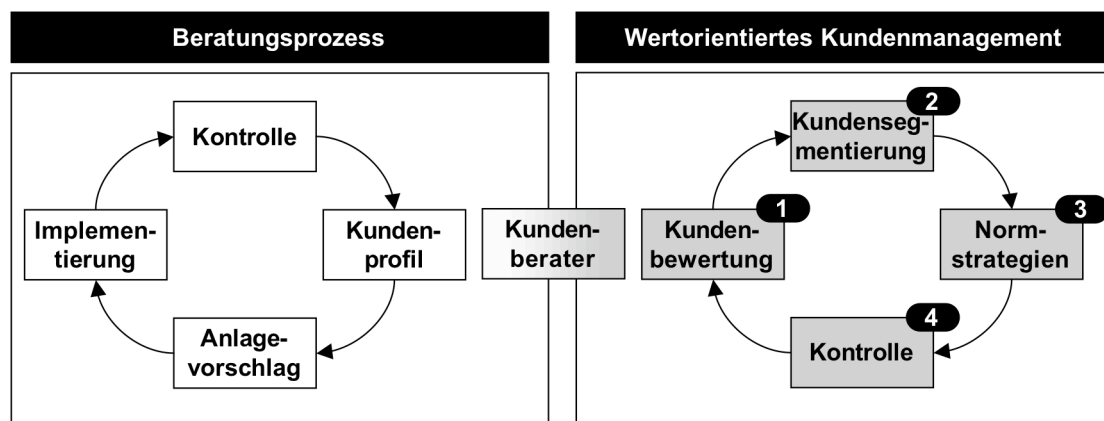
<sup>144</sup> Spremann (1996)

<sup>145</sup> Schäfer (2005)



Kundenansprüche gilt es, die Loyalität des Kunden zu erhalten. Zentral ist dabei die Rolle des Kundenberaters in seiner Scharnierfunktion zwischen Kunde und Bank. Durch das „Spüren“ des Kunden und dessen Abholen bei seinen Bedürfnissen ist er in der Lage, die Wahrnehmung der Dienstleistung durch den Kunden und damit den Wert dieses Kunden für die Bank direkt zu beeinflussen.

Auf dieser Feststellung aufbauend schlägt Schäfer ein Rahmenkonzept vor, welches Beratungsprozess und Kundenwertmanagement verknüpft und gleichzeitig optimiert, was im Zielkonflikt zwischen knapper werdenden Ressourcen und steigenden Kundenansprüchen zwingend zu sein scheint:



Quelle: Schäfer (2005)

**Abbildung 3-6:** Integration von Beratung und Wertorientierung im Private Banking

Dabei ist der Kundenberater zentraler Bestandteil beider Kreisläufe. Er hat den Kunden nach einem standardisierten und lösungsorientierten Prozess zu betreuen; zudem liefert er den grundlegenden Input zur Bewertung seiner Kunden bzw. – in deren Gesamtheit – zur strategischen Führung des gesamten Kundenportfolios.

Aus Sicht der hier gebotenen Übersicht ist dieses Schäfer'sche Konzept freilich als Metaansatz zu verstehen, welches verschiedene der diskutierten Bewertungsansätze in seinem Schritt 1 aufnehmen könnte. Dabei erachtet Schäfer v.a. auch den Einsatz vormonetärer Bewertungskonzepte, wie z.B. ein praxisorientiertes Kundenscoring, als gut und warnt vor der Scheingenauigkeit einer monetären Bewertung.

Ziel der wertorientierten Kundensegmentierung (Schritt 2) ist es, die Kunden in möglichst homogene Gruppen aufzuteilen, um ihnen darauf aufbauend und in Proportionalität zu ihrem Wertbeitrag Ressourcen zuweisen zu können. Schäfer hält fest, dass im heutigen Bankenumfeld v.a. nach der geographischen Herkunft, der Vermögensgrösse sowie in wenigen Fällen nach spezifischen Bedürfnissen der Kunden segmentiert wird<sup>146</sup>. Aufgrund der Tatsache, dass jedoch keine der heutigen Segmentierungen den Kunden nach dessen Wert ein-

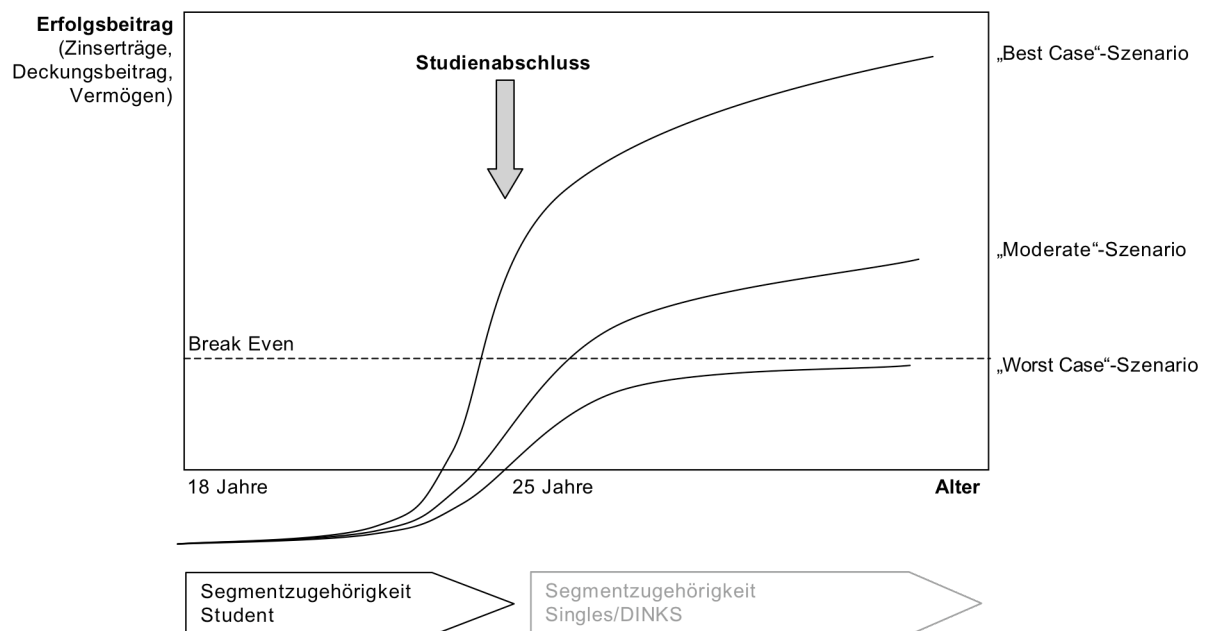
<sup>146</sup> z.B. bei Sportlern, Top Managern, etc.

teilt, geht Schäfers Vorstellung in Richtung einer ABC-Segmentierung nach Profitabilitäten, Deckungsbeiträgen und/oder für die vormonetären Einflussfaktoren nach dem bestimmten Score. Durch ein- oder mehrdimensionale Segmentierungsansätze wäre es möglich aufzuzeigen, wo heutige und morgige Erträge im Kundenportfolio vorzufinden sind.

Neben der Ressourcenallokation erlaubt die Segmentierung nach Kundenwerten auch die strategiekonforme Bedienung der Kundenbasis (Schritt 3). Dabei könnten die Kunden abhängig von ihrer heutigen Profitabilität und von ihrem Deckungsbeitragspotential beurteilt und bedient werden<sup>147</sup>. Im letzten Schritt (4) erfolgt schliesslich eine periodische Kontrolle der vorgenommenen Bewertungen und Einteilungen.

Die Integration der „mechanischen“ Kundenbewertung in ein umfassendes Managementkonzept erscheint sehr sinnvoll und vermag auch klar vorzuzeichnen, für welche Zwecke eine Kundenbeurteilung in der Bankenpraxis u.a. genutzt werden könnte: Sowohl die Ressourcenzuteilung als auch die Strategiearbeit könnten davon profitieren.

Rudolf-Sipötz beschränkt sich wiederum auf die reine Bewertungsmethodik, geht aber einen Schritt weiter, wenn sie Möglichkeiten zum Einbezug von Kundenverhalten in die Bewertung aufzeigt. Im Rahmen ihres umfassenden Kundenwertkonzepts geht sie in einem Fallbeispiel auf die Zürcher Kantonalbank ein<sup>148</sup>. Neben der Abhandlung aller schwer messbaren Aspekte, schlägt sie einen praxistauglichen Ansatz zur Szenariobetrachtung verschiedener Kundengruppen (Studenten, Singles/DINKs, Familien mit Kindern, Golden Age) – insbesondere an den Übergangspunkten – vor:



Quelle: Rudolf-Sipötz (2001), 210

**Abbildung 3-7:** Lebenszyklusabschnittwechsel Student – Single/DINK

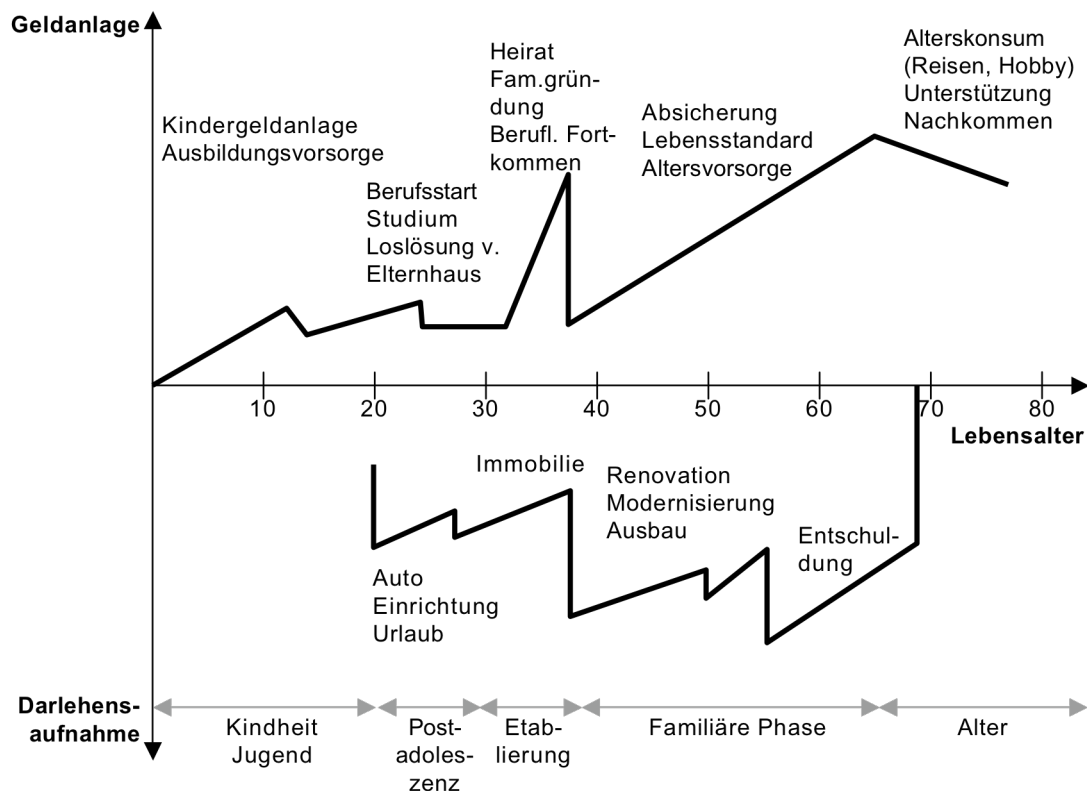
<sup>147</sup> Zweidimensionale BCG-Matrix: Basic-Kunden, Entwicklungs-Kunden, Abschöpfungs-Kunden, Star-Kunden

<sup>148</sup> Rudolf-Sipötz (2001), 202

Das Schlüsselereignis Studienabschluss kann sich im besten Fall in einem Ausbau der bestehenden Kundenbeziehung als Hauptbank niederschlagen. Der Kunde könnte die Bank zweitens aber auch nur als Zweitbank wählen oder er könnte drittens die bestehende Beziehung ganz abbrechen.

Die Anerkennung der Tatsache, dass sich der Kunde über die Jahre in vielen Aspekten verändert, spricht für die Notwendigkeit, den idealen Ansatz zur Kundenbewertung mit einer sehr langfristigen Zukunftsorientierung aufsetzen zu müssen. Auch die Idee, wichtige Lebensereignisse als „Weichen“ sowohl des Privat- und Berufslebens als auch für die Bankbeziehung zu betrachten, erscheint sinnvoll. Mit der Wahl eines derartig langfristigen und ereignisorientierten Bewertungsansatzes kommt die sehr schwierig zu beantwortende Kernfrage nach der Vorhersage der „Weichenstellungen“ erst auf: Wie ist es möglich, denkbare Entwicklungsrichtungen des Kunden so früh wie möglich zu erfassen?

Andere Autoren, welche die Thematik Kundenwert im Bankenbereich, insbesondere dem Private Banking, ansprechen, fokussieren vornehmlich auf Marketing-/Kundensegmentierungsaspekte und gehen nicht oder nur am Rande auf finanzielle (Bewertungs-)Belange ein<sup>149</sup>. Auch der Lebenszyklusgedanke wird dabei weitergetragen:



Quelle: Seyfried (1998), 355

**Abbildung 3-8:** Lebenszyklusdarstellung nach Seyfried

<sup>149</sup> so zum Beispiel: Seyfried (1998), Prinz (2001), Emödi (1999), Polan (1995), Heinrich (2002), Meidan et al. (1997)

Seyfried betont den Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit, der Kundenbedien-  
nung und der Maximierung des Barwerts einer Kundenbeziehung<sup>150</sup>. Er postuliert, Bank-  
produkte müssten sich an den (profitabler werdenden) Lebensphasen des Kunden orientie-  
ren.

Neben dieser in Abbildung 3-8 dargestellten „ersten Annäherung“ gelte es weitere Faktoren  
wie Geschlecht, Berufsposition, Ausbildungsniveau, Familienstand, Haushaltsgrösse und  
Wohnort sowie die Zugehörigkeit zu einem bestimmten sozialen Milieu in Betracht zu zie-  
hen, um den Kunden optimal an seinen Bedürfnissen abholen und damit seinen Wert maxi-  
mieren zu können.

Seyfried stellt fest, dass die Banken über Massen von Kundendaten verfügen würden, oft-  
mals aber keine Möglichkeit hätten, diese zeitgerecht zu untersuchen und daraus Schlüsse  
zu ziehen, da es entweder an Kompetenz fehle oder die Systeme zu fragmentiert seien. Es  
gehe darum, sich gegenüber dem Kunden zu differenzieren, gleichzeitig aber auch intern  
effizienter zu werden. Dadurch könne das Kundenportfolio optimiert werden; der Gesamt-  
wert aller Kundenbeziehungen würde maximiert und langfristig verstetigt.

Diese Aussage erscheint insbesondere im heutigen Marktumfeld durchaus sinnvoll. Ältere  
Kunden werden demographiebedingt immer zentraler, so dass sich die Wichtigkeit einer  
frühen Kundenbindung an die Bank zunehmend erhöht. Auch Bernet: „[Die älteren und  
profitabelsten Kundensegmente] werden Loyalität dem erweisen, der sich in einem ebenso  
langen mittleren Lebensabschnitt ihnen gegenüber loyal verhalten hat.“<sup>151</sup>

Vor dem Hintergrund, dass die Kosten zur Anwerbung eines Private Banking Kunden zw-  
ischen 1999 und 2004 um 250% gestiegen sind<sup>152</sup>, könnte eine Effizienzerhöhung neben der  
Reduktion nicht-wertschöpfender Kostenblöcke im Frontbereich vor allem auch eine zu-  
nehmende Fokussierung auf (potentielle) Kunden mit einer maximalen Wertschöpfung bzw.  
dem Ausschliessen wertvernichtender Kunden erreicht werden.

### 3.5 Grenzen der Kundenwertperspektive

Banken sehen sich im Zusammenhang mit der operativen Einführung von Kundenwertan-  
sätzen mit mehreren Schwierigkeiten konfrontiert. In der Literatur finden sich an verschie-  
denen Stellen Hinweise auf Schwierigkeiten bei der Implementierung, Grenzen der An-  
wendbarkeit, generelle Einwände und auch kritische Bemerkungen zum Thema Kunden-  
wertberechnungen. Der Hauptkritikpunkt ist das Thema Datenverfügbarkeit:

---

<sup>150</sup> Seyfried (1998)

<sup>151</sup> Bernet (2005), 63

<sup>152</sup> Corporate Executive Board (2004b), 1-2, begründet dies mit einer vermehrten Jagd auf kleine Portfolios, Salärerhö-  
hungen im Frontbereich, Steigende Compliancekosten sowie die tendenzielle Verlängerung des Akquisitionsspro-  
zesses.

- Viele Unternehmen sind nicht in der Lage, Erlöse und Kosten korrekt bzw. verursachergerecht auf einzelne Kunden zuzuordnen<sup>153</sup>; dies ist aber Grundvoraussetzung für sämtliche Folgerechnungen.
- Zukünftiges individuelles Kundenverhalten ist nur schwer zu prognostizieren; zudem können Unternehmen kein oder ein falsches Verständnis der Lebenszyklen ihrer Kunden haben<sup>154</sup>.
- Um ein vollständiges Bild über die Entwicklung der firmeneigenen Kunden zu erhalten, sind auch Daten über Nicht-Kunden nützlich; solche zu erlangen, erscheint aber noch um einiges schwieriger<sup>155</sup>.
- Unabhängig vom individuellen Kundenwert ist auch die Schätzung des „ökonomischen und ökologischen Klimas der nächsten Generationen“ eine Herausforderung<sup>156</sup>.
- Die Unsicherheit der prognostizierten Cash Flows ist gross. Der Abhängigkeit des Customer Lifetime Values von kleinen Annahmendeltas sollte man sich bewusst sein<sup>157</sup>.

Vor diesen ernüchternden Tatsachen stellt Ambler fest, dass das Customer Lifetime Value Konzept an sich sehr einleuchtend ist, dass aber die Prognose der Zukunft keinen Mehrwert schaffen kann: „The nearest the future can get is today!“. Statt auf einer wackligen, annahmenbasierten und letztlich auf der Gegenwart beruhenden Zukunftsprognose aufzubauen, solle man gleich mit Gegenwartsdaten arbeiten<sup>158</sup>. Blattberg et al. spricht dem Thema wegen der Übertreibungen des ausklingenden 20. Jahrhunderts zwar einen schlechten Beigeschmack zu, warnt aber davor, nun das „Kind mit dem Bade auszuschütten“.

Wahrscheinlich liegt der richtige Weg golden in der Mitte: Sicherlich ist es klug, sich über die Zukunft Gedanken zu machen – ein Abstellen auf die Vergangenheit und Gegenwart alleine wird nicht zum realistischsten Bild der Zukunft führen<sup>159</sup>. Das Bewusstsein der Relativität jeglicher getroffener Annahmen sollte aber stets vergegenwärtigt werden; die Trennlinie zwischen realistischer Zukunft und „Träumerei“ sollte gewahrt bleiben. Dabei ist die richtige Grundsausrichtung der Zukunftsdaten wichtiger als deren Stimmigkeit bis auf die letzte Kommastelle. Deshalb sollte eine Fokussierung der Forschungsanstrengungen auf praxisrelevante und –taugliche Gedanken heute im Vordergrund stehen.

---

<sup>153</sup> Simonovic (2003) sowie Neckermann (2003)

<sup>154</sup> Mulhern (1999) sowie Neckermann (2003): z.B. Wahl einer ungeeigneten Erlösmodellierung, keine Quantifizierung von Kundenvermittlungen etc.; Individualität des Risikos je nach Kunde und Zeitpunkt

<sup>155</sup> Bell et al. (2002)

<sup>156</sup> Ambler (2002)

<sup>157</sup> Bell et al. (2002)

<sup>158</sup> Ambler (2002)

<sup>159</sup> Fickert (1995), 207: „Das Kundeninformationssystem muss zukunftsgerichtet sein, da realisierbare Erwartungen wichtiger als Entschuldigungen für die Vergangenheit sind.“

### 3.6 Zwischenfazit aufgrund des Desk Researchs

Kundenwert kann aus verschiedenen Werten betrachtet und verschieden definiert werden. In der vorliegenden Arbeit wird unter Kundenwert der Wert des Kunden für die Bank verstanden. In seiner einfachsten Form ist dieser die Summe der diskontierten Nettocashflows eines Kunden. Diese Betrachtungsweise kann jedoch mit weiteren vormonetären Komponenten ergänzt werden. Dabei geht die Innovation vom Marketing aus und hat begonnen auch Unternehmensführungs- und Finanzmodelle zu beeinflussen.

Aus Sicht der Finanzführung liegen die Ursprünge des Kundenwertdenkens in Überlegungen zu statischen Kundenprofitabilitätsberechnungen sowie periodenübergreifenden Kundenwertbetrachtungen. Es gibt für das Retail und das Private Banking Beiträge, welche die wertorientierte Unternehmensführung auf Basis von Kundenwerten sowie die Bankbewertung konzeptionell erörtern. Diese Ansätze basieren auf top-down Vorgehensweisen, die nicht die Bewertung des einzelnen Kunden sondern der Gesamtunternehmung zum Ziel haben. Daneben geht einzig die Finanzmarkttheorie die theoretischen Modellierung eines sich lebenslang ändernden Kundenverhaltens auf der Basis der Lebenszyklushypothese an. Die Kundensegmentierung müsste in der Vermögensverwaltung auf relativ komplexen Konstrukten beruhen, die sich an der umfassenden Lebenssituation des Kunden orientieren. Kundenpräferenzen bezüglich des Produkts – der Lösung von Vermögensfragen – sind ganzheitlicher und umfassender vom Kunden als Mensch abhängig als dies in anderen Branchen der Fall ist. Um das zu entwickelnde Bewertungsmodell auf einer geeigneten Kundenbetrachtung aufbauen zu können, sollten verschiedene Möglichkeiten untersucht werden.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass neue Wege zur Identifikation von Kundenwerthaltigkeit der Schlüssel zur Lösung aktueller unternehmerischer Probleme im Private Banking sein könnten. Dabei sind es jedoch auch konkrete Umsetzungsprobleme wie eine mangelnde Datenqualität, welche hinderlich wirken<sup>160</sup>.

---

<sup>160</sup> zu den Grenzen von Kundenwertmodellen allgemein und dem hier entwickelten im spezifischen siehe Abschnitt 6.3.2

### 3.7 Kundenwert in der Praxis (Managementinterviews)

Nach der Beschreibung von Kundenwertmodellen basierend auf dem Stand der Literatur, erscheint es als äusserst relevant, diese Sichtweise einem Realitätstest zu unterziehen. Dazu wurden mit Führungskräften aus Banken verschiedener Grösse Gespräche geführt. Dabei zeigte sich, dass die Relevanz und die Interpretation des Begriffs Kundenwert zu einem hohen Grad von der Grösse einer Privatbank abhängig ist<sup>161</sup>. Im folgenden soll prototypisch – aber auf realen Aussagen basierend<sup>162</sup> – aufgezeigt werden, in welcher Situation sich kleine, mittlere und grosse Privatbanken befinden. Dabei wird nach folgendem Raster vorgegangen:



**Abbildung 3-9:** Beurteilungsraster für Managementinterviews

#### 3.7.1 Kundenwertdenken bei kleineren Privatbanken

##### 3.7.1.1 Allgemeine Situation

Während bei sämtlichen Banken davon ausgegangen werden kann, dass in der täglichen Arbeit des Kundenberaters der Kunde als Individuum im Vordergrund steht, lassen sich bei den betrachteten Banken aufgrund ihrer Grösse Unterschiede in der Organisationsform im Bereich der Kundenbetreuung erkennen. So ist in den kleineren Banken festzustellen, dass der formelle Organisationsgrad sehr klein ist: Aufgrund deren kleinen Zahl besteht kaum eine Notwendigkeit, die Kunden in verschiedene Segmenten zu organisieren und zu bedienen. Besteht eine formelle Organisation, so dient diese v.a. der geographischen Komplexitätsreduktion<sup>163</sup>. Es existieren typischerweise verschiedene Standorte, an denen verschiedene Berater tätig sind.

Jeder Kunde ist einem Berater zugeordnet, der bemüht ist, dessen Bedürfnisse optimal zufriedenzustellen. Er ist bestrebt, den Kunden ganzheitlich zu erfassen, ihn kennenzulernen,

<sup>161</sup> Dabei wird unter der Grösse einer Bank z.B. deren Umsatzniveau oder die Höhe der durch sie verwalteten Kundengelder verstanden. Die Grösse einer Privatbank als Kriterium zur Festlegung von deren Kundenwertverständnis ist nicht als scharfe Trennlinie zwischen verschiedenen Bankenkategorien aufzufassen; vielmehr ergibt sich diese Unterscheidung aufgrund der Interviewergebnisse im Sinne einer groben aber nachvollziehbaren Indikation des vorherrschenden Verständnisses des Begriffs „Kundenwert“. Die Veränderung dieses Begriffverständnisses zwischen den kleinsten und den grössten Banken ist als fließend zu betrachten.

<sup>162</sup> Die Aussagen basieren auf knapp 20 Interviews mit Vertretern verschiedener Privatbanken (siehe Interviewverzeichnis) sowie auf Ackermann/Nippe (2003) und Janson/Keller (2003). Aus Vertraulichkeitsgründen erfolgen in den hier niedergeschriebenen Fallstudien keine direkten Hinweise auf die Aussagen der einzelnen Gesprächspartner.

<sup>163</sup> Siehe zu möglichen Segmentierungsmotivationen die Einleitung zu Kapitel 4.

um so eine stabile Geschäftsbeziehung aufzubauen. Dabei erhofft er sich, auch langfristig von weiterem Potential in dessen Umfeld profitieren zu können. Nicht zuletzt wird das Geschäft durch persönliche Beziehungen zwischen Kunden und den Bankeignern geprägt, welche geschäftlich sehr gut genutzt werden können.

Trotz strategischer Wachstumsvorhaben, ist man bestrebt, wenig aggressiv zu akquirieren. Dies führt zu einer Aufrechterhaltung der Margen sowie wiederum zu einem Ansprechen loyaler, nicht einzig preisgetriebener Kunden. Dabei ist Diskretion insbesondere als vertrauensbildende Massnahme wichtig; es wird versucht zum Kunden eine Beziehung aufzubauen, in der man dessen Zufriedenheit sehr gut spürt. Somit wird die Loyalität erhöht und man ist in der Lage, frühzeitig und richtig zu reagieren, sollte sich unterschwellig ein Konflikt anbahnen.

### **3.7.1.2 Aktuelle Rolle von Kundenwert in der Bankführung**

Wie aus der allgemeinen Situation hervorgeht, sehen sich die betrachteten Privatbanken weniger darauf ausgerichtet, in schnellem Takt Kundenwert im hier verstandenen ökonomischen Sinne zu schaffen; im Vordergrund steht das Bestreben, den Kunden langfristig zu pflegen, zu entwickeln und so zu seiner maximalen Wertentfaltung zu bringen. Man vertraut darauf, dass der Kunde über die Zeit und bei guten Bedingungen Wert generieren wird.

Ob man sich auf den richtigen Pfad befindet wird jeweils am Periodenende verifiziert, wenn sich der finanzielle Erfolg in der konsolidierten Erfolgsrechnung niederschlägt. Dabei findet auch eine rudimentäre Überprüfung der Kundenberaterleistung aufgrund der Anzahl hergestellter Kontakte, der Anzahl geführter Gespräche sowie schliesslich der Anzahl getätigter Abschlüsse statt.

In der täglichen Arbeit spielt der Kundenwert zudem implizit eine Rolle, indem sich die Kundenakquisition nach bestimmten Attributen wie dem Wohnort oder der Mitgliedschaft in bestimmten Netzwerken richtet, die auf hohen Kundenwert hindeuten. Ein weiterer Ansatz zur Sicherstellung einer langfristigen Wertgenerierung bei den betrachteten, kleineren Privatbanken, liegt darin, die Beziehung zwischen dem Kunden und seinem Berater möglichst wenig zu stören. Mit voller Absicht wird der Kundenberater in der Folge nicht – obwohl dies technisch möglich wäre – anhand von Kennzahlen beurteilt und bspw. mit Wachstumszielen incentiviert, sondern ist in seiner täglichen Betreuungs- und Akquisitionsarbeit weitestgehend frei.

Auf der Stufe der gesamten Kundenpopulation spielt die Beurteilung des Kundenstamms eine gewisse Rolle. Dies geschieht z.B. entlang eines Vermögensrasters aber auch weiterer verfügbarer Attribute wie der Altersstruktur. Wertbasierte, monetäre Beurteilungsmethoden kommen jedoch auch hier nicht zum Zuge.



### **3.7.1.3 Angestrebte Rolle von Kundenwert in der Bankführung**

Eine grosse Schwierigkeit wird im fortschreitenden Wachstum gesehen, welches zu einer Einschränkung des Überblicks führt und somit den Aufbau neuer Tools erfordert. Aus diesem Blickwinkel beginnt die Informationstechnologie eine immer wichtigere Rolle zu spielen. Diese soll jedoch primär nicht der Bankleitung, sondern vielmehr dem Kundenberater dienen. Die Entwicklung eines CRM-Systems soll die Erfassung und spätere Abfrage der Lebensumstände sowie des Potentials von Kunden individuell durch den Berater ermöglichen. Die Berater sind jedoch in der Nutzung eines solchen Tools frei; sie können also weiterhin auf ihren Handkarteien basieren. Insofern ist keine grundsätzliche Änderung der Perspektive in Richtung Kundenwertorientierung oder eine zunehmende Systematisierung zu erkennen: Die angestrebte Entwicklung geht hin zur Ermöglichung einer effektiveren Kundenbetreuung, nicht aber hin zu einer Messung von Kundenwerten zur Ableitung strategischer Massnahmen.

Die erhaltenen Einblicke zeigen, dass bei den betrachteten kleinen Privatbanken Kundenbeurteilungsinstrumente zum Einsatz kommen werden, welche direkte Relevanz für die im Verkauf tätigen Berater haben, aber nur von sekundärer Relevanz für das Bankmanagement sind.

## **3.7.2 Kundenwertdenken bei mittelgrossen Privatbanken**

### **3.7.2.1 Allgemeine Situation**

Im Gegensatz zu den besprochenen kleineren Privatbanken, verfügen die betrachteten Privatbanken mittlerer Grösse über eine internationale Präsenz im Private Banking Bereich. Zudem unterscheiden sie sich auch grundlegend in der Struktur der in der Schweiz bedienten Kunden. Während die kleineren Privatbanken zu sehr grossen Teilen in der Schweiz domizilierte Kunden bedienen, betreuen die mittelgrossen Banken auch internationale Offshore-Kunden. Damit sprechen sie auch vermögensmässig höhergelegene Kundensegmente bis hinauf zu den UHNWIs<sup>164</sup> an, während sich der Markt für die kleineren Privatbanken am unteren Ende der HNWI ausdünn.

Hinzu kommt, dass während die kleineren Privatbanken und Vermögensverwalter zu grossen Teilen auf Produkten von Drittanbietern beruhen (müssen), die mittelgrossen Institute auf bankeigene Asset Management Abteilungen zurückgreifen können, die aktiv in der Bewirtschaftung von Investment Fonds sowie der Entwicklung von strukturierten Produkten tätig sind.

### **3.7.2.2 Aktuelle Rolle von Kundenwert in der Bankführung**

Die heutige Struktur der betrachteten mittelgrossen Privatbanken ist historisch gewachsen und hat eine Zeit grosser Expansion mitgemacht. Dabei hat sich keine systematische (we-

---

<sup>164</sup> Ultra High Net Worth Individuals: Personen mit Vermögen über CHF 50 Millionen

nigstens vermeintlich) wertorientierte Kundenbearbeitung herausgebildet, sondern jeder Berater bearbeitet nach wie vor Kunden aus diversen Segmenten und mit unterschiedlichsten Bedürfnissen – also ähnlich der Situation der kleineren Institute. Teilweise wurde sehr wohl eine Kundensegmentierung vorgenommen, doch liegt die effektive Homogenität dieser Segmente in einem Beispiel bei 50-60%<sup>165</sup>.

Eine Potentialbeurteilung gestaltet sich hier zudem schwierig, da nur rudimentäre Deckungsbeitragsrechnungen bis auf Stufe Kunde existieren und auch die Vollständigkeit soziodemographischer Daten mangelhaft ist. Ein Grund dafür kann der Diskretionswunsch der Privatkunden sowie das Bedürfnis der Berater sein, sich nicht „in die Karten blicken lassen“ zu wollen.

Implizit, d.h. ohne sich über absolute oder relative Kundenwerte bewusst zu sein, gestaltet sich das Produktangebot der Banken kundenwertorientiert. Dadurch, dass die Produktpalette die möglichen Bedürfnisse des Kunden entlang seines Lebenszyklus abdeckt, sollten die Banken in der Lage sein, jedem Kunden maximalen Wert zu bieten und so in der langen Frist auch dessen Wert für die Bank zu optimieren.

Teilweise werden Vorstösse mit neuen, bedürfnisorientierten Segmentierungen gemacht. So werden dabei z.B. neue Segmente von Privatkunden angegangen, welche Bedürfnisse und das finanzwirtschaftliche Wissen ähnlich denen eines institutionellen Investors haben und nun gesondert mit einer massgeschneiderten Produktpalette bedient werden sollen.

### 3.7.2.3 Angestrebte Rolle von Kundenwert in der Bankführung

Eine der identifizierten Stossrichtungen liegt momentan im Ausrollen der gerade beschriebenen bedürfnisorientierten Segmentierung als Ersatz für eine unstrukturierte und damit potentiell wertsuboptimale Kundenbedienung. Die genauere Messung von Kundenpotential und eine Ausrichtung der Bankführung danach wird als eher schwierig umsetzbar erachtet. In einer der befragten Banken soll eine kundenbedürfnisorientierte Ausrichtung in der nahen Zukunft automatisch auch eine Anpassung der Akquisitionsanstrengungen sowie der Ressourcenallokation nach diesem Denkmodell mit sich bringen.

Ein anderer Ansatz besteht im Ausbau des Verständnisses für die systematische Entwicklung verschiedener typischer Kunden entlang ihres Lebenszyklus. Diese Profilierung wird im Vergleich zu einer Berechnung von Kundenwerten als vordringlich erachtet, da sie direkt zur Optimierung der Produktentwicklung beitragen und so indirekt zu einer Steigerung des Kundenwerts führen könnte.

Die betrachteten mittelgrossen Privatbanken sind daran, historisch gewachsene Organisationsstrukturen, die sich für die momentane Geschäftsgrösse als nicht mehr geeignet erweisen durch neue zu ersetzen. Dabei ist die Optimierung des Kundenwerts ein Ziel, dessen Umset-

---

<sup>165</sup> Es werden also bis zur Hälfte der Kunden nicht *strategiekonform* betreut.

zung implizit durch ein besseres Verständnis des Kundenlebenszyklus sowie eine abgestimmte Kundenbedienung und Produktentwicklung erreicht werden soll.

### **3.7.3 Kundenwertdenken bei grossen Privatbanken**

#### **3.7.3.1 Allgemeine Situation**

Die beiden grossen Schweizer Privatbanken sind aus mehreren Zusammenschlüssen und Zukäufen über die Jahre zu sehr grossen Organisationen herangewachsen. Während das Schweizer Onshore-Geschäft von Wichtigkeit ist, haben sie sich vor allem durch die Dienstleistungen an Offshore-Kunden über die Jahre einen Namen gemacht. Eine schwächere Entwicklung jener Volumina hat die beiden Institute jedoch allmählich dazu veranlasst, sich nach neuen Wachstumsgebieten und Ertragsquellen umzusehen. Das Resultat ist eine starke Expansion ausserhalb des Schweizer Stammgebietes vor allem nach Westeuropa, Asien und teilweise in den ehemaligen Ostblockstaaten.

Die Banken bedienen weltweit im Private Banking mehrere hunderttausend Kunden, welche neben einer qualitativ hochstehenden Beratung mit ihren Vermögensverwaltungsaufträgen vor allem auch ein Markenprodukt suchen. Um dieses konsequent und ortsunabhängig kontrolliert bereitstellen zu können, versuchen diese Institute mehr als andere, eine Standardisierung herbeizuführen. Dazu gehört auch eine Systematisierung der Kundenbeurteilung und darauf aufbauende Massnahmen in der Kundensegmentierung und –bearbeitung. Derart sieht sich der Kunde zu einem gewissen Grad einem auf sein Segment spezialisierten Fachmann gegenüber, der eine gewisse Effizienz in der Lösung typischer Probleme entwickelt hat.

#### **3.7.3.2 Aktuelle Rolle von Kundenwert in der Bankführung**

Auf der Zeitachse gesehen machte das Retailbanking den Anfang dieser Systematisierung, wo durch systematische Kundenwertbetrachtungen eine Profitabilisierung bewerkstelligt werden konnte. Historisch hat das CRM im Private Banking Bereich seine Wurzeln im Compliance-Bereich, der Instrumente suchte, welche die Erkennung unlauterer und vermeintlich illegaler Transaktionen ermöglichte<sup>166</sup>.

Diese Entwicklungen helfen heute auch den anderen Interessengruppen wie der Bankführung, dem Verkauf, dem Produktmanagement oder der CFO-Organisation bei der Unterstützung strategischer Entscheide. Doch aufgrund der grösseren Individualität des Geschäfts und oftmals fehlender flächendeckender soziodemographischer und finanzieller Daten ist der Prozess im Private Banking weniger weit fortgeschritten.

---

<sup>166</sup> Compliance = Gesamtheit der freiwilligen, bankaufsichtlichen und gesetzlich vorgeschriebenen Massnahmen zur Sicherstellung, dass die Geschäftstätigkeit von Finanzinstituten sowie die Eigengeschäfte der Mitarbeiter den geltenden Gesetzen, Regelungen und Usanzen entsprechen. Die Compliance dient der Erhaltung des guten Rufs der Finanzinstitute.

Die Banken verfügen zwar über CRM-Systeme; diese werden zum einen aber nicht systematisch bewirtschaftet, zum andern liegen über viele Kunden typenbedingt in vielen Fällen keine detaillierten Informationen vor<sup>167</sup>. Aus diesem Grund erfolgt die Potentialbeurteilung eher grob: In bestimmten Bereichen mittels einer zweidimensionalen Kundenbeurteilung anhand gegenwartsbezogener Daten (bspw. mit der heutigen Umsatzleistung als wichtige Dimension) oder teilweise aufgrund kundenberater eigener subjektiver Potentialeinschätzungen.

Dabei ist man sich bewusst, dass die CRM-Systeme nur so gut sein können wie die Informationen, die sie beinhalten. Was die durch den Kundenberater eingegebenen Daten betrifft<sup>168</sup>, könnten also geeignete Anreize die Datenqualität steigern. Dies geschieht teilweise schon dadurch, dass der Berater direkt vom CRM-System profitieren und selbst zu seinem eigenen Nutzen sein Kundenportfolio nach verschiedenen Aspekten analysieren oder auch die Verwaltung von Kontakten zu potentiellen Kunden vornehmen kann. Ein latentes Problem bleibt die mangelnde Verfügbarkeit flächendeckender (vor allem soziodemographischer) Kundeninformationen. Einerseits sind diese zwar im System enthalten, aber nicht zweckmässig und in auswertbarem Format erfasst, oder aber sie werden vom Kundenberater in separaten Katalogen geführt.

Ein wichtiger Fokus bei flächendeckenden Kundenbeurteilungen liegt auf der schnellen Priorisierung bestehender Kunden nach deren Bedürfnissen wie auch deren Attraktivität; so können die Kunden anschliessend modulartig mit geeigneten Verkaufsstrategien abgeholt werden, was der Bank Effizienzgewinne bringt, und auch dem Kunden bei der gezielten Befriedigung seiner Bedürfnisse entgegenkommt.

Neben solchen breiten Beurteilungsversuchen erfolgen auch detaillierte punktuelle Analysen, welche zu Teiloptimierungen und der Verfeinerung von Teilstrategien beitragen können. Bei solchen Efforts kommen auch statistische Verfahren zur Anwendung, mittels derer man zu verstehen versucht, welche logischen Zusammenhänge zwischen einzelnen Kundenattributen bestehen (Beispiel: der Zusammenhang zwischen dem Alter und der Nutzung von elektronischen Kanälen)<sup>169</sup>.

Solche Anstrengungen laufen als CRM vor allem unter der Ägide der Marketingabteilungen der betrachteten Banken. Dabei fungiert das sog. analytische CRM als methodische und technische Fachstelle, die durch Auswertung von Informationen über Zahlungsverkehrstransaktionen, Wertschriftenstamm- und Transaktionsdaten, Kundenstammdaten, Privatkre-

---

<sup>167</sup> Insbesondere im Falle der Nummernkonti, wo auf Bankseite nur einem engen Personenkreis die wirtschaftlich Berechtigten bekannt sind (Mirabaud (2005)), liegen in den zentralen Systemen keine weiterführenden soziodemographischen Informationen vor. Im Rahmen „normaler“ Kundenbeziehungen steht am Anfang die Erfassung sämtlicher Vermögenswerte (Zweitstämme, Familienmitglieder) sowie der Jahresausgaben eines Kunden. Dabei wird das Gespräch auf verschiedene Bereiche wie Geld, Familie oder die Hobbies gelenkt, um ein möglichst komplettes Bild des Kunden zu erhalten. Meist ist sich der Kunde von vornherein selbst nicht ganz bewusst, was er alles besitzt. Man versucht zumindest, die Asset Allocation auch externer Gelder in Erfahrung zu bringen.

<sup>168</sup> Wie Einkommen, Gesamtvermögen, Alter, Geschlecht, Wohnort, Risikoneigung, Anlegertyp etc.

<sup>169</sup> Bspw. Datamining, komplexe Algorithmen, Entscheidungsbäume, Regressionsanalysen und Modellrechnungen

dit- und Kreditkartentransaktionen, Hypotheken- und Kreditdaten, die Organisationsstruktur, Verkaufs- und Kontaktberichte sowie auch bankexterne Daten zu relevanten Aussagen gelangen kann<sup>170</sup>.

Diese Aussagen können sodann strategische sowie operationelle Relevanz entfalten. Bei ersterer geht es vor allem um die Definition von Zielgruppen, Vertriebskanälen und geeigneten Produktangeboten. Bei der zweiten unterstützt das CRM die Umsetzung konkreter Massnahmen: Durch die Eruierung der Kundenaffinität zu bestimmten Produkten wird die Generierung von Kontakten für Direct Mailings und beratergestützte Kampagnen ermöglicht. Die Erkennung ungewöhnlicher Transaktionsmuster liefert die nötigen Informationen für Cross Selling oder andere Massnahmen<sup>171</sup>.

Bei sämtlichen auf Kundendaten basierenden Auswertungen sind bestehende Datenschutzrichtlinien auf nationaler Ebene stets einzuhalten, welche die Banken in der Ausschöpfung des Möglichen natürlich substantiell einschränken<sup>172</sup>.

### 3.7.3.3 Angestrebte Rolle von Kundenwert in der Bankführung

Aus den obigen Ausführungen über die heutige Rolle von Kundenwertbetrachtungen bei den grossen Privatbanken wird ersichtlich, dass im Gegensatz zu den kleinen und mittleren Instituten Kundenwert und dessen Beurteilung zu grossen Teilen eine ganz andere Bedeutung hat. Die Kundenwertbetrachtungen sind insbesondere auch ein Versuch der Bankorganisation, einer grossen Masse von Kunden adäquat zu begegnen. Dies ist bei den kleinen Banken nicht notwendig und wird bei den mittelgrossen mit anderen Mitteln umschifft.

Die festzustellenden Entwicklungsstossrichtungen des Kundenwertmanagements bei den Grossbanken können wie folgt umrissen werden:

- **Kundenwissen verbreitern und vertiefen:** Vorhandene CRM-Applikationen sind über die Zeit unkontrolliert gewachsen und existieren global teilweise parallel in mehrfachen Ausführungen. Solches stellt eine Hürde für eine weitere systematische Verbesserung des Wissens über alle Kunden dar. Die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen unternehmensinternen Stakeholdern soll gefördert werden, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen sowie Datenbedürfnisse und –standards festzulegen. Auch vermehrte Zusammenarbeit mit den Kundenberatern als Informationsquelle und Partner wird von vielen Seiten als wünschbar erachtet.

Neben der Vergrösserung der Menge an erhobenen Informationen und der Verbreiterung der „Erhebungsmasse“ geht es dabei auch darum, kontinuierlich aus gemachten Analy-

<sup>170</sup> Bspw. Informationen über die Attraktivität von Wohngebieten

<sup>171</sup> So kann bspw. aus regelmässigen, monatlichen Zahlungseingängen in fünfstelliger Höhe bei einem konstanten vierstelligen Kontostand geschlossen werden, dass dieser bestimmte Kunde über Potential verfügen könnte.

<sup>172</sup> Siehe Artikel 13 der Schweizerischen Bundesverfassung (SR 101) zum Schutz der Privatsphäre, das Bundesgesetz zum Datenschutz (SR 235.1) sowie die Verordnung zum Bundesgesetz über den Datenschutz (SR 235.11).

sen zu lernen und darauf aufbauend, bestehende Modelle zu optimieren<sup>173</sup>. Jegliche Konzepte sollten offen bleiben und einer ständigen Weiterentwicklung und Verfeinerung unterworfen werden. Bei einem solchen Drang nach der Abbildung des gläsernen Kunden ist aber stets ein vernünftiges Augenmass zu behalten. Neben der strikten Einhaltung der gesetzlichen Datenschutzerfordernungen sollte stets das Kosten-/Nutzenverhältnis bei der Erhebung zusätzlicher Anforderungen überwacht werden.

Bei der Optimierung des letzteren sollte insbesondere bewusst sein, dass eine zu hohe Investition in Details sich nicht immer auszahlt. So könnte z.B. die theoretisch sehr wünschbare, systematische Erfassung der detaillierten familiären Situation jedes Kunden als in der praktischen Erhebung nur sehr schwierig durchführbar erachtet und damit verworfen werden. In vielen Fällen kann zudem die komplexitätstreibend wirkende Verfeinerung des Kundenwissens der einfachen Kommunizierbarkeit wichtiger Schlüsse im Wege stehen und damit sogar zum Scheitern bringen<sup>174</sup>.

- **Kundenwissen systematisieren:** Es reicht nicht aus, das Wissen über den Kunden aufzubauen und zu horten. Es genügt auch nicht, dieses sodann nur zu analysieren, sondern es sollte in eine geeignete Form gebracht werden, um als Entscheidungsgrundlage für die Stakeholder dienen zu können. Dabei geht es um die nutzergerechte Aufbereitung von Informationen: bspw. die strukturelle Visualisierung zur Überwachung von Entwicklungen in Kundenportfolios, die Aufstellung schnell einsetzbarer aber fundierter Entscheidungsbäume für verschiedene Führungsstufen oder die Darstellung von Kundensimulationen in Abhängigkeit verschiedener Parameter. Zentral ist dabei die einfache, einleuchtende und nachvollziehbare Darstellung äusserst komplexer Sachverhalte.
- **Nach der Kundenwertmaxime handeln:** Liegt das Kundenwissen systematisch und verdichtet vor, werden Handlungen nach dessen Massgabe möglich. Verschiedene befragte Manager nannten als mögliche Zielvorstellungen bei einer besseren Kenntnis der Kundenwerte die Möglichkeit zur punktuellen Anpassung der „Value Propositions“, eine Optimierung der Preissetzung pro Kunde oder sogar die gezielte Ausrichtung von Ressourcenallokationen auf eine Maximierung des Kundenwerts.

Als grundlegendes Ziel wurde die frühestmögliche Identifikation von wertvollen Kunden im Laufe deren Lebenszyklus genannt, um diese geeignet entwickeln zu können. Diese Feststellung ist Teil des Credos, welches das Bankmanagement oftmals verfolgen möchte: Den Kunden in all seinen Facetten und Verbindungen zu erfassen, um ihn seinen (nicht immer sichtbaren) Bedürfnissen entsprechend bedienen und wertmässig ausschöpfen zu können. In diesem Sinne soll CRM den Schritt von einem blossen Tool hin

---

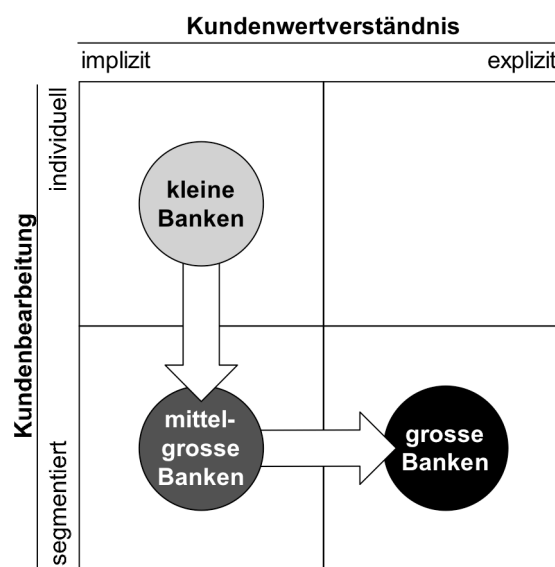
<sup>173</sup> Bspw. die Bewertung von Kundennetzwerken als wenig bearbeitetes Thema

<sup>174</sup> Ein theoretisch perfektes Modell nützt der Bank nichts, wenn es nicht umgesetzt wird. Eine Umsetzung wird aber nur stattfinden, wenn Nutzen und Funktionsweise eines Modells einfach und prägnant dem Nutzer kommuniziert werden können. Daran könnte aber ein zu komplexes Modell scheitern.

zu einer Unternehmensphilosophie machen. Der Kunde soll nicht bloss reaktiv bedient werden „wie er daherkommt“, sondern es soll proaktiv versucht werden, in sein „Innere“ – seine Werthaltung sowie seine Bedürfnisse – zu sehen, um so unerschlossene Wertpotentiale durch das Angebot geeigneter Dienstleistungen zu eröffnen.

### 3.7.4 Zwischenfazit zu den Managementinterviews

Auf den ersten Blick mutet es etwas eigenartig an, die geführten Interviews bei kleinen, mittelgrossen und grossen Privatbanken in einem Raster nach Aspekten des Kundenwertmanagements auszuwerten. Denn in jedem Umfeld wird man mit unterschiedlichen Verständnissen des Begriffs Kundenwert konfrontiert. Die folgende Darstellung ist ein Versuch, die unterschiedlichen Sichtweisen aufzuzeigen:



**Abbildung 3-10:** Kundenwertverständnis in Abhängigkeit von der Bankgrösse

In den untersuchten kleinen Privatbanken ist die Auffassung der Kundenbeziehung als langfristige Partnerschaft zwischen Kunde und Bank am stärksten ausgeprägt. Insofern wird diese auch als Symbiose gesehen, in der die Wertgenerierung für den einzelnen Kunden in der langen Frist auch zu einer Wertgenerierung für die Bank führen wird<sup>175</sup>. Im Sinne dieses impliziten Kundenwertverständnisses auf der individuellen Kundenstufe versuchen die Bankführungen zunehmend, ihren Kundenberatern Instrumente zur Verfügung zu stellen, welche vor allem Ersteres unterstützen. Diese Nähe des Bankmanagements zu den Kunden und den Beratern ist dabei schon insofern verständlich, als dieses direkt in die Kundenbetreuung involviert ist.

Im Umfeld der mittelgrossen Banken ist erkennbar, dass sie aus ähnlichen Strukturen, wie sie bei den kleinen Banken vorherrschen herausgewachsen sind. Momentan beschäftigen sie

<sup>175</sup> ähnlich dem von Gale (1994) beschriebenen Kundenwertverständnis (siehe Abschnitt 3.1)

sich damit, die Bearbeitung einer grossen Kundenmenge in verschiedener Hinsicht zu systematisieren. Dabei geht es um das bessere Verständnis verschiedener Kundengruppen und deren Lebenszyklen sowie darum, für diese gruppenspezifische Produkt- und Dienstleistungsangebote zur Verfügung zu stellen. Das Verständnis herrscht vor, dass eine angepasste Produktpalette und Kundenbedienung zu höherer Kundenzufriedenheit und derart zu höherem Kundenwert führen wird. Der Begriff des Kundenwerts ist jedoch nach wie vor nur implizit und unter der Oberfläche wahrnehmbar.

Die grossen Privatbanken anerkennen die Wichtigkeit der Symbiose zwischen Kunde und Bank für das langfristige Gedeihen einer gegenseitigen Beziehung – und leben diese auch in der täglichen Arbeit der Kundenberater. Das Bankmanagement muss jedoch zusätzlich die Herausforderung annehmen, gegenüber einer sehr grossen Menge an Kunden ein konstant bleibendes Produktversprechen zu halten. Dies erfordert eine Standardisierung, welche die Kundenbedienung mit pauschalen, segmentsspezifischen Angeboten mit sich bringt. Solche begünstigen einerseits die Kundenbetreuungseffizienz der Bank, führen aber auch den Kunden in dessen Interesse schnell und effizient an die für ihn geeignete Lösung heran.

Die Notwendigkeit, nicht nur im Wettbewerb um Kunden, sondern auch um Investoren zu bestehen, hat schon früh zu einem ausgeprägten Wertdenken geführt. Kunden werden beurteilt und angesichts der grossen Menge wird der Fokus zuerst auf die Vielversprechendsten gelegt. Die grosse Kundenmenge und die Distanz zwischen Bankführung und sowohl Kunden als auch Kundenberatern führt zu Bestrebungen, das Wissen über den Kunden durch (Hilfs-) Systeme zu perfektionieren. Man ist bestrebt, aufgrund gezielterer Analysen richtige Handlungen von strategischer und taktischer Relevanz ableiten zu können.

Diese Disparität zwischen den Kundenwertverständnissen in unterschiedlichen Umgebungen zeigt klar auf, dass die Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen nicht pauschal befriedigt werden können. Vielmehr ist eine systematische Analyse von Kundenwerten nicht überall gleich relevant und sollte massgeschneidert angegangen werden. Der grösste Bedarf für eine systematische Beurteilung von Kundenwert im Sinne der hier verfolgten Bestrebungen erscheint bei den Grossbanken gegeben.



## 4 Kundensegmentierung im Private Banking

*Wer kann was Dummes, wer was Kluges denken,  
das nicht die Vorwelt schon gedacht?  
Johann Wolfgang von Goethe<sup>176</sup>*

Um Kundenpotential systematisch beurteilen zu können, erscheint es als notwendig, die Kundenpopulation zu einem gewissen Grade zu ordnen<sup>177</sup>. Die Kundensegmentierung ist ein traditionelles Tätigkeitsfeld des Marketing. Hier sollen nun bestehende Ansätze im Private Banking aufgezeigt, beleuchtet und „noch einmal gedacht“ werden. Diese werden zusammen mit den vorgängig erarbeiteten Grundlagen zum Private Banking und zum Thema Kundenwert als Wissensbasis für die Befragungen von Kundenberatern sowie die Entwicklung des Relationship Equity Cockpit dienen.

Die Thematik der Kundensegmentierungen ist eines der Herzstücke jeglicher Kundenwertbetrachtung auf aggregierter Stufe. Im Private Banking werden Kunden heute oftmals nach ihrer geographischen Herkunft sowie ihrem Vermögen segmentiert<sup>178</sup>. Dies bestätigt sich auch in einer bei Schweizer Privatbanken durchgeführten Umfrage, wo der Gebrauch folgender Segmentierungskriterien festgestellt wird<sup>179</sup>:

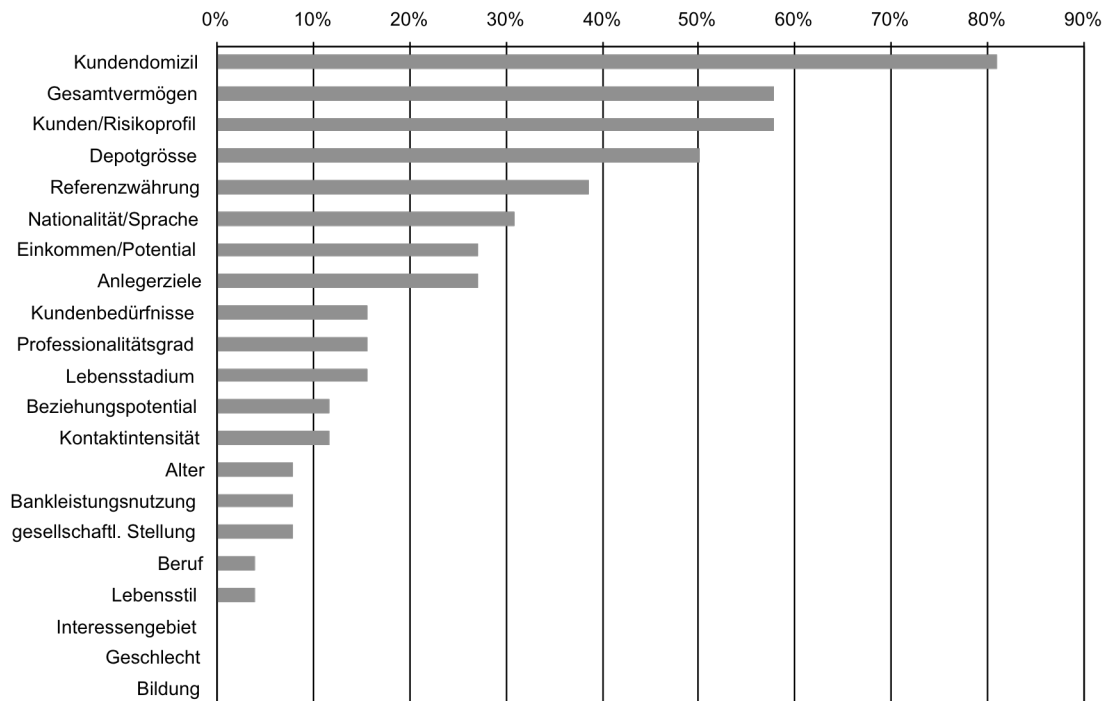
---

<sup>176</sup> Deutscher Dichter, 1749 – 1832; Zitat aus Faust II: Mephisto im Gespräch mit Baccalaureus, Akt 2 „Hochgewölbtes enges gotisches Zimmer“, Vers 6809 ff.

<sup>177</sup> Auf Basis der in Abschnitt 3.6 gezogenen Schlüsse

<sup>178</sup> Schäfer (2005)

<sup>179</sup> Galasso (1999), 321; Emödi (1999), 117, zitiert eine Umfrage von Price Waterhouse Coopers aus dem Jahre 1996, die weltweit Privatbanken zu diesem Aspekt befragt hat. Am meisten Voten (61% der Banken) vereint dabei die Segmentierung nach Vermögensverwaltungsart (*Discretionary versus non-discretionary*) auf sich. Im weiteren spielen auch *Geographie* und die *Risikoeinstellung des Kunden* eine prominente Rolle.



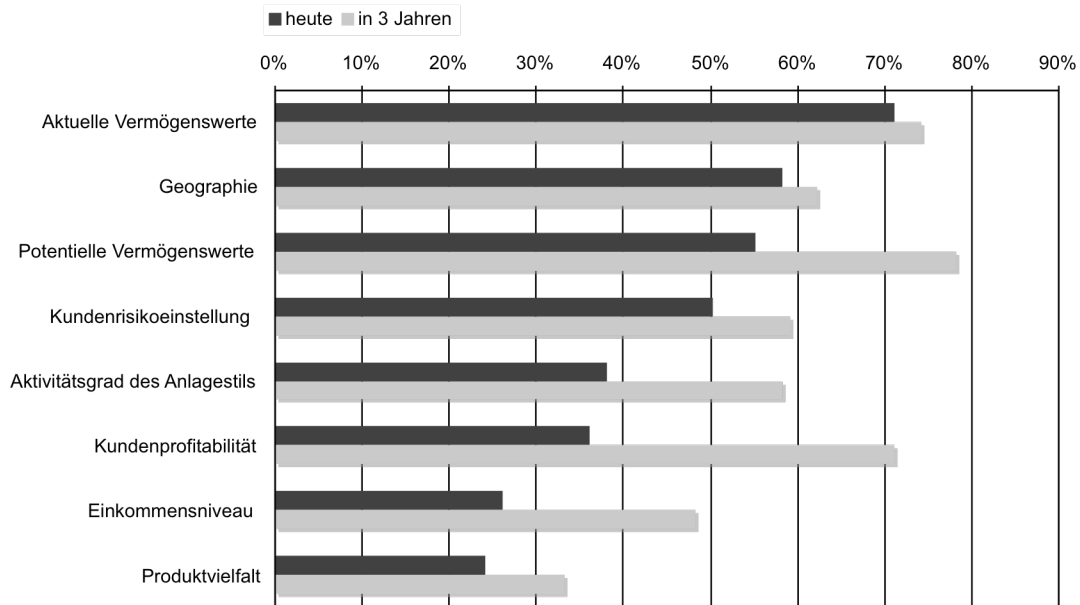
Quelle: Galasso (1999), 321

**Abbildung 4-1:** Häufigkeit von Segmentierungskriterien im Private Banking

Während aus obigem Diagramm ersichtlich wird, dass der Grossteil der Banken momentan auf eine Segmentierung nach Kundendomizil und Gesamtvermögen sowie Risikoprofil abstellt, gehen neuere Studien von einer zu erwartenden Verschiebung aus. Dabei wird eine Abwendung von den heutigen zu Gunsten neuer multidimensionaler Sets aus u.a. folgenden Faktoren vorausgesagt: Kundenwert, Kundenverhalten, Position im Lebenszyklus, sozio-demographische Merkmale<sup>180</sup>. Insbesondere letztere schneiden in der obigen Umfrage aus dem Jahre 1999 schlecht ab.

PriceWaterhouseCoopers hat ebenfalls eine sich abzeichnende Verschiebung in den zur Anwendung kommenden Segmentierungskriterien festgestellt. Die folgende Grafik zeigt eindrücklich, dass ein Shift hin zu einer potentialbasierten Betrachtung auf Kundenstufe sowie eine generelle Zunahme in der Nutzungsintensität von Segmentierungskriterien erwartet wird:

<sup>180</sup> Monnerat/Bernet (2004)



Quelle: PriceWaterhouseCoopers (2004), 13

**Abbildung 4-2:** Erwartete Entwicklung des Segmentierungskriterieneinsatzes

Bevor weiter auf konkrete Segmentierungsmöglichkeiten eingegangen wird, ist es wichtig, sich vor Augen zu halten, wozu die Segmentierung von Kunden überhaupt nützlich ist. In der Umfrage wurde festgestellt, dass die Kundensegmentierung vor allem eine marketinggetriebene Angelegenheit ist<sup>181</sup>. Der Kunde wird nach seiner Segmentszugehörigkeit betreut, erhält die passenden und optimal gepreisten Produkte. Zudem richtet sich die Gesamtorganisation – vom Organigramm zur Distributionsgestaltung – nach diesem Kundenbedienungsmodell. Nur ganz am Rande wird die Kundensegmentierung auch zur Planung und dem Controlling eingesetzt; ob die betroffenen Banken auf aggregierter Stufe nach den Kundensegmentierungsdimensionen oder aber entlang anderer Gruppierungen (bspw. nach Produktarten) planen, geht aus der Umfrage nicht hervor.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass es verschiedene Motivationen zur Kundensegmentierung gibt:

- **Bedürfnisorientierte Segmentierung zur besseren Kundenbedienung:** Kunden werden ihren Bedürfnissen entsprechend gruppiert, um in einem Massengeschäft eine angepasste pauschale Bedienung erhalten zu können. Dieses ist das klassische marketingbezogene Postulat<sup>182</sup>.
- **Kundenwertorientierte Segmentierung zur Optimierung der Ressourcenallokation:** Die von Zeithaml et al. kreierte Customer Pyramid zielt darauf ab, Kunden je nach ihrem

<sup>181</sup> Galasso (1999), 322

<sup>182</sup> Bspw. Kotler et al. (2003), 460: Segmentierung nach Lebensgewohnheiten, verhaltensorientierte Segmentierung etc.

Wert für die Unternehmung verschieden zu behandeln<sup>183</sup>. Damit wird sichergestellt, dass das Unternehmen seine Ressourcen in die richtigen Einsatzgebiete lenkt<sup>184</sup>.

- **Gemischte Segmentierung mit dualem bzw. mehrdimensionalem Zielsystem:** Doppelte oder mehrfache Segmentierungsdimensionen (mindestens nach Kundenbedürfnissen und dem Kundenwert) befriedigt beide Ansprüche. Die Einsicht, dass zwei gleichwertige Kunden mit unterschiedlichen Bedürfnissen nicht identisch bedient werden können, bildet die Grundlage dieser Segmentierungsart<sup>185</sup>.
- **Segmentierung zur Komplexitätsreduktion:** Abgesehen von den marketinggetriebenen Absichten einer Marktsegmentierung kann diese auch ganz einfach zur Reduktion der unternehmerischen Komplexität verwendet werden. Am augenfälligsten ist wohl die Einteilung des Kundenstammes nach Märkten; ohne eine solche wäre manche Bank im Onshore-Geschäft wegen der gegebenen Distanzen zwischen den Kundendominizilen schwierig führbar<sup>186</sup>. Aber auch die Planung auf Segmentsniveau ist letztlich eine Massnahme zur Komplexitätsreduktion.
- **Kundentypusorientierte Segmentierung zur genaueren Modellierung:** Hierbei ist der primäre Hintergrund der Segmentierung nicht die Kundenbedienung sondern die Modellierung von Kundenwerten. Dabei werden die Kunden in erster Linie zu Profilen gruppiert, deren Kundenlebenszyklen Ähnlichkeiten aufweisen und die somit ähnlich modelliert werden können. Dieser Motivationsgrund basiert auf dem Postulat, dass es (im Private Banking) nicht ausreichend ist, Kunden bloss nach ihrem heutigen Profitabilitätsniveau zu segmentieren. Kundenbeziehungen erstrecken sich typischerweise über Jahre bis Jahrzehnte. Ein blosses Messen der momentanen Profitabilität würde der Komplexität der Thematik nicht gerecht; darum bedarf es einer Modellierung des Kundenwertes basierend auf dem typischerweise erwarteten Kundenverhalten pro Kundensegment.

Der letzte Motivationsgrund ist kein klassischer, sondern wird hier besonders hervorgehoben, da er für die vorliegende Arbeit von Wichtigkeit ist.

#### 4.1 Dimensionen der Kundensegmentierung und Kundentypen

Am Anfang der strategischen Marktbearbeitung steht die Frage nach der optimalen Einteilung des Gesamtmarktes in geeignete Kundensegmente, insbesondere aus der Sichtweise der Segmentierung zu Modellierungszwecken. Ein erster Schritt bildet dabei die Betrachtung der Segmentierungsdimensionen. Darauf aufbauend lassen sich anhand der möglichen Ausprägungen sowie unter Kombination der verschiedenen Dimensionen Kundengruppen

<sup>183</sup> Zeithaml et al. (2001); Monnerat/Bernet (2004)

<sup>184</sup> Im Sinne von Kundengewinnungs- und Kundenbindungsanstrengungen

<sup>185</sup> Forsyth et al. (1999): „The basic difficulty is that value-based segments generally don't fit neatly into demographic ones.“ – Präferenzen variieren bei Kunden gleichen Alters, Vermögens etc.

<sup>186</sup> Bernet (1996), 204

ableiten. Es können in Anlehnung an die klassische Marketingliteratur mindestens folgende Möglichkeiten in Betracht gezogen werden<sup>187</sup>:

- Geographische Segmentierung
- Demographische und sozio-ökonomische Segmentierung
- Psychographische Segmentierung (sowie Segmentierung nach der Risikopräferenz)
- Rentabilitäts- und wertorientierte Segmentierung
- Nutzungs- und verhaltensbasierte Segmentierung
- Segmentierung nach Beziehungslängen
- Wettbewerbsorientierte Segmentierung

Bei der Wahl der geeignetsten Segmentierungskriterien sind einige Voraussetzungen zu erfüllen<sup>188</sup>:

- **Relevanz:** Die Segmentierungskriterien sollen nicht arbiträr gewählt werden, sondern für den Zweck (d.h. z.B. eine optimale Kundenbedienung) in der konkreten Situation relevant sein. Sie sollen grundlegende Bestimmungsfaktoren des Nachfragerverhaltens wiedergeben.
- **Handlungsfähigkeit:** Bei der Ausrichtung auf Marketinganwendungen sollen die Kriterien für Marketingmassnahmen verwertbar sein. Die Kunden in den definierten Kundengruppen müssen auf segmentsspezifische Massnahmen ansprechen.
- **Messbarkeit:** Die Kriterien sollen mit angemessener Genauigkeit messbar sein, da sie sonst nicht verwendet werden können. Sie müssen operationalisierbar und in den Informationssystemen verfügbar sein.
- **Zeitliche Stabilität:** Über die Zeit sollen die Kriterien beim Kunden relativ stabil sein. Ein Kunde kann sich zwar grundsätzlich zwischen Segmenten hin- und herbewegen, doch ist es für eine effektive Bedienung vonnöten, dass er als Zielfigur erfassbar bleibt.
- **Wirtschaftlichkeit:** Die Effizienz der Segmentierung wird hier hervorgehoben. Die Segmentierungskriterien sollen möglichst kostengünstig gewählt werden – einfache Erfassbarkeit, minimale Neuinvestitionen in Systeme und andere Materialien etc.
- **Akzeptanz:** Die Segmentierungskriterien sollten von den Mitarbeitern akzeptiert, eingesetzt und gelebt werden können.

Obwohl anfänglich für die Kundenbedienung definiert, sollen zumindest die Kriterien Relevanz, Messbarkeit, zeitliche Stabilität und Wirtschaftlichkeit auch für die Segmentierung zu Modellierungszwecken gelten.

Im folgenden werden einige der relevantesten Segmentierungsmöglichkeiten besprochen.

---

<sup>187</sup> In Anlehnung an Haller (2000), Emödi (1999), Simonovic (2003), Galasso (1999), Bernet (1996)

<sup>188</sup> Galasso (1999), 184; Haller (2000)

#### 4.1.1 Geographische Segmentierung

Zur Verringerung der Vernetztheit liegt eine Segmentierung nach der geographischen Herkunft des Kunden in der Praxis auf der Hand. Dabei sind es im Private Banking jedoch verschiedene Kundenmerkmale, die als Kriterien in Betracht kommen können: Kundendominanz/Wohnsitzgemeinde, Staatsangehörigkeit, Referenzwährung, Sprache, Kultur oder Religion könnten zur Unterteilung der Kunden verwendet werden. Jedes Herkunftsland bietet dem Kunden u.a. unterschiedliche steuerliche Rahmenbedingungen; eine Segmentierung nach Kundendominanz ist deshalb insbesondere bei steueroptimierten Produkten sehr sinnvoll, da die Kundenbedürfnisse eben durch dieses Kriterium beeinflusst werden. Ähnliches ist auch auf der Ebene der Religion der Fall: Manche Privatbanken stellen ihren Kunden heute sogenannte Sharia Banking Angebote zur Verfügung, welche die Gebote des Islam besonders respektieren<sup>189</sup>.

#### 4.1.2 Demographische und sozioökonomische Segmentierung

Als demographische Segmentierungsmerkmale zählen Kundeneigenschaften wie Alter, Geschlecht, Haushaltsgröße, Zivilstand, Anzahl oder Alter der Kinder. Diese Kriterien geben insbesondere eine Indikation über die Position des Kunden im Familienlebenszyklus ab. Zwar sind die demographischen Kriterien für sich alleine nicht immer sehr aussagekräftig, doch sind sie in vielen Fällen sehr einfach zu erheben. In Kombination mit anderen Merkmalen können sie entscheidend sein<sup>190</sup>.

Die sozio-ökonomische Segmentierung geht etwas weiter und berücksichtigt die ökonomische Situation des Kunden sowie dessen Eigenschaften, welche diese bestimmen. So sind es (Input-)Faktoren wie die Schulbildung, der ausgeübte Beruf oder die soziale Schicht, welche auf (Output-)Faktoren wie Gesamteinkommen, Arbeitseinkommen und Vermögen einwirken. Die im Private Banking Kontext besonders einfach zu erhebenden Kundenmerkmale Einkommen und Vermögen sind allerdings auch tückereich, denn sie sind nicht in allen Fällen über die Zeit stabil. Dies würde bei einer stringenten Anwendung unter Umständen zu häufigen Segmentumteilungen der Kunden führen, was in der Praxis kaum immer umsetzbar wäre<sup>191</sup>. Ein weiteres wichtiges Kriterium ist der Share of Wallet, also der Anteil des Gesamtkundenvermögens, welches dieser bei der Bank deponiert hat<sup>192</sup>.

Anwendungen dieser Kriterien ergeben sich vor allem durch die Unterscheidung von Berufskategorien. So stellt Verwilghen für den gehobenen Privatkundenmarkt in den USA u.a.

<sup>189</sup> Bspw. UBS Noriba Bank, oder Credit Suisse Niederlassungen in London, Cairo, Beirut, Abu Dhabi und Dubai mit entsprechendem Angebot

<sup>190</sup> Siehe Abschnitte 4.1.5 sowie 4.2

<sup>191</sup> Emödi (1999), 117

<sup>192</sup> Corporate Executive Board (2004a), 4, stellt fest, dass die Erfassung dieser wichtigen Kennzahl heute oft mangelhaft ist. Zwar ist sie in manchem CRM-System vorhanden; doch die dahinterliegende Berechnungslogik ist nicht einheitlich geregelt, sondern jedem Kundenberater überlassen. Zudem erfolge keine umfassende Nutzung der Information.

eine Segmentierung nach Berufen fest: Young law and medical associate programs, lawyers, physicians, attorneys, entrepreneurs and small business owners, senior executives, office ladies<sup>193</sup>. Er zeigt ebenfalls eine sozioökonomische, aber teilweise schon an die Segmentierung nach Lebensstilen angelehnte Klassierung auf: Established wealth, Senior Executives, Business owners, Active retired, Passive retired, Professional career affluents, Blue collar affluents<sup>194</sup>.

In einem ähnlichen Ansatz zur Gruppierung von Mass Affluent Kunden unterscheidet McKinsey fünf Kundentypen aufgrund ihres Alters sowie ihrer beruflichen Tätigkeit<sup>195</sup>:

- **Young mass affluents:** Diese Kunden sind zwischen 25 und 40 Jahre alt und weisen die benötigten vermögens- und einkommensmässigen Anforderungen auf.
- **Non-professional mass affluents:** Neben der Erfüllung der finanziellen Anforderungen zeichnen sich diese Investoren durch ihr Alter zwischen 40 und 65 aus. Zudem sind sie nicht in der Wirtschaft tätig. Es könnte sich also z.B. um Erben oder Frühpensionäre handeln.
- **Mature professionals:** Diese Gruppe weist die identischen Merkmale wie die vorhergehende auf – mit dem einzigen Unterschied, dass die Professionals in der Wirtschaft beruflich tätig sind und ein dementsprechendes Einkommen generieren.
- **Older mass affluents:** Diese Mass Affluents sind über 65 Jahre alt und erfüllen die Anforderungen hinsichtlich Einkommen oder Vermögen.
- **Affluents:** In der Studie wurden Investoren mit Vermögen über EUR 100 Tausend in einem separaten Cluster gruppiert.

Die Boston Consulting Group schlägt für Personen mit einem Vermögen von über USD 1.25 Millionen eine Segmentierung in vier Investorentypen vor<sup>196</sup>. Dabei werden insbesondere die „einfachen“ Kundenmerkmale Vermögen und Alter hervorgehoben. Dennoch wird betont, dass sich die Kundentypen zusätzliche auch psychographisch fundieren liessen<sup>197</sup>. Durch diese Kombination sozio-ökonomischer, demographischer und psychographischer Merkmale lehnt sich diese Einteilung stark an die zu diskutierende Lebenszyklushypothese des Kunden und spricht dabei weitestgehend für sich selbst<sup>198</sup>.

---

<sup>193</sup> Verwilghen (1997), 16; „Office ladies“ = berufstätige Frauen

<sup>194</sup> Verwilghen (1997); manche Privatbanken auch in der Schweiz stellen den Executives, Entrepreneurs, Sportlern, Künstlern sowie vermögenden Familien massgeschneiderte Lösungen zur Verfügung, die sich einerseits an diesen Lebensstilen, andererseits an den jeweiligen Lebenszyklen orientieren.

<sup>195</sup> McKinsey (2001); hierbei handelt es sich um Kunden mit Vermögen zwischen EUR 35 und 500 Tausend oder Einkommen über EUR 43 Tausend (Schweizer Sample).

<sup>196</sup> Zitiert bei Emödi (1999), 125

<sup>197</sup> Siehe nächster Abschnitt

<sup>198</sup> Boston Consulting Group zitiert bei Emödi (1999), 125

Vermögen	<b>Wealth Maximizer</b>	<b>Conser- vative Manager</b>
	<b>Wealth Builder</b>	<b>Wealth Preserver</b>
	Alter	

Quelle: BCG zitiert bei Emödi (1999), 125

**Abbildung 4-3:** Beispiel für Kundensegmentierung nach Vermögen und Alter

Vor dem Hintergrund dieser Arbeit und deren Ziel, ein zukunftsgerichtetes Kundenbeurteilungskonzept zu entwickeln, ist die Wahl des Alters als Segmentierungsdimension sicherlich als sehr positiv zu beurteilen. Dasselbe lässt sich über den momentanen beruflichen Status der Kunden sagen, bei dem es plausibel erscheint, dass er sich direkt auf die Bedürfnisse und das Verhalten des Kunden auswirkt. Auch eine Segmentierung nach Vermögensniveaus erscheint sinnvoll, da sich mit dessen Höhe zwar nicht unbedingt die grundlegenden Bedürfnisse ändern dürften; der Raum der Lösungsmöglichkeiten für die Anliegen des Kunden transformiert sich jedoch mit zunehmendem Vermögen.

#### 4.1.3 Psychographische Segmentierung

Während die oben erwähnten Segmentierungsansätze auf grundsätzlich beobachtbare Kundenmerkmale abstellen, basiert die psychographische Segmentierung auf komplexeren und nicht-beobachtbaren Konstrukten. Zentrale Merkmale sind die Grundeinstellung des Kunden sowie dessen Interessen, soziale Orientierung, Motive und Bedürfnisse. Dabei können sich diese auf den Kunden im allgemeinen beziehen oder auch nur auf dessen Wahrnehmung in Bezug auf ein Produkt.

Bei letzterem stehen neben den Wahrnehmungen, den spezifischen Einstellungen und den Nutzensvorstellungen gegenüber einem Produkt vor allem auch die diesbezüglichen Kaufabsichten im Vordergrund<sup>199</sup>.

Eine solche Segmentierung ist sehr schwierig umsetzbar. Könnte man sämtliche Kunden bspw. nach ihren geäußerten und stillschweigenden Bedürfnissen in Segmente aufteilen, wäre aus Marketingsicht wohl ein Maximum erreicht<sup>200</sup>. Ein weiteres Problem stellt die

<sup>199</sup> Haller (2000)

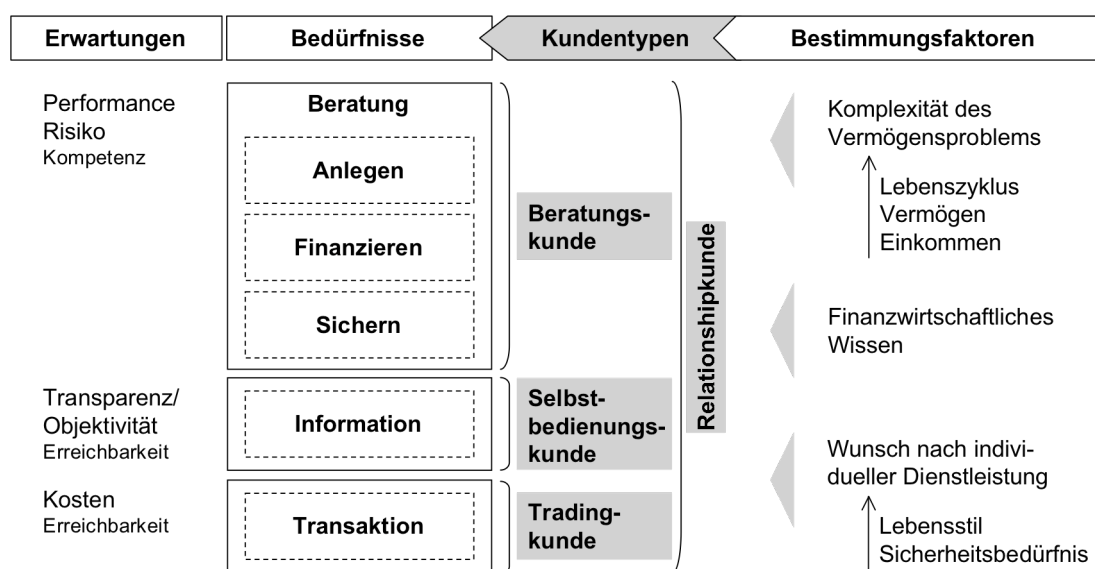
<sup>200</sup> Esser/Walthelm (2004) betonen die geringe Korrelation von sozio-ökonomischen und demographischen Merkmalen mit den tatsächlichen Kundenbedürfnissen und dabei insbesondere das Problem der *soziodemographischen Zwillinge*, die soziodemographisch zwar identisch sind, aber dennoch unterschiedliche Bedürfnisse haben. Im Gegensatz dazu sei der Bezug zu den Kundenbedürfnissen bei psychographischen Merkmalen sehr hoch, bedinge aber eine komplizierte Erfassung der Kundenpsychografie mit bis zu 50 Fragen.



zunehmende Individualisierung des Kundenverhaltens dar, welches eine Segmentierung in homogene Kundensegmente erschwert.

Bei der Findung geeigneter Kundentypen auf dieser Segmentierungsdimension könnten z.B. der Erbe und der „Selfmade Man“ unterschieden werden. Ersterer will sein Vermögen erhalten und konservativ bewirtschaften; Letzterer strebt entsprechend seinem Charakter ein eher aggressives Kapitalwachstum an.

Eine weitere Möglichkeit bietet die Verarbeitung der in Abschnitt 2.1.3 beschriebenen kybernetischen Einflussmatrix als Herzstück für die Bestimmung einer optimalen Marktleistungsgestaltung. Die folgende Abbildung zeigt dazu eine Synthese der dort vorgenommenen kundenseitigen Untersuchungen; daraus ersichtlich sind ausserdem vier Kundentypen, welche sich einerseits in ihren Bestimmungsfaktoren und andererseits in ihren Bankingbedürfnissen unterscheiden<sup>201</sup>:



Quelle: in Anlehnung an Prinz (2001), 326

**Abbildung 4-4:** Psychographische Segmentierung nach Prinz

- **Kostensensitive Tradingkunden:** Diese Kundenart verfügt entweder – unabhängig von der Komplexität ihrer Vermögensprobleme – über ein relativ hohes finanzwirtschaftliches Wissen oder sieht sich aber vor relativ unproblematische Anlageprobleme gestellt. Dadurch beschränkt sich das Interesse auf eine kostengünstige Ausführung der notwendigen Finanzmarkttransaktionen.
- **Hybride Selbstbedienungskunden:** Während hochwertige Information dieser Kundenart sehr wichtig ist, ist sie doch gleichzeitig so kostenbewusst, dass sie bereit ist, den Produktkauf bzw. die Anlage selbst auch bei Dritten zu tätigen.

<sup>201</sup> In Anlehnung an Prinz (2001), 326: Daneben geht er auch auf bankseitig-organisatorische Einflussfaktoren ein, die hier jedoch eine sekundäre Rolle spielen.

- **Qualitätsbewusste Beratungskunden:** Der Beratungskunde verfügt über ein finanzwirtschaftliches Wissen, das der Komplexität seines Vermögensproblems nicht gerecht wird. Er wünscht eine umfassende Beratung in seinen Grundbedürfnissen der Anlage, des Finanzierens und des Sicherns. Daneben ist er durchaus auch in der Lage, weitere Informationen oder sogar die Transaktionsausführung selbst bei anderen Anbietern zu beziehen.
- **Beziehungsorientierte Relationshipkunden:** Diese passive Kundenart ist mit Finanzsachen eher unvertraut oder leidet unter Zeitmangel; sie will eine Lösung aus einer Hand, welche sämtliche Bereiche abdeckt. Die Kostensensitivität dürfte dabei eher klein sein.

Die obige Segmentierung von Prinz greift implizit die Anliegen Harrisons auf<sup>202</sup>. Sie erachtet es als unabdingbar, den Fokus auf die finanziellen Einstellungen von Kunden zu legen, nachdem „traditional segmentation variables of age, stage in the family life cycle and social class have provided little insight into financial services customer behavior.“ Dazu legt sie den Schwerpunkt auf das finanzwirtschaftliche Wissen des Kunden und unterscheidet dabei die Fähigkeit, Produkte mit einem bestimmten Komplexitätsgrad zu verstehen und zu kaufen („Financial maturity“) sowie die subjektive Einschätzung des eigenen Wissensstands („Perceived knowledge“). Aus einer Befragung resultieren vier Kundentypen, die sich jedoch auf Finanzdienstleister im allgemeinen und weniger auf das Private Banking beziehen<sup>203</sup>:

Perceived knowledge	<b>Cautious investors</b>	<b>Capital accumulators</b>
	<b>Financially confused</b>	<b>Apathetic minimalists</b>
	Financial maturity	

Quelle: Harrison (1997)

**Abbildung 4-5:** Psychographische Segmentierung nach Harrison

- **Financially confused:** Diese Gruppe verharrt in einer Art Ohnmacht gegenüber Finanzdienstleistungen. Die Mitglieder dieser Gattung behaupten, nicht viel über verschiedene Produkte zu wissen und halten sich dementsprechend nur an Basisangebote.

<sup>202</sup> Harrison (1997), 103

<sup>203</sup> Harrison (1997)

- **Apathetic minimalists:** Diese Menschen schätzen sich zwar eher inkompetent ein, halten aber dennoch komplexere Produkte. Oftmals handelt es sich hierbei um Singles oder kinderlose Paare, die auf Anraten in komplexe Anlageprodukte investiert haben. Auch eine fremdkapitaldominante Ausprägung existiert – Familien mit überdurchschnittlich hohen Beständen an Kreditprodukten.
- **Cautious investors:** Im Gegensatz zu den beiden vorgenannten Gruppen sind diese Investoren eher langfristig orientiert und stecken nicht in einer Ohnmacht. Sie behaupten von sich, ein finanzwirtschaftliches Verständnis zu haben, investieren kostenfokussiert und in Anlagen mit tiefem Risiko.
- **Capital accumulators:** Ähnlich wie die vorsichtigen Investoren jedoch mit einer geringeren Risikoaversion investieren die capital accumulators ebenfalls langfristig.

Siegrist et al. haben einen Versuch unternommen, die Schweizer (privatebankingunabhängig) in verschiedene Geldtypen einzuteilen. Die Untersuchung stützt sich auf eine umfassende Umfrage, welche die Grundeinstellung, das Risikoverhalten und viele andere Faktoren von Bankkunden ergründet. Dabei werden vier Kundentypen unterschieden<sup>204</sup>:

- **Safe Players:** Dem Safe Player ist finanzielle Sicherheit wichtig. Er hat eine negative Einstellung zum Glücksspiel, erachtet die Börse als unmoralisches Nullsummenspiel und setzt darum auf „solides Sparen“. Typischerweise ist er Kunde von Kantonal- oder Raiffeisenbanken. Er vertraut auf die Kompetenz seines Kundenberaters.
- **Risk Seekers:** Der Risk Seeker hat ein überdurchschnittliches Einkommen und ein eher grösseres Vermögen. Er ist bereit, auch Risiken von grösserer Tragweite einzugehen und investiert deshalb in Aktien. Mehr Männer als Frauen gehören zu diesem Schlag, dessen wichtiges Lebensziel die Geldvermehrung ist. Solche Kunden schichten ihr Depot, das sie bei Grossbanken halten, oft um.
- **Open Book:** Die Open Book Kundin ist oftmals eine Frau. Sie interessiert sich nicht gross für Finanzfragen und traut sich in dieser Sache auch nicht sonderlich viel zu. Geld per se ist ein unwichtiges Ziel. Sie ist sehr transparent punkto Einkommens- und Vermögensverhältnisse, wobei letzteres typischerweise eher bescheiden ist. Typischer Partner in Finanzfragen ist die Post.
- **Money Dummy:** Der Durchschnittsschweizer ist ein Money Dummy. Finanzielle Sicherheit ist ihm an und für sich wichtig, doch interessiert er sich nicht für Aktien und die Börse. Er hat ein mittleres Einkommen und Vermögen und bevorzugt keine der Bankenkategorien speziell.

---

<sup>204</sup> Siegrist et al. (2003); McKinsey (2001), 7, unterstützt die schweizerische Untersuchung durch eine ähnliche Kundensegmentierung im Spannungsfeld von Risikoappetit und Beratungsbedarf: Comfort seekers, Validators, Savers, Self traders.

Die Erklärung von Kundenverhalten mit deren zugrundeliegenden Bedürfnissen ist sehr positiv zu werten. Sei es die Risikopräferenz, das finanzwirtschaftliche Wissen oder der Wunsch nach einer individuellen Dienstleistung: diese zugrundeliegenden Faktoren sind sicherlich als wichtige Treiber der Kundenbedürfnisse anzuerkennen.

Mit dem Ziel vor Augen, eine Kundensegmentierung einzuführen, welche in voller Breite als Grundlage zur Bewertung von Einzelkunden bzw. eines Kundenportfolios dienen könnte, wirft die Operationalisierung jedoch Fragen auf.

Vor der Tatsache, dass Privatbanken heute nicht einmal über flächendeckende Informationen im soziodemographischen Bereich verfügen<sup>205</sup>, fragt sich, wie schnell Informationen zu psychographischen Merkmalen erfasst werden könnten. Dieser Einwand nährt sich aus der Befürchtung, dass zudem die Aufnahme psychographischer Informationen eines profunden Fragekatalogs bedürfte, der jedem einzelnen Kunden vorgelegt werden müsste. Könnte dieses Vorgehen durch die Ableitung der Zuteilung zu einem Kundentypus von beobachtbaren Kundendaten wie Transaktionsarten, –häufigkeit oder ähnlichem umschifft werden, wäre aber sicherlich ein grosser Schritt Richtung eines umfassenden Kundenverständnisses getan<sup>206</sup>.

Eine mögliche systematische Praxisanwendung weist die Deutsche Bank mit ihrer effektiv genutzten Segmentierung, die sich am Lebenszyklus orientiert und dabei auch auf psychographischen Merkmalen aufbaut: Junge Starter („Erfolgreich starten“), Moderne Singles („Wünsche erfüllen – für morgen planen“), Moderne Familien („Zukunft gemeinsam gestalten“), Vermögensaufbauende Privatkunden („Beruflich erfolgreich – Vermögen aufbauen“), Dynamische Investoren („Vermögen systematisch planen und ausbauen“), Vermögende Privatkunden („Vermögensarchitektur optimal gestalten“)<sup>207</sup>.

Im weiteren haben juristische Gründe dazu geführt, dass die Einschätzung und Bedienung des Kunden nach dessen Risikoneigung und Risikofähigkeit an Wichtigkeit zugelegt haben. Diese Faktoren haben direkten Einfluss auf die Ausgestaltung der Kerndienstleistung: Die Asset Allocation als Spiegelbild der Risiko- und Renditeerwartungen stützt sich direkt auf die Möglichkeiten und den Willen des Kunden. Die Bedienung mit Produkten (bspw. Aktien versus Obligationen) hängt direkt von diesen Kundeneigenschaften ab. Während diese Segmentierungsweise im Rahmen des Asset Allocation Prozesses implizit zur Anwendung kommt, dürfte bei den wenigsten Instituten eine organisatorische Abbildung dieser Segmentierung zum Tragen kommen<sup>208</sup>. Eine Ausnahme bildet jedoch z.B. die Bedienung des Kun-

<sup>205</sup> Siehe bspw. Abschnitt 3.7.3.3 zu den Bestrebungen eines Kundenwissenausbaus

<sup>206</sup> Siehe dazu folgend Abschnitt 4.1.5 zur nutzungs- und verhaltensorientierten Segmentierung

<sup>207</sup> Gürntke/Beutel (2004) erwähnt die Segmentierung der *Deutschen Bank Private & Business Clients*; es handelt sich also um Vermögensklassen am unteren Rand des Private Banking Spektrums.

<sup>208</sup> Emödi (1999), 131, erwähnt die Aufteilung der Segmentierungsaufgabe auf unterschiedliche Entscheidungsebenen. Auch der Kundenberater segmentiert, indem er die Bedürfnisse einzelner Kunden identifiziert und darauf aufbauend die geeigneten Produktvorschläge macht.

den mit tradingorientierten Beratungsprodukten, welche auf risikofreudigere Klienten zugeschnitten ist.

#### 4.1.4 Rentabilitäts- bzw. wertorientierte Segmentierung

Eine auf die Rentabilität ausgerichtete Segmentierung ist zwar primär für den internen Gebrauch bestimmt, aber dennoch sehr prioritär<sup>209</sup>. Die Bank muss wissen, welche ihrer Kunden am rentabelsten sind, wenn sie neben der Bestimmung einer optimalen Kundenbeziehung auch eine angebrachte Ressourcenallokation vornehmen will.

Storbacka unterscheidet verschiedene Arten der statischen Rentabilitätssegmentierung<sup>210</sup>. Dabei basiert er teilweise auf einer mehrdimensionalen Segmentierung, wenn er die Umsätze einer Kundenbeziehung ihren Kosten gruppenweise in einer Matrix gegenüberstellt. Bessere Noten gibt er einer systematischen, zweidimensionalen Kundeneinteilung nach Beziehungsvolumen und –profitabilität.

Diese Gruppe von Segmentierungsansätzen ist vor dem Hintergrund dieser Arbeit, die Kunden nach Potentialgesichtspunkten einzuteilen, zentral. Problematisch ist jedoch zum einen die Frage nach der Richtigkeit der einseitigen Betrachtung heutiger Leistungskennzahlen. Bankbeziehungen erstrecken sich sehr oft über dutzende von Jahren, so dass eine Ist-Betrachtung viel zu kurz greift. Zum andern wirft die schon mehrfach erwähnte beschränkte Möglichkeit zu einer produkt- und kundenspezifischen Vollkostenrechnung bei vielen Banken Unsicherheiten hinsichtlich der Genauigkeit einer Wertbetrachtung auf<sup>211</sup>.

Eine heute eingesetzte Lösung für die vorgenannten Herausforderungen findet sich bei der schwedischen SEBanken, welche ihre Kunden zukunftsorientiert bewertet und sie anhand deren Customer Lifetime Value segmentiert. Die Bewertung nimmt die Bank anhand folgender Kriterien vor, welche sich schwergewichtig den ökonomischen Faktoren zuordnen lassen. Letztere klammern ausserdem die Kostenseite praktisch vollkommen aus: Umsatz, Anlage-/Depotvolumen, Habensalden, Kreditrisiko, Dauer der Kundenbeziehung sowie Vertriebskanal<sup>212</sup>. Die Kriterien kommen also nicht direkt bei der Segmentierung zur Anwendung, sondern fliessen in einen Kundenwert ein, welcher dann als Basis für die Segmentbildung dient.

Weiterhin kritisch anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass die Aussagekraft der oben genannten Determinanten für die momentane „Konfiguration“ des Kunden wohl sehr

<sup>209</sup> Emödi (1999), 117

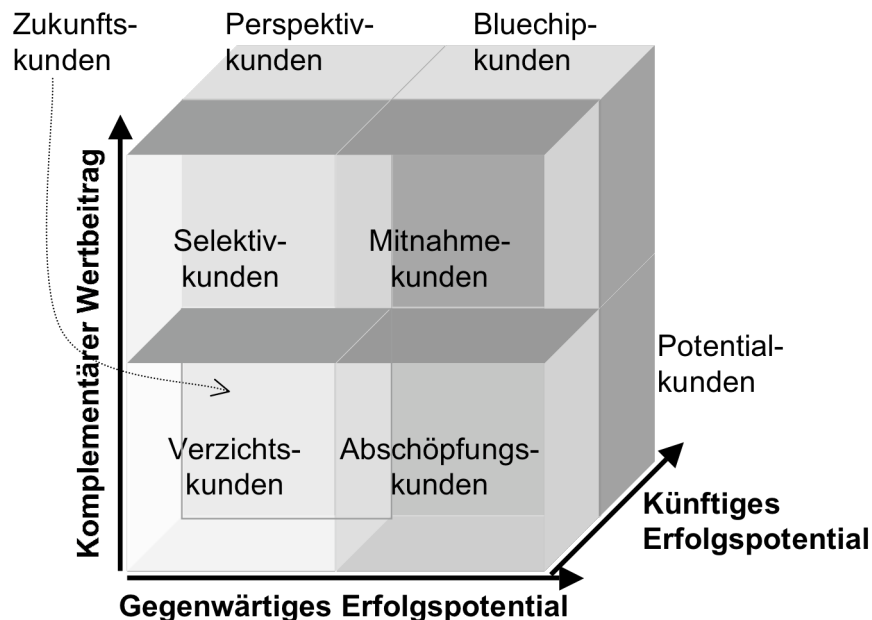
<sup>210</sup> Storbacka (1997); mit „statisch“ ist eine bloss e Einperiodenbetrachtung im Gegensatz zu einer Barwertbetrachtung über mehrere Perioden gemeint.

<sup>211</sup> Schmid (2003): Viele Banken haben Versuche unternommen, ihre Vollkosten mittels Prozesskostenrechnungen auf verschiedene Kostenträger (auch Kunden) genauer zu verteilen. Einige dieser Versuche werden als „gescheitert“ betrachtet, da sie nicht den notwendigen Genauigkeitsgrad erreichen oder umgekehrt auch „overengineered“ und damit auf die Länge nicht tragbar sind. Die *Credit Suisse* stellt ihren Kundenberatern bspw. nur Informationen über die „Topline“ des Kunden zur Verfügung; Kosteninformationen und die „Bottomline“ bleiben verborgen.

<sup>212</sup> Sewald/Berger/Kirchhoff (2003)

gut sein mag, sich aber über dessen zukünftige Entwicklung, seine zu erwartenden Bedürfnisse und damit sein Potential weitgehend ausschweigt.

Abhilfe bietet der Kundenkubus der Zürcher Kantonalbank, der explizit die Zukunftsperspektive in die Kundenwertbetrachtung miteinbezieht<sup>213</sup>:



Quelle: Rudolf-Sipötz (2001)

**Abbildung 4-6:** Wertbasierte Segmentierung in der Zürcher Kantonalbank

Dabei werden die drei relevanten Dimensionen zur Kundensegmentierung mit folgenden Kriterien operationalisiert, die teilweise als harte Zahlen vorliegen und teilweise mittels Kundenscoring erhoben werden müssen<sup>214</sup>:

- **Gegenwärtiges Erfolgspotential:** Momentaner Deckungsbeitrag
- **Zukünftiges Erfolgspotential:** Share of Wallet, Gesamtbedarf, Restpotential bei anderen Banken, Lebenszyklusphase, Ereignisse, Beziehungsdauer
- **Komplementärer Wertbeitrag:** Integrationspotential (Nutzungsfrequenz, „technische“ Ausstattung), Informationspotential (Reklamationsverhalten, Produktkompetenz), Referenzpotential (Beruf/Funktion, Fachwissen, Kundenzufriedenheit)

Sinn und Zweck der Segmentierung ist, die eruierten Kundentypen mit vier unterschiedlichen Marketingstrategien bearbeiten zu können. Während die Vollständigkeit des Ansatzes in der Ausleuchtung von Kundenpotential sehr überzeugend ist, fragt sich, ob die

<sup>213</sup> Rudolf-Sipötz (2001), 215

<sup>214</sup> Rudolf-Sipötz (2001), 205 und 219

Verwendung aller Wertkomponenten für eine systematische Bewertung von Einzelkunden bzw. der Kundenbasis in der Breite möglich ist. Jedoch vermag nur schon ein Nachdenken über die verschiedenen Wertkomponenten die Verkaufsverantwortlichen und Kundenberater in einer Bank mit Sicherheit zu deren Sensibilisierung für die Vielschichtigkeit der Thematik beitragen.

#### 4.1.5 Nutzungs- und verhaltensbasierte Segmentierung

Waren die bisherigen diskutierten Segmentierungsansätze von den getätigten Produktkäufen unabhängig bzw. ihnen vorgelagert, setzt die verhaltensbezogene Segmentierung gerade bei den Produkten und Dienstleistungen an. Verhaltensbezogene Merkmale sind einfach beobachtbar: Welche Produkte nutzt ein Kunde? Wie gross ist die Nutzungsintensität? Welches Volumen bzw. welchen Wert umfasst eine Produktnutzung? Wie reagiert ein Kunde auf ein Produkt?

Schon 1984 versuchten Stanley et al. Affluent Kunden anhand ihrer Produktnutzung einzuteilen. Dabei stellten die Autoren auf vier Segmentierungsdimensionen ab: Kreditnutzung, Entscheidungsdelegation, Grad der Spekulation sowie komplexe Produkte. Anhand dieser Messlatten wurde die untersuchte Kundenbasis in sieben Gruppen unterteilt: Speculators, Entrepreneurs, Passive investors, Below normal investors, Retirement planners, Highbrow investors sowie Bridgers<sup>215</sup>.

Einen ähnlichen Ansatz verfolgen Bufka et al., wenn sie (zwar im Firmenkundengeschäft) eine Bildung von Kundenclustern abhängig von der Produktnachfrage konzeptionell vorschlagen<sup>216</sup>:

Produktbedarf	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
<b>Hoch</b>	Produkt A Produkt B	Produkt C Produkt A	Produkt A
<b>Fallweise</b>	Produkt C	Produkt D	Produkt D

Quelle: Bufka/Eichelmann/Lehmann (2001)

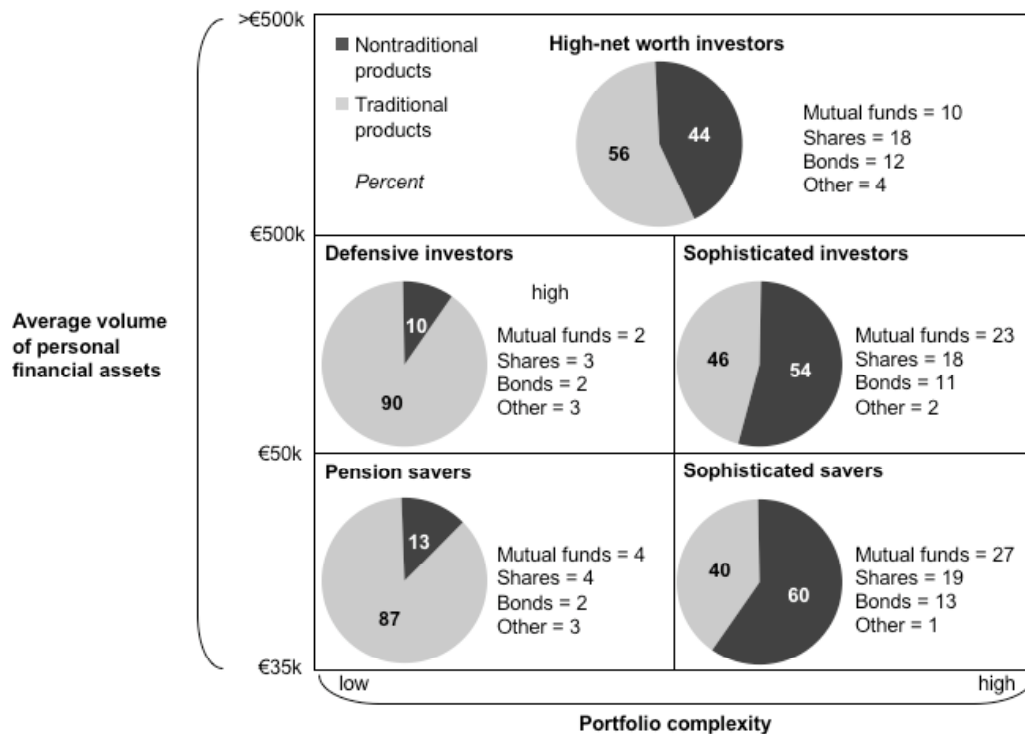
**Tabelle 4-1:** Clustering nach Produktnutzung im Firmenkundengeschäft

Eine dritte nutzungs-basierte Segmentierung bieten Roberts et al., indem sie Kunden einerseits nach deren Vermögensgrösse und andererseits nach deren Portfoliokomplexität segmentieren<sup>217</sup>.

<sup>215</sup> Stanley/Moschis/Danko (1984)

<sup>216</sup> Bufka/Eichelmann/Lehmann (2001)

<sup>217</sup> Roberts/Rodriguez/Rodriguez Sola (2002): Traditionelle Produkte = traditionelle Retail banking Produkte wie Privat- und Sparkonti, Ausbildungs- und Pensionssparpläne; Portfoliokomplexität gemessen anhand des Anteils nicht-traditioneller Produkte, d.h. Anteil der in Fonds, Aktien und Obligationen investierten Gelder



Quelle: Roberts/Rodriguez/Rodriguez Sola (2002)

Abbildung 4-7: Nutzungsbasierte Segmentierung nach Roberts et al.

Dieser produktnutzungs-basierten Kundengruppierung liegt die Hypothese implizit zu Grunde, dass das Verhalten hinsichtlich des Produkterwerbs eindeutig auf einen bestimmten Kundentypus mit spezifischen Bedürfnissen schliessen lässt. Solche Segmente könnten aus Marketingsicht also in der Folge mit passenden Produkten bedient werden.

Im Privatbankenumfeld dürfte die Einteilung der Kunden nach gehaltenen Produkten durchaus Sinn machen. Weiter – insbesondere jedoch in einem transaktionslastigeren Geschäft wie dem eines „Discount Brokers“ oder wenn der Kunde die Geldanlage selbst steuert<sup>218</sup> – wäre jedoch auch ein Einbezug der Art und Häufigkeit getätigter Transaktionen vorstellbar. Auch diese Daten sind einfach und effizient erhebbbar, eindeutig und lassen bestimmte Schlüsse über Bedürfnisse des Kunden zu. Nachteilig könnte sich jedoch eine mangelnde Zeitstabilität auswirken: Ein eher passiver Anleger könnte in Phasen des Umbruchs sein Portfolio massiv umschichten und so Verwirrung in das feste Segmentierungsgefüge bringen.

Für diese Arbeit und insbesondere die Praxisimplementation eines Kundenbewertungsmodells bietet diese Segmentierung aufgrund von Kundenverhalten und Produktnutzung durch ihre einfache Erhebbarkeit entscheidende Vorteile gegenüber anderen Ansätzen.

<sup>218</sup> Galasso (1999), 184, belegt die verhaltensbezogene Segmentierung zudem mit Kundenbedürfnissen (Basis-, Anlage-, Servicebedürfnisse), welche in der hier angewandten Gliederung eher den psychographischen Kriterien zuzurechnen sind. Zu den „Psychografika“ zählt er noch grundlegendere Aspekte wie Persönlichkeit, Einstellung oder Lebensstil. Vor diesem Hintergrund erscheint jedoch die Zuordnung zu einer bestimmten Merkmalsklasse sekundär. Im Zentrum steht das einzelne Merkmal an sich.



#### 4.1.6 Segmentierung nach Beziehungslängen

Weniger im Marketing als im Rahmen des finanzwirtschaftlichen Interesses für den Kunden scheinen die Beziehungslängen wichtig zu sein. Simonovic unterscheidet sogenannte Reife-segmente, für welche er in der Folge separat Erlös- und Kostenstrukturen sowie Kunden-bindungsquoten etc. modelliert<sup>219</sup>. Auch Kall/Leitner postulieren das Vorhandensein eines Kundenlebenszyklus, der sich durch unterschiedliche Wachstumsraten der Beziehungsinten-sität und Wertsteigerung in sechs Phasen unterteilen lässt: Anbahnung, Sozialisation, Wachstum/Reife, Gefährdung, Kündigung, Revitalisierung<sup>220</sup>.

Für die Kundenbedienung ist diese Unterscheidung wohl weniger wichtig zumal ein neuer Kunde dieselben Bedürfnisse haben kann wie ein Stammkunde – und dementsprechend gleich bedient werden sollte. Die Belohnung für vergangenes Geschäftsvolumen im Rah-men von Treueprogrammen sei dahingestellt<sup>221</sup>. Für die Modellierung des Verhaltens von Kundenkohorten wie sie Simonovic vornimmt, ist dieser Segmentierungsansatz jedoch zent-ral. Bei der Absicht dieser Arbeit, nämlich ein an der Zukunft und der mutmasslichen Kun-denentwicklung orientiertes Bewertungskonzept zu erstellen, stellt sich die Grundsatzfrage, ob sich aus dem Wissen über die Beziehungslänge mit einem Kunden irgendetwas über dessen Potential aussagen liesse. Diese Hypothese wird im nächsten Teil der Arbeit aufge-griffen und weiter eruiert werden<sup>222</sup>.

#### 4.1.7 Wettbewerbsorientierte Segmentierung

Nur am Rande und der Vollständigkeit halber erwähnt sei das Konzept der wettbewerbsori-entierten Segmentierung, welches Emödi vorbringt. Hierbei geht es um die Chancen der Bank im Verhältnis zu deren Risiken, die einander bei Investitionen in einzelne Kunden-/Marktsegmente gegenübergestellt werden müssen. So gesehen geschieht eine Segmentie-rung in Segmente, wo mit weniger Anstrengung und Geld schnelle Erfolge erzielt werden können und solche, wo der zu betreibende Aufwand bis zum Eintritt des Erfolgs substantiel-ler ist.

Im Nachgang wird klar, dass die hier vorgestellten Segmentierungskategorien bloss als Stüt-ze verstanden werden sollen. Viele der angesprochenen Segmentierungskriterien könnten mehreren Kategorien zugeordnet werden. Beispielsweise könnte das Kriterium „Religion“ als geographisches, demographisches oder sogar sozio-ökonomisches Kriterium verstanden werden.

---

<sup>219</sup> Simonovic (2003), 220: Neu-, Wachstums-, Reife- sowie Stammkunden

<sup>220</sup> Kall/Leitner (2003)

<sup>221</sup> Aus Marketingsicht geht es eher um die Stadien der Kundenbedienung – ohne organisatorische Konsequenzen. Galasso (1999), 324, stellt in einer Umfrage fest, dass keines der befragten Institute die Kundenbeziehungsdauer als Kennzahl im Auge behält.

<sup>222</sup> Siehe Seite 107 ff.

#### 4.1.8 Beurteilung der Segmentierungsansätze

Die vorgestellten Segmentierungsvarianten nutzen ein breites Repertoire an verschiedenen Dimensionen, die in den meisten Fällen mit Kundenbefragungen und anschliessenden statistischen Auswertungen eruiert wurden.

Dabei überzeugen die demographischen und sozio-ökonomischen Merkmale vor allem durch ihre einfache Erhebbarkeit, während es bei den psychographischen Ansätzen nie ganz klar wird, wie diese im Bankalltag angewandt werden können; sie basieren auf umfangreichen Umfragen, die es schwierig sein dürfte, beim Kunden in regelmässigen Abständen durchzuführen. Die nutzungs- bzw. verhaltensbasierten Ansätze können hier unter Umständen eine Hilfestellung leisten, indem sie zum einen einfach umsetzbar sind und zum andern gleichzeitig auch mehr über den Kunden aussagen können als bspw. eine demographische Angabe.

Jedoch bleibt eine latente Schwierigkeit zu beachten: Hat ein Kunde nicht sein ganzes Vermögen bei der Bank liegen (Share of wallet < 100%, was häufig vorkommt), ist es schwierig, den Kunden quasi automatisch ohne den Aufbau einer gegenseitig befruchtenden Beziehung in seiner Ganzheit zu erfassen. So könnte ein Kunde bspw. seine derivativen Instrumente bei einem anderen Institut deponiert haben, was bei der betrachteten Bank zu einer Unterschätzung der Risikobereitschaft oder finanzwirtschaftlichen Gewandtheit des Kunden führen würde.

Bei den kundenwertbasierten Ansätzen sollte man sich bewusst sein, dass sie in eine etwas andere Richtung als die anderen Besprochenen zielen. Trotzdem befindet man sich hier auch in einem Abwägungsproblem zwischen einfacher Erhebbarkeit und Relevanz der Kriterien: so könnten z.B. bei der Erfassung von nicht-monetären Kundenwerten durch ein Kundenscoring Ungenauigkeiten und ein falsches Sicherheitsgefühl die entstehenden Vorteile aufwiegen.

Manche Autoren sehen definitiv eine Verschiebung von den bisher verwendeten demographischen und ökonomischen Segmentierungskriterien hin zu verhaltensorientierten oder sogar psychographischen<sup>223</sup>. Ausserdem bemängelt Hagander, dass beispielsweise eine Segmentierung anhand des Kundenlebenszyklus im Private Banking viel weniger weit fortgeschritten sei als bspw. in der Versicherungswirtschaft. Bernet ortet die höchste Relevanz von Segmentierungsdimensionen in der Verhaltensorientierung, den Lebensphasen sowie auch der Kundenrentabilität<sup>224</sup>.

---

<sup>223</sup> Schuppli (1996), Hagander (1996) und Bernet (1996), 204; in der Tat basieren viele der vorgestellten Segmentierungskriterien auf ausgefeilten statistischen Untersuchungen, welche trotzdem *nicht* in der Lage sind, aus der Statik einer punktuellen Befragung auszubrechen. Denn langfristige Datenreihen, die Kundenattribute über Jahre nachzeichnen lassen würden, liegen im Normalfall nicht vor.

<sup>224</sup> Bernet (1996), 204

Vor diesem Hintergrund lohnt es, sich noch einmal vor Augen zu halten, mit welcher Motivation eine Kundensegmentierung vorgenommen werden kann und soll. In den meisten der angesprochenen Studien steht die Suche nach einer optimalen Kundenbedienung im Sinne der Marketingstrategie im Vordergrund. Wie schon weiter oben erwähnt, geht es in der vorliegenden Arbeit jedoch um die Bestimmung von Kundenwerten und zu diesem Zweck um die Modellierung von erwartetem Kundenverhalten.

Der Blick ist in die Zukunft gerichtet, während viele der Segmentierungsansätze auf den Status Quo schauen, um die Kunden zu gliedern. Aus dieser Perspektive muss festgehalten werden, dass es wenig bringt, das Geschlecht, das Einkommen oder sogar die heutigen Verhältnisse zu kennen, wenn man nicht abschätzen kann, wie sich letztere über die nächsten Jahre entwickeln werden. Erst das Wissen um das Potential des Kunden und mögliche grobe Kundenlebenszyklen können uns die nötigen Informationen zur Kundenpotentialsabschätzung geben.

## **4.2 Kundensegmentierung nach dem Lebenszyklus**

Um den Gegenwartsfokus herkömmlicher (insbesondere der hier besprochenen) Ansätze zu erweitern, sollen im nun folgenden Abschnitt Möglichkeiten gesucht werden, die zukünftige Entwicklung prototypischer Kunden vorauszusagen. Im Zentrum steht dabei die Lebenszyklushypothese, welche gestützt auf mehrere der vorgenannten Segmentierungskategorien und der Grundidee eines mehr oder weniger normbaren Lebensverlaufs entwickelt wurde.

### **4.2.1 Lebenszyklushypothese**

Die Grundaussage des Lebenszyklusgedankens ist, dass sich jeder Kunde auf einem mehr oder weniger vorgezeichneten Entwicklungspfad befindet. Natürlich entwickelt sich jeder Kunde individuell nach seinen spezifischen Umständen; dennoch gibt es Grundmuster des (westlichen) menschlichen Lebens und damit Nachfragesituationen nach Finanzdienstleistungen, die in vielen Fällen eintreten. An dieser Stelle sei nochmals auf Abbildung 3-8 verwiesen, welche den Standardlebenszyklus verdeutlicht<sup>225</sup>.

Wir befinden uns hier an einer Schnittstelle zwischen Marketing und Finanzmarkttheorie. Während die vorangegangenen Segmentierungskriterien vornehmlich von Marketingseite und mit Marketinginteresse entwickelt wurden, wurde die Entwicklung der Lebenszyklushypothese vor allem aus finanzmarkttheoretischer Sicht vorangetrieben. Der Antrieb der letzteren ist zwar auch die Relevanz für den Investor bzw. Kunden, doch ist die Finanzmarkttheorie in diesem Zusammenhang lehrmeisterhafter als das Marketing: Es gilt mit dem Investor ein optimales Anlageverhalten zu erarbeiten und nicht das bestehende Verhalten zu

---

<sup>225</sup> Seyfried (1998) 335; Corporate Executive Board (2005b), 4, trifft eine Zusatzunterscheidung nach Gesamtvermögen sowie Zivilstand: Ein höheres Gesamtvermögen führt zu einer stabileren Entwicklung mit kleinerem Rückgriff auf Fremdfinanzierung. Zudem wird davon ausgegangen, dass Ehescheidungen einen substantiellen Effekt auf die Vermögensentwicklung haben.

beobachten, um im Anschluss geeignete Produkte verkaufen zu können. So definiert Laternser Risikofähigkeit, den relevanten Zeithorizont und Risikotyp typischer Anlegergruppen entlang des Lebenszyklus wie folgt:

Lebenszyklus	Einkommen	Risikofähigkeit	Zeithorizont	Risikotyp
<b>Berufsanfänger</b>	Situativ	Relativ hoch	10 Jahre	Liberal (Ausgewogen)
<b>Junge Familie</b>	Relativ hoch	Gering	10 Jahre	Ausgewogen (Einkommen)
<b>Kinder im Studium</b>	Relativ hoch	Steigend	30 Jahre	Liberal (Rendite)
<b>Endspurt</b>	Hoch	Hoch	20 Jahre	Dynamisch (Wachstum)
<b>Lebensabend</b>	Hoch	Situativ	10 bis 40 Jahre	Aktien (Rendite/Aktien)
<b>Ausbildungssparen</b>	Hoch	Hoch	20 Jahre	Aggressiv (Wachstum/Aktien)
<b>Sparen für die Erben</b>	Gering	Hoch	20 Jahre	Aggressiv (Wachstum/Aktien)

Quelle: Laternser (2001), 19, sowie Gantenbein/Laternser/Spremann (2000), 47

**Tabelle 4-2:** Investitionsrelevante Eigenschaften entlang des Lebenszyklus

Die Risikotypen legt Laternser wie folgt fest<sup>226</sup>:

- **Konservativ:** Defensiver, nicht risikobereiter Anleger mit mittel- bis langfristigem Anlagehorizont und überdurchschnittlichen Liquiditätsbedürfnissen; das laufende Einkommen steht im Vordergrund.
- **Liberal:** Eher defensiver, wenig risikobereiter Anleger mit mittel- bis langfristigem Anlagehorizont und durchschnittlichen Liquiditätsbedürfnissen; Kapitalerhalt und laufendes Einkommen stehen im Vordergrund.
- **Ausgewogen:** Eher risikobereiter Anleger mit längerfristigem Horizont und geringen Liquiditätsbedürfnissen; Kapitalzuwachs ist wichtiger als das Einkommen.
- **Dynamisch:** Risikobereiter Anleger mit langfristigem Horizont und geringem Liquiditätsbedürfnis; der reale Kapitalzuwachs steht im Vordergrund.
- **Aggressiv:** Sehr risikobereiter Anleger mit langem Horizont und ohne momentane Liquiditätsbedürfnisse; ein realer Kapitalzuwachs ist das Ziel.

Neben diesem Grundmuster der Risikofähigkeit, der Liquiditätsbedürfnisse und damit des Anlegerverhaltens spielen auch die sogenannten Life Events eine grosse Rolle. Sei es der Bau eines Eigenheims, der Kauf eines Autos, eine Weltreise, das Ausbildungs- oder Erbsparen – sämtliche Ereignisse haben einen potentiell grossen Einfluss auf die Erfordernisse für die Geldanlage des einzelnen Investors. Hierzu versucht Spremann die Bestimmungsfakto-

<sup>226</sup> Laternser (1999); Verwilghen (1997) zitiert aus den USA: Getting started, Moving up, Making it, Pulling ahead, Stashing it away, Retiring, Passing it on.

ren des Anlegerverhaltens detaillierter zu ergründen als dies bspw. aus Marketingsicht gemacht wird<sup>227</sup>. Er unterteilt die vorhandenen Mittel des Investors in das sogenannte „Lunch Money“ und das „Smart Money“. Während das erstere nach individuellen Abklärungen vorsichtig anzulegen ist, können mit dem zweiten risikoreichere Investitionen entsprechend dem Lebenszyklusprofil getätigt werden. Dabei bestimmt die Höhe der kurzfristig benötigten Gelder die Höhe der Allokation zu beiden Kategorien; und der Anlagehorizont ist einer der zentralen Bestimmungsfaktoren für die zu wählende Aktienquote<sup>228</sup>.

Alternativ dazu schlägt Winhart eine Zusammensetzung des Gesamtvermögens eines Investors aus folgenden Komponenten vor<sup>229</sup>:

- **Nettohumankapital:** In jungen Jahren ist das Humankapital das grösste Aktivum des betrachteten Menschen, denn hierbei handelt es sich um die zukünftig zu erwartenden Einkommensflüsse. Diese steigen bis zu einem gewissen Punkt (bspw. bis 50) an, um danach zurückzugehen. Vom Einkommen werden bestimmte zweckgebundene Ausgaben in Abzug gebracht, um das Nettohumankapital zu bestimmen; dies sind Komponenten wie der Lebensunterhalt, voraussehbare Ausgaben für Kinder, geplante Anschaffungen und der damit verbundene Schuldendienst. Dieser Habenteil steigt in Einklang mit dem zunehmenden Einkommen, beginnt aber erst später (bspw. mit 70) abzunehmen.
- **Pensionskapital:** Hierbei handelt es sich um geäußnete Einzahlungen sowie die mit dem vorhandenen Kapital erwirtschaftete Verzinsung.
- **Finanzkapital:** Beim Finanzkapital handelt es sich um die frei angesparten und investierten Werte. Im Grunde genommen deckt sich das Finanzkapital mit Spremanns Verständnis von Smart Money.

Die detaillierte Betrachtung des Humankapitals dürfte vor allem in Segmenten wie den Executives oder Unternehmern von grosser Bedeutung sein. Dabei ist nicht nur der Barwert, sondern auch eine Beurteilung der Wahrscheinlichkeit notwendig, dass sich das vorhandene Humankapital überhaupt im erhofften Ausmass monetarisieren lässt.

#### 4.2.2 Psychologische Verfeinerungen der Lebenszyklushypothese

Kunz stellt fest, dass die Lebenszyklushypothese viele Kritiker hat, die sie als simplifizierend und deshalb nicht generalisierbar halten<sup>230</sup>. Im Sinne einer Erweiterung wurde daraufhin die behavioristische Lebenszyklushypothese entwickelt. Diese greift einige Mängel des Grundmodells auf und versucht, eine Verbindung zu grundlegenden Verhaltensmustern des Menschen herzustellen.

<sup>227</sup> Spremann (1999), aber auch Gantenbein/Laternser/Spremann (2000)

<sup>228</sup> Dies kann interessanterweise zu einer Umkehrung traditioneller „Anlageweisheiten“ (je älter, desto tiefer sollte die Aktienquote sein) führen, indem in älteren Jahren viel längere Anlagehorizonte zur Verfügung stehen als in jungen, wo bspw. eine junge Familie auf 5–10 Jahre hinaus planen muss und nur bedingt längerfristig denken kann.

<sup>229</sup> Winhart (2001)

<sup>230</sup> Kunz (2002)

Es kann gezeigt werden, dass empirisch beobachtetes menschliches Verhalten irrational ist und nicht stringent der formulierten Lebenszyklushypothese folgt<sup>231</sup>.

Situation	Lebenszyklushypothese	Empirie
<b>Einkommensänderungen allgemein</b>	Konsum richtet sich nach dem Lebenszeiteinkommen.	Der jährliche Konsum ist extrem sensitiv gegenüber dem laufenden Einkommen.
<b>Antizipierte Bonuszahlung</b>	Es besteht kein direkter Einfluss auf das Konsumverhalten zum Zeitpunkt des Empfangs.	Die Grenzneigung zum Konsum ist geringer als bei barwert-äquivalenter Gehaltssteigerung.
<b>Unerwartete einmalige Zuwendung</b>	Die Anhebung des Konsumniveaus ist proportional zu den neu berechneten Lebenszeitressourcen.	Die Grenzneigung zum Konsum verhält sich entgegengesetzt zur Höhe der unerwarteten einmaligen Zuwendung.
<b>Anhebung der obligatorischen Sparrate</b>	Es besteht kein Einfluss auf die Gesamtersparnis.	Es erfolgt eine Steigerung der Gesamtersparnis.
<b>Fehlen Altersvorsorgesystem</b>	Es besteht kein Einfluss auf den Konsum: glattes Konsumprofil unabhängig vom Eintritt in den Ruhestand.	Der Konsum im Ruhestand wird aus Angesparsstem finanziert.
<b>Immobilienbesitz</b>	Es besteht kein Einfluss auf die Gesamtersparnis.	Die Ersparnisse von Immobilienbesitzern fallen höher aus.
<b>Aktienbesitz</b>	Unerwartete Dividendenzahlungen und Kurserhöhungen führen beide zu höherem Konsum.	Dividendenzahlungen haben einen stärkeren Einfluss auf den Konsum als Kurserhöhungen.

Quelle: Winhart (2001)

**Tabelle 4-3:** Argumente gegen die Lebenszyklushypothese

Aus diesen Gründen sei die behavioristisch angepasste Lebenszyklushypothese aussagekräftiger als die ursprüngliche. Indem Spremann das Glück und die Psyche des Menschen im Hinblick auf die Geldanlage aufgreift und die folgenden Lebensabschnitte eines Private Banking Kunden definiert, räumt er die Relevanz irrationaler Verhaltenszüge auch in der Finanztheorie ein<sup>232</sup>:

- **Erwartung und Experiment:** Bis zu seinem 30. Lebensjahr ist der Investor in einer Experimentierphase. Er versucht sich in eher risikoreicheren Gefilden und hält einzelne Aktien, Fremdwährungsanleihen, Alternative Anlagen, Private Equity Anteile und derivative Instrumente<sup>233</sup>.
- **Verbindlichkeit und Verwirklichung:** Mit dreissig und bis zum vierzigsten Lebensjahr beginnt der Anleger seriöser zu werden. Er kauft sich Lebensversicherungen, will eine

<sup>231</sup> Winhart (2001)

<sup>232</sup> Spremann (2001)

<sup>233</sup> Interviews mit Kundenberatern haben ergeben, dass diese Phase auch weit länger andauern kann.

stabile Bankbeziehung und legt damit den Grundstein für ein Vertrauensverhältnis und seine Kreditwürdigkeit.

- **Ernüchterung und Umkehr:** Zwischen vierzig und fünfzig kehrt sich der bisher ausensorientierte Mensch zusehends nach innen und es scheint, als würde er seines bisherigen Alltagslebens überdrüssig. Statt zu spielen, will er nun auf Beständigkeit setzen. Durch regelmässige Neuanlagen in Aktien und Obligationen baut er sein Vermögen systematisch auf.
- **Einwilligung und Einverständnis:** Nach fünfzig und bis vor die Pensionierung machen Neidgefühle gegenüber anderen Menschen je länger desto mehr Platz für Grosszügigkeit. Der Grossteil des Arbeitslebens ist verstrichen; man lehnt zurück und zieht Bilanz: In einem Finanzplan wird das Erreichte erfasst. Ziel ist nun, den Fond zu sichern und Risiken gezielt und beschränkt einzugehen. Durch das geäufterte Vermögen ist man in der Lage, (jüngeren) Investoren mit Risikoappetit mittels Schreiben von Optionen Chancen zu verkaufen. Mit einem Teil der Assets könnte man sich bspw. eine Ferienwohnung kaufen.
- **Neue Freiheiten und Bescheidung:** Nach dem sechzigsten Lebensjahr bzw. mit der fälligen Pensionierung werden die Lebensversicherungen und andere Formen der gebundenen Vorsorge teilweise ausbezahlt – es steht eine hohe Liquidität bereit, um Wünsche erfüllen zu können. Zum einem Teil fliessen die Mittel in die Finanzierung des Lebensabends und werden zum Gesundheitserhalt eingesetzt. Der Rest wird im Rahmen einer Nachfolgeregelung an die nächste Generation weitergegeben.

Mit diesem Lebensplan macht Spremann einen Schritt weg von einer scharf kalkulierten Lebensoptimierung und versucht die tieferen Motivationen menschlichen Verhaltens in die Überlegungen miteinzubeziehen. Er anerkennt unter anderem, dass Glück nicht nur vom Vorhandensein oder Fehlen finanzieller Mittel abhängt, sondern von einer Vielzahl von Faktoren wie dem allgemeinen Wohlstand im Land, dem Grad von Autonomie und politischer Freiheit, der Berufsbildung des Einzelnen, der Vorteilhaftigkeit seiner sozialen Position sowie seiner Gesundheit und physischen Verfassung bestimmt wird.

### 4.2.3 Beurteilung der Lebenszyklusansätze

Die hier vorgestellten Lebenszyklusansätze wurden vor dem Hintergrund geschaffen, das optimale Anlegerverhalten von vermögenden Privatkunden zu ergründen. Für die Bank ergibt sich ein unmittelbarer Nutzen daraus bspw. für die Gestaltung der Finanzplanung sowie für die nutzergerechte Produktentwicklung. Die Bedienung von Kunden im Sinne einer Kundensegmentierung steht eher im Hintergrund.

Aus der Perspektive dieser Arbeit bieten die Lebenszyklusansätze sehr interessante Impulse: Um Kundenbeurteilungen und –bewertungen vornehmen zu können, ist es unabdingbar, sich über das Potential von einzelnen Kunden Gedanken zu machen. Dieses liegt per defini-

tionem im zukünftigen Verhalten begründet. Da nicht einmal der Kunde selbst seine zukünftigen Wege kennen mag und die Bank in vielen Fällen nicht einmal in die ihm bekannten eingeweiht ist, erscheint das Beruhen auf bestimmten Standardprofilen als pragmatischer Lösungsansatz. Liegen spezifische Informationen über den einzelnen Kunden vor, sind diese selbstverständlich ebenfalls zu berücksichtigen.

Es wird an den in der Praxis vorgefundenen Bedingungen liegen, wieviel Information über den Kunden zur Modellierung zur Verfügung steht. Insbesondere das Vorhandensein der für die psychologischen Ansätze benutzten Inputfaktoren erscheint unsicher. Aber auch die einfacheren theoretischen Modellrechnungen beruhen auf Angaben, die zwar im Rahmen einer individuellen Finanzplanung gemeinsam mit einem Kunden ermittelt werden können, jedoch eher nicht standardmässig für die breite Kundenpopulation zur Verfügung stehen dürften.

Als weiterer offener Punkt verbleibt die Tatsache, dass bisher (in der Literatur) die Rede von einer Lebenszyklushypothese war. Eine Betrachtung alternativer Kundenlebenszyklen würde der Thematik unter Umständen eher gerecht und könnte die Genauigkeit von Modellierungen erhöhen. Dieser Punkt wurde im Rahmen der folgenden Gespräche mit Kundenberatern ausgeleuchtet.

Vielleicht am wichtigsten ist es, sich vor Augen zu halten, dass jeder Private Banking Kunde ein individueller Akteur ist, der sich grundsätzlich nie auch nur annähernd perfekt in einem vordefinierten Muster abbilden lässt. Die Modellierung von Lebenszyklen auf Kundenstufe kann einzig eine lückenhafte, aber vielleicht die bestmögliche Annäherung angesichts einer unvollständigen Nachrichtenlage sein<sup>234</sup>. Darum soll schon von vornherein nur versucht werden, die besprochenen Theorien als Hilfsmittel für eine systematische Unternehmensführung zu nutzen. Die individuelle Kundenbetreuung kann und soll sich jedoch weiterhin am Individuum orientieren.

### **4.3 Zwischenfazit zur Kundensegmentierung und -strukturierung**

Es gibt verschiedene Gründe, die Kundenpopulation zu strukturieren. Neben der angepassten Kundenbedienung kann auch eine Optimierung der Ressourcenallokation sowie die Schaffung guter Voraussetzungen für die Kundenmodellierung ein Antrieb sein.

Die klassische Kundensegmentierung stützt sich auf verschiedene Kriteriensets. Diese bedingen typischerweise eine Abwägung zwischen einfacher Erhebbarkeit und Relevanz für die Unterscheidung von Kundenverhalten. Das schwierig zu erfassende Informationsmaximum bestünde in der Abbildung von Kundenpsychografien. Typische avancierte Kundensegmentierungen und Bildung von Kundengruppen in der Praxis des Private Banking basieren auf Kriterien wie dem Alter, dem Vermögen, der beruflichen Tätigkeit, der Risikoaversion sowie dem finanzwirtschaftlichen Wissen.

---

<sup>234</sup> Siehe die festgestellten Probleme punkto Datenverfügbarkeit in Abschnitt 3.5.



Die Lebenszyklushypothese entstammt der Finanzmarkttheorie und dient dazu, im Rahmen der Finanzplanung das Investitionsverhalten zu optimieren. Um eine psychologische Komponente erweitert, ermöglicht die Lebenszyklushypothese eine dynamische – im Gegensatz zu einer statischen auf einen Zeitpunkt bezogene – Erklärung von Kundenverhalten.

Für diese Arbeit, die sich viel mehr mit der Kundenmodellierung als dem optimalen Produktverkauf an Kunden beschäftigt, sind insbesondere jene Ansätze von Relevanz, welche Schlüsse auf das zukünftige Kundenverhalten zulassen. Dabei steht die Lebenszyklushypothese an erster Stelle des Interesses. Es ist jedoch auch klar, dass auch andere, insbesondere soziodemographische oder verhaltensorientierte Ansätze wichtige Zusatzinformationen liefern können. Zudem muss eine Modellimplementierung stets auf die praktische Machbarkeit Rücksicht nehmen und dabei ggf. Kompromisse eingehen.

Bei allem Reiz der Standardisierungs- und Strukturierungsansätze ist es wichtig, sich vor Augen zu halten, dass der Erfolg in der Kundenbetreuung im Private Banking stets auf gewachsenen Beziehungen und detaillierten Kenntnissen des individuellen Kunden beruhen wird. Die hier geschilderten Ansätze sind eine Hilfestellung zur Führung einer Privatbank.

Die verschiedenen Segmentierungsansätze und insbesondere die Lebenszyklushypothese sollen als mögliche Basis für das zu entwickelnde Kundenwertmodell dienen. Vorerst gilt es jedoch, die Relevanz der besprochenen Dimensionen und Kundengruppen einem Realitäts-test zu unterziehen bzw. mit der Bankpraxis abzustimmen. Dies wird auf der Basis von Kundenberaterinterviews gemacht und im folgenden Kapitel 5 ausführlich beschrieben.

## 5 Private Banking Kunden aus Beratersicht

*Wer sich selbst recht kennt, kann sehr bald  
alle anderen Menschen kennenlernen.*

Georg Christoph Lichtenberg<sup>235</sup>

Nach der Betrachtung verschiedener in der Theorie erwähnter Kundensegmentierungsmöglichkeiten soll das Interesse nun auf die effektiv vorgefundene Situation in der Praxis gelenkt werden. Ziel ist, aus dem täglichen Geschäft von Kundenberatern Erkenntnisse zu gewinnen, um diese zur Entwicklung eines einfach umsetzbaren aber dennoch fundierten Kundenwertbeurteilungsinstruments, dem Relationship Equity Cockpit, einsetzen zu können<sup>236</sup>.

### 5.1 Grundlegende Vorgehensweise für die Erkenntnisgewinnung

Aus weiter oben genannten Gründen ist die Kundenwertberechnung in Schweizer Banken noch relativ rudimentär<sup>237</sup>; aufgrund einer mangelnden langfristigen Datenbasis sowie Vertraulichkeitsüberlegungen ist es im Moment nicht möglich, zur sofortigen Kundenbewertung auf einem bestehenden Datenset einer Privatbank aufzubauen. Wäre dies möglich, könnten im Idealfall je nach verfügbarer Datenqualität und –menge (statistisch) relevante Erkenntnisse aus der Analyse von soziodemographischen Kundenechtdaten gewonnen werden<sup>238</sup>.

---

<sup>235</sup> Deutscher Philosoph, 1742 – 1799; Zitat aus „Schriften und Werke“, Band 2, G18

<sup>236</sup> Siehe Zielsetzung in Abschnitt 1.1

<sup>237</sup> Siehe Abschnitt 3.7.4

<sup>238</sup> Knöbel (1997) plädiert für die Integration weiterer soziodemographischer Merkmale in die Kundenbetrachtung, nachdem er mit seinem *Customer Value Grid* Ansatz nicht zum gewünschten Resultat gelangt war, weil sich die Homogenität gebildeter Altersklassen als zu klein erwiesen hatte. Hierzu eignen sich statistische Clusteringverfahren. Bspw.

Als vielversprechende Zweitbestlösung zeigt sich die Involvierung der Personen, die sich täglich mit der praktischen „Entstehungsseite“ von Kundendaten befassen und dabei in Interaktion mit dem Kunden, stehen: die Kundenberater<sup>239</sup>. Neben der Festlegung auf diese Datenquelle wird es notwendig sein, auch das zu entwickelnde Bewertungskonzept von Grund auf so aufzubauen, dass die relevanten Erfahrungen aus der Praxis einfließen können.

Folgende Schritte verdeutlichen das gewählte Vorgehen zur Entwicklung eines Kundenwertmodells:

**Schritt 1:** Kundenberaterinterviews zur Gewinnung erster Erkenntnisse

**Schritt 2:** Hypothesenvalidierung und –anpassung

**Schritt 3:** Design der Grundlogik des Modells

**Schritt 4:** Ausbau des Modells um weitere Funktionalitäten

Nach der Aufstellung der Hypothesen durch die Kundenberater in Schritt 1 wird in einem zweiten Schritt nach Evidenz gesucht, welche diese zu Fall bringen könnte. Werden keine Einwände gefunden, können die Hypothesen einstweilen stehengelassen werden. Bei variablen Einwänden erfolgt eine Revision oder eine Verwerfung<sup>240</sup>.

## 5.2 Befragung der Kundenberater

Schon nach wenigen Gesprächen bestätigte sich die Richtigkeit der Wahl explorativer, freier Interviews für die Erforschung des Themenkomplexes der Lebenszyklen und des Kundenpotentials. Zwar stand von Anfang an ein Interviewleitfaden zur Verfügung, doch erwies sich die Materie als zu komplex, um eine strikte Abfolge der Fragen sicherstellen zu können<sup>241</sup>. Ein Alternativkonzept, um eine grössere Repräsentativität zu erreichen, läge im Versand einer grossen Anzahl Fragebogen an zahlreiche Kundenberater. Dieses Konzept würde allerdings mit grosser Wahrscheinlichkeit an einer mangelnden Antwortqualität scheitern, da eine einheitliche Interpretation der komplexen Fragestellungen nicht gesichert wäre. Die Beschränkung der Anzahl Interviews auf Kosten der Repräsentativität jedoch zu Gunsten von Qualität und Aussagekraft erscheint auch ex post gerechtfertigt.

Die befragten Kundenberater arbeiten für verschiedene in der Schweiz ansässige Privatbanken: die UBS, die Bank Wegelin, die Bank Leu sowie die Commerzbank (Schweiz). Wo

---

könnte sich die Verwendung der CART- und CHAID-Methoden als lohnenswert erweisen. Dazu liefert Seidmann (2001) eine gute, umsetzungsorientierte und toolbasierte Einführung.

<sup>239</sup> Föhn (2004), 201, bemerkt, dass Kundenberater ihre Kunden sehr wohl nach deren Potential beurteilen würden, dass dies aber durch das Management völlig unterschätzt wird.

<sup>240</sup> In Anlehnung an Chalmers (1999), Kapitel 5; Schritte 3 und 4 werden im Kapitel 6 der Arbeit gemacht.

<sup>241</sup> Interviewleitfaden: siehe Zusatzmaterialien in Abschnitt 10.1.2

immer möglich, wurde darauf geachtet, objektiv als erfolgreich geltende Kundenberater für ein Interview auszuwählen, um die Relevanz der Umfrageergebnisse zu erhöhen. Nach etwa zehn mehr als einstündigen Gesprächen wurde die Staffel der Interviews abgeschlossen, da sich zeigte, dass der Zusatznutzen weiterer Befragungen beschränkt sein würde.

Der Interviewablauf gestaltete sich im Sinne des angetönten iterativen Vorgehens derart, dass die Gesprächspartner in einem ersten Schritt mit offenen Fragen konfrontiert wurden; in einem zweiten Schritt erfolgte – insbesondere mit fortschreitender Anzahl Interviews – ein aktiver Test vorgängig aufgestellter Hypothesen. In den Interviews sahen sich die Kundenberater drei aufeinander aufbauenden Fragen gegenüber:

1. Wenn Sie einen Kunden zu Beginn einer Beziehung treffen, welches sind dann diejenigen Faktoren, deren bestimmte Ausprägung beim Kunden Sie als relevant erachten, um dessen Potential zu beurteilen?
2. Nachdem Sie nun potentialrelevante Faktoren genannt haben, lassen sich anhand konkreter Ausprägungen dieser Faktoren charakteristische Kundentypen bilden, die Sie in Ihrem oder anderen Kundenbeständen unterscheiden würden?
3. Ist es möglich, für die unter Frage 2 definierten Kundentypen typische Lebenszyklen festzuhalten?

Der Hauptfokus der Interviews lag auf der Beantwortung der ersten und der zweiten Frage. Denn im Laufe der geführten Gespräche erwies sich die dritte Frage als schwer beantwortbar bzw. nicht zutreffend<sup>242</sup>.

### 5.2.1 Definition von Kundenpotential

Zu Beginn jedes Interviews wurde den Kundenberatern erklärt, was im vorliegenden Falle unter potentialbeeinflussenden Faktoren zu verstehen sei. Der Begriff ist facettenreich und soll hier wie folgt verstanden werden: Faktoren mit Einfluss auf das Kundenpotential seien als solche definiert, wenn sie

- die Kundenbedürfnisse beeinflussen;
- zukünftige Neugeldflüsse und Geldabflüsse bestimmen;
- zukünftige Referenztätigkeit treiben;
- auf die Kundenbindung einen Einfluss haben sowie
- die Preissetzung für den Einzelkunden bestimmen.

Damit liegt in der Umfrage der Fokus des Potentials nicht nur auf dem zukünftigen Verhalten der Kunden, sondern insbesondere auf der Erkennung heute weniger interessanter, in Zukunft jedoch attraktiver Kunden. Dabei wird durch die Betonung der Zukunftssicht die Relevanz heute schon attraktiver Kunden in der Umfrage etwas zurückgestellt. In Ergän-

---

<sup>242</sup> Siehe dazu die Erläuterungen in Abschnitt 5.2.4.

zung dazu soll im zu entwickelnden Bewertungsmodell die ebenfalls wichtige heutige Attraktivität von Kunden gebührend gewichtet werden. Dabei soll das schon heute vorhandene Potential eines sehr vermögenden Kunden ausserdem auch als negatives Risikopotential aufgefasst werden – der „Value at Risk“ ist bei Kunden mit grossem aktuellem Wertbeitrag sehr hoch.

Folgende Abbildung ist eine Zusammenstellung der von den Kundenberatern aufgezeigten Zusammenhänge. Dabei wurden sämtliche Nennungen unabhängig von ihrer Häufigkeit bei einem oder mehreren Kundenberatern erfasst und in den Zusammenhang zu den definierten Kundenpotentialtypen gebracht. Nachträglich erfolgte eine Überarbeitung zur Vervollständigung der Vernetzung und Logik.

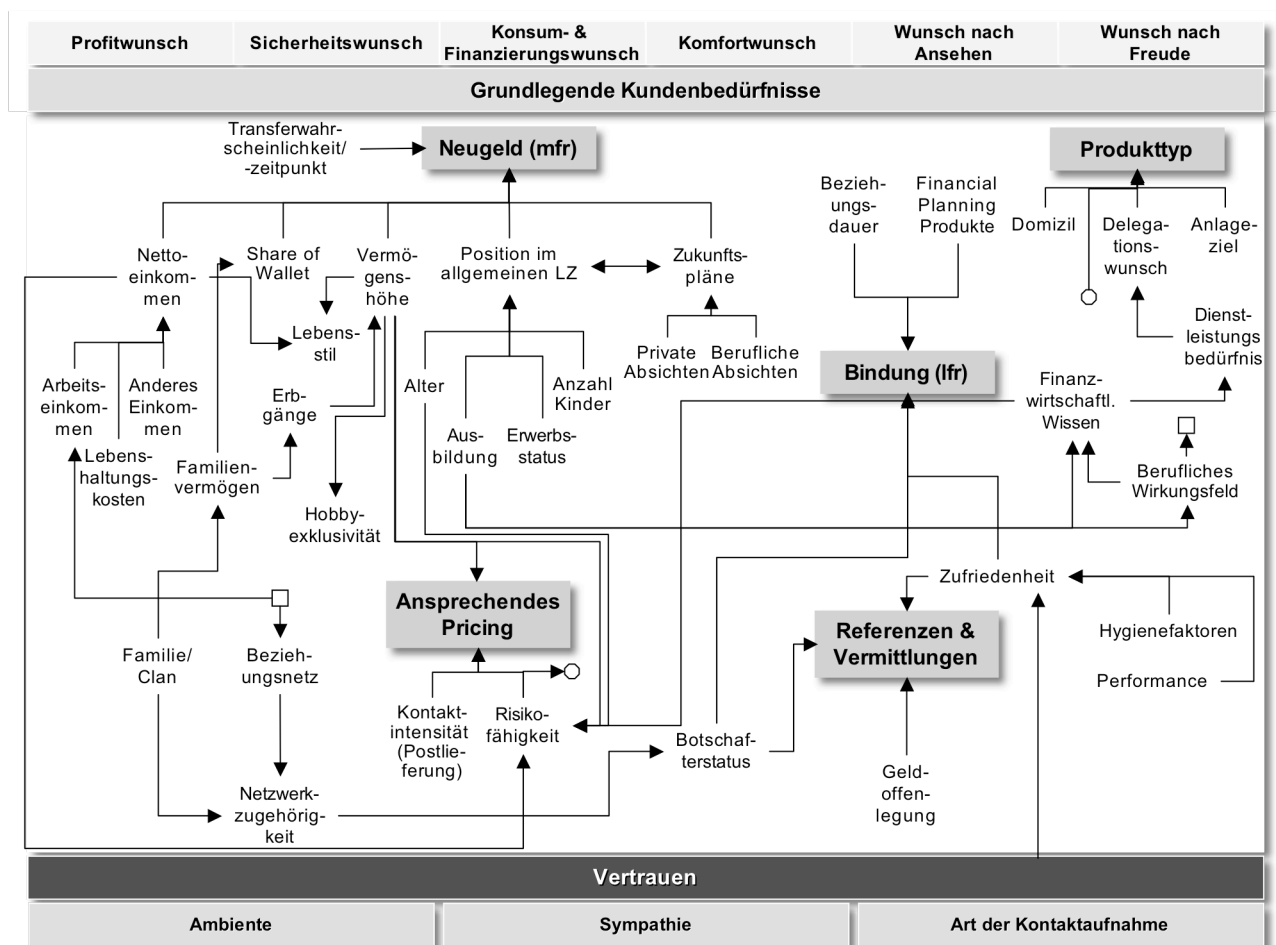


Abbildung 5-1: Zusammenhänge von Kundenwertaspekten aus Beratersicht

Die Darstellung mutet auf den ersten Blick etwas verwirrt an, bietet aber einen umfassenden Überblick über die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Kundenattributen und Kundenwert wie sie von den Kundenberatern wahrgenommen werden. Insofern ist diese als erster Schritt zur Systematisierung vieler subjektiver Aussagen zu sehen. Weitere Schritte werden in der Folge ermöglichen, die Meinungen der Kundenberater zu überprüfen sowie in

ein real verwendbares Modell zu überführen. Vorerst sollen aber einige Feststellungen aus dem obigen Netzwerkdiagramm herausgestrichen werden:

- **Langfristige Ausrichtung am Kundenwert:** Die Zielsetzung dieser Arbeit besteht in der Entwicklung eines zukunftsorientierten und langfristigen Kundenbewertungsmodells. Eine langfristige Betrachtungsweise erlaubt insbesondere die Erfassung sich ändernden Kundenverhaltens über die Jahre. Dabei liegt eine der Hauptschwierigkeiten in der Verknüpfung der sich offensichtlich verändernden „weichen“ Faktoren wie der familiären Situation, der Einstellung zum Risiko als auch dem konkreteren finanzwirtschaftlichen Kundenverhalten mit „harten“ Faktoren wie den getätigten Umsätzen, bei der Bank deponiertem Vermögen oder den genutzten Bankprodukten.

Vor diesem Hintergrund bietet die obige Darstellung eine erste Auslegeordnung nach Durchführung der Kundenberatergespräche. Sie ist insofern multidimensional, als dass sie auf der einen Seite Faktoren, die das allgemeine Berufs- und Privatleben umreißen, mit solchen verknüpft, die eine konkrete Bankbeziehung näher beschreiben. Auf der anderen Seite wird ein zeitlicher Bogen gespannt: zwischen zeitlich vorgelagerten Ereignissen und Zuständen bis hin zum Zeitpunkt der Wirkung auf eine spezifische Bankbeziehung.

So liest sich die Graphik am besten von hinten nach vorne: von den oben als Potentialfaktoren identifizierten grauen Kästchen, welche sowohl zeitlich den Endpunkt und den „Effekt“ markieren als auch inhaltlich eine unmittelbare Wirkung auf eine konkrete Bankbeziehung ausüben. Diese werden von verschiedenen, auch untereinander verknüpften, zeitlich vorgelagerten und inhaltlich mehr auf das allgemeine Berufs- und Privatleben bezogene, „weichere“ Faktoren beeinflusst. Zum Beispiel: Die Höhe des Neugeldes, welches ein Kunde seiner Bank zukommen lässt, wird u.a. von dessen Einkommen und damit auch Arbeitseinkommen bestimmt. Das Arbeitseinkommen wiederum bestimmt sich zu grossen Teilen durch das berufliche Wirkungsfeld, welches seinerseits von der Ausbildung des Kunden abhängig ist. Die Ausbildung bestimmt aber auch das finanzwirtschaftliche Wissen des Kunden und damit dessen Dienstleistungsbedürfnis und Delegationswunsch bei der Verwaltung seines Vermögens. Diese vorgelagerten Faktoren wirken sich auf die unmittelbare Produktwahl des Kunden aus, einem direkt potentialbestimmenden Faktor.

Die Verwirrlichkeit und Verschachtelung dieser Zusammenhänge wird auf den nächsten Seiten aufgelöst werden, indem eine gezielte Besprechung und Überprüfung der Beziehungen erfolgt.

- **Vertrauen ist die Basis jeder Geschäftsbeziehung:** So lapidar diese Feststellung klingen mag, so oft wurde sie von fast jedem Kundenberater unterstrichen<sup>243</sup>. Ein Kunde

---

<sup>243</sup> Bspw. Aussage eines Kundenberaters: „Als Kundenberater bin ich gleichzeitig ausserdem Arzt, Pfarrer, Psychologe und Transmitter.“; Aussage eines weiteren Beraters: „Ein Kundenberater sollte seinem Kunden ebenbürtig sein.“

wird seinen Wert nur dann für die Bank offenbaren, wenn es zu einer vertrauensvollen Beziehung zwischen ihm und dem Kundenberater kommt. Dessen Wichtigkeit variiert zwar und ist bspw. für professionelle Vermögensverwalter in Family Offices weniger wichtig als für einen Privatmann; dennoch sind eine gegenseitige Sympathie, ein ansprechendes Ambiente sowie der Modus der Kontaktaufnahme – also der beiderseitige erste Eindruck – in allen Fällen essentiell.

Da der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung weitestgehend von der „Chemie“ zwischen Berater und Kunde abhängt, soll das Vertrauen hier als grundlegender, aber schwer beeinflussbarer, externer Faktor angesehen und anerkannt werden. Ein den Kunden ansprechendes Image der Bank mag wohl begünstigend wirken, wird aber für den Vertrauensgehalt der Geschäftsbeziehung niemals ausschlaggebend sein.

- **Grundlegende Kundenbedürfnisse als Voraussetzung für Produktbedürfnisse:** Auch die zweite Feststellung bezieht sich auf ein Konstrukt, das für die weitere Analyse und Modellierung nur sehr schwer verwendet werden kann. Dennoch sollte sie als relevant und basisbildend angesehen werden. Das Bedürfnis eines Kunden nach einer bestimmten Problemlösung, einem bestimmten Produkt und nach einer bestimmten Marke entsteht nicht aus nichts, sondern wird durch tieferliegende Faktoren bestimmt<sup>244</sup>. Eine verkaufsorientierte Möglichkeit, diese intrinsischen Faktoren aufzugliedern bietet Saxer wie am oberen Rand der Abbildung dargestellt<sup>245</sup>.

## 5.2.2 Formulierung und Validierung der Hypothesen

### 5.2.2.1 Sicht der Kundenberater erfassen

Eine Vereinfachung der Lesbarkeit und geeignete Simplifizierung der Zusammenhänge bietet folgende Übersicht, anhand derer die einzelnen kundenpotentialrelevanten Faktoren – wie sie aus den Kundenberatergesprächen extrahiert wurden – diskutiert werden sollen. Die festgestellten Zusammenhänge sollen als Hypothesen in den Raum gestellt werden und wo möglich direkt mit (einstweilen) bestätigenden oder widersprechenden Aussagen konfrontiert werden.

Für diese „Tests“ werden vorwiegend Informationen des Bundesamtes für Statistik beigezogen, welche entweder direkt übernommen werden konnten oder aber in weiterführenden Analysen in die benötigte Richtung entwickelt wurden. Einige triviale Aussagen wurden nicht weiter überprüft, sondern als solche vorläufig akzeptiert und hingenommen.

---

<sup>244</sup> Interview mit Olivia Ellenrieder (16.12.04); Manuel Ebner (16.12.04) stuft die menschlichen Grundbedürfnisse im Hinblick auf grundsätzliches Kundenverhalten (bspw. Verbleib versus Absprung) als wichtig ein, verneint jedoch einen systematischen Zusammenhang zur konkreten Produktwahl des Kunden. Karl Schäder (20.12.04) attestiert diesen grundlegenden Bedürfnissen eine Wichtigkeit (bspw. der Kauf exklusiver Produkte bei einem ausgeprägten Streben nach Prestige und Ansehen), aber eine kaum umsetzbare Messbarkeit. Siehe auch Abschnitt 4.1.3

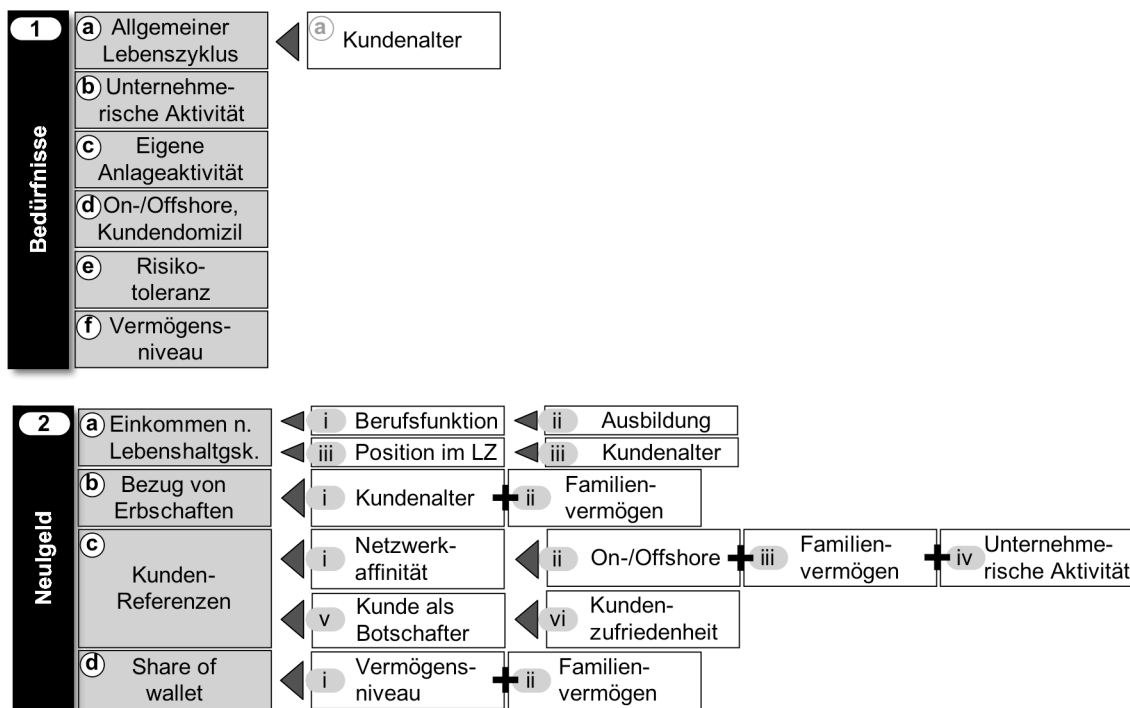
<sup>245</sup> Saxer (2005); Umberto Saxer ist ein in der Schweiz bekannter Verkaufstrainer.

Einer Gefahrenquelle sollte man sich bei diesem Vorgehen insbesondere bewusst sein: So gross die Nähe zur Praxis ist, welche der Einbezug der Kundenberater in die Untersuchungen bietet, so latent ist die Gefahr, Klischees oder Volksweisheiten aufzusitzen, die bei einer näheren Betrachtung nicht haltbar sind<sup>246</sup>.

Ein Mittel gegen diese Gefahr wurde im Laufe der Untersuchungen darin gesehen, mit solchen Kundenberatern zu sprechen, die einerseits in ihrem Geschäft erfolgreich sind und andererseits auch motiviert sind, verschiedene Faktoren und Zusammenhänge in passender Form zu erörtern. Denn die Kundenberater sind in Bezug auf Wissen um und Einteilung von Kunden an sich sehr kompetente Auskunftspersonen<sup>247</sup>.

Zudem wird der bedürfnisbasierten Kundensegmentierung, welche die Sichtweise des Kundenberaters gut erfasst, eine grosse Zukunft vorausgesagt, da sie relativ einfach verständlich ist, aber dennoch der Komplexität des Geschäfts gerecht wird<sup>248</sup>.

Die folgende Aufstellung fasst die zu besprechenden Hypothesen nach Potentialkategorien – also Potential aufgrund von Kundenbedürfnissen (1), Neugeldpotential (2), Loyalitätspotential bzw. Abwanderungsrisiko (3) sowie Preissetzungspotential (4) zusammen. An deren Ende sind Hypothesen ersichtlich, die nicht von den Kundenberatern genannt wurden, sondern erst im Laufe des Validierungsprozesses aufgestellt wurden:



<sup>246</sup> Interview mit Daniel Rügge (3.6.05), der das Beispiel der Internetbankingkunden nennt, von denen landläufig fälschlicherweise angenommen wird, dass sie dem jüngeren Segment angehören.

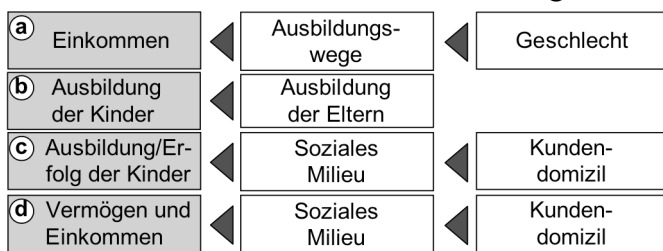
<sup>247</sup> Emödi (1999), 131: Die organisatorische Aufgabe der Kundensegmentierung wird auf unterschiedlichen Entscheidungsebenen bewältigt, unter anderem durch die Kundenberater, indem sie die Bedürfnisse einzelner Kunden identifizieren und den richtigen Produkten zuordnen.

<sup>248</sup> Interview mit Karl Schädler (20.12.04): „Wenn die Marktbearbeitung einer Bank zielgruppen- bzw. bedürfnisorientiert geschieht, können sich sowohl Akquisitionstätigkeit als auch Ressourcenallokation ebenfalls danach ausrichten.“; typische Kundenbedürfnisse sind das Bedürfnis nach einer Beziehung, nach persönlichem Kontakt versus dem Bedürfnis nach Fakten und (Kosten)Transparenz oder dem Bedürfnis nach Performance.



<b>3</b> Loyalität	(a) Kunden-zufriedenheit
	(b) Nutzung von Finanzplanung
	(c) Kundenalter
	(d) Beziehungsdauer
<b>4</b> Pricing	(a) Vermögensniveau
	(b) Kundenrepräsentation
	(c) Risikotoleranz

Weitere, nicht von Kundenberatern aufgestellte Hypothesen:



**Abbildung 5-2:** Hypothesen aus den Kundenberaterinterviews (vor Überprüfung)

In der Folge wird auf jede einzelne aufgestellte Hypothese eingegangen. Leider können die Hypothesen zur Beeinflussung der Kundenbedürfnisse aufgrund des Mangels an langfristigen Datenmaterial nicht durchgängig überprüft werden. Es gilt zudem vorzuschicken, dass auch die Überprüfung der übrigen Hypothesen sich als äusserst schwierig erwiesen hat, da in vielen Fällen keine ausreichende Datenbasis zur Verfügung stand, um die Aussagen überprüfen zu können. Wie zu sehen sein wird, wurden darum einige Hypothesen mit öffentlich verfügbaren Daten getestet, andere wiederum konnten mit anderen plausiblen Argumenten gestützt oder widerlegt werden.

Zur einfacheren Lesbarkeit symbolisiert ein weisses H eine so stehengelassene oder revidiert verwendbare Hypothese, ein durchgestrichenes H symbolisiert eine verworfene Hypothese und ein graues H zeigt eine gültige Hypothese an, die aus spezifischen Gründen im vorliegenden Modell aber nicht weiterverwendet werden soll. Es wurde nach dem Prinzip der Falsifizierung vorgegangen, wonach eine Hypothese so lange akzeptiert wird, wie nicht einschlägige und handfeste Argumente gegen sie auftauchen. So kommt es – „im Zweifel für den Angeklagten“ – tendenziell zur (vorläufigen) Akzeptierung einer aufgestellten Mutmassung. In diesem Sinne ist dieser Teil der Arbeit auch als Platz für die offene Darlegung und Argumentation mit dem Ziel eines maximalen Erkenntnisgewinns zu sehen.

Aus Vertraulichkeitsgründen können die Aussagen der einzelnen interviewten Kundenberater zu den spezifischen Hypothesen nicht explizit publiziert werden. Die aufgestellten Hypothesen basieren jedoch ausschliesslich auf deren Aussagen.

Hypothese 1a

**Alter und Lebenszyklus  $\Rightarrow$  Kundenbedürfnisse****H**

**Hypothese:** Der Lebenszyklus, auf dem sich ein Kunde durch das Leben bewegt, sowie seine Position darin, welche unter anderem durch sein Alter bestimmt wird, haben einen grossen Einfluss auf seine Bedürfnisse (und damit auch sein Anlageziel) als Kunde einer Privatbank.

**Argumentation:** Neben dem Alter, der Gesundheit und der familiären Situation spielen vor allem auch die berufliche Position und die beruflichen Aussichten eine Rolle für die Bestimmung der Position im Lebenszyklus. Die Lebenszyklen der Bankkunden unterscheiden sich nicht grundlegend voneinander – bei vielen Kunden trifft in grossen Zügen die allgemeine, klassische Lebenszyklushypothese zu<sup>249</sup>.

Entgegen der Annahme, die zur Strukturierung der Interviews in drei Fragenblöcke führte und besagte, dass für verschiedene Kundengruppen unterschiedliche Lebenszykluspuster herausgeschält werden könnten, kann nach den Kundenberaterinterviews festgehalten werden, dass vielmehr ein Standardlebenszyklus sowie die vom Kundenalter bestimmte Position darin für die Kundenbedürfnisse und damit das Kundenpotential mitbestimmend sind. Dies bestätigen auch die verschiedenen in Kapitel 4.2 gemachte Aussagen zur Betrachtung des Lebenszyklus von Bankkunden. Die hier formulierte Hypothese kann also nicht verworfen werden. Die Feststellung eines Standardlebenszyklus wird im Modell einen grossen Einfluss auf die Ausgestaltung des Kundenbewertungsmodells haben müssen.

Hypothese 1b

**Unternehmerische Aktivität  $\Rightarrow$  Kundenbedürfnisse****H**

**Hypothese:** Ein Unternehmer hat als Bankkunde grundlegend andere Bedürfnisse als ein Kunde, der angestellt oder pensioniert ist. Dabei kann man passive Unternehmenseigner, Mitarbeiter im Familienunternehmen sowie aktive Unternehmer unterscheiden.

**Argumentation:** Ob ein Kunde unternehmerisch tätig ist oder nicht, ist für seine Bedürfnisse relevant. Viele Aspekte wie Finanzierungen im grossen Rahmen, spezielle steuerliche Fragen sowie Nachfolgeregelungen stellen sich bloss dem Unternehmer. Ausserdem kann ein Unternehmer unter Umständen eine intensivere Bedienung erfordern als ein anspruchloserer Kunde. Dies zeigen auch die Untersuchungen von Verwilghen<sup>250</sup>. Das Interesse für die Finanzmärkte kann einem Unternehmer allerdings abgehen oder auch nicht. Ein grundsätzlicher, einzigartiger Einfluss auf die Kundenbedürfnisse und damit das Kundenpotential scheint gerechtfertigt.

<sup>249</sup> Siehe Kapitel 4.2; Mehrere Kundenberater betonen, dass ab einer gewissen Vermögenshöhe ein Schnitt in der Ausgestaltung der Lebenszyklen sowie der Kundenbedürfnisse festzustellen ist – ein HNWI Kunde benötigt keine Hypothek, er kauft sich ein Haus „quasi aus dem laufenden Budget“.

<sup>250</sup> Siehe Abschnitt 4.1.2 zur demographischen und sozioökonomischen Segmentierung

Hinzu kommt die Einzigartigkeit der Unternehmer als Kunden mit „zwei Gesichtern“: als Unternehmens- wie auch als Privatkunden. So ermöglicht die erstmalige Gewinnung eines Unternehmers als Unternehmenskunden in einem zweiten Schritt auch dessen Erschliessung als Privatkunde. Aufgrund der relativ einfachen Akquisition bei zufriedenen Kunden werden solche internen Kundenvermittlungen in verschiedenen Privatbanken aktiv gefördert und mit Anreizen passiv herbeigeführt.

Hypothese 1c

**Intensität des Anlageverhaltens  $\Rightarrow$  Kundenbedürfnisse**

**H**

**Hypothese:** Abhängig davon, ob ein Kunde sich gerne und intensiv mit der Anlage seiner Gelder beschäftigt oder nicht, lassen sich seine Bedürfnisse und letztlich die Nachfrage nach Bankprodukten unterscheiden.

**Argumentation:** Abhängig vom Naturell, den Vorlieben und der Beschäftigung des Kunden gestaltet sich die Intensität seiner Befassung mit der Geldanlage. Einige Kunden wollen stark und laufend über Entwicklung und nötige Investmententscheide informiert sein, andere ziehen eine Delegation an einen Experten vor. Eng damit verbunden ist auch das finanzwirtschaftliche Wissen des Kunden. Von diesen Faktoren lassen sich die konkreten Bedürfnisse des Kunden ableiten. Beispielsweise hat der in Abschnitt 4.1.3 vorgestellte kostensensitive Tradingkunde, der über ein hohes finanzwirtschaftliches Wissen verfügt, grundsätzlich andere Bedürfnisse an die Ausführung seiner Finanzgeschäfte als der qualitätsbewusste Beratungskunde, welcher sich unsicher fühlt und sich stärker auf die Bank abstützen möchte.

Hypothese 1d

**Kundendomizil  $\Rightarrow$  Kundenbedürfnisse**

**H**

**Hypothese:** Ein Onshore-Kunde hat andere Bedürfnisse als ein Offshore-Kunde. Der Offshore-Kunde will so wenig wie möglich mit seiner Geldanlage zu tun haben.

**Argumentation:** Je nachdem ob ein Kunde in der Schweiz wohnt oder im Ausland ansässig ist und nur wenige Male pro Jahr für Gespräche mit der Bank in die Schweiz reist, gestaltet sich sein Beratungsbedürfnis unterschiedlich. Es geht hier also nicht um das genaue Domizil innerhalb der Schweiz, sondern darum, ob der Kunde „on shore“ oder „off shore“ bedient wird, da dies vermutlich auf sein Anlageverhalten und seine Interaktion mit der Bank einen grossen Einfluss hat. Der spezifische kulturelle Hintergrund ist zwar für die Bedienungsweise, jedoch nicht für das Potential entscheidend. Die Hypothese ist logisch; für den Zweck des zu entwickelnden Modells soll das Kundendomizil aus Gründen der Fokussierung auf den Schweizer Onshore-Markt jedoch ausgeklammert werden.

Hypothese 1e <b>Risikotoleranz <math>\Rightarrow</math> Kundenbedürfnisse</b>	<b>H</b>
--	----------

**Hypothese:** Ein Kunde mit hoher Risikotoleranz hat das Bedürfnis nach anderen Produkten als ein solcher mit einer niedrigen Toleranz.

**Argumentation:** Diese Hypothese hält einem Logiktest stand. Ein Kunde, der wenig risikotolerant ist und vornehmlich in Obligationen zu investieren wünscht, hat sicherlich andere Bedürfnisse als einer, der auch bereit ist, durch das Investment in gewisse derivative Produkte bestimmte Risiken zu tragen und dafür mit einer höheren Rendite belohnt zu werden. Dies unterstützen auch die verschiedenen Beiträge zur nutzungs-basierten wie auch zur psychographischen Segmentierung: z.B. die vorwiegend männlichen Risk Seeker in der Untersuchung von Siegrist et al. wie auch die Segmentierung von Roberts et al. nach der Nutzung von Produkten mit unterschiedlicher Risikobehaftung<sup>251</sup>.

Hypothese 1f <b>Vermögensniveau des Kunden <math>\Rightarrow</math> Kundenbedürfnisse</b>	<b>H</b>
--	----------

**Hypothese:** Kunden mit höherem Vermögen haben andere Bedürfnisse als Kunden mit einem tieferen Vermögen. Dabei geht es nicht um das bei der Bank deponierte, sondern das gesamthaft vorhandene Vermögen.

**Argumentation:** Ein Kunde mit einer Million Schweizerfranken anlegbarem Vermögen mag zwar grundsätzlich dieselben grundlegenden Bedürfnisse – wie Kapitalerhalt oder Kapitalwachstum – haben wie einer, der die Bank mit 50 Millionen Franken aufsucht. Dennoch weichen die konkret manifestierten Bedürfnisse in vieler Hinsicht voneinander ab: Bspw. ist es schwierig, das kleinere Vermögen durch Einzelanlagen kosteneffizient zu diversifizieren, was zu einer erhöhten Anlage in Investmentfonds führen wird, während es für das grössere Vermögen am günstigsten ist, grössere Einzelanlagen zu tätigen. Zudem kann der grosse Anleger zusätzliche, ihm zur Verfügung stehende Optionen nutzen. Die Bedürfnisse der beiden Anleger unterscheiden sich also in der konkreten Anlage aufgrund ihres Vermögens<sup>252</sup>.

<sup>251</sup> Siehe Kapitel 4.1

<sup>252</sup> Es soll hier jedoch auch festgehalten werden, dass der Aspekt des Vermögensniveaus mangels besserer Indikatoren in der Vergangenheit übergewichtet worden ist. Denn wie schon zu Beginn angetönt, unterscheiden sich die Grundbedürfnisse der verschieden vermögenden Kunden nicht stark, werden heute aber organisatorisch völlig unterschiedlich bedient; in Kombination mit der Feststellung, dass ein grösserer Kunde nicht unbedingt wertvoller sein muss als ein kleinerer, erscheint eine organisatorisch separate Bedienung nicht immer gerechtfertigt.

Hypothese 2a

**Höhe des Nettoeinkommens  $\Rightarrow$  Grösse der Neugeldflüsse****H**

**Hypothese:** Je mehr ein Kunde pro Monat netto (d.h. nach sämtlichen Ausgaben für die Lebenshaltung für sich und seine Angehörigen) verdient, desto substantieller ist das Neugeld, welches er auf seinem Bankkonto deponieren wird<sup>253</sup>.

**Argumentation:** Diese Aussage ist relativ trivial: Je mehr Geld ein Kunde pro Zeiteinheit auf die Seite legen kann, nachdem er mit seinem Einkommen die Bedürfnisse des täglichen Lebens befriedigt hat, wirkt sich direkt auf die Höhe des der Bank zufließenden Neugelds aus. Aus dieser Warte sind Kunden mit einem heute oder in Zukunft höheren Einkommen sehr interessant – auch wenn das Nettoeinkommen zum heutigen Zeitpunkt nicht bei der betrachteten Bank zur Verwaltung zufließen sollte, sondern einem Konkurrenzinstitut.

Ein interessanter und praktisch einfach umzusetzender Gedanke ist die Identifikation der Kunden, deren Reineinkommen (bzw. Nettoeinkommen falls möglich) markant über demjenigen der Medianeinkommen der Gleichaltrigen liegt. Den so identifizierten Kunden könnte man mindestens aus folgendem Grund ein erhöhtes Potential zusprechen: Der Kunde wurde in seiner Eigenschaft als Arbeitnehmer von einem Unternehmen wahrscheinlich gründlich geprüft und durchleuchtet, bevor es einwilligte, ihrem Arbeitnehmer eine überdurchschnittlich hohe Entlohnung zukommen zu lassen. Dieses eingehende Screening wiederum lässt auf ein identifiziertes Potential und damit realistische Karrierechancen schliessen, die sich die Bank auch zunutze machen könnte.

Hypothese 2a i

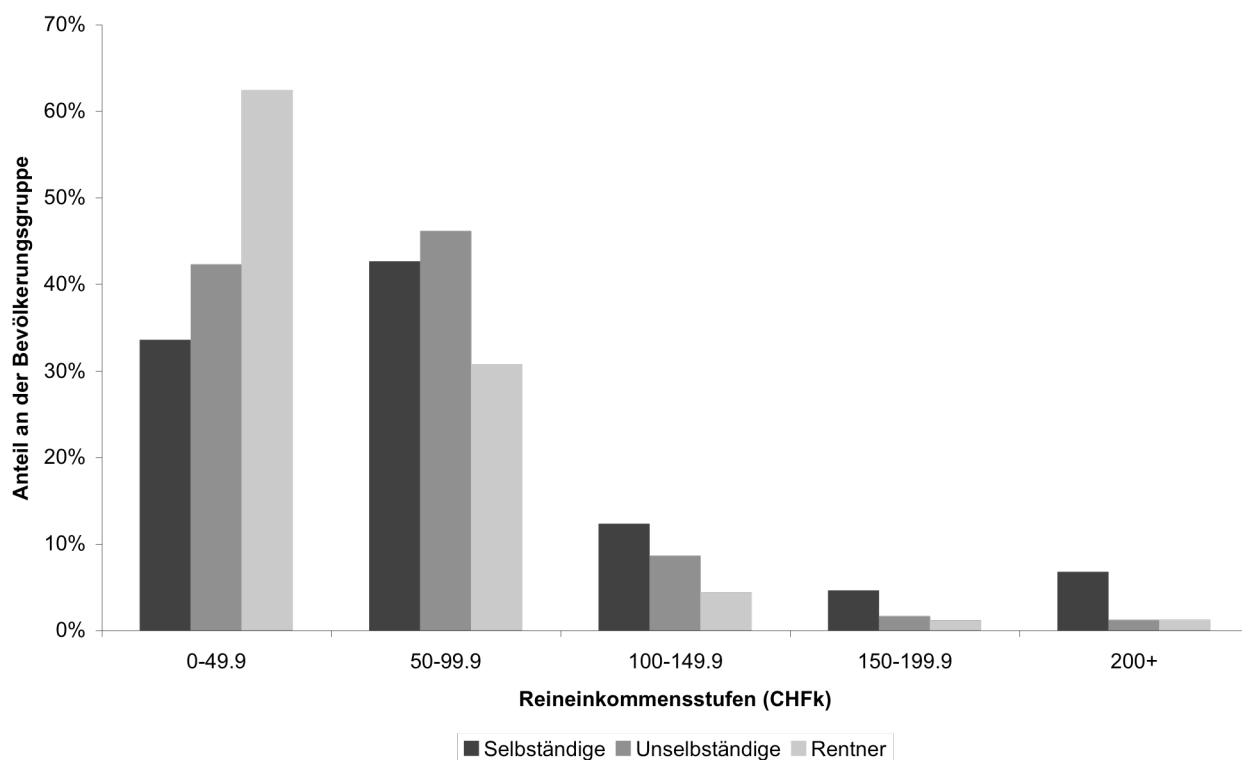
**Berufliche Tätigkeit  $\Rightarrow$  Nettoeinkommen****H**

**Hypothese:** Das Nettoeinkommen eines Kunden hängt von verschiedenen Faktoren ab. Besonders vorteilhaft für die Höhe des Einkommens ist eine unternehmerische Tätigkeit sowie die Berufstätigkeit nach einer der folgenden Ausbildungen: Wirtschaft, Recht, Medizin. Die unternehmerische Tätigkeit wiederum wird vor allem von Kunden mit technischer Ausbildung aufgenommen.

**Argumentation:** Dass nicht alle Menschen gleich viel verdienen ist ein Faktum und muss nicht weiter diskutiert werden. Die Frage, die sich aber stellt ist, ob es für ein Kundenbewertungsmodell legitim sei, systematisch davon auszugehen, dass bestimmte Berufskategorien überdurchschnittlich viel verdienen – und damit für eine Bank von besonders hohem Interesse sein können. Dabei stellt sich die Frage einerseits für die berufliche Funktion (und dabei insbesondere für den Aspekt der selbständigen versus unselbständigen Tätigkeit) sowie andererseits für einzelne Berufsbilder („Verdienen bspw. Juristen, Ökonomen, Ärzte effektiv mehr als andere?“).

<sup>253</sup> Ein Kundenberater betont die Bedeutung des Nettoeinkommens, da dieses stark vom gepflegten Lebensstil sowie den Verpflichtungen des Kunden (z.B. Alimentszahlungen) beeinflusst werde.

Das Bundesamt für Statistik stellt diesbezüglich einige Daten zur Verfügung, doch reichen diese weder für eine bedingungslose Stützung der Hypothese noch für deren Verwerfung aus. Folgende Grafik stellt die Verteilung der Bevölkerung nach Reineinkommensklassen gegliedert nach unselbständig und selbständig Tätigen sowie Rentnern dar. Dabei wird ersichtlich, dass die Verteilung der Selbständigen rechtsschiefer ist als diejenige der Unselbständigerwerbenden: So verdient bei den Selbständigen ein grösserer Anteil mehr als CHF 100'000 als dies bei den Unselbständigen der Fall ist.



Quelle: aufgrund von Daten des Bundesamts für Statistik

**Abbildung 5-3:** Reineinkommen von selbständig und unselbständig Erwerbenden<sup>254</sup>

Einige Unschärfen bleiben jedoch: Die Eingrenzung des Begriffs der Selbständigerwerbenden des statistischen Amtes ist breiter als diejenige des Unternehmerbegriffs wie er im Private Banking als exklusive Zielgruppe definiert und von Kundenberatern genannt wird. Eine Folgehypothese müsste demnach annehmen, dass die Einkommensverteilung im Vergleich zur unselbständig erwerbenden Bevölkerung noch rechtsschiefer sei als hier ersichtlich.

Im weiteren ergeben sich daraus Unstimmigkeiten, dass „Entrepreneurs“ im Sinne der Private Banking Definition durch die offizielle Statistik durchaus als unselbständig erwerbende Angestellte ihrer eigenen Kapitalgesellschaften erfasst werden könnten. Bei Selbständigerwerbenden mit einer Einzelfirma unterliegt die Höhe des offiziell verfügbaren Einkommens

<sup>254</sup> Bundesamt für Statistik (2005b)

zudem einer gewissen Beliebigkeit in der Buchführung und dürfte durch die Bildung stiller Reserven eher zu tief beziffert werden.

Weitere Unschärfen ergeben sich auch auf der Seite der Angestellten, die in der Grafik die breite Bevölkerung repräsentieren. Im Rahmen der auf das Private Banking bezogenen Betrachtungen müsste die Gruppe der unselbständig erwerbenden Privatbankkunden von der restlichen Bevölkerung eigentlich separat betrachtet werden. Doch liegen der Öffentlichkeit auch diesbezüglich keine genauen Daten vor.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass die öffentlichen Daten die Hypothese der Relevanz der unternehmerischen Tätigkeit für das Einkommen stützen, allerdings gleichzeitig auch einige Unschärfen beinhalten.

Die Unterscheidung der Einkommensniveaus nach Berufsgruppen lässt sich anhand der öffentlich verfügbaren Daten für die Absolventen von Hochschulen analysieren. Hier geht es um die Frage, ob die Absolventen einzelner Studienrichtungen höhere Einkommen erzielen als ihre Kommilitonen anderer Fakultäten. Dabei lassen die Daten des Bundesamtes für Statistik einen Querschnitt über die Absolventen sowohl universitärer Hochschulen als auch Fachhochschulen zu<sup>255</sup>.

Es zeigt sich, dass sich entsprechend den Erwartungen die Medianeinkommen der Absolventen der Studienrichtungen Wirtschaft, Medizin sowie zu einem gewissen Grad Technik eher in der oberen Hälfte bewegen. Die Einkommen der Jus-Absolventen sind deshalb kleiner, weil Juristen nach ihrem Studium zur Zulassung an die Anwaltsprüfung relativ bescheiden entlohnte Praktika absolvieren müssen.

Die Medianeinstiegsgehälter am obersten Rand der Bandbreite werden durch Absolventen von der Studienrichtung „Angewandte Psychologie“ sowie „Soziale Arbeit“ erzielt. Ein Grund für die hohe Einstufung der Absolventen dieser Fachhochschulrichtungen ist die Tatsache, dass diese bereits vor und während ihres Studiums Arbeitserfahrung in diesen Bereichen gesammelt haben und so auf einem höheren (Erfahrungs-)Niveau aufbauen können; deren Entwicklungspotential über die Jahre bleibt damit unklar.

Abschliessend lässt sich also festhalten, dass aufgrund der Medianeinkommen der Absolventen, diejenigen der Richtungen Wirtschaft, Medizin und Recht von einem überdurchschnittlichen Niveau ins Arbeitsleben starten können. Auch diese Aussage ist jedoch partiell und blendet die Einkommensentwicklung über die folgenden Berufsjahre aus. Die Hypothese, dass ein Zusammenhang zwischen Berufsrichtung und Einkommen besteht, lässt sich nicht verwerfen<sup>256</sup>.

Offen bleibt der Einbezug der Berufsgattungen der Juristen sowie der Psychologen und Sozialen Arbeiter in die Gruppen mit hohem Einkommenspotential. Zudem sollte vor Au-

---

<sup>255</sup> Bundesamt für Statistik (2005b)

<sup>256</sup> Weitere Argumente liefern die für die Hypothese 2a ii gemachten Analysen.

gen gehalten werden, dass die Techniker nicht primär wegen ihres Einkommens als Potentialträger genannt wurden, sondern vor allem wegen der ihnen zugestandenen erhöhten Wahrscheinlichkeit einer Unternehmensgründung. Dies und das Potential zur Bekleidung einer Kaderfunktion soll im nächsten Abschnitt erörtert werden<sup>257</sup>.

Hypothese 2a ii

**Erstausbildung ⇒ Berufliche Tätigkeit**

**H**

**Hypothese:** Eine einmal gemachte Ausbildung wird in der Regel auch im Verlaufe des Lebens weiterverfolgt und erweitert. Eine komplette Neuorientierung ist eher selten.

**Argumentation:** Je früher man den Wert eines Kunden erkennen kann, desto besser für die Bank. Aus diesem Blickwinkel kommt der Ausbildung am Anfang eines Menschenlebens eine grosse Wichtigkeit zu. Wenn die Hypothese so zutreffen würde, könnte man ggf. schon früh mit der Bearbeitung der richtigen Potentialkunden beginnen.

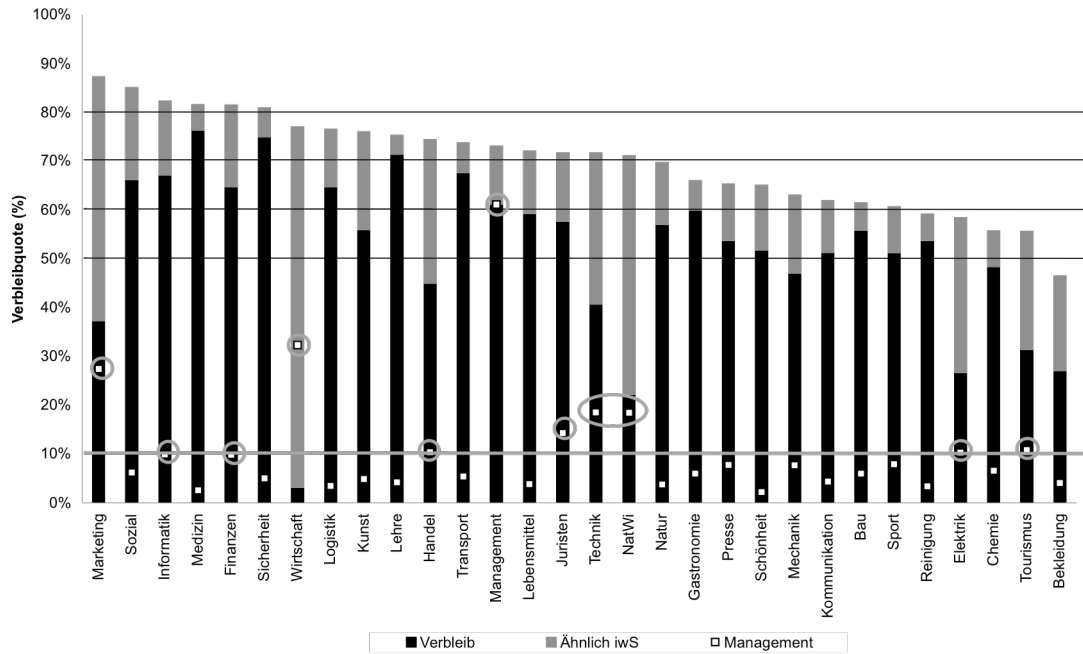
Die aufgestellte Hypothese beinhaltet zwei Aspekte. Zum einen wird angenommen, dass die Konstanz in der beruflichen Entwicklung relativ gross ist, dass also die momentane berufliche Tätigkeit in den meisten Fällen nicht fundamental von einer einmal gemachten Ausbildung abweicht. Zum zweiten kann unter dieser Hypothese auch die Annahme eingeordnet werden, Absolventen bestimmter Ausbildungsrichtungen (z.B. Technik, Naturwissenschaften, Wirtschaft) würden überdurchschnittlich häufig zu Unternehmensgründern oder als Kadermitarbeiter angestellt. Der erste Teil der Hypothese kann anhand der umseitig folgenden Grafik überprüft werden, in der pro erlernte Berufskategorie die Verbleibquote in derselben bzw. einer im weitesten Sinn ähnlichen Kategorie dargestellt ist.

Darin wird ersichtlich, dass in fast allen Berufskategorien die Wahrscheinlichkeit für den Verbleib in derselben oder einer ähnlichen Kategorie bei über 50–60% liegt. Bei etwa einem Viertel ist diese Quote sogar über 80%. Es bestehen Unterschiede zwischen den Kategorien, jedoch sind diese teilweise auch auf Unsicherheiten in der Grobschlüsselung der Berufskategorien zurückzuführen. Die Hypothese, dass ein starker Zusammenhang zwischen Ausbildung und Berufsausübung besteht, kann somit stehengelassen werden.

Eine weitere Stützung der unter Hypothese 2a i gemachten Aussage, dass bestimmte Berufskategorien höhere Einkommen erzielen würden als andere, wird durch einen Augenschein der Transformationsquoten in die Kategorie Management in der obenstehenden Abbildung ersichtlich: Die Quote liegt bei Menschen mit Ausbildungen in den Grundbereichen Wirtschaft, Recht, Technik und Naturwissenschaften am höchsten.

<sup>257</sup> Einen Hinweis zur Relevanz der beruflichen Funktion auf die Attraktivität des Kunden liefern auch Beispiele aus der Praxis: Eine befragte Privatbank spricht künftige Zahnärzte gegen Studienende an, die deutsche Firma MLP spezialisiert sich auf Akademiker, in Corporate Executive Board (2005a) wird die Spezialisierung einer Bank auf folgende Berufssegmente beschrieben: Pharmakologen, Zahnärzte, Ärzte, Business Professionals, Unternehmer, Executives, Sport/Medien/Unterhaltung sowie Familienvermögen.

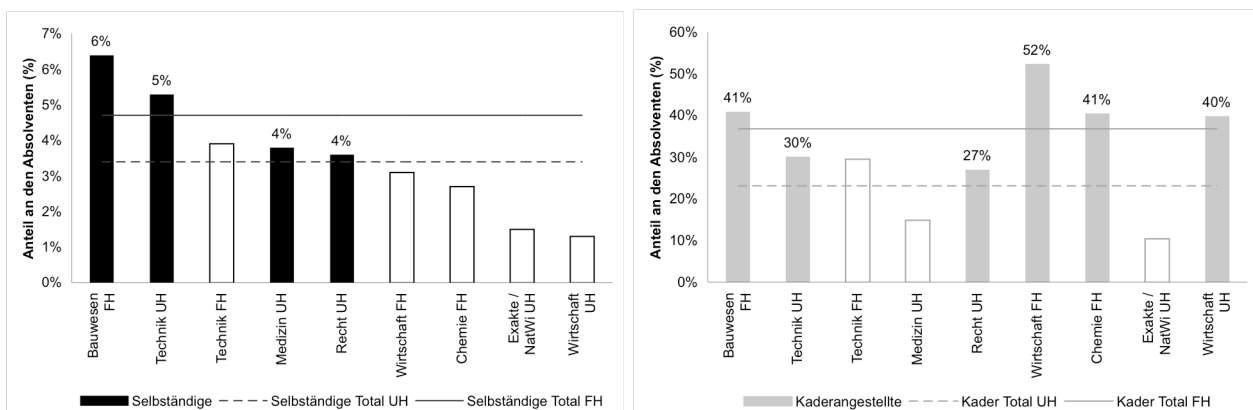




Quelle: aufgrund von Daten des Bundesamts für Statistik

Abbildung 5-4: Verbleibquoten in derselben bzw. ähnlichen Berufskategorien<sup>258</sup>

Zum zweiten Teilaspekt der Hypothese, also wie hoch die Wahrscheinlichkeit bei verschiedenen Berufsleuten ist, ein Unternehmen zu gründen bzw. in eine Kaderposition vorzurücken, existieren wenige und teilweise widersprüchliche Untersuchungen. Das Bundesamt für Statistik hat unter anderem die Selbständigkeits- und Kaderquoten vier Jahre nach Abschluss einer Hochschule erhoben.



Quelle: aufgrund von Daten des Bundesamts für Statistik

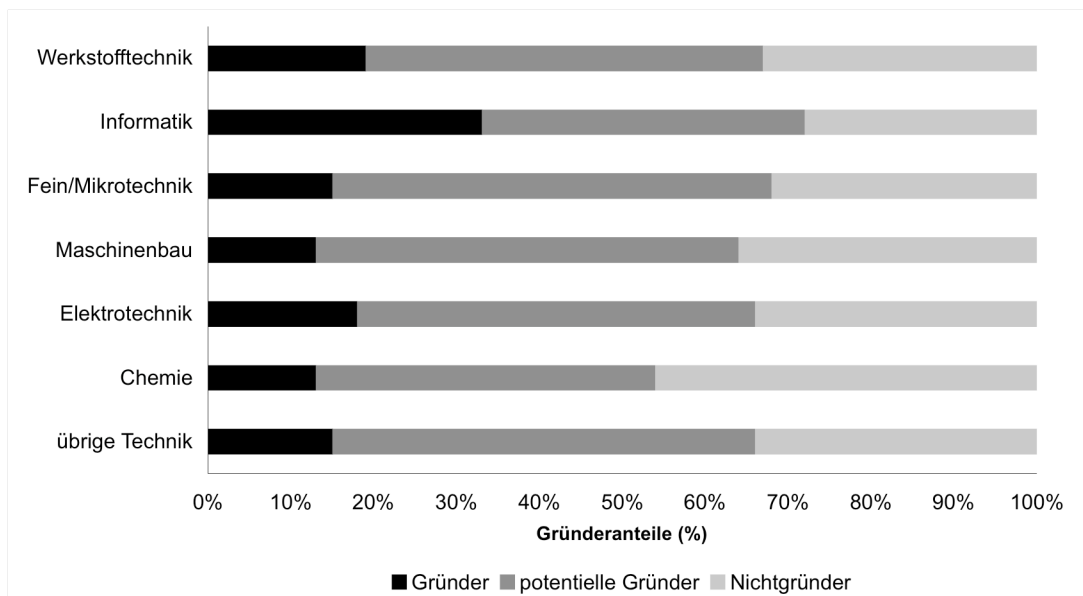
Abbildung 5-5: Selbständigkeits- und Kaderquoten vier Jahre nach Abschluss<sup>259</sup>

<sup>258</sup> Die zugrundeliegenden Zahlen wurden einer Datenbank des Bundesamtes für Statistik (2004c) entnommen und in die vorliegende Form transformiert. Dabei erfolgte u.a. eine Verdichtung von urspr. 379 Berufskategorien in die vorliegenden 30. Durch diesen Vorgang ist es möglich, dass gewisse Unschärfen entstanden sind, welche die grundsätzliche Aussage der Analyse jedoch nicht kompromittieren sollten. Zudem erfolgte die Analyse unter Ausblendung der Kategorien *Andere*, *Nicht zuordenbare*, *Erwerbslose* und *Nichterwerbspersonen*.

<sup>259</sup> Aufgrund von Basisdaten des Bundesamts für Statistik (2005a)

Dabei zeigt sich bei einer Analyse der Anteile der von den Kundenberatern favorisierten Studienrichtungen im Vergleich zu den durchschnittlichen Quoten von universitären Hochschulen (UH) und Fachhochschulen (FH) ein gemischtes Bild. Zwar scheint sich ein Studium der Richtungen Wirtschaft, Recht, Technik – nicht aber der Exakten und Naturwissenschaften oder der Medizin – auf das zukünftige Bekleiden einer Kaderposition günstig auszuwirken. Für die berufliche Selbständigkeit ist der Fall aber weniger klar; hier sind es hauptsächlich die universitären Techniker, Mediziner und Juristen, die sich durch hohe Quoten bemerkbar machen.

Eine andere Studie eines „Think Tanks“ publiziert viel höhere Quoten und begründet dies unter anderem damit, dass die von ihnen befragten Absolventen später als vier Jahre nach ihrer Diplomierung den Schritt in die Selbständigkeit gewagt haben<sup>260</sup>. Insbesondere wird auch festgestellt, dass viele der Gründungen im naturwissenschaftlichen Bereich nach oder während eines Doktorats geschehen. Leider beschränkt sich die Studie auf den naturwissenschaftlichen und den technischen Bereich:



Quelle: Rütter et al. (2004)

**Abbildung 5-6:** Anteile der (potentiellen) Gründer an allen Hochschulabsolventen

Zum einen fällt auf, dass die Gründeranteile an sich um einiges höher ausfallen, als die durch das Bundesamt für Statistik erhobenen. Zum anderen kommen sehr hohe Anteile potentieller Gründer hinzu. Die Autoren der Studie relativieren die gemachten Aussagen ein wenig, indem sie auf den Erhebungszeitpunkt rund um die Spekulationsblase um das Jahr 2000 hinweisen – jedoch sind auch die BfS-Daten anhand des Abschlussjahrgangs 1998 erhoben, was eine Vergleichbarkeit ermöglichen sollte.

<sup>260</sup> Rütter et al. (2004), 46 und 56, sowie Emailkontakt mit Adrian Berwert, einem Mitverfasser der Studie (25.1.05)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich für die Teilhypothesen

- eines Einflusses der Erstausbildung auf die berufliche Tätigkeit sowie
- einer höheren Wahrscheinlichkeit der Wahl bestimmter (für das Private Banking interessanter) beruflichen Funktionen in Abhängigkeit bestimmter Erstausbildungen wie Wirtschaft, Technik, Medizin oder Recht

in den untersuchten statistischen Analysen teilweise stützende Argumente finden lassen. Dabei kann aber nicht von einer absoluten Gültigkeit der Hypothesen ausgegangen werden; in Teilbereichen hält die Hypothese den Überprüfungen nicht stand. Würde das zu entwickelnde Modell im Idealfall verschiedene Ausbildungsrichtungen von Kunden detailliert unterscheiden, könnte die Hypothese passend revidiert werden. Für die Verwendung im Rahmen des vorliegenden „Proof of Concept“ erscheint die Nicht-Verwerfung sowie Nicht-Abänderung der Hypothese jedoch vertretbar.

Hypothese 2a iii

**Position im Lebenszyklus und Alter ⇒ Nettoeinkommen**

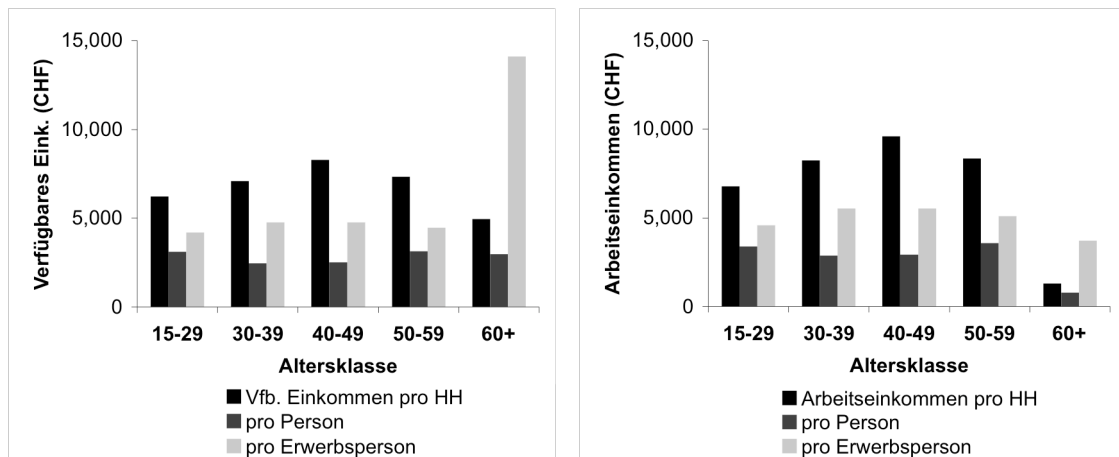
**H**

**Hypothese:** Das Nettoeinkommen eines Kunden sowie dessen Haushaltseinkommen ist über dessen Lebensspanne einer Schwankung unterworfen. Zudem ist in einem Alter von ca. fünfzig bis sechzig Jahren – wenn die Kinder die Eltern typischerweise finanziell nicht mehr belasten und sich gleichzeitig die Bruttoeinkommen auf einem Maximum befinden – mit einer Nettoeinkommensspitze zu rechnen<sup>261</sup>.

**Argumentation:** Die Überprüfung dieser durch die Kundenberater formulierten Hypothese erfolgt mit Daten des Bundesamts für Statistik. Ein bestimmter Vorbehalt ergibt sich dabei aus der Tatsache, dass sich letztere Daten auf die Gesamtbevölkerung und nicht bloss auf die Private Banking Klientel beziehen. Zur Indikation sollte die Datengrundlage aber verwendbar sein.

Die Abbildung 5-7 zeigt neben dem Einkommen pro Haushalt auch jenes pro Person sowie pro Erwerbsperson in diesem Haushalt. Dabei wird zwischen dem verfügbaren Einkommen und dem Arbeitseinkommen unterschieden. Erwartungsgemäss zeigt sich im Pensionierungsalter ein fallender Trend bei den Geldströmen aus Arbeitseinkommen. Dies gilt für alle drei betrachteten Leistungseinheiten, wobei dieser Abfall auf Haushalts- und Erwerbspersonenbasis schon nach 50 vonstatten geht. Auf Personenbasis wird die Reduktion verzögert, da eine Verkleinerung der Haushaltsgrösse in der Altersgruppe 50-59 diesen Effekt kompensiert.

<sup>261</sup> Zudem wird von Kundenberatern festgehalten, dass Neugeld abgesehen von diesem Muster eher von einmaligen Ereignissen wie Hausverkäufen, Erbschaften etc. abhängt.



Quelle: aufgrund von Daten des Bundesamts für Statistik

**Abbildung 5-7:** Verteilung von verfügbarem und Arbeitseinkommen nach Alter<sup>262</sup>

Für eine Bank darf jedoch nicht nur das Arbeitseinkommen relevant sein, vielmehr muss sie sich auf das verfügbare Einkommen der Kunden fokussieren. Die Frage ist nun, ob sich das Einkommensverhalten der Kunden nun eher an jenem der Haushalte ausrichtet oder an dem von Einzelpersonen. Da das Private Banking den Kunden in seiner Lebenssituation gesamtheitlich und umfassend zu betreuen versucht, und sich auch die Finanzplanung nach der Situation der Familie des Kunden ausrichtet, erscheint das Abstellen auf das verfügbare Einkommen pro Haushalt sinnvoll. Demnach wäre schon in der Altersklasse von 40-49 mit einem Höhepunkt zu rechnen und schon in jener der 50-59-jährigen – entgegen der Hypothese der Kundenberater – mit einem Abfall, der sich nach dem sechzigsten Altersjahr fortsetzt. Auf Personenbasis läge der Höhepunkt aufgrund der sich verkleinernden Haushalte zwar bei den 50-59-jährigen, doch kompensiert dieser Effekt nicht die Reduktion der absoluten Einkommensgrösse pro Haushalt.

Die Hypothese kann insofern gestützt werden, als dass sich über den Lebensweg verschiedenen hohe Einkommensniveaus einstellen. Was den Punkt des höchsten Nettoeinkommens betrifft, ist die Hypothese aber wie beschrieben zu revidieren. Es liegen keine öffentlichen Daten vor, die eine Einschränkung der Analyse auf höhere Einkommensklassen erlauben würden. Die Möglichkeit, dass das beschriebene zeitliche Einkommensmaximum eher von niedrigen Einkommen beeinflusst wird, sollte im Hinterkopf behalten werden.

<sup>262</sup> Bundesamt für Statistik (2004a); das verfügbare Einkommen berechnet sich aus dem Bruttoeinkommen abzüglich Sozialversicherungsbeiträgen, Steuern, Krankenkassenprämien, regelmässigen Transferzahlungen an andere Privathaushalte sowie Liegenschaftssteuern.

Hypothese 2b  
**Erbschaften ⇒ Grösse der Neugeldflüsse** H

**Hypothese:** Erbschaften, die einem Kunden zufallen, haben einen positiven Einfluss auf dessen Neugeldströme.

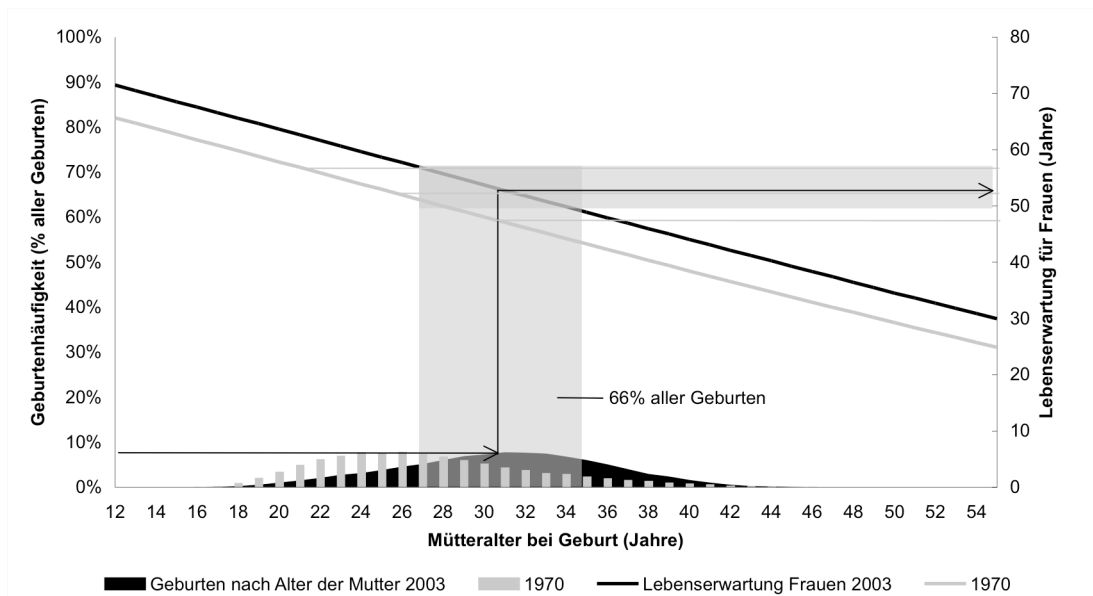
**Argumentation:** Diese Feststellung ist einfach nachvollziehbar und bedarf keiner weiteren Vertiefung. Jedoch wird festgestellt, dass nicht nur das Wissen über Erbschaften im engeren Sinne, sondern auch über Erbvorbezüge und Legate für das Sicherstellen einer kontinuierlichen Kundenbeziehung relevant sind.

Hypothese 2b i  
**Alter ⇒ Erbschaften** H

**Hypothese:** Erbschaften fallen in einem bestimmten Altersband der Erben an.

**Argumentation:** Sollte es möglich sein, ein bestimmtes Altersband zu bestimmen, in dem Kunden mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit zu Erbschaften kommen würden, wäre dies in Kombination mit anderen Faktoren für die Prognose zukünftiger Neugeldflüsse sehr relevant. Die Kundenberater gehen davon aus, dass es ein solches Alter gibt und viele erachten die Erben als eine ihrer wichtigen Kundenkategorien. Zudem wird darauf hingewiesen, dass Vererbungen zunehmend auch über zwei Generationen hinweg geschehen, wenn die direkt Erbberechtigten schon im Besitze ausreichender Mittel sind.

Durch eine Kombination zweier statistischer Erhebungen des Bundesamts für Statistik lässt sich diese Hypothese stützen:



Quelle: aufgrund von Daten des Bundesamts für Statistik

**Abbildung 5-8:** Bestimmung des häufigsten Erbzeitpunkts

Die linke y-Achse zeigt die prozentuale Verteilung der Geburten eines Jahrgangs auf die Mütter geordnet nach jährlichen Alterklassen (x-Achse). Das resultierende Histogramm wurde für die Jahre 2003 sowie 1970 dargestellt. Das häufigste Mutteralter hat sich im Laufe der Zeit also von ca. 24 auf 31 Jahre erhöht. Im weiteren stellen die abfallenden Linien im oberen Bereich des Diagramms die Kombination aus Mutteralter und geschätzter (verbleibender) Lebenserwartung für 2003 und 1970 dar (rechte y-Achse). Die Kombination dieser beiden Teildarstellungen zeigt uns, in wievielen Jahren die Mütter voraussichtlich sterben werden, die heute ein Kind gebären bzw. wie alt dieses Kind dannzumal sein wird. Betrachtet man den grauen Bereich, in dem sich 66% aller Geburten des Jahres 2003 zusammenfassen lassen, zeigt sich, dass diese Kinder ihre Mütter in einem (eigenen) Alter von 50–60 Jahren verlieren werden. 1970 lag die Spanne marginal tiefer. Diese Feststellungen bestätigen die Aussagen der Kundenberater weitestgehend.

Hypothese 2b ii

**Familienvermögen  $\Rightarrow$  Erbschaften**

**H**

**Hypothese:** Ein hohes Familienvermögen wirkt sich positiv auf die Grösse der vererbten Gelder aus.

**Argumentation:** Dass grundsätzlich ein Zusammenhang zwischen der Grösse des Familienvermögens und dem Anfall und der Höhe von Erbschaften besteht, leuchtet ein. Dennoch bestehen dazu keine öffentlichen Daten der Steuerbehörden. Dieser Zusammenhang sollte als Indikation aufgefasst werden – ausserdem spielen sehr wohl die Anzahl der Erben sowie deren (Nicht)Berücksichtigung im Einzelfall eine wichtige Rolle. Da insbesondere letzteres Informationsstück in vielen Fällen nicht zur Verfügung stehen dürfte, ist eine Beschränkung auf die hier festgehaltene Hypothese sinnvoll. Für den Erhalt einer brauchbaren Genauigkeit der Potentialschätzung ist es wichtig, eine klare und logisch stichfeste Erfassung von gesamtem Familienvermögen und dem gesamten Kundenvermögen ohne Doppelzählungen sicherzustellen.

Hypothese 2c <b>Referenzen ⇒ Grösse der Neugeldflüsse</b>	H
--	---

**Hypothese:** Je mehr Referenzen ein Kunde macht, desto mehr Geld wird der Bank in Form von Neugeldern daraus zufließen.

**Argumentation:** Die Beziehung zwischen gemachten Referenzen, also Weiterempfehlungen an potentielle Kunden und der Grösse der effektiv folgenden Neugeldflüsse ist weniger strikt als einige der anderen hier aufgestellten Hypothesen. Das Vorliegen einer Referenz sagt noch nichts über deren Ummünzung aus. Auf der anderen Seite spielen Referenzen in bestimmten Märkten erfahrungsgemäss eine eminent wichtige Rolle für die Neukunden- und damit Neugeldwerbung<sup>263</sup>.

Hypothese 2c i–vi <b>On-/Offshore + Familienvermögen + unternehmerische Aktivität                  ⇒ Netzwerkzugehörigkeit ⇒ Referenzen                  Kundenzufriedenheit ⇒ Referenzen</b>	H
--	---

**Hypothese:** Das Vorhandensein einer Onshore-Kundenbeziehung, eines substantiellen Vermögens der Kundenfamilie sowie das Ausüben einer unternehmerischen Tätigkeit durch den Kunden wirkt sich positiv auf dessen Netzwerkzugehörigkeit aus<sup>264</sup>. Dies wiederum hat einen positiven Einfluss auf die Häufigkeit und Höhe der gemachten Referenzen, sofern die Kundenzufriedenheit positiv zu beurteilen ist.

**Argumentation:** Sämtliche hier zusammengezogenen Hypothesen, welche die Kundenberater zum Referenzbereich aufgestellt haben, machen aus Sicht des „gesunden Menschenverstandes“ Sinn. Aufgrund von Fehlen bzw. der Vertraulichkeit von Daten ist es jedoch leider nicht möglich, diese Hypothesen sinnvoll zu testen.

Die einzelnen Zusammenhänge stellen sich wie folgt dar: Die Referenzaktivität wird einerseits durch die Netzwerkzugehörigkeit eines Kunden sowie dessen Qualität begünstigt – hat der Kunde ein Netzwerk, ist die Wahrscheinlichkeit grösser, dass er dem Berater weitere Kunden vermitteln wird. Andererseits ist die Kundenzufriedenheit massgeblich für die Referenzaktivität von Wichtigkeit. Ein nur mittelmässig zufriedener Kunde wird keine Empfehlungen tätigen, ein unzufriedener Kunde könnte ggf. sogar zur Erhöhung der Unzufriedenheit oder zur Abwanderung weiterer Kunden führen.

Was die Netzwerkzugehörigkeit betrifft, hat sich in den Kundenberatergesprächen gezeigt, dass jeder Kunde irgendein Netzwerk besitzt. Entscheidend ist jedoch insbesondere dessen

<sup>263</sup> Föhn (2004), 197: Im asiatischen Markt spielen Referenzen gegenüber breiter Werbemassnahmen die unbestrittene Vorreiterrolle und kommen in 69% der Fälle aller Neukundenanwerbungen zum Zuge; Corporate Executive Board (2003a), 2, weist darauf hin, dass im High Net Worth Bereich bis zu 80% des Geschäftsvolumens durch Referenzen von bestehenden Kunden, professionellen Beratern oder via abteilungsübergreifende Netzwerke innerhalb von Banken generiert werden (im Vergleich zu 58% in den übrigen Teilen der Finanzbranche).

<sup>264</sup> Ein Kundenberater weist darauf hin, dass auch der Kundenberater oftmals beim Netzwerkaufbau behilflich ist und so mit dem Unternehmerkunden eine Symbiose eingeht.

Qualität. Diese wurde in zwei spezifischen Fällen als besonders hoch angenommen: Ist der Kunde Unternehmer, bewegt er sich mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit in einem Umfeld ähnlicher, aktiver und potentiell erfolgreicher Personen, die als potentielle Private Banking Kunden in Frage kommen könnten. Existiert im Umkreis des Kunden ein substantielles Familienvermögen, stellen die restlichen Familienmitglieder, die noch nicht Kunden der Bank sind, ein interessantes Netzwerk dar, von dem diese profitieren könnte. Auch das breitere Umfeld vermögender Familien ist für eine Privatbank selbstverständlich von Interesse. Letztlich wurde auch dem Kundendomizil eine Relevanz für die Referenzfähigkeit zugestanden: Ein Onshore-Kunde wird viel eher mit Bekannten und Verwandten über seine Erfahrungen mit einer Bank sprechen und diese ggf. weiterempfehlen als ein Offshore-Kunde, dessen Bank sich weit weg und nicht unbedingt im Wahrnehmungskreis seines Netzwerks befindet<sup>265</sup>.

Hypothese 2d

**Share of Wallet  $\Rightarrow$  Grösse der Neugeldflüsse**

**H**

**Hypothese:** Je kleiner der Share of Wallet eines Kunden – also je kleiner der Anteil des Kundengesamtvermögens ist, welcher bei einer bestimmten Bank deponiert ist – desto grösser ist das Potential zukünftiger Neugeldzuflüsse.

**Argumentation:** Der Zusammenhang zwischen dem Anteil der spezifischen Bank an der Verwaltung des gesamten Kundenvermögens und der Höhe potentieller Neugeldflüsse wird nicht als zwingend angesehen. Diese Hypothese spricht viel mehr das leistungsbedingt ausschöpfbare Potential eines Kunden an. Wenn sich die Bank Mühe gibt, den Kunden zufriedenstellend zu bedienen und ihn damit dazu zu bewegen, ihr weitere Vermögensteile zur Verwaltung oder Betreuung zu überlassen, ist das zukünftige Neugeldpotential in Fällen tiefer heutiger Anteilsquoten grösser als wenn die Bank schon mit dem Management von Grossteilen des einzelnen Kundenvermögens betraut ist<sup>266</sup>. Nach diesem Verständnis macht die Hypothese Sinn.

Hypothese 2d i–ii

**Vermögensniveau des Kunden + Familienvermögen  $\Rightarrow$  Share of Wallet**

**H**

**Hypothese:** Vermögendere Kunden und Kunden mit substantiellen Familienvermögen neigen dazu, ihre Gelder auf eine grössere Anzahl Banken verteilt zu haben als dies bei kleineren Kunden der Fall ist.

<sup>265</sup> Diesen, von den Kundenberatern geäusserten Erfahrungswert bestätigt auch Corporate Executive Board (2004a), 18.

<sup>266</sup> In diesem Zusammenhang wird die Notwendigkeit einer guten Kundenkenntnis betont, um diesen zielgerichtet befriedigen zu können. Man kann den Kunden direkt fragen: „Was muss ich tun, damit Sie mir einen weiteren Teil Ihres Geldes anvertrauen?“



**Argumentation:** Ein kleiner Kunde hat, durch die Grösse seines Vermögens bedingt, in vielen Fällen seine sämtlichen Gelder bei einer Bank konzentriert. In der Schweiz unterhalten Bankkunden durchschnittlich 1.9 Bankbeziehungen, wobei diese Tendenz mit höherem Vermögen zunimmt<sup>267</sup>.

Ein grösserer Kunde wird aus Gründen der Ausfalls- und Wertminderungsrisikodiversifikation sein Vermögen auf mehrere Häuser verteilt deponieren und ggf. verwalten lassen. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine spezifische Bank also bei einem substantiellen Kunden nur einen Teil des Vermögens betreut und weitere Teile potentiell hinzugewonnen werden könnten, ist gross. Hingegen wird ein Share of Wallet von 100% in den seltensten Fällen erreichbar sein<sup>268</sup>.

Hypothese 3a <b>Kundenzufriedenheit ⇒ zukünftige Loyalität/Kundenabgang</b>	<b>H</b>
--	----------

**Hypothese:** Kundenzufriedenheit wirkt positiv auf die Kundenloyalität und damit auch auf das Potential eines Kunden. Die Zufriedenheit bezieht sich dabei auf den Brand, den Kundenberater sowie den durch ihn gebotenen Service.

**Argumentation:** Diese Hypothese macht in ihrem Grundsatz Sinn. Jedoch ist es meistens sehr schwierig, den Absprung von Kunden vorauszusehen. Insbesondere der Abzug von Teilgeldern ist oftmals weder böswillig noch langfristig geplant, sondern geschieht eher spontan aufgrund attraktiver (Lock-)Angebote anderer Bankinstitute.

Hypothese 3b <b>Halten von Finanzplanungsprodukten                  ⇒ zukünftige Loyalität/Kundenabgang</b>	<b>H</b>
--	----------

**Hypothese:** Kunden, die Finanzplanungsprodukte halten, sind loyaler als solche Kunden, die diese nicht halten.

**Argumentation:** Die Finanzplanung beinhaltet eine massgeschneiderte finanzielle Beratung des Kunden. Das Certified Financial Planner Board of Standards definiert<sup>269</sup>: „Financial planning is the process of meeting your life goals through the proper management of your finances.“ Im weiteren Sinne gehören neben der Erstellung eines eigentlichen Finanz-Masterplans bspw. auch die Erstellung von Steuererklärungen und Eheverträgen sowie die Testaments- und Legaterstellung und –verwahrung dazu. Einige Kundenberater erachten Kunden, die bei der Bank solche Finanzplanungsdienstleistungen in Anspruch genommen

<sup>267</sup> Zürcher Kantonalbank (2005), 21: Vermögen von CHF 50 bis 250 Tausend: 2.0, CHF 250 bis 500 Tausend: 2.5; über CHF 500 Tausend: 2.7

<sup>268</sup> Unter anderem Corporate Executive Board (2004a): Die amerikansiche Bank *Wells Fargo*, welche als Leader im Bereich Cross Selling gilt, hat mit aggressiven Verkaufsstrategien einen als sehr hoch erachteten durchschnittlichen Share of Wallet von 59 Prozent an den total investierbaren Kundenassets erreicht.

<sup>269</sup> Certified Financial Planner Board of Standards (2005)

haben, als loyaler als andere. Argumentiert wird dabei vor allem damit, dass ein Kunde, der eine Bank mit seiner sehr persönlichen langfristigen Planung betraut, dieser auch vertraut und damit langfristig loyal sein wird. Zudem ergibt sich im Rahmen der Finanzplanung auch eine Transparenz über die familiären Verhältnisse und damit die Erbsituation, welche durch den Kundenberater bearbeitet und peu-à-peu ausgebaut werden kann.

Ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von Finanzplanungsprodukten und der Kundenbeziehungslänge im Schweizer Markt erscheint auch aus Sicht der interviewten Controller plausibel. Insbesondere scheinen Finanzplanungsprodukte im Rahmen beendeter Kundenbeziehungen weniger häufig anzutreffen zu sein als dies bei aktiven Beziehungen der Fall ist. Allerdings ist nicht restlos geklärt, ob das Halten von Finanzplanungsprodukten nicht auch stark vom Kundenalter abhängt, welches ebenfalls eine Korrelation mit der Beziehungslänge aufweist (Hypothese 3c).

Hypothese 3c

**Kundenalter ⇒ zukünftige Loyalität/Kundenabgang**

**H**

**Hypothese:** Ältere Kunden sind loyalere Kunden und werden der Bank bspw. bei schlechter Investitionsperformance auch länger die Treue halten.

**Argumentation:** Diese Hypothese fusst auf der Annahme, dass ältere Kunden generell träger und leichter zu befriedigen sind als die jüngeren (u.a. die sog. „Young Dynamic Streetfighters“). Letztere sind eher kostenfokussiert und brauchen eine zeitintensive Betreuung, da sie selbst oftmals ein hohes finanzwirtschaftliches Wissen haben. Der Kundenberater muss sicherlich mehr Energie zur Betreuung dieses anspruchsvollen jüngeren Kunden aufwenden für einen älteren und unter Umständen anspruchsloseren Kunden. Diesen Zusammenhang bestätigen auch bankspezifische Analysen aufgrund von Echtdateien. Zudem wird die Hypothese auch durch das kulturelle Verständnis gestützt.

Hypothese 3d

**Bisherige Beziehungsdauer ⇒ zukünftige Loyalität/Kundenabgang**

**H**

**Hypothese:** Je länger eine Kundenbeziehung schon bestanden hat, desto grösser wird auch die zukünftige Loyalität des betreffenden Kunden sein.

**Argumentation:** Je länger eine Beziehung schon bestanden hat, desto stärker ist das aufgebaute Vertrauen und desto länger wird sie auch noch bestehen. Der Tod des Kunden sollte dabei als Bruch gesehen werden, der durch die Weiterführung der Beziehung mit den Nachkommen überwunden werden kann.

Die auf Erfahrungen der Kundenberater fussende Hypothese kann so nicht bestätigt werden<sup>270</sup>. Sie wirkt intuitiv zwar ansprechend, hält aber einer generellen Beurteilung nur bedingt stand: so müsste zum Beispiel bei über viele Jahre existierenden, aber nur wenig ge-

<sup>270</sup> Einige Kundenberater massen dem Kundenalter eine höhere Bedeutung zu als der Beziehungsdauer.

nutzten „schlafenden“ Konti ein verminderter Kundenabgang erwartet werden. In Tat und Wahrheit muss davon ausgegangen werden, dass in solchen Fällen die Wahrscheinlichkeit einer Konsolidierung und Bereinigung zunehmend wächst. Die in Abschnitt 4.1.6 angetönte Segmentierung nach Beziehungslängen wie sie Simonovic oder Kall/Leitner verwenden, unterscheidet denn auch Reifesegmente vor allem aufgrund von Erlös- und Kostenstrukturen sowie Wachstumsraten – und nicht primär aufgrund unterschiedlicher Loyalität. Die Hypothese soll darum hier verworfen werden und im Modell keine Anwendung finden.

Hypothese 4a <b>Vermögen bei der Bank ⇒ Pricing</b>	H
--	---

**Hypothese:** Je grösser das bei der Bank deponierte Vermögen, desto grösser sind die dem Kunden gewährten Rabatte.

**Argumentation:** Diese Hypothese der Kundenberater stützt sich auf eine vielerorts verwendete Praxis, welche nicht nur dem Bankgeschäft eigen ist. Insbesondere die Kunden mit Vermögen zwischen zwei und fünf Millionen Schweizerfranken wurden aus der Sicht der Kundenberater als sehr attraktiv eingestuft. Hier müssten nur kleinere Rabatte gewährt werden. Andererseits wird auch betont, dass die Anreize der Kundenberater sich in einigen Fällen nach den absoluten Umsatzzahlen richten, was das Anwerben grosser Kunden bei gleichzeitig hoher Rabattgewährung incentiviert.

Hypothese 4b <b>Kundenrepräsentation ⇒ Pricing</b>	H
---	---

**Hypothese:** Von einem Family Office oder anderen Vermögensberatern vertretene Kunden sind viel preissensitiver als der Kunde, der persönlich seinen Bankkundenberater aufsucht<sup>271</sup>. Letzterer baut zu seinem Berater im Idealfall eine Vertrauensbeziehung auf, welche die Interaktion vertieft und über das Niveau des Preisfeilschens hinaus ausdehnt. Demgegenüber sieht sich ein unabhängiger Berater viel eher in der Situation, dass er ggü. dem Kunden seinen Mehrwert rechtfertigen muss und dies teilweise auch durch erfolgreiche Meldungen im Rahmen von Preisverhandlungen macht. Die Vertrauensbeziehung besteht hier zwischen dem Kunden und dem Intermediär; die Bank ist bloss ausführende Instanz<sup>272</sup>.

**Argumentation:** Es existieren keine harten Daten, die zur Stützung oder Verwerfung dieser Hypothese beitragen könnten. Jedoch finden sich neben den Hinweisen der Kundenberater auch einzelne Erwähnungen in der Praxisliteratur: Es besteht in Europa ein Trend hin zum Zusammenschluss von Family Offices, um Verhandlungsmacht und Kaufkraft gegenüber

<sup>271</sup> Corporate Executive Board (2004c) definiert ein *Family Office* wie folgt: „Family offices can take various forms, ranging from those employing a single secretary to organise travel and bill payments for the family, to a team of investment professionals, accountants, tax lawyers, and suppliers of concierge services.“

<sup>272</sup> Ein Kundenberater weist darauf hin, dass die typische Wahl standardmässig teurerer *Verwaltungsprodukte* („externe Vermittler wollen sich nicht mit Details beschäftigen und den „Downside Risk“ einer Anlage nicht tragen“) die gewährten Rabatte teilweise kompensieren können.

Finanzinstitutionen zu erhöhen<sup>273</sup>. Im Arbeitsmodell dieser Arbeit soll der Aspekt der Kundenrepräsentation aber aus Gründen der Vereinfachung nicht berücksichtigt werden.

Hypothese 4c

**Risikotoleranz ⇒ Pricing**

**H**

**Hypothese:** Risikotolerantere Kunden haben grundsätzlich ein höheres Finanzwissen und sind deshalb auch besser in der Lage, verlangte Preise besser einzuschätzen, zu verhandeln und damit zu ihren Gunsten (nach unten) anzupassen.

**Argumentation:** Es existieren keine Daten, die zur Stützung oder Verwerfung dieser Hypothese beitragen könnten. Die Überlegung, dass ein durch eine Befragung als (nicht nur was Finanzanlagen betrifft) risikotolerant ermittelter und gekennzeichnete(r) Kunde grundsätzlich auch ein Finanzlaie sein könnte, bringt die Hypothese ins Schwanken. Deshalb soll die Hypothese verworfen und nicht weiter verwendet werden<sup>274</sup>.

### 5.2.2.2 Entwicklung weiterer Hypothesen

Der Prozess der Hypothesenvalidierung und insbesondere auch die spätere Parametrisierung des Modells beinhaltete umfangreiche Abklärungen von Daten verschiedener statistischer Stellen in der Schweiz. Dabei kamen neue Faktoren auf, die für ein solides Kundenclustering als nicht vernachlässigbar erachtet werden können. Hierbei wurden auch Faktoren in Betracht gezogen, die nach einer Abwägung zwischen Umsetzbarkeit und Genauigkeit schliesslich der ersteren geopfert wurden.

Hypothese 5a

**Geschlecht ⇒ Ausbildungswege / Einkommen**

**H**

**Hypothese:** Ausbildungswahl und zukünftiges Einkommen von heutigen und zukünftigen Kunden werden zu einem grossen Teil durch deren Geschlecht bestimmt.

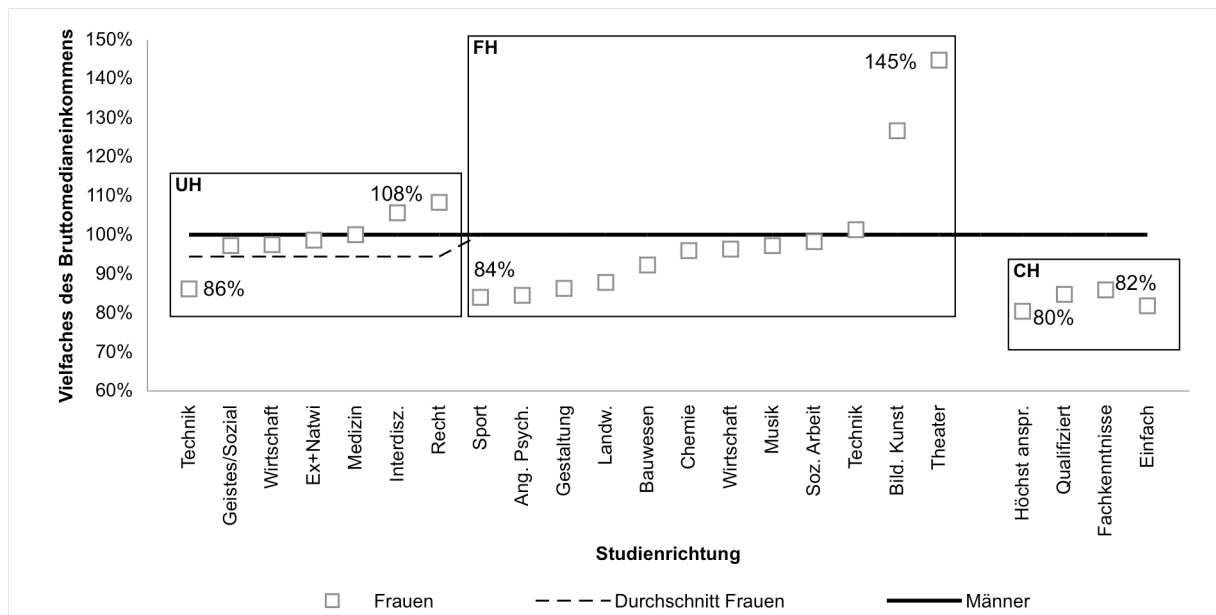
**Argumentation:** Der Faktor Geschlecht des Kunden wurde von den Kundenberatern nicht als in der unmittelbaren Kundenbetreuung relevante Komponente genannt. Dies erscheint grundsätzlich sehr plausibel. Im Rahmen des hier entwickelten Kundenbewertungsmodells, das sich am Lebenszyklus des Kunden orientiert, erscheint es dennoch als unabdingbar, diesen Faktor zu berücksichtigen.

Weniger im Erwachsenenalter als in der Jugend eines Kunden ist das Geschlecht von eminent wichtiger Bedeutung für dessen Entwicklung. Der Einfluss auf die Ausbildungswege ist massiv; zudem sind die Unterschiede zwischen Mann und Frau nach wie vor teilweise auch bei den realisierten Einkommen sichtbar. Die folgende Abbildung zeigt Frauensaläre

<sup>273</sup> Corporate Executive Board (2004c)

<sup>274</sup> Zudem wird die grössere Relevanz von *objektiver* Risikofähigkeit gegenüber der Risikotoleranz oder –einschätzung unterstrichen. Erstere ist teil des Kundenberatungsprozesses und mündet in einer entsprechenden Asset Allocation.

pro studierte Fachrichtung bzw. ausgeübter Arbeit in Relation zu den Männersalären. Dabei wird klar, dass auch bei den höchst anspruchsvollen Arbeiten, also auch akademischen Tätigkeiten, das Bruttoeinkommensniveau der Frauen auf 80% des Männerniveaus liegt.



Quelle: aufgrund von Daten des Bundesamts für Statistik

**Abbildung 5-9:** Bruttosaläre von Frauen und Männern im Vergleich<sup>275</sup>

Hinzu kommt, dass Frauen ein anderes Geldanlageverhalten haben als Männer, welches sich in einem zweiten Schritt auch in Form unterschiedlicher Produktbedürfnisse äussern kann<sup>276</sup>:

- Frauen sind konservativere und risikoaversere Investoren als Männer.
- Frauen handeln weniger oft [an den Finanzmärkten] als Männer.
- Frauen haben spezielle finanzielle Anliegen, da sie länger leben, weniger verdienen und kleinere Pensionsbezüge machen können als Männer.
- Frauen führen vor einem Wertpapierkauf (eher) Fundamentalanalysen durch als Männer und kaufen weniger aufgrund von „Bauchgefühlen“.
- Frauen verfolgen typischerweise einen konsistenten, langfristigen Investmentansatz.
- Frauen sind Investitionsobjekten, die sie evaluiert und gekauft haben, eher treu.
- Frauen kaufen typischerweise Aktien von Konsumgüterherstellern.

Zudem fühlen sich Frauen eher geneigt, einem Finanzberater zu vertrauen und dessen Unterstützung wahrzunehmen als dies Männer tun. Solche Argumente haben dazu geführt, dass viele bekannte Anbieter von Finanzdienstleistungen vermögende Frauen heute mit speziel-

<sup>275</sup> Bundesamt für Statistik (2005b) sowie Bundesamt für Statistik (2000), 19

<sup>276</sup> Corporate Executive Board (2003b), 1

len Angeboten ansprechen und bedienen. Stellvertretend für mehrere Angebote seien folgende Beispiele genannt<sup>277</sup>:

- **Women & Co von Citigroup:** Frauenspezifische Dienstleistungen, die bei einer Mitgliedschaft erbracht werden (Finanzplanung nach dem Tod des Gatten, Vermittlung von Kinderbetreuung, exklusive Events etc.)
- **Women and Finance von Vontobel:** Betreuung durch spezielle Kundenberaterinnen aus dem Blickwinkel besonderer Bedürfnisse von Frauen (Finanzanlage, Finanzausbildungsseminare, gesellschaftliche Events und Lifestyle Seminare)
- **Women's Business Development von Merrill Lynch:** Das Angebot wird nicht als Marke präsentiert, doch verfügt die Bank über eine spezielle Einheit, die sich mit dem gezielten Ansprechen von Frauen befasst. Marketingmässig wird an der Benachteiligung der Frau in verschiedenen Lebensbereichen angeknüpft, um darauf aufbauend Lösungen zur Verfügung zu stellen.

Hypothese 5b <b>Ausbildung der Eltern ⇒ Ausbildung der Kinder</b>	H
--	---

**Hypothese:** Die Ausbildung der Eltern beeinflusst die Ausbildungswahl der Kinder.

**Argumentation:** Die Hypothese ist richtig und wurde vom Bundesamt für Statistik so in den Raum gestellt und bestätigt<sup>278</sup>. Aus Überlegungen der praktischen Umsetzbarkeit und um ein Ausufern des Modells zu verhindern, soll dieser Faktor jedoch nicht in das hier entwickelte Kundenbewertungsmodell einbezogen werden.

Grundsätzlich kann auch ein sekundärer positiver Effekt auf die Attraktivität von Bankkunden abgeleitet werden: Gut ausgebildete Eltern verdienen typischerweise auch mehr und werden in der Lage sein, ihren Kindern mehr zu vererben<sup>279</sup>.

Hypothese 5c <b>Kundendomizil ⇒ Soziales Milieu ⇒ Ausbildungswahl und -erfolg der Kinder</b>	H
---	---

**Hypothese:** Der (Schweizer) Wohnort der Eltern beeinflusst Ausbildungswahl und Wahrscheinlichkeit für Ausbildungserfolg der Kinder.

**Argumentation:** Die Hypothese ist richtig und wurde vom Bundesamt für Statistik so bestätigt<sup>280</sup>. Dabei soll diese so verstanden werden, dass das Milieu eines Kunden, welches der unmittelbare Treiber für die Ausbildungswahl ist, sich u.a. in dessen Wohnort (einschliesslich der Mikrowohnlage in Städten) offenbart.

<sup>277</sup> Citigroup (2005), Vontobel (2005a), Merrill Lynch (2005)

<sup>278</sup> Bundesamt für Statistik (2004d)

<sup>279</sup> Siehe Hypothese 2a

<sup>280</sup> Bundesamt für Statistik (2004d)

Aus Überlegungen der praktischen Umsetzbarkeit und um ein Ausufern des Modells durch den Einbezug detaillierter Adressdaten zu verhindern, soll dieser Faktor jedoch nicht in das hier entwickelte Kundenbewertungsmodell einbezogen werden. Zudem wird von Kundenberaterseite her betont, dass die Aufenthaltsorte von Familien heute oftmals derart verzettelt sind, dass eine Segmentierung nach Kundendomizil aus organisatorischen Gründen keinen Sinn macht, ja sogar unnötige Komplexität generiert.

Hypothese 5d

**Kundendomizil ⇒ Soziales Milieu ⇒ Vermögen und Einkommen**

H

**Hypothese:** Der Wohnort ist ein Indikator für das soziale Milieu und somit Vermögen und Einkommen.

**Argumentation:** Obwohl aus Gesprächen mit Kundenberatern ausdrücklich klar wurde, dass diese der vorliegenden Hypothese in ihrer täglichen Arbeit keinerlei Wichtigkeit zuordnen, erscheint es als durchaus plausibel, dass solche Informationen grundsätzlich relevant sein könnten. In der Tat kann die Identifikation von detaillierten Angaben zum Wohngebiet von Kunden in der operativen Verkaufsplanung wichtig sein. Insbesondere können solche Angaben, die für annähernd 100% der Kundenbasis verfügbar sind, als Substitut (und damit als Indikator) für schwieriger zu beschaffende Informationen über das Einkommen von Kunden dienen<sup>281</sup>.

Bei jüngeren Kunden müsste wahrscheinlich auf das Domizil der Eltern zurückgegriffen werden, um auf diesem Wege Indikationen über zukünftig abschöpfbares Potential erhalten zu können. Dies, da sich in den Studien- und frühen Erwerbsjahren der jungen Kunden andere Indikatoren wie die Ausbildung als wichtiger erweisen dürften als der momentane Wohnsitz.

Im vorliegenden Modell der Dissertation soll das Kundendomizil nicht explizit einbezogen werden, da ein ausreichender Erklärungsgehalt über die Faktoren Einkommen und Vermögen besteht. Sollten sich solche Daten in einer realen Implementierung als schwierig beschaffbar erweisen, wäre der Rückgriff auf das soziale Milieu jedoch eine der besten Optionen.

<sup>281</sup> Eine Unterscheidung nach 20 verschiedenen Milieus wird als sinnvoll erachtet. Solche Daten können bei Meinungsforschungsinstituten käuflich erworben werden.

Zusammenfassend präsentiert sich die Übersicht über die vorläufig als gültig erachteten und für das Modell verwendeten Hypothesen wie folgt (in grauer Schrift die gültigen, aber im Modell nicht verwendeten Hypothesen):

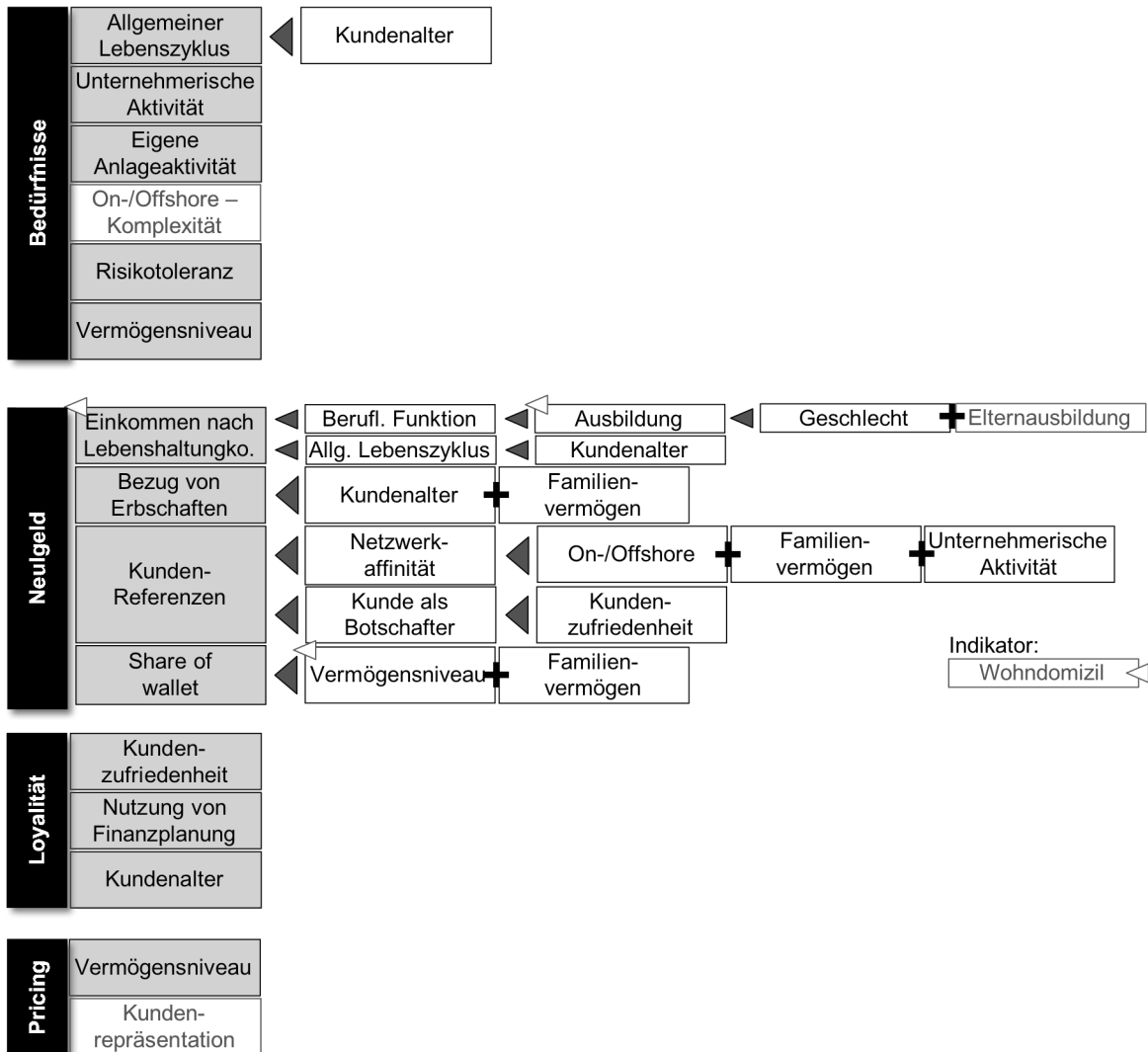


Abbildung 5-10: Hypothesen aus den Kundenberaterinterviews (nach Überprüfung)

### 5.2.3 Umriss verschiedener Kundentypen

Wie auf Seite 104 schon erwähnt, zielte die zweite Frage an die Kundenberater darauf ab, charakteristische Kundentypen zu definieren, die man in ihrem oder anderen Kundenportfolios unterscheiden könnte. Nach der Logik des Gesprächsaufbaus stützten sich die Antworten der Kundenberater auf die zuvor ermittelten potentialrelevanten Faktoren. In einem ersten Schritt sollen die durch die Kundenberater identifizierten Kundengruppen beschrieben werden. Um die unstrukturierten Angaben in ein nutzbares Modell überführen zu können, wird in einem zweiten Schritt eine Verfeinerung notwendig sein. Diese wird einerseits auf



einem konsequenten Weiterdenken der von den Kundenberatern aufgeworfenen Gedanken, andererseits auf dem Vorliegen zusätzlicher statistischer Informationen beruhen.

Es folgen die identifizierten und hier leicht gruppierten Kundenkategorien, welche die Denkweise der Kundenberater widerspiegeln<sup>282</sup>. Da die Aussagen von verschiedenen Kundenberatern stammen, widersprechen und überlappen sich die Gruppen teilweise:

Kundengruppe	Beschreibung
<b>Erben</b> (häufig genannt)	Die Erben stammen insbesondere aus vermögenden Familien. Sie machen im Alter von 30-40 Jahren Erbvorbezüge und treten mit 40-60 ihr Erbe an. Sie sind oftmals im Besitz diversifizierter Portfolios, suchen den persönlichen Kontakt zu einem Kundenberater und haben typischerweise ein Betreuungsmandat <sup>283</sup> .
<b>Unternehmer</b> (häufig genannt)	Die Unternehmer haben ein besonders hohes Potential. Sie sind eine gute Quelle für Kundenreferenzen, da sie sich in grossen und relevanten Netzwerken bewegen, von denen der Kundenberater auch profitieren kann. Wegen Zeitmangels tendiert diese Gruppe eher zu Vermögensverwaltungsprodukten. Im weiteren sind Untergruppen zu differenzieren: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aktive Unternehmer und Unternehmensgründer</li> <li>– Passive, etablierte Unternehmer</li> <li>– Unternehmer mit Finanzwissen</li> <li>– Unternehmer ohne Finanzwissen</li> <li>– Unternehmerfamilienmitglieder</li> </ul>
<b>Techniker</b>	Bei Technikern ist die Wahrscheinlichkeit, sich als Jungunternehmer selbstständig zu machen besonders gross.
<b>„Young Dynamic Streetfighters“ oder „Institutional Private Clients“</b> (häufig genannt)	Die Young Dynamic Streetfighters bzw. Institutional Private Clients sind Kunden unter 40, die im Leben vorwärts kommen wollen. Sie haben eine gute Ausbildung und einen hohen Grad an finanzwirtschaftlichem Wissen. Sie suchen im Kundenberater einen Sparring Partner und interessieren sich vor allem für die harten Fakten: die Performance und die separat anfallenden Kosten. Sie haben eher unausgewogene Depots: Entweder weil sie als Kadermitarbeiter in Unternehmen an diesen beteiligt sind und sich diese Schwergewichtsbildung in ihrem Depot spiegelt, oder weil sie aktiv hohe Risiken eingehen. Diese Kunden benötigen wohl auch ein Grundvertrauen in ihren Kundenberater; ihre Wechselbarrieren sind aber trotzdem sehr tief. An sich sind sie eher an einem Beratungsmandat interessiert – aus Zeitgründen müssen sie aber teilweise mit einem Verwaltungsmandat Vorlieb nehmen.
<b>Professionals</b>	Die Professionals verschiedener Provenienz haben das Potential, in Zukunft substantielle Vermögen zu äufnen. Darum werden diese Ärzte, Zahnärzte, Juristen und Ökonomen schon an den Universitäten besonders beworben <sup>284</sup> .
<b>Pensionäre</b>	Die Pensionäre sind eher einfach zu betreuen, da ihr finanzwirtschaftliches Wissen meist gering ist. Dafür besteht das latente Risiko, dass das Geld im Falle ihres Todes abfließt. <sup>285</sup>

<sup>282</sup> Die Unterscheidung in On- und Offshore-Kunden wurde an dieser Stelle von keinem der Kundenberater vorgenommen. Dies hat mit hoher Wahrscheinlichkeit mit der Tatsache zu tun, dass Kundenberater sich spezialisieren und entweder die eine oder die andere Kategorie von Kunden betreuen.

<sup>283</sup> Verschiedene Kundenberater und auch Corporate Executive Board (2003c) unterstreichen (beim letzteren zwar auf das UHNWI-Segment beschränkt) Unterschiede bei Sparmotivation und –bedürfnissen, Zivilstand, Haushaltsgrösse, Alter, Beratungspräferenzen und weiteren Attributen bei den Kundengruppen *Erben*, *Professionals*, *Executives*, *Business Owners* sowie *Retirees*.

<sup>284</sup> Eine Unterscheidung von Unternehmern und angestellten Managern macht nach Corporate Executive Board (2005b), 10, Sinn, da die beiden Gruppen zu grossen Teilen unterschiedliche Produktbedürfnisse haben.

Kundengruppe	Beschreibung
<b>Alte Damen</b>	Die Alten Damen sind eine Untergruppe der Pensionäre. Sie sind oftmals verwitwet, verstehen nicht viel von Finanzen und wollen damit auch nichts zu tun haben. Aus diesen Gründen sprechen sie auf eine umfassende Produktbetreuung besonders gut an.
<b>Kunden mit Verwaltungsmandat</b>	Die Kunden mit Verwaltungsmandat sind eher ruhigere Kunden, die eine solide Dienstleistung erwarten, ohne dass sie selbst stark involviert sein müssen.
<b>Kunden mit Beratungsmandat</b>	Die Kunden mit Beratungsmandat sind aktivere Kunden, die oftmals besser informiert sind, Drive haben und häufiger mit dem Kundenberater in Kontakt treten wollen.
<b>Kunden mit hohem Betreuungsaufwand</b>	Die Kunden mit hohem Betreuungsaufwand sind unabhängig von ihrer Grösse für den Kundenberater zeitaufwendig. Bei grossen Kunden mit komplexen Anforderungen mag dies – auch aus Banksicht – gerechtfertigt sein. Bei kleinen Kunden mit diesem Profil versucht der Kundenberater aktiv den Aufwand zu senken.
<b>Durch externe Vermittler betreute Kunden</b>	Durch externe Vermittler betreute Kunden treten selbst nicht in Kontakt mit dem Kundenberater. Dieser interagiert mit den Vermittlern, Family Offices oder Rechtsanwälten, welche der Bank eine bestimmte Aufgabe (die Verwaltung eines Teilvermögens) abdelegieren. Solche Kunden sind sehr preissensitiv.
<b>Risikokunden</b>	Die Risikokunden sind jene seltenen Kunden, bei denen man klar sagen kann, dass die Wahrscheinlichkeit eines Absprungs latent vorhanden ist. Diese Kunden sollte man je nach ihrem Wert besonders sorgfältig behandeln. („Clients at risk within next 12 months“)

**Tabelle 5-1:** Durch Kundenberater identifizierte Kundengruppen

Die dargelegten Kundengruppen widerspiegeln die momentane Sichtweise der Kundenberater auf das Geschäft. Man sollte sich bewusst sein, dass diese Strukturierung und das inhaltliche Verständnis zum heutigen Zeitpunkt zutrifft; in der Zukunft könnten aber sehr wohl neue Kundengruppen hinzukommen bzw. könnte sich das Verständnis für einzelne Gruppen wandeln<sup>286</sup>.

#### 5.2.4 Skizzieren von Lebenszyklen

Wie schon angetönt, wurde die dritte an die Kundenberater gestellte Frage „Welches sind die Lebenszyklen der typischen Kundengruppen?“ nur in wenigen Fällen beantwortet. Einer der Gründe dafür war, dass sie also solche sehr schwierig bzw. kaum zu beantworten war. Zwar fällt es leicht, einen generellen Lebenszyklus des westlichen Menschen in unserer Gesellschaft grob zu umreissen, der sich über die Kindheit, Ausbildung, berufliche Etablierung, Familiengründung, Kindererziehung, berufliches Fortkommen, den Auszug der Kin-

<sup>285</sup> Corporate Executive Board (2005b), 9: Zudem ändern sich die Anlageziele der Kunden mit zunehmendem Alter (90% der Unter-50-Jährigen HNWI's in einer amerikanischen Untersuchung wollen ihr Vermögen wachsenlassen; dieser Prozentsatz schrumpft bei den Über-65-Jährigen auf 50% zusammen.)

<sup>286</sup> Beispiel: Die Gruppe der jüngeren Kunden mit sehr hohem Grad an Finanzknowhow formte sich ebenfalls erst über die Zeit und wäre vor 10 bis 20 Jahren wohl als solche noch nicht zu erkennen gewesen.

der, die berufliche Arrondierung und schliesslich das Eintreten in das goldene Pensionsalter erstreckt. Eine Spezifizierung desselben ist aber in zweierlei Hinsicht sehr schwierig:

- **Definition eines allgemeingültigen aber konkreten Standards:** So einfach wie sich der oben angesprochene allgemeine Lebenszyklus grob definieren lässt, so schwierig wird es, sobald etwas konkreter und tiefer nachgefragt wird („Wann kann mit der Auszahlung von Boni gerechnet werden?“, „Wann erfolgt der Verkauf der eigenen Firma?“, „Wie viel lässt sich der Kunde aus der Pensionskasse/Versicherungspolice auszahlen?“). Bei der Betrachtung von Einzelfällen ist die Abweichung vom Standard so gross, dass dessen Applizierung auf den Einzelfall hinfällig wird. Zeitpunkte für das Eintreten der eben geschilderten Lebensereignisse sind individuell zu verschieden, als dass sie über denselben Leisten geschlagen werden könnten.
- **Definition mehrerer Unterstandards pro Kundengruppe:** Eine ähnlich gerichtete Hürde ergibt sich, wenn man vom allgemeinen Standard Abstand nehmen und konkretere Typen anwenden will. Die identifizierten Kundengruppen unterscheiden sich aufgrund der Ausprägung bestimmter Attribute, nicht jedoch unbedingt hinsichtlich der Art ihrer Lebenszyklen. Der Lebenszyklus eines Unternehmers lässt sich nicht grundsätzlich und in seiner Gesamtheit von dem eines angestellten Juristen unterscheiden. Vielmehr unterscheiden sich die beiden Kundentypen in einigen bestimmten Attributen, haben aber andere wiederum gemeinsam.

Diese Erkenntnisse haben zur Folge, dass das zu entwickelnde Modell sich nicht einer standardisierten, ereignisorientierten Lebenszyklusmodellierung bedienen kann, sondern auf einer anderen Systematik basieren muss.

### 5.3 Zwischenfazit zu den Kundenberatergesprächen

Aus Sicht des geplanten Vorgehens können die Erkenntnisse aus den drei Stufen der Kundenberaterbefragung wie folgt zusammengefasst werden:

- Die Identifikation potentialrelevanter Faktoren erschöpfte sich mit fortschreitender Anzahl von Interviews, was darauf hinweist, dass ein breites gemeinsames Verständnis über die Materie vorliegt. Die allfällige Widerlegung der Hypothesen gestaltete sich aufgrund fehlender anderer Dateninputs hingegen eher schwierig. Somit wäre es bei Vorliegen weiterer relevanter Kundendaten wohl möglich, die Zahl der nun als sinnvoll erachteten Hypothesen weiter zu reduzieren bzw. zu revidieren. In vielen Fällen erwiesen sich die Hypothesen der Kundenberater aber auch als durchaus stichhaltig und der Realität entsprechend.
- Die Definition von Kundengruppen baute auf der ersten Frage auf und mündete ebenfalls in der Festlegung einer begrenzten Anzahl möglicher Gruppierungen.
- Die Bestimmung spezifischer Lebenszyklen pro Kundengruppe erwies sich als nicht möglich und scheiterte am Schritt vom Allgemeinen zum Spezifischen.

Inhaltlich lässt sich die Überprüfung der vielen von qualifizierten Kundenberatern formulierten Hypothesen so beurteilen, dass viele der von ihnen als relevant erachteten Zusammenhänge wohl einer Überprüfung mittels Drittinformationen standhielten, dass die verschiedenen Hypothesenbereiche aber unterschiedlich zu gewichten seien. Derart wird es im Nachhinein möglich festzuhalten, dass folgende Faktoren wohl den markantesten Einfluss auf das Potential eines Kunden auszuüben vermögen: dessen Ausbildung und berufliche Funktion sowie dessen Alter und damit Position im Lebenszyklus. Weitere als haltbar erachtete Hypothesen wie die Bedeutung von Finanzplanungsprodukten und der Kundenzufriedenheit oder die Wichtigkeit von Netzwerken treten gegenüber der zentralen Beobachtung eines sich entlang der Ausbildung und beruflichen Tätigkeit aufspannenden Kundenlebenszyklus etwas in den Hintergrund.

Aus Sicht des Bankmanagements bedeutet dies, dass das Vorhandensein eines umfassenden Kundenwissens in den erstgenannten Bereichen mit der grössten Bedeutung am vordringlichsten wäre. Auch ohne Entwicklung eines fundierten Kundenbewertungsmodells wäre somit ein systematischer Aufbau der Datenbasis in diesem Bereich sehr begrüssenswert.

Die Gespräche mit den Kundenberatern aus verschiedenen Bankinstituten wurden mit der Zielvorstellung geführt, mangels Vorliegen umfangreicher, direkt gemessener soziodemographischer Kundendaten aus zweiter Hand die bestmöglichen Informationen zum Verhalten von Private Bankingkunden zu erhalten. Die Vorstellung, den „Puls des Geschäfts“ zu fühlen, konnte weitgehend erfüllt werden.

Der folgende umsetzungsorientierte Teil der Arbeit wird zeigen, inwiefern die gewonnenen Erkenntnisse weiterentwickelt werden können, um einerseits für die Akademie, andererseits für die Bankführung einen Nutzen zu entwickeln. Dabei sollen die Hypothesen soweit wie möglich in das Modell eingearbeitet werden.

Dies kann einerseits dadurch erfolgen, dass die identifizierten Faktoren für das Aufsetzen von Kundengruppen genutzt werden oder andererseits indem sie als Ausprägungen des Kunden mit besonderer Bedeutung in einer anderen Form im Modell abgebildet werden. Letzteres soll so flexibel gehalten werden, dass neue Evidenz hinsichtlich der Hypothesen auch zu einem späteren Zeitpunkt einfach berücksichtigt werden könnte. Die Wahl einer flexiblen und anpassungsfähigen Logik drängt sich auf.

## 6 Entwicklung eines Relationship Equity Cockpits

*Es ist nicht genug zu wissen, man muss auch anwenden.*

*Es ist nicht genug zu wollen, man muss auch tun.*

Johann Wolfgang von Goethe<sup>287</sup>

Um einen fassbaren Nutzen generieren zu können, werden in einem nächsten Schritt die bisher aus den Gesprächen mit Kundenberatern gewonnenen Erkenntnisse über das Verhalten und die Klassierung von Kunden in einer praxisorientierten Form zur Anwendung gebracht. Dabei erscheint die Entwicklung eines einfach verständlichen und damit in der täglichen Arbeit einsetzbaren Tools als die ideale Möglichkeit, den Erkenntnistransfer in die Praxis zu bewerkstelligen. Dieses Vorgehen leitet sich auch von der Zielsetzung der Arbeit her, ein Modell zur Kundenbewertung zu entwickeln, welches die „einfache und prägnante Darstellung komplexer Sachverhalte“ ermöglicht<sup>288</sup>.

Die zu nehmenden Haupthürden liegen dabei in der konkreten Umsetzung von Ideen und Konzepten auf eine sinnhafte und gleichzeitig für den Endnutzer nachvollziehbare Weise. Dieser Schritt vom Allgemeinen zum Konkreten und Fassbaren hin erfordert an vielen Stellen pragmatisches Treffen von Annahmen und dabei oft eine Festlegung des Vorgehens auf eine von mehreren möglichen Alternativen.

Schritt für Schritt wird zuerst ein theoretisches lebenszyklusbasiertes Bewertungskonzept mit einer anpassungsfähigen Grundlogik entwickelt<sup>289</sup>. Sodann wird dieses in eine funktionierende Lösung umgesetzt. Das programmierte „Relationship Equity Cockpit“ ist dabei als „Proof of Concept“ zu verstehen: als ein Tatbeweis für die Umsetzbarkeit der hier vertretenen Idee, die finanzielle Betrachtung von Kunden aus der Perspektive ihrer

---

<sup>287</sup> Deutscher Dichter, 1749 – 1832; Zitat aus „Wilhelm Meisters Wanderjahre oder Die Entsagenden“, Kapitel „Aus Makariens Archiv“

<sup>288</sup> Siehe die Formulierung der Zielsetzung dieser Arbeit in Abschnitt 1.1

<sup>289</sup> Siehe das Zwischenfazit aus den Kundenberatergesprächen in Abschnitt 5.3

nen Idee, die finanzielle Betrachtung von Kunden aus der Perspektive ihrer erwarteten Entwicklungspfade vornehmen zu wollen.

Dazu sind sowohl Konzept als auch Anwendung so ausgelegt, dass sie ohne das Wissen um konkrete Kundendaten möglichst sinnvoll sind; mit dem zukünftigen Vorliegen von Echtdateien wird die Chance bestehen, Teile des Konzepts ggf. an neue Erkenntnisse anzupassen.

Die Bezeichnung „Relation Equity Cockpit“ fusst auf der Kombination von „Customer Equity“ – dem in der Theorie verankerten allgemeinen Messen von Kundenwerten und deren Anerkennung als Unternehmensaktiva – sowie der Wichtigkeit von „Relationships“ im Rahmen des Private Banking, wo der Fokus auf der lebenslangen Klientenentwicklung entlang eines Lebenspfads liegt und sich nicht in der Auswertung punktueller Einzeltransaktionen erschöpft. Das Wort „Cockpit“ betont die Bestrebung, das Konzept soweit zu entwickeln, dass es – im Sinne der zu Beginn der Arbeit formulierten Zielsetzung – einem Managementgremium als Führungsinstrument dienen könnte<sup>290</sup>.

## 6.1 Grundlogik des Modells

### 6.1.1 Anforderungen an das Modell

Das Modell soll zuhanden des Bankmanagements insbesondere zwei Anforderungen erfüllen<sup>291</sup>: Erstens soll es die Strukturierung des Kundenportfolios anhand kundenlebenszyklusrelevanter Merkmale ermöglichen. Zweitens soll es auch ermöglichen, auf der Basis der umfangreichen Informationen über sämtliche Kunden im Portfolio, einzelne Kunden anhand deren zu erwartenden Entwicklung zu bewerten.

Während auf den konkreten Einsatz und die Nutzenpotentiale des hier entwickelten Tools im Detail später eingegangen werden soll, kann vorerst die folgende Abbildung 6-1 als weitere Illustration für die gewünschten Funktionalitäten dienen.

Die Darstellung zeigt die Verteilung der Kunden in einer Matrix mit den Dimensionen Alter und Gesamtvermögen. Dabei dient die y-Achse explizit der Auftragung des Gesamtvermögens eines Kunden und nicht bloss des bei einer bestimmten Bank deponierten Teils davon. Aus dieser Warte erscheinen zwei Kundenarten für eine Privatbank als von besonderem Interesse: die hier als „Selfmade“-Kunden bezeichneten Menschen, die es schaffen, sich im Laufe ihres Lebens aus eigenen Kräften ein Vermögen anzuhäufen<sup>292</sup> sowie die Erben, denen ohne deren persönliche Anstrengung ein Vermögen zufällt:

<sup>290</sup> Auf die möglichen Zielgruppen des Modells wird in Abschnitt 7.1 im Detail eingegangen.

<sup>291</sup> Unter einem Modell soll hier die Auslegeordnung der einzelnen Berechnungsschritte sowie die Beschreibung deren Zusammenspiel verstanden werden, welche in ihrer Gesamtheit ermöglichen, die hier umrissenen Kundenlebenszyklushypothesen in einem Tool für den praxisorientierten Endbenutzer auf verschiedene Arten nutzbar zu machen.

<sup>292</sup> Dabei könnten auch die „(Mass)Affluents“ als relevante Zielkunden angesehen werden. Die Frage nach der gesuchten Vermögensgrösse hängt weitestgehend von der strategischen Positionierung einer Privatbank ab.

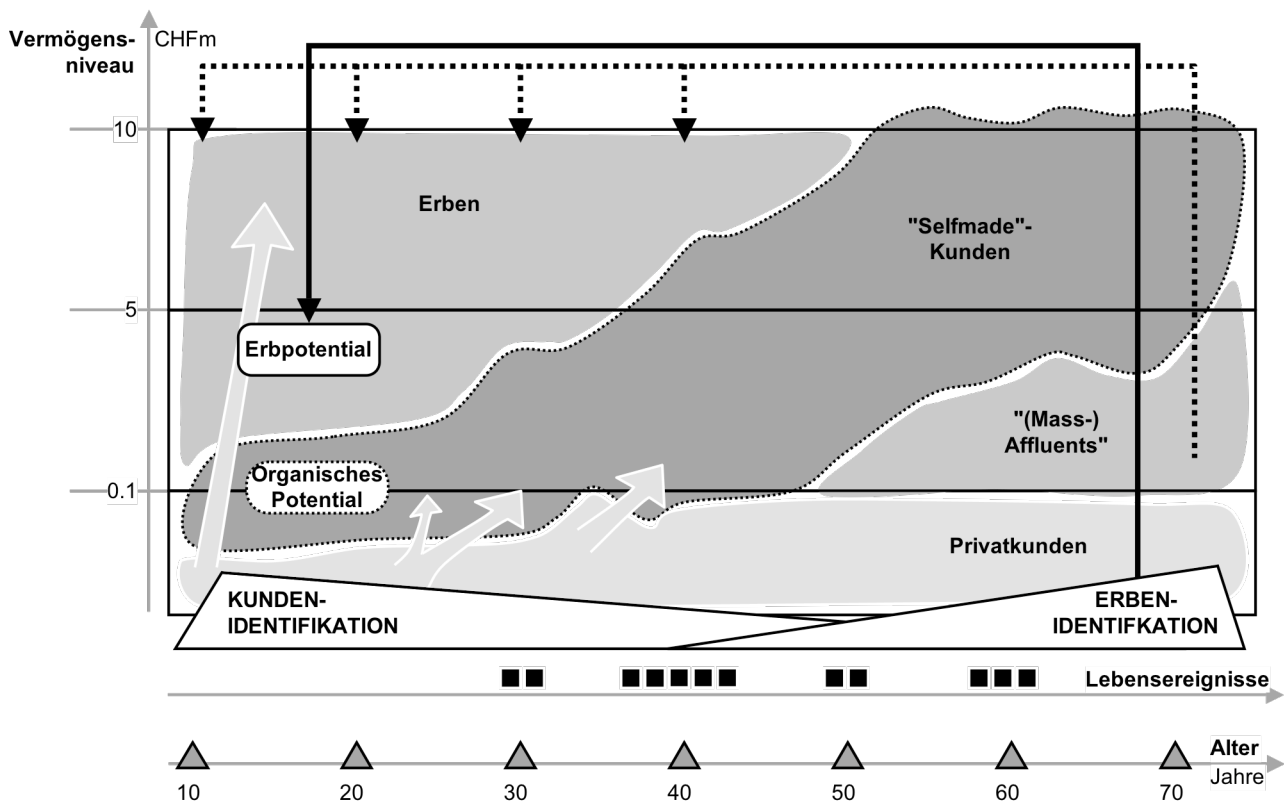


Abbildung 6-1: Lebenszyklusorientierte Betrachtung des Kundenportfolios

Das Modell soll nun erstens ermöglichen, das organische Entwicklungspotential bestehender (vor allem junger) Kunden hinsichtlich der Äufnung eines Vermögens abzuschätzen; zweitens soll das Modell auch bei der Erfassung des Erbpotentials jüngerer bzw. Vererbungspotentials älterer Kunden Hand bieten. Aufgrund der im vorhergehenden Teil der Arbeit festgestellten hohen Wichtigkeit von Ausbildung und beruflicher Tätigkeit für die positive finanzielle Entwicklung eines Kunden kann davon ausgegangen werden, dass diesen Komponenten ein hoher Stellenwert bei der Modellierung zukommen sollte. Die Erbenidentifikation dürfte sich hingegen vor allem auf Informationen über das Vorhandensein von Erben und eine Abschätzung der Zeit bis zum Erbantritt stützen.

Das Modell soll eine Bank dabei unterstützen, die zukünftige Entwicklung ihrer Kunden möglichst früh und möglichst zutreffend abzuschätzen, um (recht)zeitig geeignete Massnahmen zur Kundenbindung und –entwicklung treffen zu können. Neu erwirtschaftetes Vermögen eines Kunden aufgrund dessen organischer Entwicklung soll nicht den Konkurrenten anheimfallen, sondern früh zur Verwaltung durch das eigene Institut gesichert werden.

### 6.1.2 Wahl einer geeigneten Berechnungslogik

Obwohl der Ausgangspunkt des Interesses auf der Betrachtung des Kundenportfolios oder Teilen davon liegt, ist es unerlässlich, einen Bewertungsprozess „bottom-up“, d.h. basierend

auf dem Einzelkunden, aufzusetzen. Zwar wird im Endeffekt der Wert des einzelnen Kunden nicht von primärem Interesse sein, dennoch ist er unabdingbarer Bestandteil einer gesamtheitlichen Rechnung.

Dabei stellt sich die erste Hürde: Wie und insbesondere aufgrund welcher Informationen kann der Discounted Cash Flow Value eines Kunden möglichst genau, gleichzeitig aber möglichst pragmatisch geschätzt werden? Zum einen soll die Hypothese in den Raum gestellt werden, dass sich aufgrund des „Gesetzes der grossen Zahlen“ Berechnungsfehler auf Stufe des Einzelkunden in einer Gesamtbetrachtung des Kundenportfolios gegenseitig zu einem gewissen Grad aufheben. Zum anderen fragt sich grundsätzlich auf welchen Informationen die Abschätzung des zukünftigen Kundenverhaltens gestützt werden könnte. Dabei bieten sich drei Möglichkeiten an:

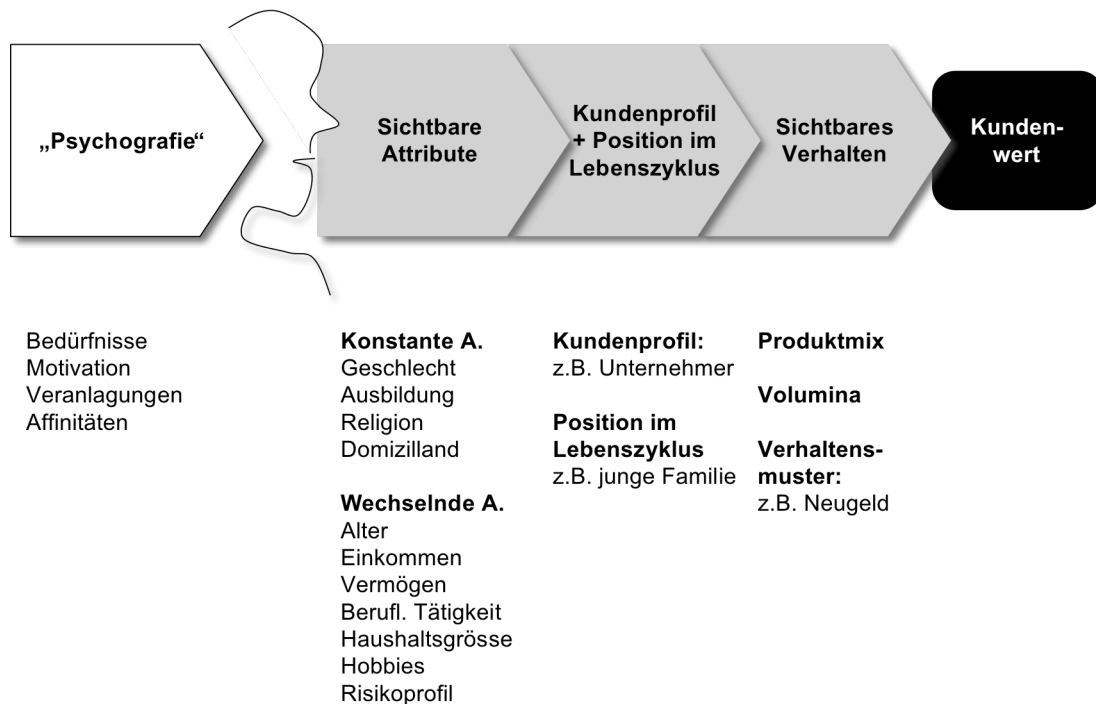
1. **Kundenindividuelle Informationen des Kundenberaters:** Kennt der Kundenberater seinen Kunden so gut, dass er dessen zukünftige Neugeldeingänge oder dessen wahrscheinliche Produktkäufe benennen und beziffern kann, so ist dies die qualitativ wohl beste Information, die für eine Kundenbewertung verwendet werden könnte.
2. **Vergangenes Verhalten des Kunden:** Hat ein Kunde über die letzten Jahre monatlich regelmässige Neugeldeingänge in einer bestimmten Höhe verzeichnet, so besteht eine gewisse Wahrscheinlichkeit, dass diese Ströme auch in der nächsten Zukunft nicht abreißen werden. Solche Informationen könnten für eine Kundenbewertung beigezogen werden. Dabei muss aber klar sein, dass grundsätzlich nie davon ausgegangen werden kann, dass sich die Vergangenheit in die Zukunft fortsetzt. Vielmehr würde es in jedem Einzelfall einer qualifizierten Beurteilung bedürfen, um die Wahrscheinlichkeit und zeitliche Ausdehnung (bspw.) einer (Neugeldeingangs-)Kontinuität abzuschätzen.
3. **Zuordnung des Einzelkunden zu einem Kundencluster:** Dieser Berechnungsmethodik liegen die Annahmen zugrunde, dass es in der Entwicklung von Kunden Ähnlichkeiten gibt und dass diese sich in Abhängigkeit von verschiedenen Kundenattributen besonders akzentuieren. Die erste Annahme wird durch die Postulierung einer Lebenszyklushypothese gestützt<sup>293</sup>. Die zweite Annahme ist in der umseitig folgenden Grafik dargestellt.

Jeder Mensch sieht sich in seiner Rolle als Bankkunde einem Set von Bedürfnissen und Veranlagungen gegenüber. Diese sind in vielen Fällen nicht einmal dem Kunden geschweige denn dem Kundenberater bekannt. Die zentrale Annahme geht nun aber dahin, dass sich diese intrinsischen Faktoren in Form von sichtbaren Attributen offenbaren. So prägen z.B. Geschlecht, Alter und berufliche Tätigkeit die Bedürfnisse eines Kunden und sind gleichzeitig als Indikatoren für diese Bedürfnisse für jedermann ersichtlich.

---

<sup>293</sup> Siehe Abschnitt 4.2





**Abbildung 6-2:** Attribute eines Kunden als Offenbarung seiner „Psychografie“

Aufgrund dieser Attribute ist es der Bank in einem Folgeschritt möglich, jeden Kunden gedanklich einer Kundengruppe sowie einer Position im Kundenlebenszyklus zuzuteilen. Einer solchen altersabhängigen Kundengruppe ist wiederum ein typisches Verhalten eigen, auf dessen Basis sich ein Kundenwert berechnen lässt.

In der vorliegenden Arbeit soll aufgrund des Anspruchs der systematischen Verarbeitung einer grossen Kundenzahl sowie der einfachen praktischen Umsetzbarkeit einzig die dritte (clusterorientierte) Kundenbewertungsmethodik vertieft werden. Unterstützend sei erwähnt, dass die Idee, das (ideale) Kundenverhalten auf dessen Bedürfnisse zurückzuführen und letzterem grosse Aufmerksamkeit zu schenken, auch mit heute verfolgten Ansätzen in der Bankenpraxis im Einklang steht (bspw. die „Four Step Advisory Experience“ der UBS<sup>294</sup>).

### 6.1.3 Beschreibung der clusterbasierten Bewertungsmethodik

Die clusterbasierte Bewertungsmethodik stellt den Kern des Modells dar, um den herum sich diverse andere Prozesse abspielen. Im Zentrum steht die Modellierung der Entwicklungspfade des Kunden entlang eines vordefinierten Lebenszyklus und abhängig von der Ausgangsposition des Kunden darin. Kennt man diesen mutmasslichen Entwicklungspfad, kann die Bewertung darauf aufbauend vorgenommen werden.

Grundlegende, zum Teil vereinfachende Annahmen bilden die Basis für die clusterbasierte Kundenbewertung. Diese lassen sich wie folgt beschreiben:

<sup>294</sup> UBS (2005b): „Intense client focus: Understand → Propose → Agree & Implement → Review“

- Jeder Kunde kann einem Kundencluster zugeordnet werden.
- Sämtliche Kundencluster lassen sich auf einer „Landkarte“ aufzeichnen und durch Pfade miteinander verbinden. Kunden können sich entlang dieser Pfade von Cluster zu Cluster bewegen.
- Jeder Kunde durchläuft in Abhängigkeit von seinem momentanen „Aufenthaltscluster“ in den folgenden Jahren andere, im Lebenszyklus nachfolgende Kundencluster mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit. Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft wie diese absehbare Entwicklung für einen Studenten einer technischen Fachrichtung aussehen könnte. Jede mögliche Entwicklung von Jahr zu Jahr ist damit mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit belegt.

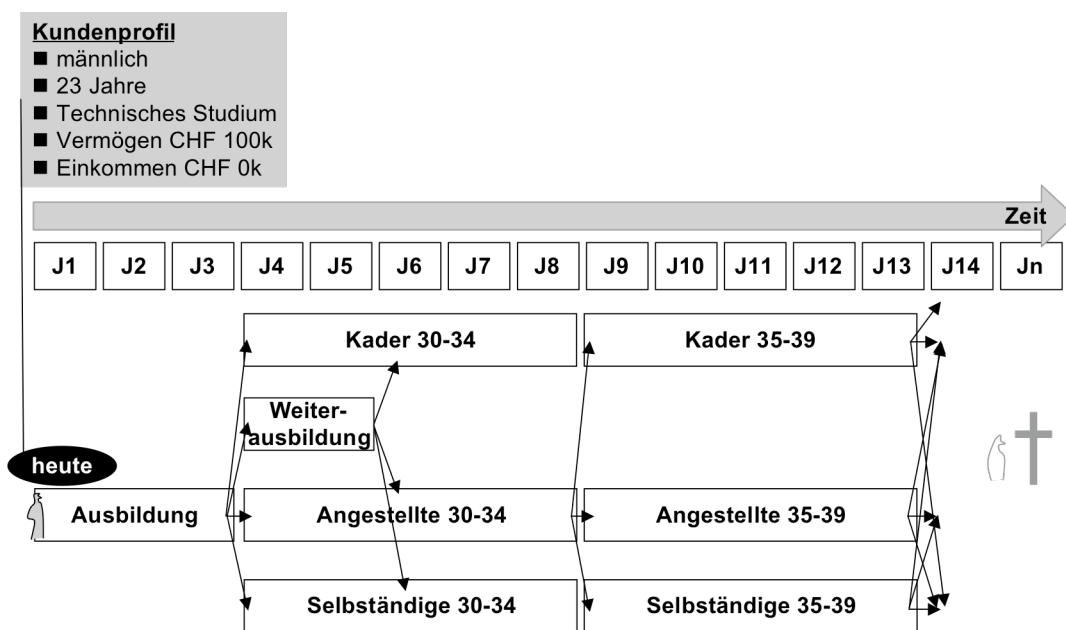


Abbildung 6-3: Clusterbasierte Bewertungsmethodik

- Die Summe der Entwicklungswahrscheinlichkeiten von einem Jahr in das nächste beträgt 100%. In den Jahren ohne Clusterwechsel besteht keine Möglichkeit sich anders zu entwickeln als ein Verbleib im momentanen Cluster; diese Entwicklungswahrscheinlichkeit beträgt also 100%. An den Schnittstellen der Cluster sind die möglichen Entwicklungen mit Pfeilen symbolisiert; die Summe ihrer Eintretenswahrscheinlichkeiten beträgt ebenfalls 100%.
- Die zukünftig zu durchlaufenden Kundencluster sind so eng definiert, dass davon ausgegangen werden kann, dass der Kunde bei deren Durchlaufen hinsichtlich bestimmter Attribute (Nettoeinkommen, Neugeldverhalten, Produktmix etc.) die Durchschnitts-/Medianausprägung der *heutigen* Clustermitglieder annehmen wird.

- Die Ermittlung von zukünftigen Kundenbeiträgen erfolgt pro Bewertungsjahr und Kunde; die konkrete Berechnungsmethode ist abhängig von der Distanz des Bewertungsjahres zum aktuellen Bewertungszeitpunkt<sup>295</sup>.
- Die Kundenbeiträge pro Jahr werden auf den aktuellen Bewertungszeitpunkt diskontiert.
- Grundsätzlich versucht das Modell in erster Linie die komplette finanzielle Seite eines Menschen abzubilden und sich nicht bloss auf die bei einer einzigen Bank deponierten Gelder zu beschränken. Die Fokussierung auf den bei einem bestimmten Institut generierten Wert erfolgt darauf aufbauend in einem zweiten Schritt.

Auf der Basis dieser Annahmen kann die Vorgehensweise des Modells in vier Schritten grob dargestellt werden:

**Schritt 1:** Einteilung aller Kunden in je ein lebenszyklusbasiertes Kundencluster

**Schritt 2:** Modellierung der zukünftigen Einzelkundenentwicklung in der Clusterlandschaft auf der Basis von Transformationswahrscheinlichkeiten zwischen den Clustern

**Schritt 3:** Berechnung der heutigen Deckungsbeiträge pro Kundencluster

**Schritt 4:** Einzelkundenbewertung durch Multiplikation der Entwicklungswahrscheinlichkeiten mit den zu erwirtschaftenden Deckungsbeiträgen pro Cluster sowie deren Abzinsung.

Aus obiger Vorgehensweise wird klar, dass die Wertberechnung pro Kunde stark annahmenbasiert ist. Darum ist es wichtig, konkrete monetäre Kundenwerte nicht als absolute und einzig richtige Zahlen zu interpretieren, sondern eine *relative* Betrachtung über die Zeit sowie im Vergleich zu anderen Teilen des Kundenportfolios zu betonen. Es ist sogar so, dass der Kunde, falls man ihn über die Zeit beobachten würde, sich nach einigen Jahren zwangsläufig auf einen der möglichen Entwicklungspfade festlegen würde. Die szenariobasierte Wertberechnung erschiene damit *ex post* als irrelevant und zu einem gewissen Grad sogar falsch. Aus diesem Grunde ist es nötig, im Tool ständig die aktuellsten verfügbaren Kundendaten zu erfassen und alte Berechnungen zwar zu Controllingzwecken noch in Betracht zu ziehen, im Sinne der Datenqualität aber als nachrangig zu betrachten<sup>296</sup>.

Neben der Untersuchung der relativen Werthaltigkeit von Kunden und Kundengruppen können durch Szenarioanalysen strukturelle Mängel sowie Quellen zukünftigen Wachstums in einem Kundenportfolio früh erkannt werden. Derart kann durch die systematische Nutzung des vorhandenen breiten organisationalen Wissens in der Kundenbewertung die sonst oftmals nachteilige Grösse einer (Bank-)Organisation genutzt werden, um mittels einer strukturierten Vorgehensweise für verschiedene Stakeholder neue Erkenntnisse zu gewinnen.

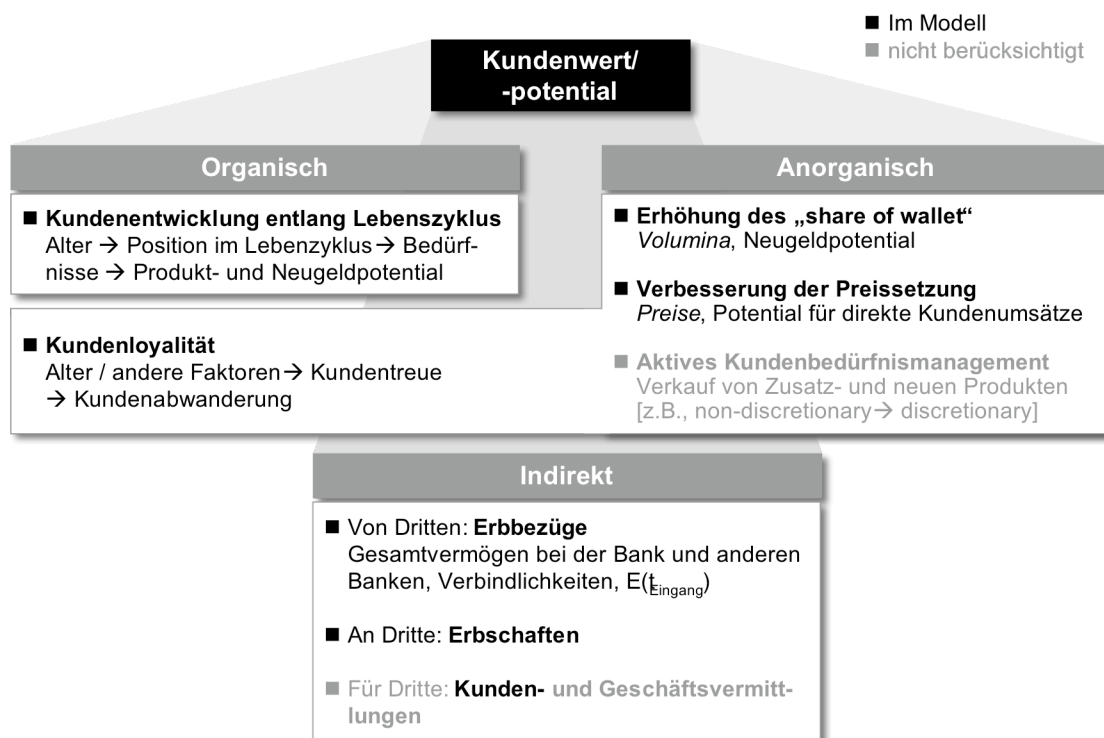
---

<sup>295</sup> Siehe Abbildung 6-12 zur Anwendung verschiedener Bewertungslogiken

<sup>296</sup> Siehe dazu die Überlegungen zu einem integrierten „Relationship Equity Management“ in Abschnitt 7.3

### 6.1.4 Wertaspekte

Im bisherigen Verlauf der Arbeit wurde der Begriff Kundenwert stets im Kontext der autonomen Lebenszyklusentwicklung des Kunden verwendet. Es wurde also unterstellt, dass sich durch die Veränderung der persönlichen Situation eines Kunden dessen Lebensbedürfnisse und somit auch Produktbedürfnisse ändern. Bei genauerem Hinsehen lässt sich der Wertbegriff jedoch präziser definieren. Die Kundenwertsystematik in der folgenden Grafik, welche dem Denken im Modell zugrundeliegt, eignet sich insbesondere auch für eine Verwendung in der Praxis, da sie das Ableiten konkreter Handlungsanweisungen zulässt.



**Abbildung 6-4:** Aspekte von Kundenpotential im vorliegenden Modell

Dabei sind unter den organischen Wertkomponenten jene zu verstehen, die aus der eigenständigen, natürlichen Entwicklung des Kunden als intemem Individuum resultieren („Grösse des Kuchens“). Die anorganischen Aspekte resultieren aus einem aktiven Eingreifen der Bank in die Kundenentwicklung und betreffen somit vielmehr die Kundenbeziehung als die finanzielle Gesamtentwicklung des Kunden als Mensch („relative Grösse des Kuchenstücks“).

Der letztere Wertaspekt wird im wesentlichen durch die Höhe des Share of Wallet, des Anteils am beweglichen Gesamtvermögen eines Kunden, welcher bei einer bestimmten Bank deponiert ist, bestimmt. Dieser wird durch eine aktive und willentliche Allokation des Kunden festgesetzt; durch die mögliche Einflussnahme jeder Bank auf diese Mittelallokation zu ihren Gunsten ist dieser Einflussfaktor auf den Kundenwert somit in höchstem Grade „an-

organisch“ im oben erwähnten Sinne. Ebenfalls vom organischen Lebenszyklus losgekoppelt und somit als anorganisch zu betrachten ist die Höhe der Preissetzung, welche als Resultat eines Verhandlungsprozesses zwischen Kunde und Bank zu sehen ist.

Aus dieser Sichtweise wäre die Kundenloyalität als anorganische Wertkomponente zu sehen, da sie sich nicht auf den Gesamtkundenwert, sondern nur auf eine Bankbeziehung bezieht. Weil das Konzept rein technisch eine Modellierung der Loyalität pro Altersklasse und über die Entwicklungszeit des Kunden vornimmt, ist die Loyalität in der obigen Abbildung auf der Seite des organischen aufgeführt<sup>297</sup>.

Die wertmässige Erfassung eines aktiven Kundenbedürfnismanagements, welche eine typische anorganische Wertkomponente darstellt, ist im Moment nicht vorgesehen. Hierbei geht es um den Einbezug strategischer und taktischer Fragestellungen des Unternehmens, die jedoch relativ einfach ergänzt werden könnten, bspw.: „Was würde es für unsere Kundenwerte bedeuten, wenn bestimmte Kunden mit Premium- statt bloss Basisprodukten bedient werden könnten?“.

Die indirekten Wertteile bilden schliesslich einen etwas losgelösten Block, da hier eine Interaktion mit anderen Menschen und Kunden hinzukommt. Denn hier wird der Wert zukünftiger Erbbezüge, gemachter Erbschaften und Kundenvermittlungen bestimmt. Während das Modell einen Mechanismus zur Erkennung von Generationsübergängen innerhalb der Bank zur Verfügung stellt, dürfte die Hauptschwierigkeit im heiklen Wissensaufbau über die genauen Umstände liegen („Wer hat wieviele Kinder?“, „Wer ist erbberechtigt?“, „Gibt es Erbvorbezüge?“ etc.). Vermittlungen von Neukunden sind im Modell erfassbar, was für die Vermittlung von Einzelgeschäften nicht zutrifft.

Vor dem Hintergrund der hier vorgeschlagenen Wertdefinition wäre einem am Lebensalter gemessenen äusserst alten, sehr vermögenden Kunden ein relativ tiefer organischer (und je nach dem auch anorganischer) Wert beizumessen. Separat würde die Aufmerksamkeit des Bankmanagements jedoch auf ihn gezogen, indem das indirekte Wertpotential aus der Weitergabe von Vermögen in Form von Erbschaften und Legaten als sehr hoch ausgewiesen würde. Aus Überlegungen der Eingrenzung von Abflussrisiken wäre einem solchen Fall hohe Aufmerksamkeit zu schenken.

## **6.2 Aufbau der Relationship Equity Datenbank**

Bis hierhin wurde in groben Zügen aufgezeigt, mit welchem Ansatz die im Rahmen von Kundenberatergesprächen gewonnenen Erkenntnisse über Kundenlebenszyklen in die Praxis portiert und für die Bankführung nutzbar gemacht werden könnten. In diesem Abschnitt wird nun noch eine Stufe konkreter aufgezeigt, mit welchen Mitteln und mit welchem Setup eine solche Lösung erfolgen könnte.

---

<sup>297</sup> Zur Kundenabgangslogik siehe Seite 178

Das „Proof of Concept“, welches im Rahmen der Arbeit als Tatbeweis für eine machbare Transformation des Lebenszyklusgedankenguts als funktionierendes Tool erstellt wurde, wurde auf zwei gängigen Softwareprogrammen aufgebaut: Microsoft Access sowie Microsoft Excel. Während Access benötigt wird, um die relativ komplizierten, vorgelagerten Modellierungs- und Bewertungsberechnungen zu machen, kommt Excel im Anschluss zur Ergebnisvisualisierung zum Einsatz. In der vorliegenden Konfiguration ist es dem Endnutzer nur beschränkt möglich, innert kurzer Zeit die ganze Modellierung unter neuen Annahmen neu zu berechnen, da dies intensive und langwierige Arbeit durch Access bedingt. Dem Endnutzer ist es momentan möglich, in Excel durch Einstellungen unterschiedliche Visualisierungsoptionen zu wählen und so zu geschäftsrelevanten und umsetzbaren Schlüssen zu gelangen.

Die folgende Darstellung gibt eine Übersicht über die nacheinander ablaufenden Prozessschritte innerhalb des Tools. Weiter oben wurde der Bedarf nach den meisten darin ersichtlichen Prozessschritten schon angetönt<sup>298</sup>; neu hinzu kommt der Begriff Familienlogik. Hierbei geht es um die Behandlung einzelner Kunden, die zueinander in familiärer Verbindung stehen, und das Gewinnen relevanter Einsichten vor allem über deren Erbpotential.

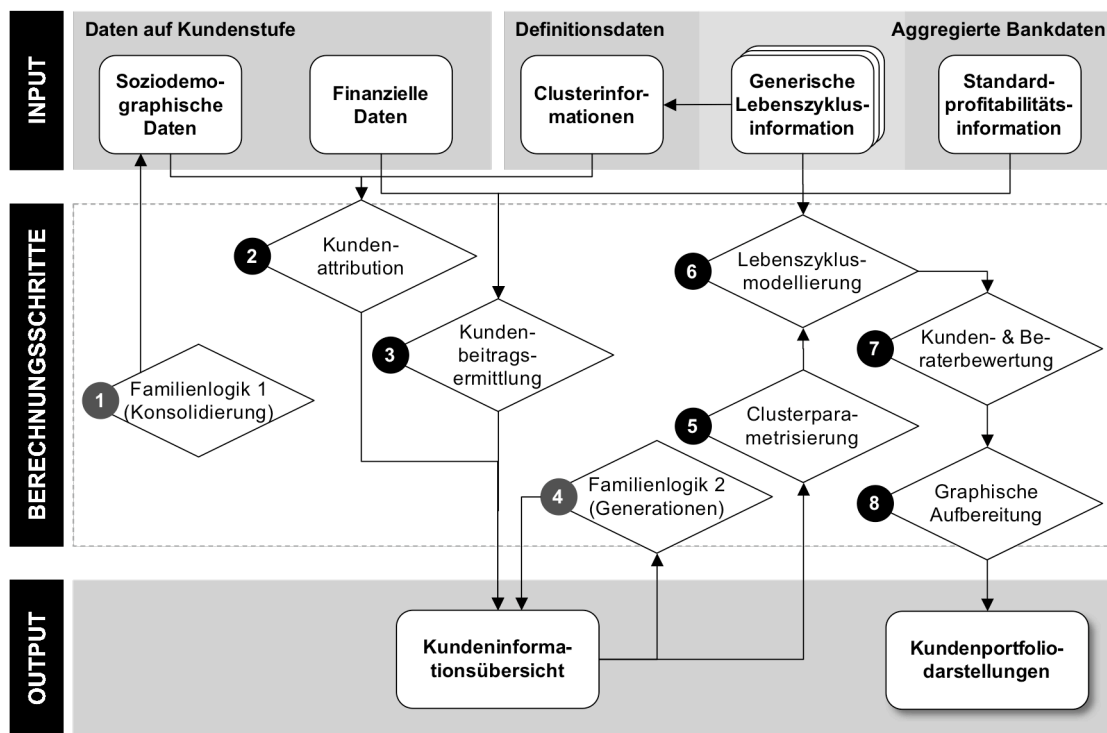


Abbildung 6-5: Vereinfachte Modellogik

<sup>298</sup> Siehe vor allem Abschnitt 6.1.3

Die folgenden Abschnitte behandeln nun die einzelnen Komponenten wie sie in chronologischer Reihenfolge zur Kundenwertberechnung im vorliegenden Modell benutzt werden<sup>299</sup>.

### 6.2.1 Kundengrunddaten

Die Bewertungslogik der Relationship Equity Datenbank basiert auf der Aggregation von Daten auf Einzelkundenniveau. Somit ist es vonnöten, von jedem einzelnen zu bewertenden Kunden über bestimmte Informationsattribute zu verfügen. Bei der Erstellung der Datenbank wurden die bestätigten Hypothesen der befragten Kundenberater praktisch ohne Abstriche in das Anwendungsmodell überführt<sup>300</sup>.

Dies bedeutet aber auch, dass hier von einem Idealfall ausgegangen wird. Denn wie aus den Managementinterviews ersichtlich, verfügt kaum eine Privatbank über vollständige (insbesondere soziodemographische) Daten ihrer Kunden<sup>301</sup>. Bei einer Umsetzung in der Praxis müssten darum mit hoher Sicherheit einige der hier erwähnten Attribute fallengelassen werden; andere, neue könnten dafür unter Umständen hinzukommen.

#### 6.2.1.1 Daten über die finanzielle Leistung des Kunden bei der Bank

Informationen über Kundengelder, darauf erwirtschaftete direkte Umsätze sowie Neugeldzuflüsse, also die direkte Leistung des Kunden, sind bei allen befragten Privatbanken verfügbar. Für die Relationship Equity Datenbank werden folgende finanziellen Daten pro Kunde auf Quartalsbasis benötigt (alle in CHF)<sup>302</sup>:

- Kundengelder in Beratungsmandaten, investiert in
  - Aktien
  - Obligationen
  - anderen Instrumenten
- Kundengelder in Verwaltungsmandaten, investiert in
  - Aktien
  - Obligationen
  - anderen Instrumenten
- Kundenverbindlichkeiten (v.a. Hypothekar- und Lombardkredite)
- Umsatzleistung aus
  - Beratungsmandaten
  - Verwaltungsmandaten
  - Verbindlichkeiten
- Neugelder und Neuverbindlichkeiten (nicht näher spezifiziert)

---

<sup>299</sup> Eine Besprechung der einzelnen in Abbildung 6-5 aufgeführten Prozessschritte erfolgt ab Seite 166.

<sup>300</sup> Siehe Hypothesenbesprechung in Abschnitt 5.2.2

<sup>301</sup> Genau genommen kann es keine *vollständige* Datenbasis geben – theoretisch könnte man *unendlich* viele Informationsstücke über jeden Kunden sammeln (bis hin zu Kleiderstil, Musikrichtung, ...).

<sup>302</sup> Der Detaillierungsgrad der verschiedenen Assetkategorien könnte im Anwendungsfall erhöht werden (bspw. einerseits um eine Liquiditätskomponente, andererseits um weitere Wertschriftenkategorien).

Für die Leistungsberechnung werden in Ergänzung zu diesen Daten noch weitere Informationen benötigt, welche in keiner der befragten Banken systematisch und flächendeckend direkt auf den Einzelkunden aufgeschlüsselt werden. Dabei geht es einerseits um Informationen über die Kosten der Leistungserstellung (diverse Kostenarten für Kundenbedienung, Produktion, Produktmanagement und die Produktentwicklung), Risiko- und Kapitalkosten für Ausleihungen sowie teilweise um Umsätze, welche zwar kundenbezogen sind, aber nicht durch diese direkt erbracht werden.

Bei letzteren handelt es sich insbesondere um Retrozessionen, die der Bank von Drittproduktanbietern zufließen, falls sie deren Produkte an ihre Kunden verkaufen konnte<sup>303</sup>. Da diese Informationen kaum auf Kundenstufe vorliegen, werden sie auch im Tool als Standardkosten und –umsätze auf Produktstufe einbezogen. In der vorliegenden Version sind drei Produktarten verfügbar (Beratungsmandate, Verwaltungsmandate sowie Verbindlichkeiten). Je nach Feinheit der verfügbaren Daten und dem Ergebnis entsprechender Kosten-/Nutzenbetrachtungen könnte hier jedoch auch viel detailliertere Information verarbeitet werden<sup>304</sup>.

### 6.2.1.2 Daten zur Zuordnung des Kunden zu einem Cluster

Die systematische Erfassung der Daten, welche für die Zuordnung der Kunden zu einem Cluster benötigt werden, ist in der Praxis anspruchsvoll und basiert auf dem Beitrag der Kundenberater. Im vorliegenden Konzept werden für die Berechnung folgende Attribute verwendet, die in verschiedenen Ausprägungen vorliegen können, und deren Verfügbarkeit unterschiedlich eingestuft wird:

Attribut	Beispiele für mögliche Ausprägungen	Datenverfügbarkeit (gut, mittel, schlecht)
<b>Organisationsdaten</b>		
Kundennummer	Laufnummer	gut
Vermittelt durch	Kundennummer	schlecht
Kundenberaternummer	Laufnummer	gut
Marktgebiet	Nordschweiz, Ostschweiz, Südschweiz, Westschweiz	gut
<b>Basisdaten</b>		
Alter	Jahreszahl	mittel bis gut
Geschlecht	männlich, weiblich	mittel bis gut
<b>Familienlogik</b>		
Familiennummer	Laufnummer	schlecht
Generationennummer	Laufnummer	schlecht
Hauptansprechperson	ja, nein	gut
Anzahl Geschwister	Zahl	schlecht
<b>Funktionsdaten</b>		
Aktuelle Ausbildung	Sekundarschule, Gymnasium, BWL-Studium, Medizinstudium etc.	gut

<sup>303</sup> Siehe vorne Abschnitt 2.3

<sup>304</sup> Interview mit Roberto Zimmermann (21.7.05): „Sehr oft werden bei Profitabilitätsbetrachtungen Kostenkomponenten ausgeklammert und Produkte bloss anhand Ihrer Umsatzleistung (und anderer Faktoren) miteinander verglichen.“ Vor diesem Hintergrund erscheint schon ein rudimentärer Einbezug von Kostendaten als Fortschritt.



Attribut	Beispiele für mögliche Ausprägungen	Datenverfügbarkeit (gut, mittel, schlecht)
Ausbildungsjahr aktuell	Zahl	gut
Abgeschlossene Ausbildung	wie aktuelle Ausbildung	mittel
Berufliche Tätigkeit	Unternehmer, Middle Manager, Technical Professional, Arzt etc.	mittel
Pensionierungsstatus	pensioniert, nicht pensioniert	gut
<b>Allg. Finanzdaten</b>		
Nettoeinkommen p.a.	Betrag	gut
Gesamtvermögen	Betrag	mittel
Erbpotential	Betrag (falls keine Eingabe, wird dieser durch Familienlogik errechnet)	schlecht
<b>Verhaltensdaten</b>		
Aktivitätsniveau	aktiv, passiv	mittel
Finanzplanungsprodukte	vorhanden, nicht vorhanden	gut
<b>Mögliche Erweiterungen</b>		
	<i>Sind in der Datenbank vorhanden, werden aber nicht verwendet</i>	
Anlageziel	Wachstum, Rendite etc.	gut
Geschäftsart	onshore, offshore	gut
Risikotoleranz	tief, mittel, hoch	mittel
Beziehungslänge	Jahreszahl	gut
Kundenzufriedenheit	tief, neutral, hoch	schlecht
Kein Potential	zutreffend, nicht zutreffend (vom Kundenberater setzbar) <sup>305</sup>	schlecht

**Tabelle 6-1:** Attribute zur Kundenzuordnung

Die Erfassung einer ausreichenden Anzahl von Datenpunkten ermöglicht die eindeutige Zuweisung zu einem Kundencluster. Bei einer praktischen Umsetzung mit Echt Daten – mit der Möglichkeit der Überprüfung von Clustergrößen und –homogenität und ohne die Hürden der Datenvertraulichkeit – wird sich zeigen, auf welche Attribute verzichtet werden kann bzw. welche neuen Attribute für eine sinnhafte Rechnung mitberücksichtigt werden sollten.

### 6.2.2 Blue Print: Kundenclustergerüst und Transformationsmatrix

Aufgrund der erfassten Daten pro Kunde kann die in Abschnitt 6.1.3 angesprochene Landkarte der Kundencluster aufgezeichnet werden. Dabei ist zwischen einer „Basiskarte“ und „Zusatzmodulen“ zu unterscheiden. Erstere bildet den grundlegenden Kundenlebenszyklus ab, während letztere den Zweck haben, eine feinere Unterteilung desselben herbeizuführen. Steht die Landkarte, können die Kundencluster durch Transformationspfade miteinander verbunden werden.

<sup>305</sup> Durch dieses Flag könnte der Kundenberater speziell kennzeichnen, wenn er davon ausgeht, dass das Potential des Kunden auf dem heutigen Stand beschränkt wäre. Grundsätzlich sind solche und ähnliche Informationsstücke der Kundenberater sehr relevant. Die Hauptschwierigkeit liegt aber in deren flächendeckender Verfügbarkeit.

6.2.2.1 „Basiskarte“

Der Aufbau des Modells richtet sich zu einem grossen Teil nach den Ausflüssen aus den Kundenberatergesprächen. Hinzu kommen jedoch weitere Erkenntnisse, die im Rahmen der Hypothesenplausibilisierung gewonnen wurden. Diese beruhen meist auf bestimmten statistischen Gegebenheiten in der Schweiz<sup>306</sup>. Bei der Berücksichtigung einzelner solcher zusätzlicher Faktoren erfolgte stets eine Abwägung zwischen zusätzlichem Genauigkeitsgewinn und negativer Wirkung auf die Komplexität des Modells. Unter anderem folgende Faktoren sprechen für die sorgfältige und bewusste Wahl einer sinnvollen Anzahl von Clusteringdimensionen:

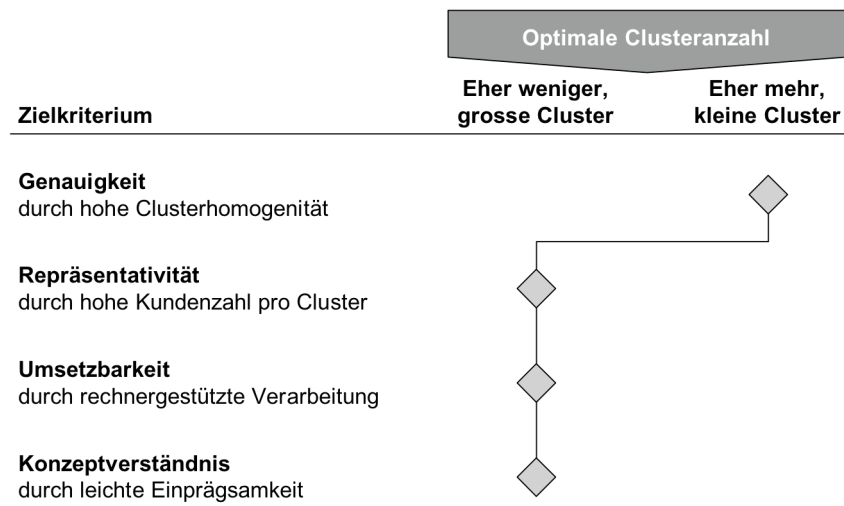


Abbildung 6-6: Kriterien zur Wahl der optimalen Clusteranzahl

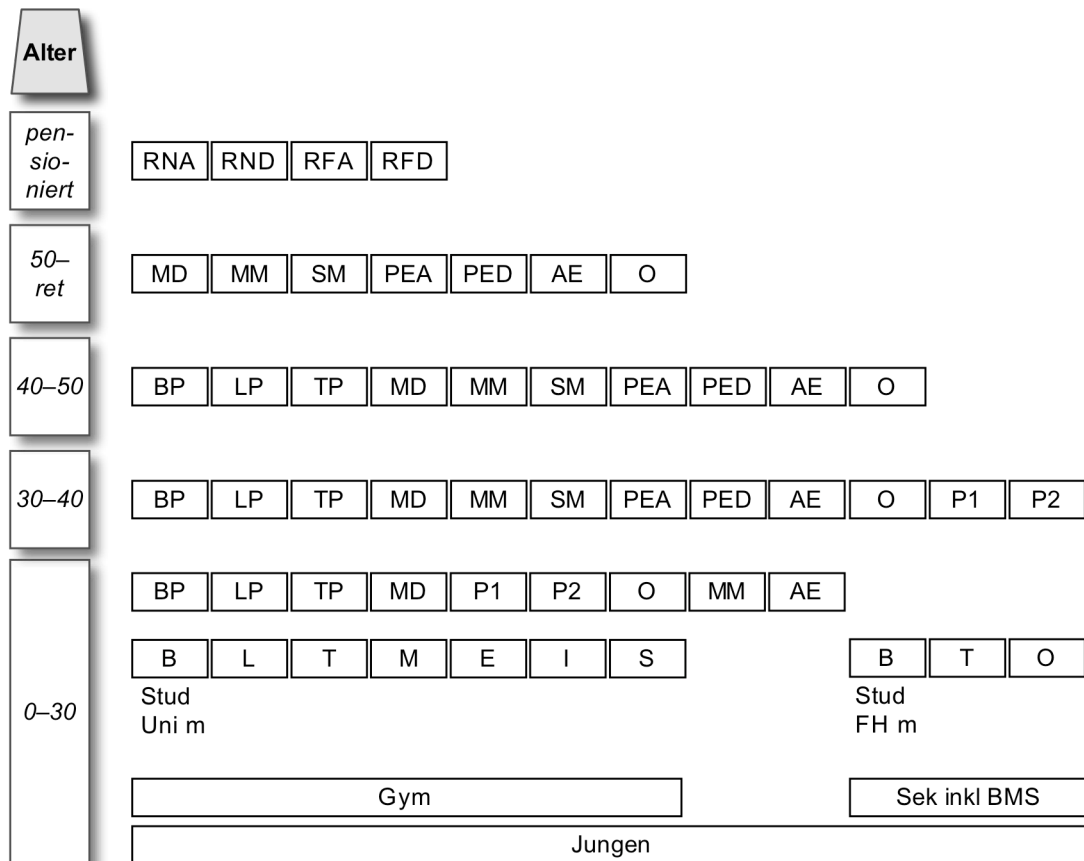
Es wird ersichtlich, dass die Definition der Cluster auch durch die konkrete Anwendung und dabei insbesondere durch die Grösse des Kundensamples beeinflusst wird. Erfolgt eine starke Beschränkung der untersuchten Kundenzahl, sollte mit Sicherheit eine tiefere Anzahl Cluster gewählt werden. Ansonsten kann der Fall eintreten, dass einem der weniger populierten Cluster gar nur eine Handvoll Kunden zugeteilt werden und damit die Aussagekraft von Durchschnittswerten stark gemindert wird. Zudem ist es sinnvoll und soll stets möglich sein, die konkrete Clusterabgrenzung im Einzelfall zu hinterfragen; in manchen Fällen mögen Verfeinerungen als wünschbar erachtet werden, in manchen Fällen könnte die verwendete Segmentierung als übertrieben detailliert erscheinen.

Die Cluster kommen als Schnittstellen der als potentialrelevant erachteten Dimensionen zustande<sup>307</sup>. Einerseits sind es die Anzahl Dimensionen, andererseits die Anzahl möglicher Ausprägungen pro festgelegter Dimension, welche die Vielfalt der Kombinationen beeinflussen. Dabei sollte man sich vergegenwärtigen, dass sich die Abhängigkeit zwischen dem

<sup>306</sup> Bspw. die Unterscheidung der Geschlechter im Rahmen der Ausbildungswahl

<sup>307</sup> Siehe Auflistung der soziodemographischen Datenpunkte in Abschnitt 6.2.1.2

Hinzufügen einer zusätzlichen Dimension oder einer zusätzlichen Dimensionsausprägung und der Anzahl möglicher Cluster exponentiell verhält. In der folgenden Abbildung ist die hier verwendete „Basiskarte“ aufgezeichnet. Dabei sind 55 Cluster ersichtlich, die vornehmlich aus verschiedenen Berufs- und Ausbildungstypen pro Lebensalterskategorie auf der y-Achse gebildet werden. Eine Alterskategorie umfasst hier – ausgenommen im Bereich der Ausbildung – in der Regel 10 Jahre; diese Länge kann natürlich variiert werden. Gedanklich entwickeln sich Kunden von unten nach oben – vom Kindesalter durch Ausbildung und Berufsleben bis hin zur Pensionierung und ihrem Ableben:



**Abbildung 6-7:** Basiskarte der möglichen Kundengruppen

Die Bedeutung der Abkürzungen sowie die zugrundeliegenden Inhalte sollen nun dargelegt werden. Dabei erfolgt die Besprechung anhand der männlichen Cluster stellvertretend für beide Geschlechter. Die Wahl der folgenden Kundengruppen als Hauptträger des realisierbaren Werts einer Privatbank ist im Sinne der Zielsetzung dieser Arbeit stark auf deren zukünftige Entwicklung ausgerichtet und stützt sich auf die Meinung der befragten Kundenberater:

Kundencluster	Beschreibung
Jun- gen <b>Jungen</b>	In diesem Cluster werden sämtliche männlichen Kinder bis zum Eintritt in die Oberstufe zusammengefasst. Die zukünftige berufliche Entwick-

Kundencluster	Beschreibung
Sek <b>Schüler der Sekundarstufe (ohne Gymnasium)</b> Gym <b>Gymnasiasten</b>	klung ist noch kaum bekannt, weshalb eine Selektion und differenzierte Betreuung in diesem Stadium (ausser aufgrund von Informationen über das Erbpotential) noch nicht vorgenommen werden können. Die Unterscheidung der beiden Entwicklungs- und Ausbildungspfade via Sekundarschule oder Gymnasium hat aus Sicht der Kundenbedienun- gung keine Bedeutung. Vielmehr dient diese Unterscheidung der genaueren Berechnung von Entwicklungswahrscheinlichkeiten. Siehe <i>Sec</i>
B (U) <b>Uni-Studenten der Richtung <i>Wirtschaft</i></b>	Die Aufteilung der Studenten in Studienrichtungen erfolgte in Übereinstimmung mit den offiziellen statistischen Erhebungen des <i>Bundesamtes für Statistik</i> . So wird sichergestellt, dass die Modellierung der Entwicklungspfade mit relevanten Daten erfolgen kann. Dabei wird auf der im Abschnitt 5.2.2 vertretenen Hypothese aufgebaut, dass Absolventen der Richtungen <i>Wirtschaft, Recht, Technik/Naturwissenschaften</i> und <i>Medizin</i> besonders günstige Entwicklungschancen im karriere- und einkommensorientierten Berufsleben haben und damit als potentielle Private Banking Kunden von besonderem Interesse sind. Siehe <i>B (U)</i>
L <b>Uni-Studenten der Richtung <i>Recht</i></b>	Siehe <i>B (U)</i>
T (U) <b>Uni-Studenten der Richtung <i>Technik</i></b>	Siehe <i>B (U)</i>
M <b>Uni-Studenten der Richtung <i>Medizin</i></b>	Siehe <i>B (U)</i>
E <b>Uni-Studenten der Richtung <i>Exakte und Naturwissenschaften</i></b>	Siehe <i>B (U)</i>
I <b>Uni-Studenten der Richtung <i>Interdisziplinäre Wissenschaften</i></b>	Siehe <i>B (U)</i> , die interdisziplinären Wissenschaften beinhalten folgende Studienrichtungen: Ökologie, Sport, Militärwissenschaften, interdisziplinäre/interfakultäre Wissenschaften, Frauen-/Geschlechterforschung und interfakultäre Weiterbildung.
S <b>Uni-Studenten der Richtung <i>Soziale und Geisteswissenschaften</i></b>	Siehe <i>B (U)</i>
B (F) <b>FH-Studenten der Richtung <i>Wirtschaft</i></b>	Auch bei den Studenten und Absolventen der Fachhochschulen richtet sich die Aufteilung nach den Angaben des <i>Bundesamtes für Statistik</i> . Es wird dieselbe Logik wie bei den Universitätsstudenten angewandt, wobei die nicht-wirtschaftlichen und nicht-technischen Studienrichtungen jedoch pauschal gehandhabt werden. Siehe <i>B (F)</i>
T (F) <b>FH-Studenten der Richtung <i>Technik</i></b>	Siehe <i>B (F)</i>
O <b>FH-Studenten anderer Richtungen</b>	Siehe <i>B (F)</i>
P1 <b>Nachdiplomstudenten der Richtungen <i>Wirtschaft, Recht, Technik/Naturwissenschaften</i> und <i>Medizin</i></b>	Die separate Behandlung von Nachdiplomstudenten (Doktorate, MBAs, andere) erfolgt im Wissen darum, dass bspw. die Wahrscheinlichkeit der selbständigen Unternehmensgründung insbesondere im technischen und naturwissenschaftlichen Bereich bei Absolventen von Nachdiplomstudien erhöht ist. Forschungsinteressen werden ausgereift und im Anschluss wirtschaftlich ausgeschlachtet. Auch im unselbständigen Erwerbsbereich sind weiterführende Ausbildungen heute weit verbreitet und in manchen Fällen ein Anzeichen für berufliches Fortkommen. Aus diesen Gründen macht eine separate Behandlung Sinn.
P2 <b>Nachdiplomstudenten</b>	Um die Unterscheidung der besonders potentialträchtigen Studienrich-

Kundencluster	Beschreibung
<b>ten aller anderen Richtungen</b>	tungen fortführen zu können, soll auch auf der Stufe der Nachdiplomstudien eine Trennung beibehalten werden.
BP <b>Wirtschaftsabsolventen</b>	Die „Business Professionals“ sind Absolventen von Wirtschaftsstudien an Universitäten und Fachhochschulen, die weder einer selbständigen Tätigkeit nachgehen, noch eine Kaderfunktion innehaben. Viele Hochschulabsolventen werden dieser Kategorie zugerechnet werden können. Im Laufe des fortschreitenden Lebensalters wird sich dieses Cluster durch Abgänge in die besagten Kundengruppen ausdünnen. Ab einem Alter von 50 Jahren werden die verbleibenden Clustermitglieder der <i>Restmenge (O)</i> zugeschlagen.
LP <b>Rechtsabsolventen</b>	Die „Law Professionals“ sind Absolventen von Rechtsstudien. Dabei enthält diese Kategorie auch Anwälte und Anwaltsstudenten, welche im momentanen Modellsetup nicht als Nachdiplomanden behandelt werden. Im Laufe des Lebensalters erfolgen Transformationen ähnlichen denen der Wirtschaftsabsolventen.
TP <b>Technikabsolventen</b>	Die „Technical Professionals“ sind Absolventen technischer Studienrichtungen an Universität und Fachhochschule. Diese Gruppe wird separat behandelt, da bei ihren Vertretern von einer erhöhten Unternehmensgründungswahrscheinlichkeit ausgegangen wird. Die Entwicklungspfade der „Techies“ sind zwar anders gewichtet als diejenigen von Ökonomen oder Juristen, verlaufen aber entlang ähnlicher Spuren.
MD <b>Ärzte</b>  – Assistenzärzte – Selbständige Ärzte – Angestellte Ärzte ohne Kaderfunktion	Ärzte werden aufgrund ihrer einzigartigen und relativ langen Ausbildung gesondert behandelt. Die Absolventen eines Medizinstudiums treten im Modell in globo aufgrund ihrer Tätigkeit als Assistenzärzte in das Ärztescluster über. Diejenigen Ärzte, welche eine Spitalkarriere anstreben, werden den Entwicklungspfaden der Karrieristen in der Wirtschaft zugeordnet. Im Ärztescluster verbleiben also vor allem jene Ärzte, welche selbständig eine Praxis (mit-)führen. Zudem soll auch die kleinere Gruppe der unselbständigen Ärzte ohne Kaderfunktion, die bspw. in Gesundheitszentren tätig sind, zu diesem Cluster gezählt werden.
MM <b>Middle Managers</b>  – Kaderangestellte (privater und öffentlicher Sektor) – GL-Assistenten – Unternehmensberater (mit Potential) – BPs in High-Potentialprogrammen – Oberärzte	In den unteren Alterssegmenten (insbesondere bis 30) handelt es sich vor allem um GL-Assistenten, Unternehmensberater und unteres Kader (in Grossunternehmen), die am Anfang ihrer Berufsleben stehen. In den späteren Alterssegmenten hat eine Veränderung der Clusterzusammensetzung stattgefunden. Ein Teil der hochmotivierten, auf ihre Arbeit konzentrierten Jungmanager sind in die <i>Senior Executive</i> Cluster aufgestiegen oder haben einen Wechsel auf die Unternehmenschene vollzogen. Der verbleibende Fundus ist eine Häufung gutverdienender, häufig variabel entlohnter Kadermitarbeiter, die in der Lage sind, einen substantiellen Teil ihres Salärs auf die Seite zu legen – und insbesondere nach Grossziehen der Kinder einen starken Kern des <i>Affluent</i> -Segments zu bilden.  Die Bedeutung der Ärzte ist im Modell durch die Konstituierung eines separaten Clusters hervorgehoben. Dabei sollen jedoch Spitalärzte mit einigen Jahren Berufserfahrung, die sich in der „Wirtschaft“ sehr ähnlichen Karrierepfaden befinden, den „Wirtschaftsclustern“ zugeschlagen werden. Im Sinne einer Übersetzung der medizinischen Karriereleiter in Schweizer Spitälern sollen die Oberärzte als Middle Manager betrachtet werden (Chefärzte werden den <i>Senior Executives</i> zugerechnet).
SM <b>Senior Executives</b>  – Geschäftsleitungs-	Die „Senior Executives“ sind als Führungsmitglieder in den obersten Etagen von Unternehmen tätig (CEOs, CFOs, Chefärzte, Chefbeamte etc.). In grösseren Unternehmen sind nicht nur das oberste, sondern

Kundencluster	Beschreibung
<ul style="list-style-type: none"> <li>mitglieder</li> <li>– Oberes Kader in Grossunternehmen</li> <li>– Chefärzte</li> <li>– Universitätsprofessoren</li> <li>– Höhere Beamte</li> </ul>	<p>auch weitere Teile des oberen Managements zu dieser Kategorie zu zählen. Dabei soll vorerst keine Zuteilung aufgrund von Einkünften erfolgen; vielmehr geht es um die effektive berufliche Funktion, die ein Kunde ausübt, und welche ein Kundenberater am besten beurteilen kann. Zwar ist es grundsätzlich möglich, schon in jungen Jahren eine solche Funktion auszuüben; die Wahrscheinlichkeit dafür ist jedoch eher klein. Der Prototyp eines „Senior Executive“ dürfte ein etablierter Geschäftsmann sein, der sich im Laufe seines Arbeitslebens auf diese Stufe „hochgearbeitet“ hat.</p>
<p>AE <b>Aktive Unternehmer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jungunternehmer</li> <li>– Aktive operativ tätige Unternehmenseigner</li> <li>– Partner</li> <li>– Aktive Verwaltungsräte</li> </ul>	<p>Die Rechtfertigung für dieses Kundencluster gründet auf den Gemeinsamkeiten einer beruflich engagierten Klientel mit einer besonderen Geisteshaltung hinsichtlich Schöpfungskraft und Risikobewusstsein. Diese Kundengruppe ist bereit, Risiken auf sich zu nehmen, sich dafür mit eigenen Ideen verwirklichen zu können. Auf dieser Vorstellung aufbauend, werden solche Kunden auch einer besonderen Betreuung bedürfen. Aufgrund ihres finanziellen und unternehmerischen Know-hows sind dies sehr anspruchsvolle Kunden, die angesichts eines eher knappen Zeitbudgets umfassend betreut werden wollen.</p>
<p>PEA <b>Passive Unternehmer mit aktiver Involvement in die Geldanlage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Passive Unternehmenseigner</li> <li>– Passive Familienunternehmer</li> <li>– Passive Verwaltungsräte</li> </ul>	<p>Die Unterscheidung zwischen aktiven und passiven Unternehmern fusst auf der Feststellung der Kundenberater, dass ein Grossteil ihrer Kundschaft eben auch ältere, passive Unternehmer umfasst. Diese sind unter Umständen in früheren Jahren aktiv in das operative Geschäft involviert gewesen, ziehen sich aber in den fortgeschrittenen Semestern mehr und mehr sowohl aus operativen als auch strategischen Funktionen zurück. Sie sind zwar nach wie vor Eigentümer von Unternehmen, widmen ihre Aufmerksamkeit aber anderen (unter Umständen philanthropischen) Aspekten des Lebens.</p> <p>Im Laufe der Kundenberatergespräche wurde die Hypothese entwickelt und vorläufig bestätigt, dass es nicht nur jene passiven Unternehmer gibt, die sich vollständig aus dem Geschäftsleben zurückziehen, sondern auch jene, die nach wie vor an ihrer eigenen Vermögensanlage interessiert sind, ja sich vielleicht sogar vornehmlich mit diesem Thema befassen.</p>
<p>PED <b>Passive Unternehmer, die ihre Geldanlage delegieren</b></p>	<p>Siehe PEA</p>
<p>O <b>Andere (Restgruppe)</b></p>	<p>Die Herleitung der bisher genannten Kundengruppen erfolgte hypothesengestützt und reflektiert deutlich ein Hervorheben der Kundenkategorien, die als besonders wertvoll erachtet werden. Dabei werden jene Kunden, die nicht in eine der potentialträchtigen Kategorien zugeordnet werden können, einer Restgruppe zugeschlagen. Erst die Arbeit mit echten Kundendaten wird zeigen, ob sich dies bewährt oder ob es punktueller Anpassungen bedarf. Je nach Grösse der Restgruppe sollte diese unter Umständen in verschiedene Teilcluster aufgeteilt werden.</p> <p>Zudem sollte man sich vor Augen führen, dass im Moment einzig der zentrale Lebenszyklus diskutiert wird. Die Kundenkategorisierung erfolgt jedoch auch nach weiteren Kriterien (wie dem Gesamtvermögensniveau, Nettoeinkommensniveau etc.), durch welche schon im vorliegenden Modell eine verfeinerte Betrachtung der Restgruppe möglich ist.</p>
<p>RNA <b>Ungesicherte Pensionäre, die aktiv in</b></p>	<p>Sobald sich ein Kunde als pensioniert betrachtet, wird er zu den <i>Pensionären</i> gezählt. Die Trennung erfolgt also nicht scharf durch eine</p>

Kundencluster	Beschreibung
<b>die Geldanlage involviert sind</b>	<p>Altersgrenze, sondern im Sinne der heutigen demographischen und gesellschaftlichen Entwicklungen flexibel.</p> <p>Bei der Betreuung von Pensionierten ist die Frage der Sicherung der durch die Bank betreuten Vermögen zentral: Wie kann sichergestellt werden, dass das Geld eines Kunden nach dessen Tod in der Obhut der Bank verbleiben kann? Ein zentraler Erfolgsfaktor für die Erreichung der angestrebten Kontinuität ist die Kenntnis und frühe Involvierung der Erben. Ein von den Kundenberatern (neben einer aktiven Kontaktaufnahme) häufig genanntes Mittel zu diesem Zweck ist die <i>Finanzplanung</i>. Hat die Bank gemeinsam mit dem Kunden und ggf. dessen Nachkommen eine solche erarbeitet, kann davon ausgegangen werden, dass die Erben auch nach dem Tod des Klienten die Bank als zentralen Berater werden beibehalten wollen. Insofern erfolgt bei den Pensionären eine Unterscheidung nach dem Grad der Vermögenssicherung.</p> <p>Das zweite angewandte Unterscheidungskriterium ist ähnlich dem der passiven Unternehmer: der Grad der Involvierung in die persönliche Geldanlage. Die Kundenberater gehen hier von grundsätzlich verschiedenen Verhaltens- und damit auch Werthaltigkeitsmustern aus. Sollte sich diese Unterscheidung im Rahmen einer Praxiseinführung als zu detailliert erweisen, ist dies sicher eine derjenigen Clustertrennungen, die sehr einfach aufgehoben werden kann.</p>
RND <b>Ungesicherte Pensionäre, die eher passiv in die Geldanlage involviert sind</b>	Siehe RNA
RFA <b>Gesicherte Pensionäre, die aktiv in die Geldanlage involviert sind</b>	Siehe RNA
RFD <b>Gesicherte Pensionäre, die eher passiv in die Geldanlage involviert sind</b>	Siehe RNA

**Tabelle 6-2:** Im Modell verwendete „Basis-“Cluster

Oben diskutierte Kundengruppen bilden die „Basiskarte“ des Kundenlebenszyklus. Dabei ist klar, dass vor allem die für das Private Banking interessante Kundschaft hervorgehoben wird. Die Mehrzahl der übrigen beruflichen Funktionen sind in der Sammelkategorie *Anderere* zusammengefasst.

Da nicht alle Kunden eines Ausbildungs- und Alterstyps völlig gleichartig sind, bedarf es einer Ergänzung der „Basiskarte“ mit weiteren Dimensionen. Die Anzahl der Cluster wird dadurch erhöht, und es kommt zu einer weiteren Homogenisierung jedes Clusters.

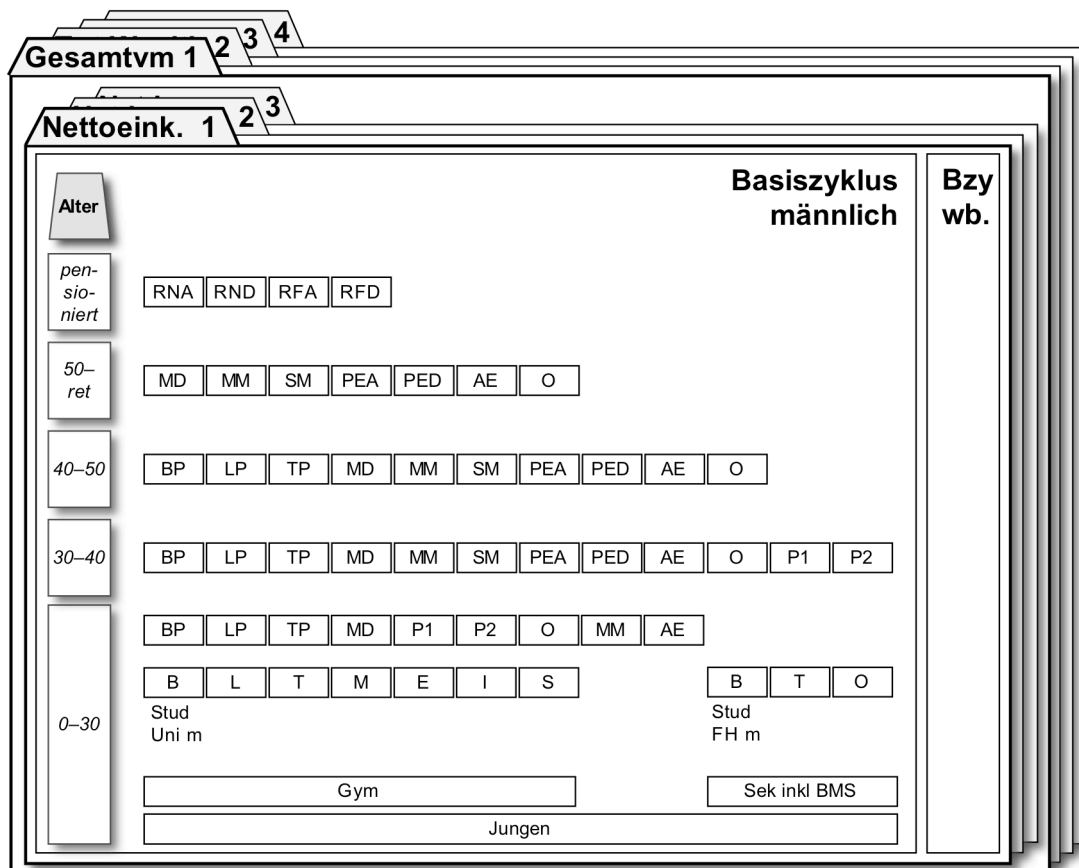
### 6.2.2.2 Verfeinerungen der „Basiskarte“

Die Definition weiterer Dimensionen zur Feinunterscheidung der lebenszyklusbasierten Kundengruppen ist sinnvoll, da jede Verfeinerung eine genauere Kalkulation mit sich bringt. Die Frage nach der Anzahl der Zusatzdimensionen sowie der Anzahl zu berücksich-



tigender Ausprägungen pro Dimension unterliegt dem schon betrachteten Dilemma zwischen Handhabbarkeit und Genauigkeit. Das Kernproblem liegt im exponentiellen Wachstum der Anzahl Cluster mit dem Hinzufügen einer neuen Dimension.

In der vorliegenden Rechnung mit Dummydaten wurde der Basislebenszyklus nach mehreren Iterationen mit drei Dimensionen verfeinert: den Geschlechtern, Nettoeinkommens- und Gesamtvermögensstufen<sup>308</sup>.



**Abbildung 6-8:** Verfeinerte „Landkarte“ der Kundengruppen

Die Auswahl dieser drei Dimensionen beruht auf den bisher erstellten und geprüften Hypothesen. Damit verfügt das Modell über 1'320 einzelne Cluster<sup>309</sup>. Die Größe dieser Zahl soll hier – abgesehen von der Feststellung, dass sie sehr hoch erscheint – nicht weiter beurteilt werden. Denn die optimale Anzahl Cluster muss in jeder Umgebung neu beurteilt werden. Verfügt ein Bankeninstitut über eine genügende Anzahl Kunden, die sich über eine derart hohe Anzahl Cluster verteilen lassen, ist eine Arbeit mit solchen Dimensionen durch-

<sup>308</sup> Das Dummydatenset umfasst 1'000 Kunden. Im Sinne von Spremann (1996) ist unter Nettoeinkommen ein reduziertes Residualeinkommen nach Abzug aller Lebenshaltungskosten zu verstehen. In der Praxisanwendung, wo flächendeckend solche Daten kaum zur Verfügung stehen dürften, wäre eine Verwendung des einfacher verfügbaren Reineinkommens unter Umständen realistischer.

<sup>309</sup> 55 Lebenszykluscluster der „Basiskarte“ x 2 Geschlechter x 3 Nettoeinkommensstufen x 4 Gesamtvermögensstufen = 1'320 Cluster; siehe Abbildung 6-8



aus vorstellbar. Bei kleineren Banken müsste die Anzahl der Dimensionen mit Sicherheit reduziert werden. In jedem Fall gilt, dass eine hohe Anzahl Cluster grundsätzlich für die Genauigkeit des Modells wichtig ist; ebenso ist zu berücksichtigen, dass die hier verwendeten Cluster *keine* unmittelbare Bedeutung für die Marktbearbeitung haben, sondern rein rechnerischer Natur sind.

Sämtliche vorliegend nicht als Clusteringdimensionen verwendeten Attribute wie die Risikotoleranz, das Erbpotential oder die Kundenzufriedenheit stehen (sofern datenmässig vorhanden) trotzdem als Rechengrößen zur Verfügung. Ihnen wird mit ihrer Nichtberücksichtigung als Clusterdimensionen lediglich nicht die ausreichende Wichtigkeit zur wertmässigen Unterscheidung von Kundengruppen beigemessen. Im Rahmen einer praktischen Umsetzung sollte die Auswahl der Zusatzdimensionen noch einmal im Hinblick auf Datenverfügbarkeit und Sinnhaftigkeit überprüft werden.

### 6.2.2.3 Transformationspfade zwischen den Clustern

Nach dem Aufzeichnen der Landkarte können nun die einzelnen Cluster durch Pfade miteinander verbunden werden. Über diese Pfade kann jeder einzelne Kunde von einem Cluster zum nächsten wechseln. Dies ist immer nur in eine Richtung möglich: Mit fortschreitendem Alter erfolgt der Wechsel, was die Alterseinteilung betrifft stets nach oben. Ein Wechsel zwischen Gesamtvermögens- oder Einkommenskategorien ist auch möglich.

Das Ziel ist es, für jeden identifizierten und zu einem Cluster zugeteilten Kunden Möglichkeiten für die Weiterentwicklung in den folgenden Jahren zu ermitteln. Um dies systematisch durchführen zu können, ist es vonnöten, eine Transformationsmatrix aufzustellen, die von jedem Cluster aus sämtliche weitere Entwicklungsmöglichkeiten vorgibt. Da die Modellierungsergebnisse stark von der Wahl der möglichen Transformationspfade abhängen, ist es wichtig, in die Qualität dieser Matrix viel zu investieren. Es wurde deshalb angestrebt, wo immer möglich erhärtete Daten zu verwenden, um die Weiterentwicklungsmöglichkeiten abzuschätzen.

Im Rahmen dieser Arbeit aufgrund von Dummydaten konnte dabei einzig auf öffentlich verfügbares Datenmaterial zurückgegriffen werden. Läge eine Historie von bankinternen Kundendaten vor, könnten ggf. daraus weitere Transformationswahrscheinlichkeiten abgeleitet werden<sup>310</sup>. Im vorliegenden Fall war es im unteren Altersbereich relativ einfach, aufgrund von öffentlich verfügbaren statistischen Daten, die Transformationspfade mit Wahrscheinlichkeiten zu belegen; in den fortgeschrittenen Alterskategorien, wo viel weniger Information vorliegt, war dies schwieriger. Hier mussten sinnvolle Annahmen getroffen werden.

---

<sup>310</sup> Zum Beispiel durch die Betrachtung der Kundenpopulation zu zwei Zeitpunkten und der daraus ablesbaren zeitlichen Änderungsbewegung der einzelnen Kunden zwischen den einzelnen Kundengruppen

Um den Konzeptnutzer trotzdem nicht blindlings mit einer „Black Box“ konfrontieren zu müssen, wird der Standpunkt und die Devise der maximalen Transparenz vertreten: Eine Diskussion über die getroffenen Annahmen soll stets möglich sein!

Die verwendete Transformationsmatrix ist bei den Zusatzmaterialien auf Seite 256 abgelegt. Hier seien sämtliche darin vorkommenden Transformationswahrscheinlichkeiten sowie deren zugrundeliegenden Annahmen offengelegt. Diese sind jederzeit anfechtbar und können bei Vorliegen besserer Informationen und Erkenntnisse angepasst werden. Zudem wäre es möglich, durch Annahmenveränderungen auch Szenarioanalysen durchzurechnen.

**a. Lebensalter 0–30**

Transformation		WS	Begründung/Quelle
Von	Zu		
Kinder (Boys, Girls)	Gymnasium: m+f	21%	<b>Eintrittsquoten in die Sekundarstufe II</b> im Jahr 2000; Bundesamt für Statistik (2002), 8
	Sek inkl. BMS: m+f	79%	
Gymnasium: Gym m Gym f	Univ. Hochschule:		<b>Transformationsquote Gymnasium – Uni</b> 2000 (allg. Maturitätsquote von 19%) x (Übertrittsquote Uni von 80%) = 15%; neu basiert auf die Grundgesamtheit der Gymnasiasten (21% der Jahrgangsgrosse) und aufgeteilt nach Männer- und Fraueneintrittsquoten (49% m, 51% f) Bundesamt für Statistik (2002), 10-12 sowie 19
	Stud Uni m	71% m	
	Stud Uni f	73% f	
Gymnasium: Gym m Gym f	Sek inkl. BMS:		1 ./ (Transformationsquote Gymnasium – Uni) <sub>m</sub> 1 ./ (Transformationsquote Gymnasium – Uni) <sub>f</sub>
	m	29%	
	f	27%	
Sek inkl. BMS: m f	Fachhochschule:		<b>Transformationsquote Sekundar – FH</b> 2000 (Berufsmaturitätsquote von 9%) x (Übertrittsquote FH von 61%) = 5%; neu basiert auf die Grundgesamtheit der Nicht-Gymnasiasten (79% der Jahrgangsgrosse) und aufgeteilt nach Männer- und Fraueneintrittsquoten (67% m, 33% f) Bundesamt für Statistik (2002), 10-12 sowie 19
	Stud FH m	9%	
	Stud FH f	5%	
Sek inkl. BMS: m f	Andere (O)	91%	1 ./ (Transformationsquote Sekundar – FH) <sub>m</sub> 1 ./ (Transformationsquote Sekundar – FH) <sub>f</sub>
		95%	
Stud Uni/FH m f	Studienrichtung m/f: – Wirtschaft (B) – Recht (L) – Technik (T) – Medizin (M) – Exakte und Naturwissensch. (E) – Interdisziplinäre Wissensch. <sup>311</sup> (I) – Soziale und Geisteswissensch. (S) – Andere (O)	diverse	<b>Studienrichtungverteilung bei Neustudenten</b> Kohorte 2003 Bundesamt für Statistik (2005a)
		diverse	<b>Nachstudien-Transformationswahrscheinlichkeit</b> Studienerfolgsquote Kohorte 1998 x (Berufl. Position der Absol-
		diverse	
		diverse	
		diverse	
		diverse	
Studienrichtung: m	Berufstypen: – „Business Profes-	diverse	

<sup>311</sup> Rütter/Umbach (2003), 71: Dazu gehören Ökologie, Sport, Militärwissenschaften, interdisziplinäre/interfakultäre Wissenschaften, Frauen-/Geschlechterforschung und interfakultäre Weiterbildung.

Von	Transformation Zu	WS	Begründung/Quelle
f	sional“ (BP) – „Law Professional“ (LP) – „Technical Professional“ (TP) – Arzt (MD) – Nachdiplomstudent B / T / E (P1) – Nachdiplomstudent andere (P2) – Kadermitarbeiter / Berater (MM) – Unternehmer (AE) – Nicht-Erwerbstätige (NE)		venten 1998 nach 4 Jahren); Praktikant oder Assistent (PG), Angestellter (EM), Angestellter mit Kaderfunktion (MM), Selbständig (AE) Nichterwerbsquote (freiwillig und unfreiwillig) aufgrund von Befragungen des BfS pro Studienrichtung  Bundesamt für Statistik (2005a)  Die Gruppierung der so erhaltenen Absolventengruppen zu den Berufstypen erfolgte zweckmässig und in Anlehnung an Resultate aus den Kundenberatergesprächen. Ärzte werden pauschal als solche behandelt.

**Tabelle 6-3:** Transformationspfade vor dem 30. Lebensjahr

**b. Lebensalter 30–40**

(aufgrund männlicher Transformationswahrscheinlichkeiten)

Eine zentrale Frage zur Funktionsweise des Modells wird im Zusammenhang mit der Unterscheidung von Kundengruppen und Transformationswahrscheinlichkeiten nach Geschlechtern aufgeworfen. Zwar ist diese prima vista unproblematisch, einleuchtend und notwendig, denn beispielsweise ist die Wahrscheinlichkeit, zu den Nicht-Erwerbstätigen gezählt zu werden bei Frauen höher als bei Männern<sup>312</sup>.

Auf den zweiten Blick stellt sich aber das Problem der Behandlung von Ehepartnern: Neben der ersten Schwierigkeit zu erkennen, die Bankbeziehungen welcher Kunden in einer „wirtschaftlichen Union“ zu betrachten seien, ist zweitens die Zuteilung identifizierter Lebensgemeinschaften zu einem der geschlechterspezifischen Cluster grundsätzlich unklar. Eine Hilfestellung könnte folgende Regel bieten: Die Schlüsselung der Kundenbeziehung zu einem Cluster richtet sich nach dem Geschlecht derjenigen Person, welche die Hauptlast des Lebensunterhalts bestreitet<sup>313</sup>. Ist dies in einer Partnerschaft nicht klar möglich, wird eine Schlüsselung auf den männlichen Cluster vorgeschlagen.

Für die Eruierung der einzelnen Transformationswahrscheinlichkeiten bietet das Bundesamt für Statistik zwar umfangreiches Material; jedoch ist dieses in den meisten Fällen nicht unbereinigt anwendbar, da in den offiziellen Statistiken zum einen nicht die hier verwendete demographische Struktur verwendet wird, und weil zum andern davon ausgegangen werden

<sup>312</sup> Für Frauen liegt sie nach dem Bundesamt für Statistik (2004b), 2, während der Periode des „Arbeitslebens“ bei ca. 20%, während sie bei Männern gegen Null tendiert.

<sup>313</sup> Ein ähnliches Konzept verfolgt das Bundesamt für Statistik (2004a) bei der Aufteilung von Haushalten nach sogenannten *Referenzpersonen*. Es ergeben sich so Haushalte unter weiblicher sowie unter männlicher Führung.

muss, dass sich demographische Muster nicht immer ohne Anpassung von der Gesamtbevölkerung auf den hier fokussierten Personenkreis anwenden lassen.

Transformation		WS	Begründung/Quelle
Von	Zu		
BP	AE	15%	Ein Wirtschaftsabsolvent wird sich mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit in eine Kaderfunktion hineinentwickeln. Die Wahrscheinlichkeit, unternehmerisch tätig zu werden, liegt im Rahmen der technischen Absolventen <sup>314</sup> .
	MM	40%	
	BP	45%	
LP	AE	10%	Eine marginal kleinere Neigung zur Selbständigkeit (im Sinne von Start-up Gründungen) sowie ein ausbildungsbedingt weniger schneller Aufstieg als die Ökonomen resultieren in einer etwas höheren Verbleibrate.
	MM	30%	
	LP	60%	
TP	AE	15%	Die Techniker verfügen über dieselben Neugründungsambitionen wie die Wirtschaftsabsolventen, entwickeln sich branchenbedingt aber langsamer als die Ökonomen nach oben, was in einer erhöhten Verbleibrate resultiert.
	MM	30%	
	TP	55%	
MD	MD	100%	Sämtliche Ärzte werden in die nächsthöhere Alterskategorie transformiert.
MM	AE	15%	Die jungen Kadermitarbeiter haben bereits etwas Arbeitserfahrung gesammelt und könnten für Neugründungen darauf aufbauen. Mit einer gesteigerten Wahrscheinlichkeit dafür ist aber nicht zu rechnen. Die Chance, zwischen 30 und 40 ins Senior Management aufzusteigen ist limitiert. Demnach ist die Verbleibwahrscheinlichkeit sehr hoch.
	SM	5%	
	MM	80%	
SM	AE	10%	Wer schon mit unter 30 Jahren zum Senior Management gezählt werden kann, hat nicht mehr viele Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Mit hoher Wahrscheinlichkeit ist ein Verbleib zu erwarten; die Selbständigkeit lockt dank erfüllten Träumen und gefüllten Kassen nur beschränkt.
	SM	90%	
PEA (Passiver Unternehmer, aktives Interesse für Geldanlage)	AE	10%	Ein etablierter (Familien-)unternehmer, der sich eher passiv im Hintergrund hält, wird nur mit geringer Wahrscheinlichkeit aktiv in eine Neugründung einsteigen. Ob er sich mehr oder weniger in seine Geldanlage involvieren wird, ist ungewiss und damit völlig offenzulassen.
	PED	45%	
	PEA	45%	
PED (Passiver Unternehmer, beschränktes Interesse für Geldanlage)	AE	10%	Ein etablierter (Familien-)unternehmer, der sich eher passiv im Hintergrund hält, wird nur mit geringer Wahrscheinlichkeit aktiv in eine Neugründung einsteigen. Ob er sich mehr oder weniger in seine Geldanlage involvieren wird, ist ungewiss und damit völlig offenzulassen.
	PED	45%	
	PEA	45%	
AE	AE	80%	Für einen Menschen mit Unternehmerblut ist ein Wechsel in irgendeine Kaderstelle unwahrscheinlich (ausser im Konkursfall, hier nicht berücksichtigt); eine sehr gut bezahlte Stelle könnte die Ausnahme bilden. Die einzige massgeblich relevante Rollenveränderung liegt in der Passivierung des Engagements, wobei dies eher ein höheres Interesse für die Geldanlage zur Folge hätte.
	PED	5%	
	PEA	10%	
	SM	5%	
	MM	0%	
O	O	80%	Dass sich ein Kunde ohne ökonomische, juristische oder technische Ausbildung selbständig machen oder in der Karriereleiter fortschreiten würde, ist nur mit begrenzter Wahrscheinlichkeit zu
	AE	10%	
	MM	10%	

<sup>314</sup> Eine Untersuchung zum Gründungsverhalten technischer Absolventen über eine längere Zeit als der durch das Bundesamt für Statistik erfassten Daten stellt Rütter et al. (2004), 46, vor.

Transformation		WS	Begründung/Quelle
Von	Zu		
			erwarten.
P1	AE	20%	Für Kunden mit abgeschlossenen Nachdiplomstudien (MBA, Dissertationen, andere) ist die Gründungswahrscheinlichkeit erwiesenermassen erhöht. Ebenfalls grösser ist die Wahrscheinlichkeit eines Karriereschrittes. Der verbleibende Rest teilt sich nach Volumen auf die Ausbildungstypen auf.
	MM	50%	
	TP	20%	
	BP	10%	
P2	O	75%	Die Absolventen nicht-ökonomischer sowie nicht-technischer Nachdiplomstudien haben wohl eine Chance, sich im Wirtschaftsleben zu etablieren. Diese ist jedoch klar begrenzt.
	AE	5%	
	MM	20%	

**Tabelle 6-4:** Transformationspfade zwischen 30. und 40. Lebensjahr

**c. Lebensalter 40–50**

(aufgrund männlicher Transformationswahrscheinlichkeiten)

Transformation		WS	Begründung/Quelle
Von	Zu		
BP	O	35%	Ein „Business Professional“ wird sich mit hoher Wahrscheinlichkeit im Alter von über 40 Jahren in eine Kaderfunktion hineinentwickeln. Die Gründungswahrscheinlichkeit nimmt mit der familiären Etablierung eher ab.
	AE	10%	
	MM	55%	
LP	O	35%	Die Juristen entwickeln sich nicht signifikant anders als die Ökonomen.
	AE	10%	
	MM	55%	
TP	O	40%	Die Wahrscheinlichkeit für einen Aufstieg wird als marginal geringer angenommen. Der Gründungsdrang ist etwa gleich wie bei den Ökonomen.
	AE	10%	
	MM	50%	
MD	MD	100%	Sämtliche Ärzte werden in die nächsthöhere Alterskategorie transformiert.
MM	AE	15%	Der Kadernmitarbeiter hat sich seit seiner Ausbildung erfolgreich entwickelt und verfügt über eine erhöhte Erfahrung, die er zu Gunsten einer Neugründung einsetzen könnte. Im Gegenzug könnte er aufgrund einer finanziellen Besserstellung natürlich auch träger geworden sein. Eine Beförderung ins Senior Management ist nicht unmöglich, aber eher wenig wahrscheinlich.
	SM	10%	
	MM	75%	
SM	AE	20%	Gleiche Argumentation wie in der Zeitspanne 30–40; jedoch mit einem erhöhten Drang, selbständig etwas machen zu wollen.
	SM	80%	
PEA (Passiver Unternehmer, aktives Interesse für Geldanlage)	AE	10%	Gleiche Argumentation wie in der Zeitspanne 30–40
	PED	45%	
	PEA	45%	
PED (Passiver Unternehmer, beschränktes Interesse für Geldanlage)	AE	10%	Gleiche Argumentation wie in der Zeitspanne 30–40
	PED	45%	
	PEA	45%	
AE	AE	70%	Gegenüber der Zeitspanne 30–40 haben sich die Wahrscheinlichkeiten zu Gunsten des passiven Unternehmertums verschoben. Der Verbleib in der aktiven Unternehmerrolle ist jedoch nach wie vor am ehesten zu erwarten.
	PED	10%	
	PEA	15%	
	SM	5%	
	MM	0%	

Transformation		WS	Begründung/Quelle
Von	Zu		
O	O	80%	Gleiche Argumentation wie in der Zeitspanne 30–40
	AE	10%	
	MM	10%	

**Tabelle 6-5:** Transformationspfade zwischen 40. und 50. Lebensjahr

**d. Lebensalter 50–Pensionierung**

(aufgrund männlicher Transformationswahrscheinlichkeiten)

Transformation		WS	Begründung/Quelle
Von	Zu		
MD	MD	100%	Sämtliche Ärzte werden in die nächsthöhere Alterskategorie transformiert.
MM	AE	0%	Der Kadermitarbeiter hat sich etabliert und wird sich kaum mehr selbständig machen. Eine Beförderung ins Senior Management ist begrenzt wahrscheinlich.
	SM	10%	
	MM	90%	
SM	AE	10%	Zur aktiven Selbständigkeit ist nun auch die Möglichkeit des passiven Unternehmertums gekommen. Der etablierte Manager hat genügend Mittel auf der Seite, um sich in ein Unternehmen einzukaufen. Mit grosser Wahrscheinlichkeit bleibt er jedoch bis zu seiner (vorzeitigen) Pensionierung in einer Managementfunktion.
	PED	10%	
	PEA	10%	
	SM	70%	
PEA (Passiver Unter- nehmer, aktives Interesse für Geldanlage)	AE	10%	Gleiche Argumentation wie in der Zeitspanne 40–50
	PED	45%	
	PEA	45%	
PED (Passiver Unter- nehmer, beschränktes Interesse für Geldanlage)	AE	10%	Gleiche Argumentation wie in der Zeitspanne 40–50
	PED	45%	
	PEA	45%	
AE	AE	70%	Gleiche Argumentation wie in der Zeitspanne 40–50
	PED	10%	
	PEA	15%	
	SM	5%	
	MM	0%	
O	O	80%	Gleiche Argumentation wie in der Zeitspanne 40–50
	AE	10%	
	MM	10%	

**Tabelle 6-6:** Transformationspfade zwischen 50. Lebensjahr und Pensionierung

**e. Lebensalter Pensionierung**

(aufgrund männlicher Transformationswahrscheinlichkeiten)

Transformation		WS	Begründung/Quelle
Von	Zu		
MD	– Pensionierter mit aktivem Geldanlageinteresse,	25%	Die Entwicklung in eine der Kategorien ist ungewiss und wird darum mit einer Gleichverteilung modelliert.

Von	Transformation Zu	WS	Begründung/Quelle
	aber ohne Finanzplanung bei der Bank (RNA) – Pensionierter mit geringem Geldanlageinteresse, ohne Finanzplanung bei der Bank (RND)	25%	
	– Pensionierter mit aktivem Geldanlageinteresse, mit Finanzplanung bei der Bank (RFA)	25%	
	– Pensionierter mit geringem Geldanlageinteresse, mit Finanzplanung bei der Bank (RFD)	25%	
MM	RNA	25%	Die Entwicklung in eine der Kategorien ist ungewiss und wird darum mit einer Gleichverteilung modelliert.
	RND	25%	
	RFA	25%	
	RFD	25%	
SM	RNA	25%	Die Entwicklung in eine der Kategorien ist ungewiss und wird darum mit einer Gleichverteilung modelliert.
	RND	25%	
	RFA	25%	
	RFD	25%	
PEA (Passiver Unternehmer, aktives Interesse für Geldanlage)	RNA	30%	Ob der Unternehmer mit aktivem Interesse an der Geldanlage nun über eine Finanzplanung bei der Bank verfügt oder nicht – sein Interesse wird wohl konstant bleiben, könnte sich aber angesichts des zunehmenden Alters auch reduzieren.
	RND	20%	
	RFA	30%	
	RFD	20%	
PED (Passiver Unternehmer, beschränktes Interesse für Geldanlage)	RNA	10%	Ob der Unternehmer mit passivem Interesse an der Geldanlage nun über eine Finanzplanung bei der Bank verfügt oder nicht – sein Interesse wird wohl konstant bleiben. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich dieses im Alter aktiviert, ist eher klein.
	RND	40%	
	RFA	10%	
	RFD	40%	
AE	RNA	25%	Die Entwicklung in eine der Kategorien ist ungewiss und wird darum mit einer Gleichverteilung modelliert.
	RND	25%	
	RFA	25%	
	RFD	25%	
O	RNA	25%	Die Entwicklung in eine der Kategorien ist ungewiss und wird darum mit einer Gleichverteilung modelliert.
	RND	25%	
	RFA	25%	
	RFD	25%	

**Tabelle 6-7:** Transformationspfade in der Zeit der Pensionierung

### f. Unterscheidung von Transformationswahrscheinlichkeiten für die Frauen

Die Transformationswahrscheinlichkeiten für die Frauen wurden in den Alterskategorien über 30 generell wie folgt erarbeitet:

- Ausgangslage bilden die hier ausführlich begründeten Zahlen der Männer.
- Aufgrund der für Frauen und Männer ähnlich hohen Erwerbsquoten nach der höheren Fachausbildung wird dieser Zeitpunkt als Ausgangslatte festgesetzt.
- Im Zeitraum 30–40 liegt die Erwerbsquote in der breiten Bevölkerung für Männer bei 98%, für Frauen bei 79%<sup>315</sup>. Diese Diskrepanz wird nachvollzogen, indem 20% der Frauen aus den Berufsbildern *BP*, *LP*, *TP*, *MD*, *MM*, *P1* und *P2* in die Kategorie *Andere (O)* umgeteilt werden. Das Cluster *Andere* nimmt dabei die Rolle des Schmelztiegels aller nicht zu anderen Clustern zuordenbaren Kunden dar.
- Im Zeitraum 40–50 erfolgt keine Unterscheidung der Transformationsquoten nach Geschlechtern, da die Erwerbsquoten von Männern und Frauen annähernd stabil bleiben (Männer 96%, Frauen 82%).
- Im Zeitraum 50–Pensionierung erfolgt wiederum eine Reduktion, die bei den Frauen mit einer Zuweisung zur Kategorie *Andere (O)* von 10% höher ausfällt als bei den Männern (5%). Dies beruht auf einer unterschiedlichen Veränderung der Erwerbsquoten der Geschlechter in diesem Altersbereich (Männer 92%, also -5% ggü. dem vorgelagerten Alterssegment; Frauen 74%, also -10%).
- Keine Unterscheidung von Frau und Mann während der Pensionierungsperiode.

### g. Weitere Transformationswahrscheinlichkeiten

Transformation		WS	Begründung/Quelle
Von	Zu		
Nettoeinkommen minus Lebenshaltungskosten Bereich 1 (I1)	I1 I2 I3	60% 30% 10%	Das Nettoeinkommen eines Kunden/Haushalts kann sich innerhalb langer Zeitspannen zwar verbessern, bleibt mit hoher Wahrscheinlichkeit aber im alten Rahmen.
Nettoeinkommen minus Lebenshaltungskosten Bereich 2 (I2)	I1 I2 I3	10% 60% 30%	Das Nettoeinkommen eines Kunden/Haushalts kann sich innerhalb langer Zeitspannen zwar verändern, bleibt mit hoher Wahrscheinlichkeit aber im alten Rahmen. Die Wahrscheinlichkeit der Abnahme ist grösser.
Nettoeinkommen minus Lebenshaltungskosten Bereich 1 (I3)	I1 I2 I3	0% 30% 70%	Das Nettoeinkommen eines Kunden/Haushalts kann sich innerhalb langer Zeitspannen zwar verändern, bleibt mit hoher Wahrscheinlichkeit aber im alten Rahmen. Ein Rückfall auf den tiefsten Bereich ist nicht zu erwarten.
Totale eigene Mittel (mehr oder weniger liquide Mittel) Bereich 1 (W1)	W1 W2 W3 W4	75% 25% 0% 0%	Das Vermögen entwickelt sich träger als das Einkommen. Ein Verbleib im heutigen Bereich ist sehr wahrscheinlich.
Totale eigene Mittel	W1	10%	Das Vermögen entwickelt sich träger als das Einkommen. Ein

<sup>315</sup> Bundesamt für Statistik (2005c)



Transformation		WS	Begründung/Quelle
Von	Zu		
Mittel (mehr oder weniger liquide Mittel) Bereich 2 (W2)	W2	70%	Verbleib im heutigen Bereich ist sehr wahrscheinlich. Dank guter Anlage ist eine Vermehrung wahrscheinlicher als eine Reduktion.
	W3	20%	
	W4	0%	
Totale eigene Mittel (mehr oder weniger liquide Mittel) Bereich 3 (W3)	W1	0%	Das Vermögen entwickelt sich träger als das Einkommen. Ein Verbleib im heutigen Bereich ist sehr wahrscheinlich. Dank guter Anlage ist eine Vermehrung wahrscheinlicher als eine Reduktion.
	W2	10%	
	W3	60%	
	W4	30%	
Totale eigene Mittel (mehr oder weniger liquide Mittel) Bereich 4 (W4)	W1	0%	Das Vermögen entwickelt sich träger als das Einkommen. Ein Verbleib im heutigen Bereich ist sehr wahrscheinlich. Dank guter Anlage ist eine Reduktion unwahrscheinlich.
	W2	0%	
	W3	10%	
	W4	90%	

**Tabelle 6-8:** Transformation zwischen Einkommens- und Vermögensgruppen

#### h. Weitere Annahmen

Die Verbleibdauer in der Periode der Pensionierung ist durch die mittlere Lebenserwartung definiert<sup>316</sup>. Diese ist aus den Sterbetafeln des Bundesamtes für Statistik ersichtlich.

Im allgemeinen wären mit den öffentlich verfügbaren Daten teilweise einerseits viel feinere Unterscheidungen möglich gewesen; andererseits lagen oftmals auch keine statistisch ermittelten Daten vor, wobei in diesen Fällen auf Schätzungen zurückgegriffen werden musste. Zudem wirkt es erschwerend, dass sich statistische Informationen z.T. widersprechen bzw. dass neue Zahlen nur für einen Teilaspekt einer Fragestellung existieren und diese aus Gründen der Konsistenz zu anderen im Modell benutzten Zahlen nicht verwendet werden können.

Wollte eine Bank das Relationship Equity Konzept einführen, könnte auch eine alternative Methodik zur Ermittlung der Transformationswahrscheinlichkeiten benutzt werden. Die Beobachtung der effektiven Verteilung von Bankkunden auf die verschiedenen Cluster der Landkarte sowie deren Veränderung über die Zeit könnte zusätzliche Hinweise über mögliche Transformationswahrscheinlichkeiten liefern. Dabei müssten alle Kunden zu zwei (oder mehreren) diskreten Zeitpunkten zu einem Cluster zugeordnet werden. Anschliessend könnten die Transformationsbewegungen über die Zeit als Basis für eine fundierte Berechnung der effektiven Wahrscheinlichkeiten genutzt werden.

Jedoch stellen sich mindestens zwei Fragen zu einem solchen Vorgehen, die hier nicht abschliessend beantwortet werden können:

- Sind solche internen Informationen zutreffender als die öffentlich verfügbaren, für die Gesamtbevölkerung gültigen? Dabei wird die Problematik angeschnitten, zu welchem

<sup>316</sup> Manuel Ebner (16.12.04) unterstreicht die Wichtigkeit der Lebenserwartung in einem Stamm immer älter werdender Kunden.

Grad die Kunden einer Bank ein in sich geschlossener, exklusiver Kreis mit völlig gesondertem Verhalten seien bzw. zu welchem Grad sie dem „Durchschnittsschweizer“ entsprächen. Diese Frage kann nicht allgemeingültig beantwortet werden.

- Liegen nicht nur aktuelle, sondern auch historische soziodemographische Daten vor, anhand derer die Clustereinteilung vorgenommen werden könnte? Hierbei ist festzuhalten, dass der Abstand zwischen den (mindestens zwei) betrachteten Zeitpunkten mit Vorliebe grösser als bloss ein Jahr sein sollte, da Bewegungen in einem solch kurzen Zeitraum rein zufällig sein könnten bzw. auch gar nicht erst auftreten.

Die in diesem Abschnitt 6.2.2 dargestellte Landkarte der Kundenlandschaft sowie die darin enthaltenen Entwicklungspfade sind das Grundgerüst des Relationship Equity Modells. Es handelt sich dabei um einen Versuch, das Leben der Bankkunden in einem theoretischen Modell darzustellen. Während diese Basis noch nicht ausreicht, um Kundenbewertungen vorzunehmen, könnte sie dennoch schon für das Bankmanagement wie auch einzelne Kundenberater einen Mehrwert bringen: Als Bewusstmachung des Kundenlebenszyklus könnte dieser „Blueprint“ im Rahmen von Schulungen zur Sensibilisierung auf unterschiedliche Kundenentwicklungspfade eingesetzt werden. Schon die konsequente Verbreitung solchen Wissens könnte die langfristig wertmaximale Kundenbearbeitung positiv unterstützen.

### **6.2.3 Überblick über die Berechnungsschritte**

Nachdem die statische Auslegeordnung des Modells und der Inputdaten gemacht worden ist, soll der Fokus nun auf die Dynamik des Modells, also die ausgeführten Berechnungen und Transformationen gelegt werden. Diese folgen der in Abbildung 6-5 dargelegten Logik.

#### **6.2.3.1 Berechnungsschritt 1: Familienlogik 1**

Da die Lebenszyklusmodellierung auf dem Lebenslauf einzelner Personen aufbaut, stellt sich dann ein grundsätzliches Berechnungsproblem, wenn sich eine Kontobeziehung auf mehrere Personen bezieht. Ein typisches Beispiel wäre ein Ehepaar mit gemeinsamer Bankverbindung, aber zu grossen Teilen unterschiedlichen soziodemographischen Profilen und mutmasslichen Entwicklungspfaden: In der Lebensgemeinschaft einer praktizierenden Rechtsanwältin und ihrem angetrauten Gatten, einem „Hausmann“, deren beider Konti aus historischen Gründen auf den Mann lauten, ist dennoch anzunehmen, dass deren gemeinsame Entwicklung zu grossen Teilen durch die berufliche Entwicklung der Frau bestimmt wird. Das Modell sollte sich demnach prioritär an deren mutmasslichem Entwicklungspfad ausrichten.

Aus diesem Grund besteht im Sinne des Bundesamtes für Statistik die Möglichkeit, die Hauptperson eines Haushalts aufgrund des grössten Erwerbsbeitrags zum gesamten Haus-

haltseinkommen auszuwählen<sup>317</sup>. Diese pauschale Logik erscheint durchaus sinnvoll; dennoch wird im Tool die Möglichkeit geboten, bei genaueren Kenntnissen der Umstände, die massgebliche Person separat zu bezeichnen (mittels des Attributs *Kontakt?* in Tabelle 6-9). Die Berechnungslogik verdichtet Informationen auf eine Linie bzw. (Haupt)Person<sup>318</sup>, indem sie deren soziodemographischen Attributsausprägungen (Alter, Geschlecht, Ausbildung, Beruf, Anlageaktivität etc.) übernimmt, dabei jedoch die Summe der finanziellen Eckpunkte der Kontogemeinschaft in Betracht zieht (also Einkommen, Gesamtvermögen und Erbpotential). Auch die bankspezifischen Informationen wie Kundengelder oder generierte Umsätze werden, falls sie nicht schon nur für ein Konto vorliegen, derart auf einen Datensatz verdichtet.

Kd.-Nr.	Fam.-Nr.	Kontakt?	Alter	Geschlecht	Ausbildung	Beruf	Einkommen	Vermögen	Erbpotential	Aktivität?	pensioniert?	FP?
2	10	ja	49	männlich	Wirtschaft	akt. Unt.	22'000	1'360'000	2'000'000	aktiv	nein	ja
2	10	nein	45	weiblich	Jurisprudenz	Hausfrau	0	300'000	0	passiv	nein	ja
2	10	ja	49	männlich	Wirtschaft	akt. Unt.	22'000	1'660'000	2'000'000	aktiv	nein	ja
ID	Attribute der Ansprechperson						Summierung			Attribute der Ansprechperson		

**Tabelle 6-9:** Familienlogik 1

Diese Berechnungsmechanik greift ein Problem auf, das es in der Praxis in zwei Fällen zu lösen gilt: Erstens falls eine wirtschaftliche Einheit (sprich z.B.: Familie) über mehrere Konten verfügt, die von mehreren Personen besessen werden. Zweitens falls pro Kundenbeziehung mehr als eine Person als Berechtigte erfasst würde. Bei den befragten Instituten war letzteres momentan nicht der Fall; hingegen seien Bestrebungen im Gange, die es in wenigen Jahren ermöglichen könnten, die familiären Verbindungen innerhalb des Kundenstammes systematisch abzubilden. In solchen Fällen müsste für die Modellierung stets eine Verdichtung auf eine Hauptperson vorgenommen werden, sofern sich Vermögenswerte und Verbindlichkeiten nicht eindeutig einem Berechtigten zuweisen lassen.

### 6.2.3.2 Berechnungsschritt 2: Kundenattributionsprozess

Sobald pro Kundenbeziehung eindeutig feststeht, welche soziodemographischen Merkmale relevant sind, kann mit der Zuteilung der Kunden zu einem eindeutigen Kundencluster begonnen werden.

Die folgende Darstellung verdeutlicht die verwendete Zuteilungssystematik: Sobald genügend Attribute evaluiert wurden, kann versucht werden, eine Clusterzuteilung vorzunehmen (Exit: ok). Ist dies nicht möglich, werden weitere Attribute hinzugezogen bis eine Zuteilung möglich wird. Ist keine eindeutige Zuordnung möglich, wird dies separat vermerkt. In ei-

<sup>317</sup> Siehe Abschnitt 6.2.2.3

<sup>318</sup> In der Tabelle 6-9 umrahmt

nem solchen Fall ist der betreffende Kunde durch die Relationship Equity Datenbank nicht verarbeit- und damit bewertbar.

Filterkriterien	Explizite Zuteilungskriterien (ansonsten: "andere")	Exit
Einkommensklasse	3 altersabhängige Einkommensstufen (A: unterds., B: 1.5x Ds., C: mehr)	X
Vermögensklasse	A: < CHF 1 Mio., B: < CHF 5 Mio., C: < CHF 10 Mio., D: darüber	X
Geschlecht	männlich, weiblich	X
Alter & Arbeitsstatus	bis 29, 30-39, 40-49, 50-Pensionierung, pensioniert	X
Anlageinvolvierung	aktiv, passiv	ok
Berufliche Tätigkeit	mittleres sowie oberes Management, aktiver sowie passiver Unternehmer	ok
Zweitausbildungen	Kategorie "förderlich": MBA, LL.M., Dr. oec/tech./natwi., Kategorie "andere"	ok
Ausbildungsabschluss	"Business Professional", Jurist, "Tech Professional", Dr. med.	ok
Aktuelle Ausbildung	Diverse Uni- und FH-Richtungen, Gymnasium, andere Sekundar, Primar	ok

Abbildung 6-9: Kundenattributionsprozess

Der im Rahmen der Familienlogik 1 besprochene Kunde Nr. 2 würde demnach wie folgt zugeteilt:

- **Einkommen:** Kategorie A (unter dem Durchschnitt pro Altersklasse)
- **Vermögen:** Kategorie B (zwischen CHF 1 und 5 Millionen)
- **Geschlecht:** männlich
- **Alter & Arbeitsstatus:** 40-49, nicht pensioniert
- **Anlageinvolvierung:** aktiv  
→ Zuteilung möglich? nein
- **Berufliche Tätigkeit:** aktiver Unternehmer  
→ Zuteilung möglich? Ja, zugeteilt zum Cluster *40-49 jährige aktive Unternehmer, männlich, unterdurchschnittliches Einkommen, Vermögen zwischen CHF 1 und 5 Millionen*

Damit entfallen weitere Zuteilungsversuche; der nächste Kunde wird in Angriff genommen.

### 6.2.3.3 Berechnungsschritt 3: Kundenbeitragsermittlung

Um eine finanzielle Bewertung des Kunden vornehmen zu können, müssen einerseits dessen momentane Beitragsleistung und andererseits dessen Beiträge in der Zukunft beurteilt werden können. Wie zu zeigen sein wird, basiert die Beurteilung der fernen Zukunft auf den Beiträgen von Kunden, die sich heute in jenen zukünftig mutmasslich zu durchlaufenden

Clustern befinden. Die Beurteilung der heutigen Leistungen des betrachteten Kunden und dessen Leistung in der nahen Zukunft basiert hingegen auf den heutigen Leistungsdaten jedes einzelnen Kunden.

**a. Berechnung des heutigen Beitrags**

Basis für folgende Rechenschritte bilden die in Abschnitt 6.2.1.1 beschriebenen finanziellen Datenanforderungen, welche quartalsweise zur Verfügung stehen müssen. Wie in der folgenden Tabelle aufgezeichnet, werden aufgrund eines benutzerdefinierten Berechnungszeitpunkts die relevanten Bestandes- und Umsatzdaten herausgelesen und die direkt durch den Kunden generierte Bruttomarge berechnet. Die im Teil *Top-line Profitabilitäten* dargestellte Kundenprofitabilität entspricht somit der Bruttomarge, welche sich aus der Division der Umsätze des vergangenen Jahres durch den durchschnittlichen Bestand an Kundengeldern berechnet<sup>319</sup>. So berechnet sich für den betrachteten Kunden beispielsweise aus gut einer Million CHF im Rahmen von Verwaltungsmandaten („discretionary“) betreuter Gelder und den dadurch generierten Umsätzen von gut CHF 13'000 eine Bruttomarge von 121 Basispunkten.

Danach werden pro Produkt weitere Umsatzkomponenten auf der Basis von Standardsätzen appliziert; diese führen sowohl zu Profitabilitätssteigerungen als auch –minderungen und resultieren schliesslich in einer Nettomarge. Im konkreten Fall wird mit Retrozessionen im Umfang von 30 Basispunkten gerechnet, welche der Bank von Drittanbietern zufließen, weil erstere deren Produkte im Rahmen des Verwaltungsmandats einsetzt. Damit resultiert eine Nettomarge von 151 Basispunkten.

Klammert man die in diesen 151 Basispunkten enthaltenen Standardumsatzkomponenten wieder aus und geht auf die Betrachtungsstufe der Kundenprofitabilität aufgrund direkter Kundenumsätze zurück, lassen sich gewährte Rabatte herauslesen. Durch die Bildung der Differenz zwischen einer Standardbruttomarge (von konkret 140 Basispunkten) und den effektiv eingenommenen 121 Basispunkten, lässt sich ein Preisnachlass von 19 Basispunkten oder gut CHF 2'000 ermitteln. Die Genauigkeit dieses letzten Berechnungsschritts hängt freilich stark vom Detaillierungsgrad des verwendeten Standardpreises ab. Bei einer hohen Zahl verwendeter Preismodelle und –listen im Private Banking ist die Festsetzung eines Standardpreises nicht immer einfach zu bewerkstelligen.

Sämtliche hier gemachten Berechnungen stützen sich auf das in Abbildung 2-9 dargestellte Du Pont Schema für ein Werttreibermodell im Private Banking.

---

<sup>319</sup> Zum sogenannten *Return on Assets* bzw. *Return on Business Volume* siehe auch Abschnitt 2.3.1 zu den Preismodellen im Private Banking. Die Berechnung der durchschnittlichen Kundengelder anhand mehrerer diskreter Zeitpunkte entspricht dabei einem Usus.

# RELATIONSHIP EQUITY IM PRIVATE BANKING

## Durchschnittsbestände (CHF)

Kd.-Nr.	Periode	Advisory*	Discretionary*	Verbindl.	Total
2	Q1 2004	80,550	950,409	1,492,585	2,523,544
2	Q2 2004	89,277	1,022,867	1,467,229	2,579,373
2	Q3 2004	98,006	1,095,326	1,448,166	2,641,498
2	Q4 2004	106,732	1,167,784	1,472,366	2,746,882
2	Q1 2005	106,732	1,167,784	1,456,154	2,730,670

2	4 Quartale	96,259	1,080,834	1,467,300	2,644,393
---	------------	--------	-----------	-----------	-----------

\* Feingliederung nach Assetklassen nicht ersichtlich

## Jahresumsatz (CHF)

Kd.-Nr.	Periode	Advisory	Discretionary	Verbindl.	Total
2	Q2 2004	67	3,069	4,402	7,538
2	Q3 2004	74	3,286	4,344	7,704
2	Q4 2004	80	3,503	4,417	8,000
2	Q1 2005	67	3,191	4,531	7,789

2	4 Quartale	288	13,049	17,694	31,031
---	------------	-----	--------	--------	--------

## Top-line Profitabilitäten (Basispunkte)

Profitabilitätskomponente	Advisory	Discretionary	Verbindl.	Total
Bruttomarge (aufgrund direkter Kundenumsätze)	30	121	121	117
Drittumsatzprofitabilität (Produkt)		30		
./.. Ausfall- und Kapitalkosten (Produkt)			-40	

<b>Nettomarge top line</b>	<b>30</b>	<b>151</b>	<b>81</b>	<b>107</b>
----------------------------	-----------	------------	-----------	------------

Standardprofitabilität (Produkt)	40	140	130	131
Differenz (relativ)	-10	-19	-9	-13

<b>Differenz (absolut, CHF) = Discounts</b>	<b>-97</b>	<b>-2,083</b>	<b>-1,381</b>	<b>-3,561</b>
---	------------	---------------	---------------	---------------

**Tabelle 6-10:** Kundenbeitragsermittlung, Umsatzkomponenten

Nach der ausführlichen und relativ detaillierten Berechnung verschiedener Umsatzkomponenten stellt sich die Frage nach dem Einbezug der Kosten in die Bewertungsrechnung. Aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive erscheint es als unumstössliche Notwendigkeit, Kundenbeiträge auf einer Nettostufe zumindest abzüglich der direkt verursachten und zuordenbaren Kosten zu betrachten. Gleichzeitig kann festgestellt werden, dass in der Praxis bei der Betrachtung von Kunden- und Produktprofitabilitäten primär auf die Umsatzstufe fokussiert wird. Dabei stehen relative Masse wie die Bruttomarge im Zentrum. Die Kosten werden dabei als fix und in der kurzen Frist nur wenig veränderbar angesehen und ausgeblendet: Es wird eine Infrastruktur aufrechterhalten, die mit möglichst hohen Umsatzflüssen zu decken ist.

Es ist eine Tatsache, dass heute und wohl auch in der nahen Zukunft keine vollständigen Informationen über die detaillierte Zuordnung von Kunden verursachter Kosten zur Verfügung stehen werden. Teilweise liegen jedoch einmalig ermittelte Kosten pro Produktkategorie vor, die als Standardkosten verwendet werden und auf eine einzelne Einheit eines Produkts hinuntergebrochen werden könnten. Die Frage ist nun, ob es möglich sein soll, solche in die vorliegende Kundenprofitabilitätsrechnung einzubeziehen oder ob das ganze Kun-

denbewertungsmodell auf der „Top line“ beruhen soll, um derart auf die Aufdeckung von Umsatz- statt von Gewinnpotentialen ausgerichtet zu werden.

*Dafür* spricht der zusätzliche Informationsgehalt der Kosteninformationen, der u.a. darin resultiert, dass einem Kunden mit zwar umsatzmässig höherwertigen, aber in der Herstellung teureren Produkten eine kleinere relative Werthaltigkeit zugewiesen würde als wenn die Kosten ausser Acht gelassen würden. Zudem erscheint diese Vorgehensweise ökonomisch einleuchtend. *Dagegen* kann eingewendet werden, dass die „Verunreinigung“ der „intelligent“ berechneten Umsatzentwicklung mit pauschal applizierten Kostendaten der Ergebnisqualität abträglich sein könnte. Erst die Verfügbarkeit detailliert berechneter Kostendaten auf Kundenstufe würde deren Einbezug rechtfertigen.

Um maximale Flexibilität zu gewährleisten, soll die Möglichkeit zum Einbezug von Standardkostenkomponenten im Modell gegeben sein. In Anlehnung an den in Abbildung 2-9 vorgestellten Werttreiberbaum werden Kosten aus verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette miteinbezogen. Somit werden in der Praxis realistischerweise vorliegende Daten maximal genutzt<sup>320</sup>. Würde die Qualität von Standardkosten als zu schlecht eingestuft, könnte mit dem gewählten Ansatz die Kosteninformationen auch einfach auf Null herabgesetzt werden, womit sich die Betrachtung auf die Umsatzseite beschränken würde.

#### Kundenerfolgsrechnung auf der Basis von Standardkosten

Profitabilitätskomponente	Advisory		Discretionary		Verbindlichkeiten		Total	
	bp	CHF	bp	CHF	bp	CHF	bp	CHF
<b>Standardumsatz (Produkt)</b>	40	385	140	15,132	130	19,075	131	34,592
./. Discounts	-10	-97	-19	-2,083	-9	-1,381	-13	-3,561
<b>= Kundenprofitabilität (Kundenumsätze)</b>	30	288	121	13,049	121	17,694	117	31,031
+ Drittumsatzprofitabilität (Produkt)			30	3,243			12	3,243
./. Ausfall- und Kapitalkosten (Produkt)					-40	-5,869	-22	-5,869
<b>= Nettoumsatz</b>	30	288	151	16,292	81	11,825	107	28,404
./. Produktionskosten (Produkt)	-2	-19	-5	-540	-2	-293	-3	-853
./. Produktmanagementkosten (Produkt)	-1	-10	-5	-540	-2	-293	-3	-844
./. Produktentwicklungskosten (Produkt)			-2	-216	-1	-147	-1	-363
./. Verkaufsunterstützungskosten (Produkt)	-2	-19	-3	-324	-3	-440	-3	-784
./. Verkaufskosten (Produkt)	-15	-144	-10	-1,081	-15	-2,201	-13	-3,426
<b>= Kundendeckungsbeitrag letzte 4 Quartale</b>	10	95	126	13,589	58	8,450	84	22,135

**Tabelle 6-11:** Kundenbeitragsermittlung, Aufwandskomponenten

Ausgangspunkt bilden die im vorangegangenen Abschnitt berechneten Nettoprofitabilitäten (z.B. 151 Basispunkte für die Verwaltungsmandate). Von diesen werden einzelne Kostenkomponenten anhand deren relativen Bedeutsamkeit in Abhängigkeit von der Grösse der Kundengelder in Abzug gebracht. Im Gegensatz zum oben angetönten Werttreiberbaum wird der Kostenblock aber nicht in einen volumenabhängigen und einen nicht-volu-

<sup>320</sup> Ein solches Vorgehen wird auch am SAS Customer Life Time Value Expert Workshop (2.2.05) bestätigt. So schlüsselt eine grosse Schweizer Versicherung die Produktkosten anteilmässig auf ihre Kunden herunter; effektive Schadenkosten, die kundenindividuell vorliegen, werden hingegen im Detail zugeordnet.

menabhängigen Teil unterschieden, sondern richtet sich einzig nach dem Ressourcenverbrauch der einzelnen unternehmerischen Funktionen entlang der Wertschöpfungskette. Derart kommt die unterschiedliche Ressourcennutzung der einzelnen Produkte zum Ausdruck: Ein Beratungsmandat („advisory“) löst keine Entwicklungskosten aus, während diese bei den Verwaltungsmandaten („discretionary“) mit 2 Basispunkten bemerkbar sind. Die Nettobeiträge der einzelnen Produkte, die ein Kunde hält, lassen sich sodann auch aggregieren und in den beiden rechtsten Spalten als Einzelkundenprofitabilität darstellen<sup>321</sup>. So erlauben die ermittelten Brutto- und Nettomargen einen direkten Vergleich von Kunden und können später bspw. dazu verwendet werden, Preissteigerungspotentiale zu beziffern. Die absoluten Beitragszahlen werden im Sinne einer plausiblen Vereinfachung als durch den Kunden generierte Cashflows betrachtet und fließen zu einem späteren Zeitpunkt direkt in die DCF-Bewertung ein.

### b. Neugeldprognosen

Zur Kundenbewertung, insbesondere zur Betrachtung des Kundenwachstums, ist die Berücksichtigung des Neugeldeingangs (sowie der neuen Verbindlichkeiten) wichtig. Wie schon früher erörtert, gibt es dabei grundsätzlich mehrere Arten, wie das Thema angegangen werden kann:

- **Spezifisches Kundenwissen:** Der Kundenberater weiss um die Absicht des Kunden, neue Finanzmittel bei der Bank zu deponieren. Dies ist die präziseste Art der Eruierung; jedoch ist diese Art von Information nur in wenigen Fällen bekannt und kann somit nicht systematisch ausgewertet werden.
- **Extrapolation der Historie:** Es wird die Annahme getroffen, dass, wenn ein Kunde über eine bestimmte Zeit bestimmte Neugeldbeträge gebracht hat, er dies auch in Zukunft tun wird. Hierbei kann es zu irrigen Schlüssen kommen. Eine solche Annahme dürfte nur verwendet werden, wenn die Volatilität der vergangenen Neugeldflüsse sich in bestimmten (engen) Bandbreiten bewegt.
- **Abstellen auf Neugeldflüssen des Clustermedians:** Es wird die Annahme getroffen, dass ähnliche Kunden ähnliche Verhaltensweisen hinsichtlich ihrer Neugeldflüsse an den Tag legen<sup>322</sup>. Die Güte dieses Ansatzes ist abhängig von der Detaillierung und damit Homogenität der einzelnen Cluster. Das beste zu erwartende Resultat ist dabei in jedem Fall nicht als genaue Angabe sondern als „beste Schätzung“ zu interpretieren und eignet sich darum vornehmlich für Zeitperioden, die weit entfernt liegen.

<sup>321</sup> Dies entspricht sinngemäss der in Tabelle 2-6 vorgestellten Einzelkundenprofitabilität.

<sup>322</sup> Der Ansatz hinkt insofern etwas, als dass sich die Cluster auf die Kunden als ganzheitliche Menschen beziehen: Es kann also unterstellt werden, dass das gesamte Neugeld pro Kunde bei allen Clustermitgliedern ähnlich sei. Das hier gesuchte, einer spezifischen Bank zufließende Neugeld lässt sich aber nur bedingt von einem Grundsatzverhalten ableiten, da dieses sich zufällig auf verschiedene Bankinstitute aufteilen kann. Dennoch taugt die Methodik aus Sicht des Autors als „best guess“ für weit in der Zukunft liegende Neugeldflüsse.



- **Bottom-up Berechnung anhand von Finanzparametern:** Kennt man bestimmte Attribute des Kunden wie dessen Einkommen und Lebenshaltungskosten sowie Investitionspläne, könnte man als Residuum dessen Sparquote resp. gesamte Neugeldflüsse berechnen. Aufgrund des Clusterings nach eben diesen Dimensionen läuft dieser Ansatz auf ein ähnliches Resultat hinaus wie der vorgenannte; er leidet auch an denselben Schwächen.

Der Berechnungsschritt 3 der Relationship Equity Datenbank beinhaltet unter anderem die Prognose der Ströme von Neugeld und Neuverbindlichkeiten in der nahen Zukunft. Er basiert dabei auf der zweiten erwähnten Möglichkeit, der Extrapolation der Historie. Mit dem Ziel der Schätzung von Neugeldflüssen für das Folgejahr wird dabei versucht, aus den vorhandenen Daten zu Neugeld und Neuverbindlichkeiten einen linearen Trend herauszulesen. In erster Priorität werden alle verfügbaren Neumitteldaten zugezogen. Falls es sich dabei um mehr als 4 Datenpunkte handelt und diese einen Variationskoeffizienten von unter 0.5 haben<sup>323</sup>, wird der so ermittelte durchschnittliche quartalsweise Neumittelstrom annualisiert und als beste Prognose verwendet. In zweiter Priorität wird das effektive Neugeld der letzten 4 Quartale verwendet. In dritter Priorität, wenn weniger als 4 Datenpunkte vorliegen, werden die vorliegenden, effektiven Neumittelflüsse als solche annualisiert und als beste Schätzung verwendet. Diese Vorgehensweise wird in der folgenden Abbildung verdeutlicht:

**Neugeldflüsse pro Periode**

Periode	Kunde Nr. 2	Kunde Nr. 3	Kunde Nr. 4
Q2 2003		3,500	
Q3 2003		3,800	
Q4 2003		3,700	
Q1 2004	50,925	4,000	
Q2 2004	56,891	2,600	
Q3 2004	64,184	4,000	34,000
Q4 2004	50,770	3,800	29,000
Q1 2005	-4,643	3,750	28,000
Anzahl Beobachtungen	>4	5 ok	8 ok
<b>Priorität 1: Neugeldschätzung aufgrund der Gesamtdaten (ann.)</b>	<b>174,502</b>	<b>14,575</b>	n. zutreffend
Standardabweichung	24,628	422	2,625
arith. Mittel	43,625	3,644	30,333
Variationskoeffizient	<0.5	0.6 !!!	0.1 ok
<b>Priorität 2: Effektives Neugeld der letzten 4 Quartale</b>	<b>167,202</b>	<b>14,150</b>	n. zutreffend
<b>Priorität 3: Annualisierung bei weniger als vier Datenpunkten</b>	n. zutreffend	n. zutreffend	<b>121,333</b>
<b>Verwendete jährl. Neugeldrate für Prognose im nahen Zeitraum</b>	<b>167,202</b>	<b>14,575</b>	<b>121,333</b>

**Tabelle 6-12: Neugeldprognosen für die nahe Zukunft**

<sup>323</sup> Standardabweichung / arith. Mittel; Grenzwert frei wählbar

Für Kunde Nr. 2 liegen Neugeldflussdaten für 5 Quartale vor. Da der Variationskoeffizient dieser Datenpunkte jedoch über dem Grenzwert von 0.5 liegt, können nicht sämtliche Daten verwendet werden. Somit kommt es in zweiter Priorität zu einer Verwendung der neusten vier Datenpunkte – die ältesten Daten werden nicht in Betracht gezogen. Beim Kunden Nr. 3 sind die vorhandenen 8 Datenpunkte derart gleichgerichtet (Variationskoeffizient von 0.1), dass sämtliche zur Neugeldschätzung herangezogen werden. Für Kunde Nr. 4 sind nur 3 Datenpunkte vorhanden; somit werden diese auf ein Jahr hochgerechnet, um eine „beste Schätzung“ für die zu erwartenden Neugeldflüsse des nächsten Jahres zu erhalten.

Aufgrund der Wirkung des Diskontsatzes üben in einer Barwertrechnung die näheren Perioden den stärksten Einfluss auf den Gesamtwert eines Vermögenswerts, einer Unternehmung oder eines Kunden aus. Aus diesem Grund ist die Genauigkeit der Schätzungen für die nahen Perioden besonders wichtig und wird in diesem Konzept hoch gewichtet: Neben Anstrengungen zur Schätzung der zu erwartenden Neugeldflüsse, nimmt das Tool auch eine Modellierung der erwarteten Kapitalmarktentwicklung vor.

Dabei ist es sehr schwierig bzw. genau genommen unmöglich, die Zukunft sehr genau voraussagen zu können. Sämtliche hier unternommenen und auch noch nicht beanspruchten Versuche zur Abschätzung zukünftiger Neugeldflüsse sind deshalb als Krücken zu verstehen, die auch zu Demonstrationszwecken einfach und durchschaubar gehalten wurden. Gegen den späteren Einsatz eines im positiven und negativen Sinne viel komplexeren Algorithmus im Sinne einer modulartigen Erweiterung des vorliegenden Konzepts ist nichts einzuwenden.

#### **6.2.3.4 Berechnungsschritt 4: Familienlogik 2**

Der zweite Teil der Berechnungen zur Familienlogik betrifft die Eruiierung des Erbpotentials. Die Datenbank bietet die Möglichkeit, Kunden aus derselben Familie mit einer Identifikationsnummer als einander zugehörig zu kennzeichnen. Zudem kann auch durch eine Generationennummer in aufsteigender Ordnung die Position im „Erbzyklus“ notiert werden. Diese Möglichkeit dürfte vor allem bei langjährigen Kunden interessant sein, deren Nachkommenschaft vom selben Institut betreut wird.

In erster Priorität werden Eingaben des Kundenberaters respektiert, welche das Erbpotential zu quantifizieren versuchen; sind solche nicht vorhanden, erfolgt eine Berechnung anhand der vorhandenen Finanzinformationen über potentielle Erblasser, die auch bei der Bank ihre Geschäfte tätigen, sowie der Anzahl Erbberechtigter.

Durch Ermittlung der verbleibenden Lebensspanne kann der mutmassliche Zeitpunkt des Erbübergangs geschätzt werden. Diese Systematik ist aus der nachfolgenden Tabelle ersichtlich:

Berechnung von Erbpotential (CHF)

Kd.-Nr.	Fam.-Nr.	Gen.-Nr.	Alter	Gesamtes Vermögen	Assets bei der Bank		Verbindlichkeiten	Erbpotential				Zeitpt. (J)
					Advisory	Discretionary		Gesamt	Bank	extern	Verbindl.	
2	10	2	49	1'663'076	106'733	1'167'785	1'456'154	3'187'275	162'608	3'024'667	1'732'843	12
9	10	3	16	0	0	0	0	1'663'076	1'274'518	388'558	1'456'154	31
12	10	1	73	250'000	161'822	786	1'732'843	0	0	0	0	0

*Annahme in der Darstellung: keine Geschwister*

Kundenberatereingabe

**Tabelle 6-13:** Familienlogik 2

Sämtliche drei dargestellten Kunden gehören derselben Familie Nr. 10 an. Es handelt sich – an Generationennummer und Kundenalter erkennbar – um Grosselternteil, Elternteil und Enkel. Der Kundenberater bspw. weiss über die 73-jährige Grossmutter, dass sie über ein Gesamtvermögen von über CHF 3 Millionen verfügt und hat diese Information im CRM-System erfasst. Anhand der gewissen Zahl ihres effektiven bei der Bank deponierten Vermögens lässt sich somit das extern gehaltene Teilvermögen ableiten.

Kunde Nr. 2, bspw. der Sohn der vermögenden jedoch mit CHF 1.7 Millionen auch verschuldeten Grossmutter, wird unter der Annahme, dass er der einzige Erbe sei, sowohl Vermögen als auch Schulden übernehmen. Dies wird laut öffentlichen Sterbetabellen voraussichtlich in 12 Jahren geschehen. Kunde Nr. 9, bspw. die Tochter des eben betrachteten Kunden Nr. 2, wird in ca. 31 Jahren von Ihrem Vater sein derzeitiges Vermögen erben. Um Doppelzählungen zu vermeiden, kommt das Vermögen der Grossmutter zur Berechnung des Erbpotentials hier nicht noch einmal zum Zuge.

Die Berücksichtigung zukünftig zu erwartender Erbschaften ist an sich sehr relevant, die genaue Abschätzung deren Höhe und Eintrittszeitpunkt jedoch sehr schwierig. Der vorliegende Prozessschritt liefert eine mögliche, bei Vorliegen entsprechender Daten einfach umsetzbare Lösung, um das Erbpotential zu schätzen. Sind genauere, gesicherte Informationen vorhanden, kann der Kundenberater das System übersteuern.

**6.2.3.5 Berechnungsschritt 5: Clusterparametrisierung**

Als letzter vorbereitender Schritt vor der zentralen Lebenszyklusmodellierung erfolgt die Parametrisierung der Kundencluster. Während die bisherige Profitabilitäts- und Neugeldberechnung mit der Motivation durchgeführt wurde, die Entwicklung eines Einzelkunden in der nahen Zukunft abschätzen zu können, ist die Ermittlung von Durchschnittsdaten pro Kundencluster für die Einzelkundenbewertung in entfernten Jahren wichtig.

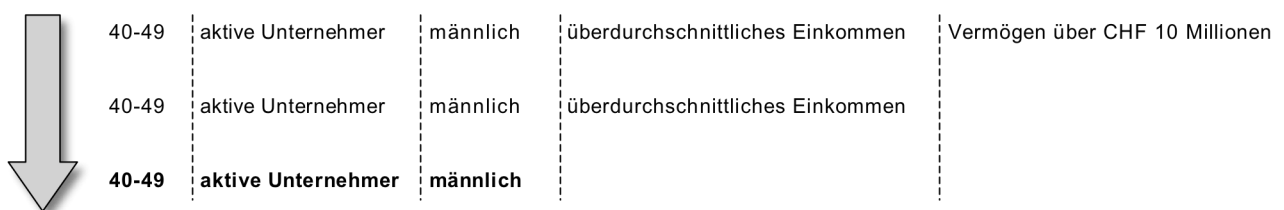
Wie schon bei der Diskussion der Grundlogik in Abschnitt 6.1.3 angetönt, wird die Annahme getroffen, dass ein heute 20-jähriger Medizinstudent in 20 Jahren mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit z.B. ein (40-jähriger) Oberarzt sein wird. Dabei wird auch die Folgeannahme getroffen, dass der heutige Student dem Oberarzt in bestimmten finanziellen Aspekten sehr ähnlich sein wird. Um den Studenten heute bewerten zu können, ist es deshalb wichtig zu wissen, wie die einschlägigen Ausprägungen des Clusters aussehen, in dem auch

die 40-jährigen Oberärzte enthalten sind. Denn deren heutige Leistung wird wahrscheinlichkeits- und zeitgewichtet die Bewertung des heutigen Studenten mitbestimmen.

Somit können die heutigen Beiträge jener Kunden, die sich in den (aus Sicht des betrachteten Kunden) fernen Clustern befinden als „beste Schätzung“ für die dereinst durch diesen Kunden zu erwirtschaftenden Beiträge angenommen werden. Da grundsätzlich jedes Cluster in der Zukunft durch irgendeinen Kunden durchlaufen werden kann, werden für jedes Cluster Durchschnittsausprägungen einiger relevanter Attribute berechnet<sup>324</sup>:

- **Demographische Daten:** Alter, Verbleibjahre im Cluster
- **Daten zu Kundenvermögen:** Volumina, Assetklassen, Share of Wallet
- **Effektive Rentabilitätsdaten:** Umsätze, Rabatte, Profitabilitäten, Standardumsätze und -kosten
- **Wachstumsdaten:** effektive Neumittel und -schätzungen, Wachstumsraten

In der vorliegenden Verwendung einer beschränkten Anzahl von Dummydaten, bei der die Clustergrößen nicht optimiert werden konnten, ergibt sich eine spezifische Implementierungshürde, die jedoch auch im Echtdatenbetrieb auftreten könnte: die Nicht-Populierung einzelner Cluster. Das Problem ist, dass es Cluster gibt, in denen sich heute keine Kunden aufhalten, die aber im Laufe der Lebenszyklusmodellierung potentiell von Kunden bevölkert werden könnten. Für Bewertungsperioden, wo die Kundenbeitragsermittlung auf Clusterdurchschnittswerten basiert, käme es somit zum Fehlen entscheidender Berechnungsdaten. Um Abhilfe zu schaffen, kommt im Berechnungsschritt 5 ein Generalisierungsprozess zur Anwendung:



**Abbildung 6-10:** Clusterparametrisierung

Unter der Annahme, dass das Cluster *40-49 jährige aktive Unternehmer, männlich, überdurchschnittliches Einkommen, Vermögen über CHF 10 Millionen* mit heutigen Kunden unpopulierbar sei, erfolgt eine schrittweise Generalisierung, die in der Attributsreihenfolge hinten beginnt. In einem ersten Schritt lässt der Prozess die Einschränkung punkto Vermö-

<sup>324</sup> Es stellt sich die Frage, ob die Verwendung von arithmetischen Mitteln oder Medianen zu den besseren bzw. sinnvolleren Resultaten führen würde. In der vorliegenden Datenbank wurde aus Gründen der einfacheren Umsetzbarkeit das arithmetische Mittel berechnet; aus Sicht der Verminderung von Ausreissereinflüssen wäre die Wahl der Medianbetrachtung jedoch durchaus sinnvoll.

genshöhe fallen und sucht sämtliche *40-49 jährige aktive Unternehmer, männlich, überdurchschnittliches Einkommen*. Ist die Zielmenge immer noch leer, erfolgt eine weitere Generalisierung und damit die Suche nach *40-49 jährigen aktiven Unternehmern, männlich*. Wird die Datenbank hier fündig, verwendet sie die Durchschnittsausprägung der gesuchten Attribute all dieser Kunden als Näherung für das ursprünglich bearbeitete, spezifischere Cluster.

Alternativ zu diesem Vorgehen könnten unpopulierte Cluster auch als generell irrelevant erachtet, somit gelöscht und auch aus der Transformationsmatrix als mögliche Entwicklungsoptionen entfernt werden.

### 6.2.3.6 Berechnungsschritt 6: Lebenszyklusmodellierung

Die Lebenszyklusmodellierung ist das Herzstück der Relationship Equity Datenbank. Der umfangreiche Algorithmus berechnet die mutmassliche Entwicklung jedes Kunden über eine spezifizierbare Anzahl Jahre und nimmt die Kundenbewertung pro Periode hinsichtlich aller identifizierten Wertkomponenten vor. Die Vorgehensweise soll anhand eines Beispielskunden illustriert werden.

#### a. Abstecken des mutmasslichen Entwicklungspfad

Die heutige Position des Kunden Nr. 2 soll als Ausgangslage dienen. Wie schon oben festgestellt, befindet er sich im Kundencluster der *40-49 jährigen aktiven Unternehmer, männlich, unterdurchschnittliches Einkommen, Vermögen zwischen CHF 1 und 5 Millionen*. Aus Übersichtlichkeitsgründen muss hier auf eine Kurznotation gewechselt werden, die sich wie folgt zusammensetzt:

Attribut	Alters-kategorie	Berufliche Tätigkeit	Geschlecht	Einkommens-kategorie	Gesamt-vermögens-kategorie
Beispiel	4	AE	m	A	B
Mögliche Ausprägungen	1,3,4,5,9	BP, LP, TP, MD, MM etc. <sup>325</sup>	m, f	A, B, C	A, B, C, D

**Tabelle 6-14:** Codierung relevanter Kundeneigenschaften

Als separates Attribut wird die Anzahl der im momentanen Cluster zu verbleibenden Jahre mitgeführt. Diese beträgt für den betrachteten Kunden, da die Alterslimite seines Cluster bei 49 Jahren liegt, noch 1 Jahr. Basierend auf der im Anhang abgebildeten Transformationsmatrix ergeben sich für Kunde Nr. 2 in den nächsten beiden Jahren folgende Entwicklungsmöglichkeiten:

<sup>325</sup> Gemäss Definition in Abschnitt 6.2.2.1

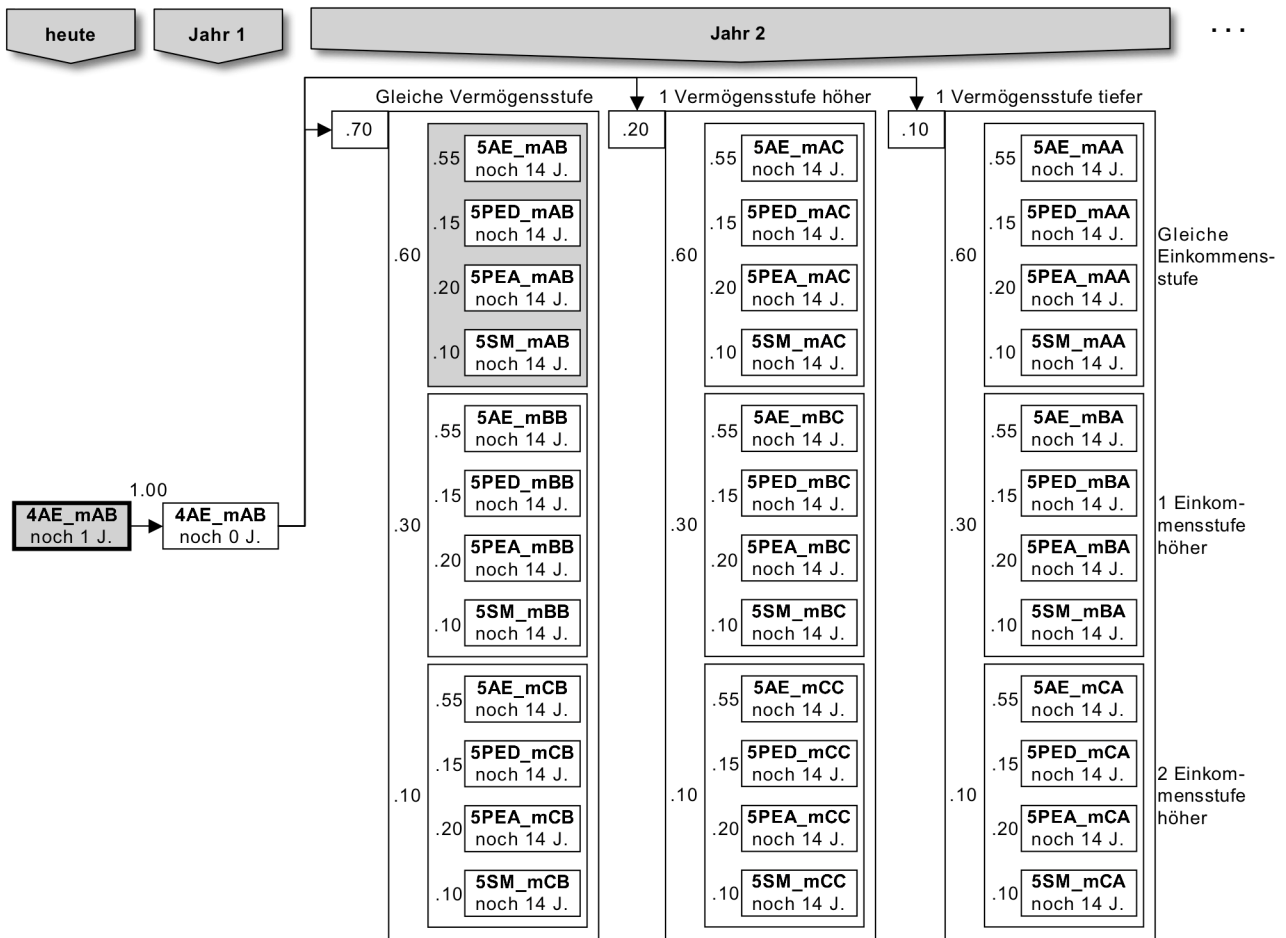


Abbildung 6-11: Beispielhafte Lebenszyklusmodellierung über 2 Jahre

Die Wahrscheinlichkeit für Kunde Nr. 2, sich im folgenden Jahr im selben Cluster zu befinden, ist 100%. Die Wahrscheinlichkeit, sich in 2 Jahren im Cluster 5SM\_mAA (also: 50-59 jährige Senior Manager, männlich, unterdurchschnittliches Einkommen, Vermögen unter CHF 1 Million) zu befinden, ist somit  $1.00 \times 0.10 \times 0.60 \times 0.10 = 0.006$  oder 0.6%. Die Wahrscheinlichkeit, sich linear weiterzuentwickeln und unter ähnlichen Bedingungen aktiver Unternehmer (5AE\_mAB) zu bleiben, ist  $1.00 \times 0.70 \times 0.60 \times 0.55 = 23.1\%$ .

Mit derselben Wahrscheinlichkeit wird sich Kunde Nr. 2 auch in den Jahren 3 bis 16 in diesem Cluster aufhalten. Für die Entwicklung im Jahre 17 kommt es wiederum zu einer Beurteilung neuer Entwicklungsmöglichkeiten. Derart lässt sich die Lebenszyklusentwicklung jedes Kunden über die Folgejahre abschätzen. Durch die zunehmende Verzweigung des Entwicklungsbaumes ergibt sich hinsichtlich der Anzahl an Möglichkeiten eine exponentielle Zunahme.

**b. Berücksichtigung von Kundenabgang**

Die bisher vorgestellte Lebenszykluslogik modelliert die gesamtheitliche, organische Entwicklung eines Kunden ohne Rücksicht auf die konkrete Bankbeziehung (mit Ausnahme

der heutigen Leistungsmessung). Aus Sicht einer spezifischen Bank ist aber neben dieser umfassenden Kundenentwicklung vor allem auch der im eigenen Institut zukünftig zu erwirtschaftende Beitrag von Relevanz. Der spezifische Beitrag der heutigen Kunden wird in der Bewertungsrechnung erfasst und im nächsten Abschnitt beschrieben. Daneben stellt sich aber die Frage nach der Behandlung von Kundenabgängen, welche sich über den Verlust von zukünftigen positiven Cashflows hinaus auch negativ auf das Image einer Privatbank auswirken können („negative Referenzen“)<sup>326</sup>.

Die erste, direkte Wirkung wird hier mit einem sehr transparenten Ansatz behandelt: Die bis hierhin beschriebene Modellierung der organischen Entwicklungsmöglichkeiten wird nicht in dem Sinne verändert, dass neben den bestehenden Entwicklungsmöglichkeiten eine weitere für Kundenabgang hinzukäme. Dies würde nämlich die Sicht des Kunden als integrales Individuum und nicht als Kunden *einer* Bank beeinträchtigen. Vielmehr erfolgt eine Kennzeichnung potentiellen Kundenabgangs nach der Berechnung der Entwicklungsmöglichkeiten nach folgender Systematik:

1. **Festlegen standardisierter Abgangswahrscheinlichkeiten pro Kundengruppe:** Diese Werte sind im vorliegenden Proof of Concept pro Alterssegment angenommen, könnten in der Realität aber leicht anders berechnet werden. Zum Beispiel könnte eine Verfeinerung nach der gewählten Clusterstruktur vorgenommen werden.
2. **Berechnen einer Entwicklungsmöglichkeit:** Wie im vorigen Abschnitt beschrieben, werden Entwicklungsmöglichkeiten evaluiert. Nach der Identifikation jeder solchen Möglichkeit wird die folgend beschriebene „Kundenabgangsmarkierungslogik“ initiiert.
3. **Markieren von potentiellen Kundenabgängen:** Pro Entwicklungsmöglichkeit wird abhängig vom Alter des Kunden und mittels einer Zufallszahl bestimmt, ob dieser abganggefährdet ist. Wird dies so errechnet, erfolgt eine spezielle Markierung der Position des Kunden im betreffenden Cluster. Die Entwicklung des Kunden wird von diesem Punkt aus weitergerechnet, jedoch stets mit einer Abgangsmarkierung versehen. Ein einmal markierter Kunde kann also nicht wieder in die „aktive“ Population eintreten. Mit diesem Vorgehen ist es der Zufall, der über den mutmasslichen Abgang eines Einzelkunden entscheidet; auf die Gesamtheit der Kunden bezogen ist jedoch sichergestellt, dass eine Fluktuation im Rahmen der pro Alterssegment gemachten Vorgabe geschieht.

In der nachfolgenden Datenanalyse kann so sehr transparent ausgewiesen werden, welcher Teil der ganzheitlich errechneten Kundenwerte pro Cluster abganggefährdet ist. Bei der Betrachtung von Einzelkunden ist dieses „Flagging“ selbstverständlich nicht relevant, denn für den Einzelfall könnte der Kundenberater in seiner Subjektivität die Abgangswahrscheinlichkeit viel genauer einschätzen. Mit dem Ziel der Arbeit vor Augen, ein Instrument zu

---

<sup>326</sup> Zum besseren Verständnis der verschiedenen Wertkomponenten halte man sich die Abbildung 6-4 vor Augen, welche Kundenpotential in eine organische, eine anorganische sowie eine indirekte Komponente unterscheidet.

schaffen, das dem Management als primärem Nutzer dienen soll, besteht der Sinn dieses Vorgehens lediglich in der zufallsbasierten Abschätzung mutmasslicher Wertverluste über das gesamte Kundenportfolio.

**c. Errechnung der jährlichen Kundenbeiträge und des –wertes**

Für eine umfassende Kundenbewertung gilt es nun für jeden der potentiell zu durchlaufenden Cluster, den darin erzielbaren Kundenbeitrag bzw. Kundenwert zu errechnen. Hierzu kommen je nach Distanz zum Bewertungszeitpunkt verschiedene Methoden zum Einsatz, welche die Systematik der zwei- und dreistufigen Dividend Discount Modelle aufgreifen und diese für den vorliegenden Verwendungszweck anpassen<sup>327</sup>.

Je näher man sich in Gedanken am heutigen, dem Bewertungszeitpunkt befindet, desto prominenter ist die Berücksichtigung der *heutigen* Ausprägungen des Kunden; je weiter man sich davon entfernt befindet, desto wichtiger wird der Einbezug von Eigenschaften als ähnlich erachteter Kunden. Basierend auf dieser Regel wurde die Bewertung in Abhängigkeit von Bewertungsjahr und Cluster wie folgt aufgesetzt:

<b>Heutiges Cluster</b>			<b>Zukünft. Cluster 1</b>			<b>2</b>		<b>3</b>	<b>4</b>		<b>n</b>						
J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9	J10	J11	J12	J13	J14	Jn			
<b>Explizit</b>								<b>Standardisiert</b>			<b>Pauschal</b>						
<b>Phase A</b>								<b>Phase B</b>			<b>Phase C</b>			<b>Phase D</b>			
Bewertung basiert während der Zeit im heutigen Cluster auf individuellen Kundendaten								Bewertung basiert teilweise auf individuellen Kundendaten, teilweise auf Clusterdurchschnittsdaten <i>Variable Periodenlänge (z.B. 5 J.)</i>			Bewertung basiert auf Clusterdurchschnittswerten <i>Variable Periodenlänge (z.B. 3 Jahre)</i>			Bewertung basiert auf dem letzten standardisiert berechneten Jahresbeitrag <i>Variable Periodenlänge</i>			














**Abbildung 6-12:** Grundlegende Kundenbewertungslogik

Ausser der Bewertungsphase A, die durch die Verbleibzeit im aktuellen Cluster bestimmt ist, können die Längen der einzelnen Bewertungsphasen nach Belieben verändert werden. Insbesondere die Wahl des Übergangzeitpunkts von Phase B zu Phase C muss wohlüberlegt sein, da hier ein grundsätzlicher, aber konzeptionell notwendiger Bruch in der Bewertungslogik stattfindet. Die Phase D wurde der Vollständigkeit halber implementiert, um bei begrenzter Rechenleistung langwierige Operationen zu vereinfachen; sie sollte wegen ihres begrenzten zusätzlichen Erklärungsbeitrags wenn möglich nicht genutzt werden.

Die folgende Abbildung ermöglicht einen Überblick über die pro Phase verwendeten Datengrundlagen. Dabei wird die abnehmende Bedeutung kundenindividueller Informationen von links nach rechts deutlich:

<sup>327</sup> Palepu/Bernard/Healy (1996), 6-5: Zweistufige DCF-Bewertung; Damodaran (2005): *Gordon Growth Model*, zwei- und dreistufige Dividend Discount Modelle; siehe auch Abschnitt 3.2.1 zum grundsätzlichen Verständnis des Begriffs „Kundenwert“



	Explizit	Standardisiert		Pauschal
	A	B	C	D
<b>Organischer Kundenwert</b>				
<b>Volumina / Share of wallet</b>	 Kunde	 Kunde	 Cluster-Ø S-o-w: Kunde	
<b>Wachstum</b> - NNM, Neuverbr. - Performance	 Kunde Jährl. Annahme	 Kunde Jährl. Annahme	 implizit Jährl. Annahme	
<b>Asset Allocation</b>	 Kunde	 Kunde	 Cluster-Ø	
<b>Profitabilität</b> - Umsatz / ROBV - Aufwendungen	 Kunde Prod.standard	 Cluster-Ø Prod.standard	 Cluster-Ø Prod.standard	 Cluster-Ø Prod.standard
<b>Anorganischer Kundenwert</b>				
<b>+Δ Share of wallet</b>	Clusterdurchschnitt ODER Zielwert			
<b>+Δ Preissetzung</b>	Clusterdurchschnitt			
<b>+Δ Verbindlichkeiten</b>	Cluster-Ø			

**Abbildung 6-13:** Spezifische Kundenbewertungsannahmen

Am Beispiel des schon mehrmals betrachteten Kunden Nr. 2 würde sich die organische Bewertung konkret wie in Tabelle 6-15 aufgezeigt, gestalten. Diese zeigt beispielhaft 3 einzelne Bewertungsjahre, die jeweils nach einer anderen Methode behandelt werden: Jahr 1 nach Methode A, Jahr 2 nach B und Jahr 6 nach C. Der augenfälligste Unterschied ist, dass die Methode A ausschliesslich auf kundenindividuellen Daten basiert, während Methode B teilweise auf clusterspezifischen Informationen beruht und Methode C sich sodann fast vollständig auf letztere abstützt. Die dargestellte Rechnung ist vereinfacht und weniger detailliert als die in der Access Datenbank effektiv vorgenommenen Schritte, läuft aber grundsätzlich nach demselben Muster ab<sup>328</sup>.

- (1) Berechnung des Kundenbeitrags
- (2) Diskontierung auf den Gegenwartswert<sup>329</sup>
- (3) Gewichtung mit der Eintrittswahrscheinlichkeit
- (4) Festlegen von Kundenabgängen

<sup>328</sup> Unter anderem erfolgt pro Produktgruppe eine weitere Unterscheidung nach Assetklasse (Aktien, Obligationen, andere), um die Finanzmarktpformance separat berechnen zu können. Auch die Wahl von drei nicht durchgängig aneinander grenzenden Jahren im Erklärungsbeispiel ist als notwendige Massnahme zur Reduktion der Komplexität zu sehen.

<sup>329</sup> Auf die Wahl des Diskontfaktors wird in Abschnitt 6.2.3.7 eingegangen,

# RELATIONSHIP EQUITY IM PRIVATE BANKING

CHF, falls nicht anderweitig vermerkt		Jahr 1		Jahr 2		Jahr 6	
		A (explizit, aktuelles Cluster)		B (explizit, Folgecluster)		C (standardisiert)	
Bewertungslogik		4AE_mAB		5SM_mBC		5SM_mBC	
Cluster (1 Bsp. falls mehrere)		kundenbasiert	clusterbasiert	kundenbasiert	clusterbasiert	kundenbasiert	clusterbasiert
<b>Organisches Potential (vereinfacht)</b>							
Beratungs- mandat	Volumen Jahresbeginn	106,732		126,071			
	Ds. Performance (%)	5%		5%			
	Marktleistung	5,337		6,304			
	Vol. Jahresende (vor Neugeld)	112,069		132,374			
	Neugeld (Anteil)	14,002		14,002			
	<b>Durchschnittsvolumen</b>	<b>116,401</b>		<b>136,223</b>			
	[Nettomarge top line (bp)]	30			30		
	/ Std. Kostenanteil (bp)]	-20			-20		
	Umsatz Jahr	348			406		8,955
	Std. Kosten Jahr	-233			-272		
<b>Nettobeitrag Jahr</b>	<b>115</b>			<b>134</b>			
Verwaltungs- mandat	Volumen Jahresbeginn	1,167,784		1,379,373			
	Ds. Performance (%)	5%		5%			
	Marktleistung	58,389		68,969			
	Vol. Jahresende (vor Neugeld)	1,226,173		1,448,342			
	Neugeld (Anteil)	153,200		153,200			
	<b>Durchschnittsvolumen</b>	<b>1,273,579</b>		<b>1,490,457</b>			
	[Nettomarge top line (bp)]	151			154		
	/ Std. Kostenanteil (bp)]	-25			-25		
	Umsatz Jahr	19,197			22,883		25,422
	Std. Kosten Jahr	-3,184			-3,726		
<b>Nettobeitrag Jahr</b>	<b>16,013</b>			<b>19,157</b>			
Total Assets	Umsatz Jahr	19,545		23,290			34,377
	Std. Kosten Jahr	-3,417		-3,999	(s-o-w korr.)		-10,147
	<b>Nettobeitrag Jahr</b>	<b>16,128</b>		<b>19,291</b>	<b>22,626</b>		<b>24,229</b>
Verbindlich- keiten	Volumen Jahresbeginn	1,456,154		1,410,719			
	Vol. Jahresende (vor Neuverb.)	1,456,154		1,410,719			
	Netto Neuverbindlichkeiten	-45,435		-45,435			
	<b>Durchschnittsvolumen</b>	<b>1,433,437</b>		<b>1,388,002</b>			
	[Nettomarge top line (bp)]	81			79		
	/ Std. Kostenanteil (bp)]	-23			-23		
	Umsatz Jahr	11,552			10,981		2,143
	/ Std. Kosten Jahr	-3,297			-3,192		-623
	<b>Nettobeitrag Jahr</b>	<b>8,255</b>			<b>7,789</b>	<b>1,520</b>	<b>1,520</b>
	<b>= Gesamtkundenbeitrag</b>	<b>24,383</b>			<b>27,080</b>		<b>24,146</b>
/ (1+Diskontsatz) <sup>Periode</sup>	110%			121%		177%	
<b>= Kundenwert</b>	<b>22,167</b>			<b>22,380</b>		<b>13,630</b>	
x Kumulierte Eintrittswahrscheinlichkeit	100%			0.60%		0.60%	
<b>= Gewichteter Kundenwert</b>	<b>22,167</b>			<b>134</b>		<b>82</b>	
Abgangsmarker	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Verlorener Kundenwert	0%			0%		100%	

**Tabelle 6-15:** Organische Kundenbeitragsrechnung nach Methoden A bis C

Sowohl in Phase A als auch in Phase B errechnen sich die Volumina an Kundengeldern und –verbindlichkeiten auf der Basis der kundenindividuellen Daten und unter Berücksichtigung von Neumittelzuflüssen sowie einer geschätzten Entwicklung der Finanzmärkte pro Anlagekategorie wie Aktien oder Obligationen.

Bei der Berechnung der Umsatz- und Kostenzahlen werden in den beiden Phasen jedoch unterschiedliche Wege beschritten. Während in der gegenwartsnäheren Phase A auf der relativen heutigen Deckungsbeitragsleistung des Kunden aufgebaut wird (z.B. 151 Basispunkte Umsatz, 25 Basispunkte Standardkosten für das Verwaltungsmandat), nimmt die Berechnung in Phase B ihre Inputinformationen aus der durchschnittlichen Profitabilität im gerade durchlaufenen Cluster (z.B. 154 resp. 25 Basispunkte für das Verwaltungsmandat).

Der absolute Nettobeitrag wird als Multiplikation von relativer Profitabilität und dem Volumen pro Anlagekategorie resp. den Verbindlichkeiten berechnet.

In Phase C, also der für die am entferntesten liegenden Bewertungsjahre genutzten Logik, wird vereinfachend nicht mehr auf den relativen Profitabilitäten, sondern auf den absoluten Clusterdurchschnittswerten aufgebaut. Es erfolgt lediglich eine Korrektur zur Berücksichtigung des kundenindividuellen „Share of wallet“, dem Anteil der Gelder, den der Kunde bei der betrachteten Bank deponiert hat. Dies wird notwendig, da sich die Clustereinteilung nach dem Gesamtvermögen richtet und somit auch Kunden vereinen könnte, die der betrachteten Bank sehr unterschiedlich grosse Vermögensteile und somit auch Umsatzflüsse zukommen lassen könnten – und somit nicht direkt vergleichbar wären.

Der Gesamtkundenbeitrag ergibt sich aus der Summe der berechneten Nettobeiträge pro Kategorie (Beratungsmandat, Verwaltungsmandat, Verbindlichkeiten). Pro Periode wird sodann ein Kundenwert durch die Abzinsung des gesamten Nettobeitrags mit einem jahresweise definierbaren Diskontsatz ermittelt; dieser beträgt im vorgestellten Beispiel 10%. Durch die Multiplikation mit der über die Perioden kumulierte Transformationswahrscheinlichkeit, welche im vorliegenden Beispiel für den Übergang zwischen Jahr 1 und 2 0.6% und aufgrund ausbleibender weiterer Transformationsschritte auch für das Jahr 6 0.6% beträgt<sup>330</sup>, wird der gewichtete Kundenwert für die während eines zukünftigen Jahres in einem bestimmten Cluster zugebrachten Zeit ermittelt. Die Aufsummierung dieser gewichteten Beiträge pro Bewertungsjahr würde im Gesamtwert pro Jahr resultieren.

Die Abgangslogik kann anhand dieser punktuellen Zahlenbeispiele nur schlecht nachvollzogen werden. Es kann einzig festgestellt werden, dass die Entwicklungsmöglichkeit im Jahre 6 in das Cluster *5SM\_mBC* vom Zufallszahlengenerator als abgangsgefährdet bezeichnet wurde. Diese Markierung bewirkt, dass sämtliche von diesem Punkt aus identifizierten Entwicklungsmöglichkeiten in den Folgejahren, ebenfalls mit einer solchen versehen werden. In der Schlussdarstellung der Werthaltigkeit eines Kundenportfolios soll es möglich sein, einen auf den Kundenabgang bezogenen Brutto- wie auch einen Nettowert darzustellen.

Die Möglichkeit der Berechnung von anorganischen, also durch aktives Tätigwerden der Bank abschöpfbaren Wertkomponenten hängt ebenfalls stark von der pro Phase verwendeten Methode ab. Grund dafür ist, dass das anorganische Potential als Differenzwert zu jeweils aktuellen Clusterdurchschnitten berechnet wird. Sobald die organische Bewertung auf allgemeinen Clusterdaten beruht, ist darum auch keine Potentialdifferenz zum Clusterdurchschnitt feststellbar. Ausnahme bildet der Share of Wallet – also der Anteil des Vermö-

---

<sup>330</sup> Gemäss Abbildung 6-11 beträgt die Transformationswahrscheinlichkeit zwischen Jahr 1 im Cluster *4AE\_mAB* und Jahr 2 im Cluster *5SM\_mBC* ( $20\% * 30\% * 10\% =$ ) 0.6%. Da mit einer Wahrscheinlichkeit von 100% die nächsten 14 Jahre im selben Cluster verbracht werden, beträgt die kumulierte Entwicklungswahrscheinlichkeit bis ins Jahr 6 immer noch ( $0.6\% * 100\% * 100\% * 100\% * 100\% =$ ) 0.6%.

gens eines Kunden, das bei einer spezifischen Bank deponiert ist – der bis zuletzt als kundenspezifisch angenommen wird.

CHF, falls nicht anderweitig vermerkt		Jahr 1		Jahr 2		Jahr 6	
		A (explizit, aktuelles Cluster)		B (explizit, Folgecluster)		C (standardisiert)	
Bewertungslogik		4AE_mAB		5SM_mBC		5SM_mBC	
Cluster (1 Bsp. falls mehrere)		kundenbasiert	clusterbasiert	kundenbasiert	clusterbasiert	kundenbasiert	clusterbasiert
<b>Anorganisches Potential</b>							
<b>Share of Wallet Potential ggü. Clusterdurchschnitt</b>							
Effektiver Share of Wallet (%)		77%	48%	77%	82%	77%	82%
--> Potential (%)		0%		7%		7%	
--> Share of Wallet Potential in Periode (CHF)		0		1,367		1,604	
<b>Share of Wallet Potential ggü. Zielwert</b>							
Allgemeines Share of Wallet Ziel (%)		60%		60%		60%	
--> Potential (%)		0%		0%		0%	
--> Share of Wallet Potential in Periode (CHF)		0		0		0	
<b>Preissetzungspotential</b>							
diff. Nettomarge topline Beratungsmandate		29.92	29.53				
diff. Nettomarge topline Verwaltungsmandate		150.73	150.80				
diff. Nettomarge topline Verbindlichkeiten		80.59	80.98				
--> Volumengewichtetes Potential Periode (CHF)		61		nicht sinnvoll		nicht sinnvoll	
<b>Verbindlichkeitssteigerungspotential</b>							
diff. Deckungsbeitrag aus Verbindlichkeiten		8,255	7,407	7,789	1,534		
--> Verbindlichkeitssteigerungspotential Periode		0		0		nicht sinnvoll	
= Gesamtes anorganisches Potential Periode		61		1,367		1,604	
/ (1+Diskontsatz) <sup>Periode</sup>		110%		121%		177%	
= NPV Anorganisches Potential		55		1,130		905	
x Kumulierte Eintrittswahrscheinlichkeit		100%		0.60%		0.60%	
= Gewichteter NPV Anorganisches Potential		55.03		6.78		5.43	

**Tabelle 6-16:** Anorganische Kundenbeitragsrechnung nach Methoden A bis C

In der Tabelle 6-16 zeigt sich denn auch, dass sich das Share of Wallet Potential aufgrund der verwendeten Logik berechnen lässt, sobald der identifizierte Share of Wallet des Kunden (in casu 77%) unter dem entsprechenden Durchschnittswert des aktuellen Clusters (z.B. im Jahre 6 für das aktive Cluster 5SM\_mBC 82%) bewegt. Zur Potentialbezifferung wird der effektiv erzielte Deckungsbeitrag auf dem Kundenvermögen (also ohne den Beiträgen auf den Verbindlichkeiten) linear auf den neuen, als realistisch erachteten Share of Wallet Wert hinaufgerechnet. Zusätzlich könnte auch ein Share of Wallet Zielwert definiert werden, der als Messlatte zur Berechnung von Steigerungspotential dienen könnte.

Das Preissteigerungspotential errechnet sich ebenfalls aus der Differenz des Einzelkundenpreises pro Produkt zum jeweiligen Referenzwert im Cluster. Alternativ liesse sich auch pro Einzelkunde eruieren, wie hoch die pro Produkt gewährten Rabatte sind und ob sich diese teilweise rückgängig machen liessen. Derart könnte ein theoretisches Preissteigerungspotential errechnet werden.

Als letzte anorganische Komponente wird für die bisher ausser Acht gelassenen Verbindlichkeiten ein Steigerungspotential errechnet. Dieses gestaltet sich mangels intelligenterer Zusatzinformationen pauschal, indem ermittelt wird, welche Steigerung des Deckungsbeitrags notwendig wäre, um das Clusterdurchschnittsniveau zu erreichen. Im Beispiel ist dieses wegen der guten Leistung des betrachteten Kunden gleich Null. Man sollte sich bewusst

sein, dass zwischen diesem anorganischen Potentialbestandteil und des identifizierten Potentials aufgrund von einzelfallbezogenen Preissteigerungen eine Überlappung resp. Doppelzählung von Wertpotentialen entstehen kann.

Wie der organische, wird auch der anorganische Wert diskontiert und mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit gewichtet. Die so berechneten anorganischen Werte resp. Potentialsteigerungsmöglichkeiten sind als Nebenprodukt der clusterbasierten, organischen Kundenbewertung zu sehen. Aufgrund der zentralen Annahme, dass sich Kunden im selben Cluster punkto Verhalten und bestimmten Attributen gleichen<sup>331</sup>, und dem Folgeschluss, dass mit ähnlichen Kunden deshalb auch ähnlich hohe Deckungsbeiträge zu erwirtschaften seien, kann die vorliegende Vorgehensweise somit einen Hinweis auf mögliche Steigerungspotentiale geben.

Solche sind insbesondere dazu bestimmt, um für das Management als Hauptnutzer eine allgemeine Verteilung der im Kundenportfolio durch entsprechende Massnahmen erschliessbare Potentialgebiete aufzuzeigen. Zur Identifikation spezifischer, ausschöpfbarer Potentiale auf Stufe Einzelkunde eignen sich differenziertere, gegenwartsbezogene Analysen wie sie durch CRM-Abteilungen der Grossbanken vorgenommen werden, mit Sicherheit besser<sup>332</sup>.

Indirekte Wertkomponenten (im wesentlichen Referenzen und Erbschaften) werden pro Kunde durch Gruppierung und Aufsummierung berechnet. Unter Referenzen können verschiedene Arten von Kundenvermittlungen verstanden werden<sup>333</sup>:

- Von Kunden gemachte Referenzen
- Von bankexternen professionellen Beratern gemachte Referenzen
- Von bankinternen Quellen gemachte Referenzen (Kundenberater untereinander)

Während insbesondere in grossen Banken die letzte Kategorie von Referenzen eine wichtige Rolle spielt und über die Gestaltung der Anreizstrukturen gefördert wird<sup>334</sup>, behandelt das vorliegende, kundenzentrierte Modell nur Effekte der ersten Kategorie von Empfehlungen.

Die vierte, pauschale Bewertungsmethode D errechnet nur die organische Wertentwicklung. Auf eine sehr verallgemeinernde Weise kann so die Leistung in den am weitesten entfernt liegenden Perioden bewertet werden, indem der Kundenbeitrag der letzten standardisiert berechneten Periode als Grundlage genommen und unverändert, d.h. ohne Wachstumsannahme, in die Zukunft weitergeführt wird. Dies geschieht nicht mehr pro Entwicklungsmög-

---

<sup>331</sup> Siehe Abschnitt 6.1.2

<sup>332</sup> Siehe Abschnitt 3.7.3.2 zum Einsatz von CRM in Grossbanken

<sup>333</sup> Corporate Executive Board (2004a)

<sup>334</sup> Um Kunden einen optimalen Service bieten zu können, werden Kundenberater derart incentiviert, dass sie (in Form persönlicher Entlohnung) davon profitieren, wenn sie Kunden, die aus Perspektive der „Value Proposition“ richtigerweise von einem anderen Kundenberater betreut würden, an diesen abgeben (z.B. Übergabe von Kunden aus dem Retailbereich ins Private Banking).

lichkeit, sondern gesamthaft für die Summe sämtlicher Entwicklungsmöglichkeiten pro Jahr.

Konkret wird der Gesamtkundenwertbeitrag für eine bestimmte Periodenlänge in konstant bleibender Höhe fortgeschrieben und auf den Beginn der Phase D abgezinst. Zur einfacheren, jedoch äquivalenten Berechnung wird dazu die Differenz der ewigen Renten auf der Basis des konstanten Kundenbeitrags zum Zeitpunkt des Endes der Phase D und des Beginns derselbigen gebildet. Der damit ermittelte Kundenwert wird schliesslich noch auf den heutigen Zeitpunkt diskontiert. Die Wahrscheinlichkeitsgewichtung entfällt, denn es wird eine 100%ige Eintrittswahrscheinlichkeit des angenommenen.

<i>CHF, falls nicht anderweitig vermerkt</i>	<b>Jahre 10 - 15</b>
<b>Bewertungslogik</b>	D (pauschal)
<b>Cluster</b>	<b>alle</b>
<b>= Gesamtkundenbeitrag</b>	<b>18,769</b>
<i>Ewige Rente (ab Jahr 10, im Jahr 10)</i>	187,686
<i>Ewige Rente (ab Jahr 15, im Jahr 10)</i>	116,538
<i>Pauschaler Kundenwert Jahre 10 bis 15</i>	71,148
/ (1+Diskontsatz) <sup>Periode</sup>	236%
<b>= Kundenwert</b>	<b>30,174</b>
x Kumulierte Eintrittswahrscheinlichkeit	100%
<b>= Gewichteter Kundenwert</b>	<b>30,174</b>

**Tabelle 6-17:** Kundenbeitragsrechnung nach Methode D

Die Errechnung dieses Fortführungswerts ist somit technisch möglich, aus einer praktischen Sicht aufgrund seiner beschränkten Zusatzinformationen jedoch nicht unbedingt sinnvoll<sup>335</sup>.

**d. Wahl der Anzahl Bewertungsperioden**

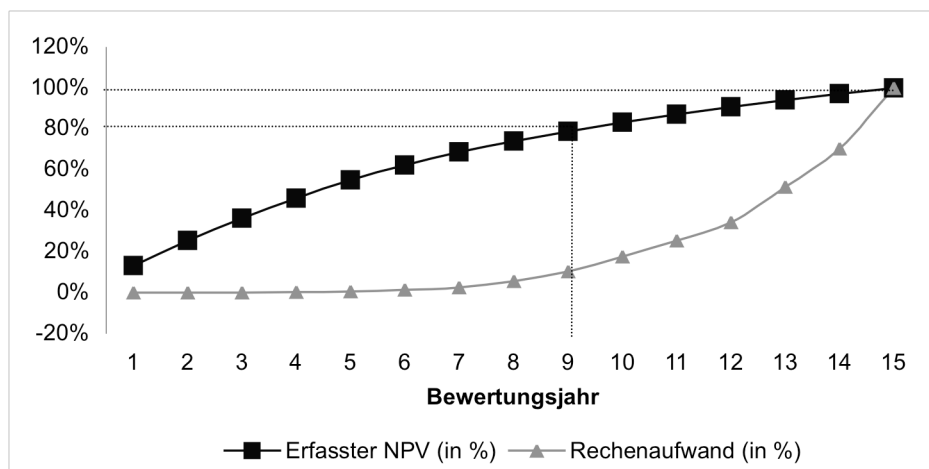
Eine wichtige Frage stellt sich angesichts der optimalen Anzahl zu wählender Bewertungsperioden. Ohne die Verwendung des eben beschriebenen Fortführungswertes, von dem hier aufgrund seiner Pauschalität grundsätzlich abgeraten wird, erlangt die Wahl der Anzahl Bewertungsperioden für die Höhe des errechneten Kundenwerts grosse Relevanz. Die Relationship Equity Datenbank ist in ihrer momentanen Ausprägung auf die Modellierung von bis zu 20 Entwicklungsperioden ausgelegt. Dieser Wert kann leicht erhöht werden, doch fragt sich, ob der Erklärungsgehalt zusätzlicher Perioden den damit erzeugten Aufwand rechtfertigt. Zwei Überlegungen sind hierbei von Bedeutung:

1. Der stark annahmenbasierte absolute Kundenwert ist nur die halbe Wahrheit. Unter Umständen von viel grösserem Interesse ist dessen sowohl relative Entwicklung über die Zeit als auch dessen relative Bedeutung gegenüber anderen Kundenwerten (die auf der Basis derselben Annahmen errechnet wurden).
2. Sofern IT-Ressourcen knapp sind, gibt es grundsätzlich einen Punkt, wo der zusätzlich gestiftete Nutzen durch eine Verlängerung der Betrachtungsperiode kleiner ist als der

<sup>335</sup> Referat von Mark Spracklen (2.2.05), der die Verwendung eines time cap für die Wertberechnung befürwortet.

dadurch bedingte zusätzliche, sich exponentiell vergrößernde Rechenaufwand<sup>336</sup>. Dieser Punkt kann nicht eindeutig gefasst werden, da er selber von der Festsetzung der Anzahl Perioden für die Berechnung von 100% des Kundenwerts abhängig ist. Illustrativ lässt sich anhand von Abbildung 6-14 aber einfach zeigen, dass bspw. bei einer Wahl von 15 Jahren für die Wertberechnung schon 9 Jahre genügt hätten, um 80% des Gesamtwertes zu erklären. Die restlichen 6 Jahre tragen 20% des Gesamtwertes bei, schlagen aber mit 90% der Rechenleistung zu Buche.

Die Schlussfolgerungen aus diesen Gedanken lassen sich wie folgt zusammenfassen: Der errechnete Kundenwert ist nicht sakrosankt, und ggf. ist es sinnvoll, bei dessen Berechnung Abstriche zu machen, um Effizienzgewinne zu erzielen.



**Abbildung 6-14:** Bestimmung der optimalen Anzahl von Bewertungsperioden

### 6.2.3.7 Berechnungsschritt 7: Kunden- und Beraterbewertung

#### a. Kundenbewertung

Was hier als Kundenbewertung bezeichnet wird, ist nach den aufwendigen Modellierungsprozessen in Schritt 6 lediglich ein Zusammenzug der dort errechneten wahrscheinlichkeitsgewichteten Kundenwerte pro Entwicklungsmöglichkeit und Periode. Dabei erfolgt hinsichtlich der Berechnung des organischen Kundenwerts eine Korrektur für den Kundenabgang, welcher sich als Summe der so markierten Entwicklungsmöglichkeiten ergibt.

Aus dem folgenden Zusammenzug wird ersichtlich, dass der Hauptteil der Werthaltigkeit des betrachteten Kunden Nr. 2 aus der expliziten Bewertung während der Jahre 1 bis 5 resultiert. Dies ist deshalb der Fall, weil erstens den späteren Jahren aufgrund des Geldzeit-

<sup>336</sup> Diese angetönte Knappheit resultiert nicht aus einer Beschränkung der finanziellen Ressourcen, welche bei jedem Bankinstitut im Rahmen liegen dürften, sondern viel eher auf der Knappheit der zeitlichen Ressourcen. Die sich exponentiell vervielfachenden Rechenschritte bei Verlängerung der Betrachtungsperiode können punkto Rechenaufwand zu einer markanten Verlängerung der Rechenzeit (im Stundenbereich) führen.

wertes grundsätzlich weniger Werthaltigkeit zugesprochen wird; zweitens folgt die Bewertung in den Jahren 6 bis 9 einer anderen Logik. Wann der beste Übergangszeitpunkt von der Verwendung von Methode B zu Methode C zu legen ist, wird sich erst im Zuge der Verwendung von Echtdateien zeigen.

Zur Barwertberechnung wird als Diskontfaktor in der Literatur häufig der „übliche notwendige Return für Marketinginvestitionen“ angewendet<sup>337</sup>; im vorliegenden Modell, wo der Horizont über das Marketing hinausgeht, bietet sich eine gesamtunternehmerische Opportunitätskostenüberlegung an: Der Diskontsatz sollte so hoch gewählt werden, wie eine Investitionsalternative rentieren würde<sup>338</sup>. Typischerweise wird es sich dabei um den allgemein gebräuchlichen notwendigen Zinssatz für Projektinvestitionen handeln.

Dementsprechend gestaltet sich die organische Bewertung von Kunde Nr. 2 wie folgt. Es resultiert in diesem Beispiel ein organischer Kundenwert von knapp CHF 160'000:

CHF	NPV Organischer Wert		
	Brutto	./. Kundenabgang	= Netto
Jahr 1	22,167	0 0%	22,167
Jahr 2	22,127	67 0%	22,060
Jahr 3	22,090	332 2%	21,758
Jahr 4	21,976	419 2%	21,557
Jahr 5	21,794	415 2%	21,379
Jahr 6	10,594	222 2%	10,373
Jahr 7	9,631	2,411 25%	7,220
Jahr 8	8,756	2,675 31%	6,081
Jahr 9	7,960	2,595 33%	5,364
Explizit (1-5)	110,154	1,233 1%	108,921
Standardisiert (6-9)	36,941	7,904 21%	29,037
<b>E + S</b>	<b>147,095</b>	<b>9,137 6%</b>	<b>137,958</b>
Duration	4.09		3.87
Pauschal (10-14)	30,174	9,839 33%	20,335
<b>Total</b>	<b>177,268</b>	<b>18,975 11%</b>	<b>158,293</b>

**Tabelle 6-18:** Zusammenzug der organischen Kundenbewertungsrechnung

Die vorliegende Bewertungsmethodik ermöglicht zudem auch eine Berechnung der aus der Finance bekannten Duration, der Zeit in Jahren bis zum Anfall der Hälfte aller total erwarteten Cashflows. Dafür werden die Jahrescashflows mit der Anzahl Jahre, in denen sie voraussichtlich anfallen werden, gewichtet<sup>339</sup>:

$$Duration = \frac{1 \times PV_{J_1} + 2 \times PV_{J_2} + 3 \times PV_{J_3} + \dots + n \times PV_{J_n}}{Gesamter NPV} [J]$$

<sup>337</sup> Bspw. in Bauer et al. (2003), 54

<sup>338</sup> Brealey/Myers (2003), 14-15

<sup>339</sup> Brealey/Myers (2003), 676, zur Durationberechnung bei Obligationen; die aus Phase D gewonnenen pauschalen Werte werden nicht in die Rechnung einbezogen, da diese sich nicht auf ein bestimmtes Jahr zuteilen lassen.



Die Ergänzung der Bewertungsrechnung mit Durationbetrachtungen gibt dem Nutzer eine weitere Informationskomponente in die Hand, welche die zeitliche Staffelung der erwarteten Cashflows abschätzen lässt. Damit lassen sich zwischen prima vista gleichwertigen Kunden unterschiedliche Qualitäten herauschälen, welche für konkrete Marktbearbeitungsentscheide relevant sein können.

Die anorganische Bewertung geschieht nach derselben Logik, mit Ausnahme der pauschalen Berechnung nach Methode D, die nicht vorgenommen wird. So wird pro Jahr eine Summierung der identifizierten, wahrscheinlichkeitsgewichteten und diskontierten anorganischen Potentiale vorgenommen. Für den Kunden 2 schlägt damit einzig das Preissetzungspotential von CHF 55 zu Buche; für die Folgejahre ist es vornehmlich das Potential aus einer Share of Wallet Steigerung, welche relevant ist.

Das in Tabelle 6-16 errechnete, abgezinste Potential von CHF 6.78 für das Jahr 2 summiert sich dabei zusammen mit den Potentialen der anderen möglichen, hier aber nicht ersichtlichen Cluster in diesem Jahr zu den unten ersichtlichen CHF 328:

CHF	NPV Anorganischer Wert					= Total
	S-o-W ggü. Cluster	S-o-W ggü. Zielwert	Preissetzung	Verbindlichkeiten		
Jahr 1	0	0	55	0	55	
Jahr 2	328	0	0	0	328	
Jahr 3	343	0	0	1	345	
Jahr 4	355	0	0	3	358	
Jahr 5	365	0	0	5	370	
Jahr 6	450	0	0	0	450	
Jahr 7	409	0	0	0	409	
Jahr 8	372	0	0	0	372	
Jahr 9	338	0	0	0	338	
Explizit (1-5)	1,391	0	55	9	1,455	
Standardisiert (6-9)	1,571	0	0	0	1,571	
<b>Total</b>	<b>2,961</b>	<b>0</b>	<b>55</b>	<b>9</b>	<b>3,026</b>	

**Tabelle 6-19:** Zusammenzug der anorganischen Kundenbewertungsrechnung

Aus der Summe von organischem und anorganischem Wert lässt sich ein Gesamtwert pro Kunde errechnen. Dieser kann als „maximal abschöpfbarer Wert“ verstanden werden, welcher bei entsprechender organischer Entwicklung des Kunden sowie dem Greifen geeigneter Massnahmen zur Abschöpfung des anorganischen Wertsteigerungspotentials realisiert werden könnte<sup>340</sup>.

**b. Beraterbewertung**

Ist bekannt, welche Kundenberater welche Kunden betreuen, ist es nicht schwierig, die erwartete Kundenwertgenerierung sowie die Dauer bis zu deren Anfall auf einzelne Kundenberater umzumünzen. Zur Beurteilung der Optimalität von Ressourcenallokationen erfolgt zudem ein Backsourcing von Kundenberaterdaten auf die Kundenstufe.

<sup>340</sup> Auf Englisch im Tool als „maximum capturable value“ bezeichnet.

Konkret könnte für das Management von Interesse sein, wie der Zusammenhang zwischen der Anzahl Kunden eines Beraters und dem durchschnittlichen Wert, den dieser pro Kunde zu generieren vermag, aussieht. Es stellt sich die Frage, ob sich ab einer bestimmten Anzahl Kunden pro Berater ein abnehmender Grenzwert eines zusätzlichen Kunden ergibt. Wäre dies der Fall, könnte eine Optimierung der Anzahl Kunden pro Berater mit dem Ziel einer maximalen Wertschöpfung in Angriff genommen werden.

**6.2.3.8 Berechnungsschritt 8: Graphische Aufbereitung**

Um dem Endnutzer einen einfachen Zugriff auf die berechneten Daten zu ermöglichen und um graphische Präsentationsmöglichkeiten hinzuzugewinnen, besteht der achte Schritt in erster Linie aus einem Export von Daten aus MS Access in die Tabellenkalkulationssoftware MS Excel.

Diese müssen in einem bestimmten Format in Excel vorliegen, damit dort letzte Berechnungsschritte vorgenommen werden können. So kann der Benutzer einerseits die darzustellenden Inhalte steuern und andererseits bestimmte Optionen bei der Eingrenzung der dargestellten Datenmenge beeinflussen. Somit ermöglicht die momentane Version des Tools keinen Livezugriff auf die Stammdaten: Simulationen unter der Variation von Annahmeparametern müssen in der Datenbank selbst verändert und danach neu gerechnet werden.

Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Schritt eine Vereinfachung der Clusterstruktur durch Zusammenlegung von Kundengruppen vorgenommen, so dass sich das Interface zum Benutzer wie folgt präsentiert.

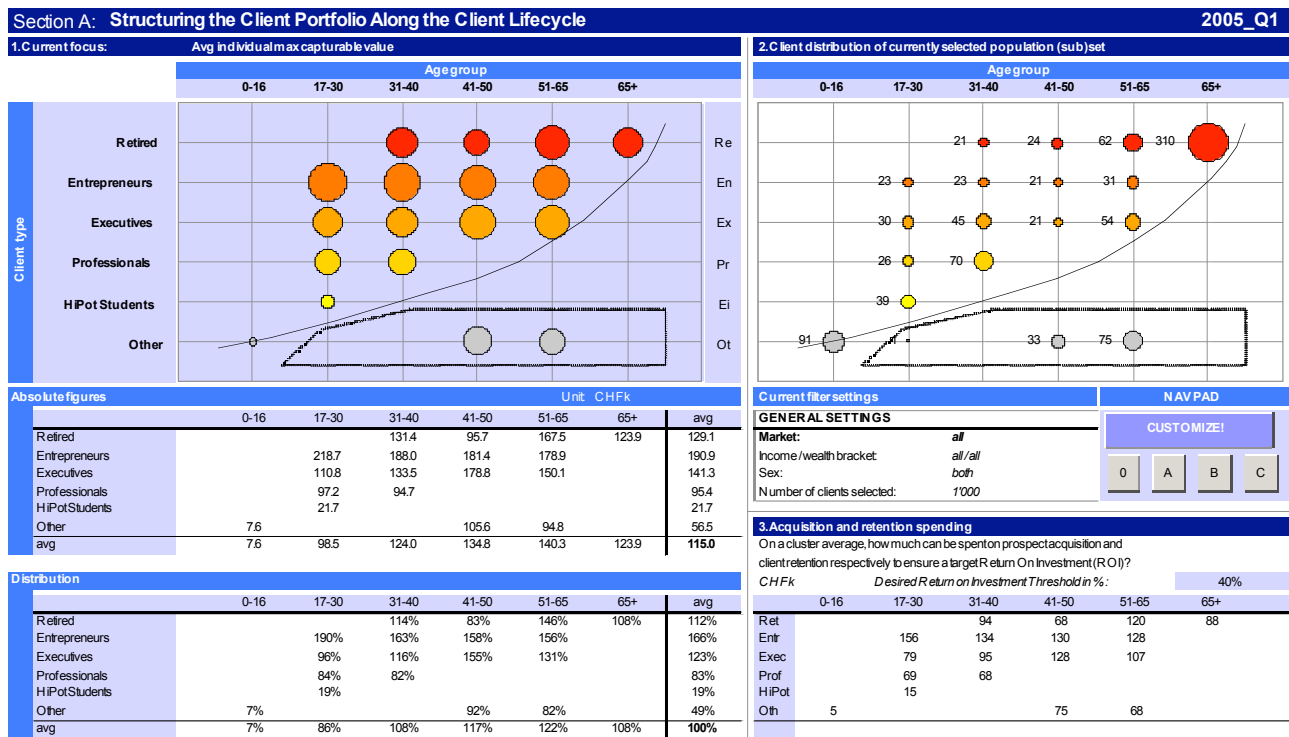


Abbildung 6-15: Strukturierung des Kundenportfolios im Cockpit

Folgend aber insbesondere auch im Abschnitt 7.1 werden die grundsätzlichen Möglichkeiten des Tools in der Anwendung für das Bankmanagement und andere Nutzergruppen aufgezeigt. Sinnvollerweise würden die effektiv darzustellenden Daten vor einer Inbetriebnahme an die konkreten Bedürfnisse des jeweiligen Nutzers angepasst.

Die Hauptansicht in Abbildung 6-15 ermöglicht die ursprünglich beabsichtigte Struktursicht auf das Kundenportfolio, also die vorerst von jeglicher Kundenbewertung unabhängige Betrachtung des Kundenportfolios aus einer langfristig orientierten Lebenszykluswarte. Dabei können in der linken Matrix sämtliche errechneten finanziellen und soziodemographischen Werte in dieser Form dargestellt werden: Auf der Vertikalen sind verschiedene Kunden-/Berufsgruppen ersichtlich, während auf der Horizontalen nach Altersklassen unterschieden wird. Die Grösse der Kreise bezeichnet die Grösse des gewählten Attributs als Durchschnittsausprägung pro Cluster.

Die rechte Matrix widerspiegelt als konstante Referenz die Aufteilung des Kundenportfolios nach der Anzahl Kunden in derselben Clusterstruktur. In der linken Mitte und links unten sind die Detailwerte pro Cluster ersichtlich.

Ein im Cockpit umgesetzter Grundgedanke ist auch, dass eine blossere Berechnung des Net Present Value für eine umfassende Kundenbeurteilung nicht ausreichen kann. Denn dieser beinhaltet wenig sichtbare Information; und man läuft Gefahr, diesen nie zu überprüfen und zu hinterfragen. Vielmehr sollen Barwerte als *ein* Informationsstück neben weiteren Angaben ersichtlich sein. Im weiteren ist es sinnvoll, diese nicht nur absolut zu betrachten, sondern auch relativ zu anderen berechneten Werten oder anderen Leistungszahlen ins Verhältnis zu setzen<sup>341</sup>.

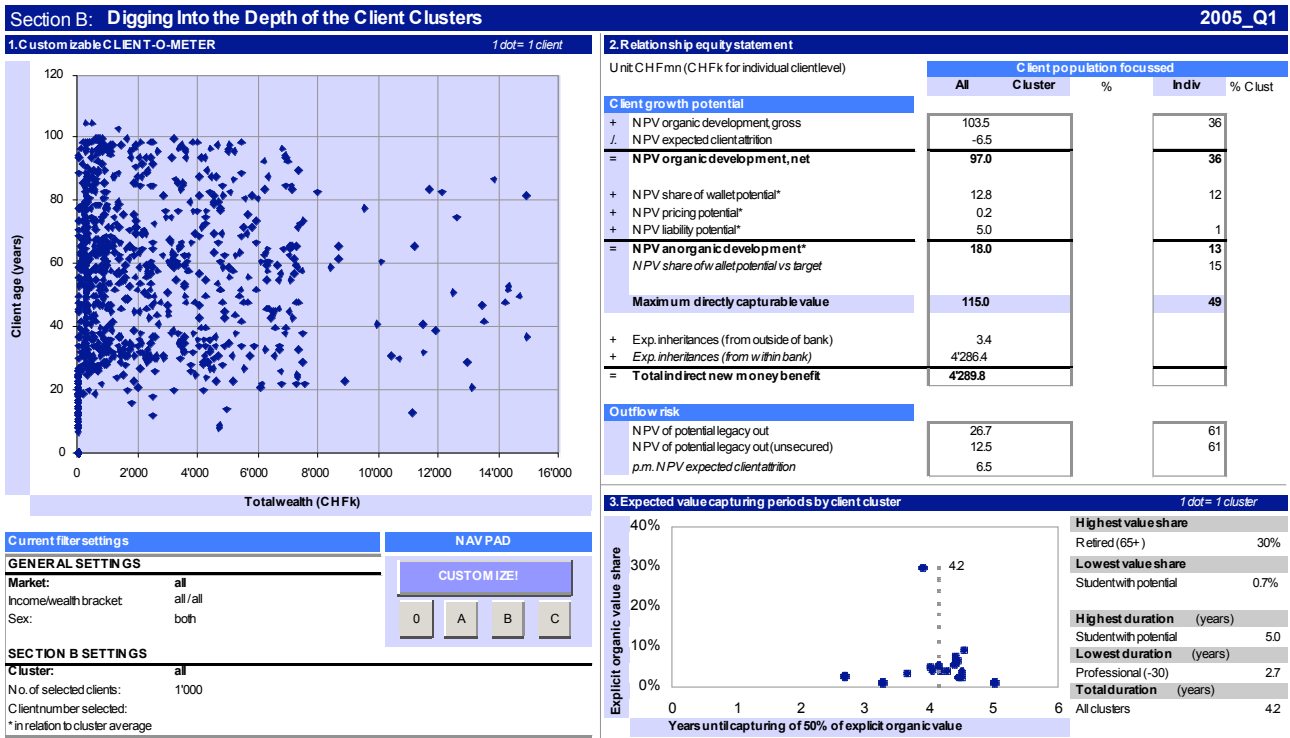
Rechts unten kann aufgrund des angeeigneten Wissens um durchschnittliche Kundenwerte pro Cluster die maximal sinnvolle Akquisitions- bzw. Retentionsinvestition pro durchschnittliches Clustermittglied bei einem gegebenen Return on Investment abgelesen werden.

Die zweite Ansicht in Abbildung 6-16 stellt weniger das Cluster als den einzelnen Kunden in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen. Die Matrix zur Linken bietet die Möglichkeit, Kunden entlang zweier frei wählbarer Dimensionen zu visualisieren. Die rechte Aufstellung zeigt anhand der bis hierhin besprochenen Berechnungsschritte als Resultat ein sog. „Relationship Equity Statement“, welches die Werthaltigkeit der Gesamtkundenpopulation, einzelner Cluster oder sogar von Einzelkunden aufgeschlüsselt darstellt. Die unterste Grafik zeigt wiederum die Verteilung der Cluster nach Werthaltigkeit und der Dauer bis zum mittleren Wertanfall (Duration).

---

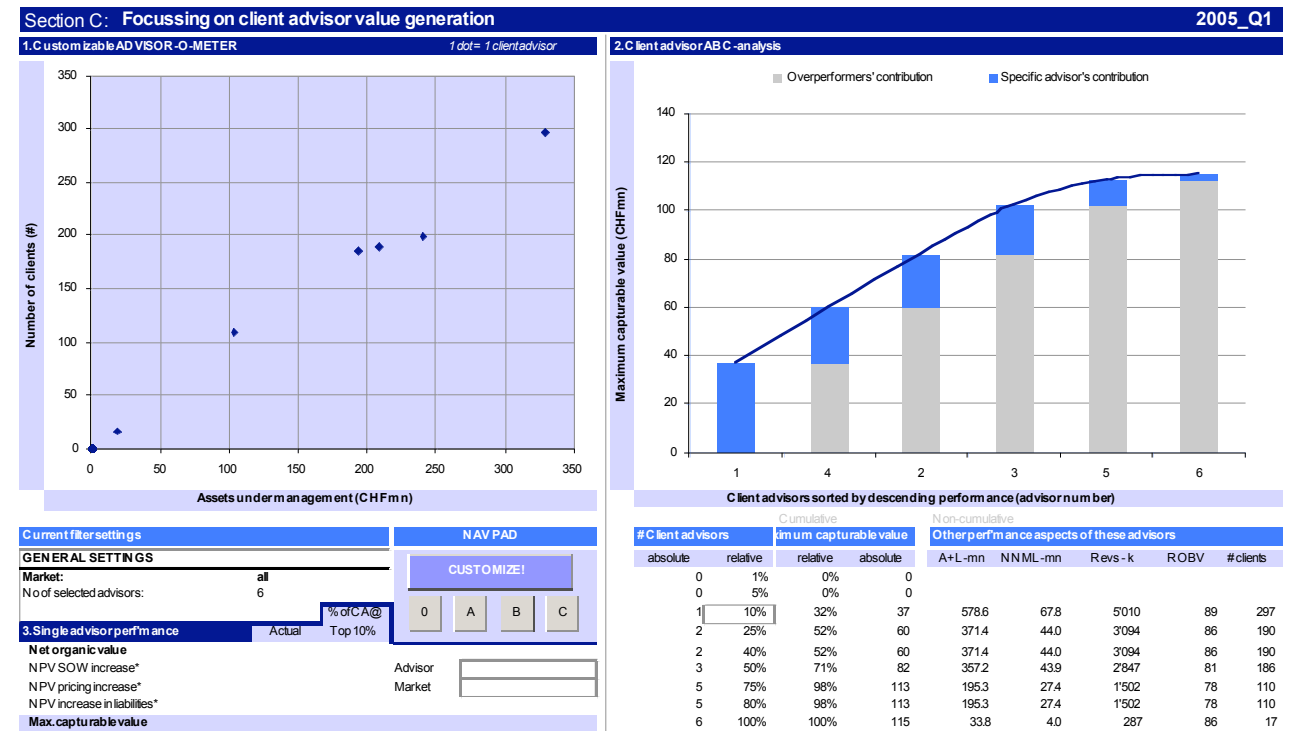
<sup>341</sup> Referat von Mark Spracklen (2.2.05)

# RELATIONSHIP EQUITY IM PRIVATE BANKING



**Abbildung 6-16:** Visualisierung der Kundenwerthaltigkeit im Cockpit

Auf der Basis der Berechnungen in Schritt 7 kann die Kundenwerthaltigkeit aus der vorliegenden Darstellung auf einzelne Kundenberater umgemünzt dargestellt werden:



**Abbildung 6-17:** Beurteilung des Wertpotentials von Kundenberatern im Cockpit

Dabei wird in der dritten Cockpitdarstellung links eine Visualisierung nach zwei beliebigen Dimensionen ermöglicht. Rechts erfolgt eine Darstellung der Verteilung bestimmter Parameter auf die Gesamtheit der Kundenberater. So wird bspw. ersichtlich, die Kundenportfolios welcher Berater am meisten Potential bieten oder anders: Wieviel Wert müsste ein bestimmter Kundenberater generiert haben, wenn in zwei Jahren eine Messung der effektiven Cashflows gemacht wird?

Diese Möglichkeit zu ex post-Betrachtungen ist gegenwärtig nicht Bestandteil des Modells, könnte aber relativ einfach eingebaut werden. Derart wäre dem Management und dem Controlling ein Instrument gegeben, um die effektive Wertschöpfung vor dem Hintergrund der einst gemachten Prognosen zu beurteilen.

## **6.3 Kritische Betrachtung des Modells**

### **6.3.1 Unterschiede zu bestehenden Denkansätzen**

#### **6.3.1.1 Abgrenzung zu qualitativen Lebenszyklus-/Segmentierungsansätzen**

Die eingangs Kapitel 4 diskutierten, hier als „qualitativ“ bezeichneten Ansätze fassen nicht auf Daten von Einzelkunden; vielmehr handelt es sich dabei um auf den Verkauf ausgerichtete, beschreibende Segmentierungs- und Lebenszyklusansätze, welche Kunden zu 5 bis 10 Marktbearbeitungsclustern zuordnen. Eine feinere Unterteilung wäre aus Sicht der praktischen Handhabung auch nicht sinnvoll.

Entsprechend ihrem Anwendungszweck teilen die marketingorientierten Konzepte die Kunden typischerweise in einige primär altersabhängige Lebenszyklusabschnitte ein (Berufseinsteiger, Junge Familie etc.). Bestimmte Konzepte bieten zudem eine zweidimensionale Segmentierung nach Alter sowie Gesamtvermögen, wobei implizit eine Abhängigkeit zwischen den beiden Dimensionen angenommen wird. Diese Segmentsaufteilung wird danach genutzt, um die besagten Kunden pro Gruppe angehen und führen zu können.

Innerhalb der definierten Gruppen ist jedoch der Homogenitätsgrad relativ gering – für eine lebenszyklusabhängige Bewertung *zu* gering. Insbesondere in den jungen Segmenten, wo sich die Laufbahn eines Kunden zu grossen Teilen entscheidet, wird kaum differenziert. Aus diesem Grund baut das vorliegende Modell auf einem sehr feinen Clustering auf, welches für die Berechnungsgenauigkeit Sinn macht.

Die Kundeneinteilung wird im vorliegenden Konzept durch die berufs-, geschlechts- und altersorientierte Grundsegmentierung sehr detailliert durchgeführt. Dabei werden eben auch Kombinationen von Kundenattributen in Betracht gezogen, die bei den herkömmlichen Konzepten undifferenziert zwischen Stuhl und Bank fallen: Bspw. auch auf der Hand liegende Unterschiede im Potential eines jungen Kunden, der als Geschäftsleitungsassistent

arbeitet und aus wohlhabendem Hause kommt, und eines jungen Kunden, der eher spät ein Psychologiestudium abgeschlossen hat und dem Mittelstand angehört.

Um die Bewertungsergebnisse in einem leicht erfassbaren Format präsentieren zu können, müssen sie aber vereinfacht werden. Dabei richtet sich die Vereinfachungslogik nach den konkreten Bedürfnissen des Benutzers im Management. Der feingliedrige und modulare Aufbau der Kundencluster ermöglicht dabei eine flexible Anpassung an die Wünsche der Bankführung. Grundsätzlich ist also auch ein „Mapping“ auf eine schon bestehende („qualitative“) Lebenszyklus-Struktur einfach möglich.

### 6.3.1.2 Abgrenzung zu quantitativen Ansätzen

Ein sich für die vorliegende Arbeit anbietendes alternatives Methoden- und Vorgehensset wäre im Bereich des quantitativen Marketings zu finden gewesen. Dabei handelt es sich um das sog. Data Mining, also die Bearbeitung grosser (Kunden-)Datenmengen mit statistischen Methoden<sup>342</sup>. Im vorliegenden Fall war es aufgrund des Fehlens eines Datensets nicht möglich, diesen Pfad zu gehen. Bei einem Einsatz des Relationship Equity Modells in der Praxis wäre aber der Einbezug von Data Mining Methoden eine sinnvolle Ergänzung zum Bestehenden:

- **Weitergehende Hypothesenvalidierung**<sup>343</sup>: Die durch die Kundenberater aufgestellten Hypothesen hinsichtlich der potentialrelevanten Faktoren könnten teilweise auf einer grossen Datenbasis effizient und auf das konkrete Bankinstitut bezogen überprüft werden.
- **Verbesserung der Datenqualität**: Durch den Einbezug weiterer Kundenattribute sowie deren Verknüpfung mit bereits bestehenden Dimensionen im Modell könnte unter anderem die Vollständigkeit und somit Qualität der Datenbasis erhöht werden. Dies wäre möglich, wenn statt auf den im Modell genutzten Faktoren (z.B. Angabe zum Reineinkommen) falls nötig auf Näherungen („Proxies“) basiert werden könnte (z.B. regelmässige Zahlungseingänge auf dem Konto, genaue Wohnadresse etc.). In der Betrachtung des Einzelkunden aus der Optik der Bank kann die simultane Analyse aller verarbeitbaren Informationsstücke bessere Ergebnisse liefern als dies aus einer Einzelbetrachtung der Fall wäre. Dabei liesse sich aus diversen Dokumenten wie Anträgen für Kreditprodukte, Baufinanzierungen oder aber im besten Fall natürlich ganzen Finanzplanungen eine sehr gut nutzbare Kundeninformationsbasis ableiten<sup>344</sup>.

---

<sup>342</sup> Seidmann (2001), 51: Die Methodik des Data Mining umfasst einerseits *ungerichtete* Ansätze wie das Clustering und andererseits *gerichtete* Ansätze wie die Entwicklung von Entscheidungsbäumen. Der erste Ansatz, bei dem der Schwerpunkt auf der (unvoreingenommenen) Erkennung von Mustern in der Datenstruktur liegt, bildet oftmals den Einstieg in die Bearbeitung grosser Datenmengen, indem verschiedene Zusammenhänge durch das Auftragen von Attributdimensionen gegeneinander und die Bildung von Clustern erkannt werden können. Der zweite Ansatz verfolgt eine Zuteilung von Elementen (bzw. Kunden) nach bestimmten Algorithmen zu Knotenpunkten in einem Entscheidungsbaum. Nach dessen Fertigstellung liegen klar strukturierte Regeln vor, welche es erlauben, neue Elemente zu beurteilen, zu kategorisieren und schliesslich optimal zu bearbeiten.

<sup>343</sup> Auf den in Abschnitt 5.2.2.1 entwickelten Hypothesen aufbauend

<sup>344</sup> Interview mit Martin Huber (1.3.05). Die Frage des Kundendatenschutzes bleibt vorerst ungeklärt.

- **Überprüfung der Clusterstruktur:** Die aus Kundenberatergesprächen abgeleiteten Informationen zur Bildung von Kundengruppen könnten teilweise quantitativ erhärtet werden. So könnten Kunden eines Datensets anhand von vorhandenen soziodemographischen und finanziellen Attributen sowie der momentanen Profitabilität und mittels gebräuchlicher Algorithmen statistisch validiert in Cluster eingeteilt werden<sup>345</sup>.
- **Verfeinerung der Transformationswahrscheinlichkeiten:** Die in der vorliegenden Arbeit verwendeten Transformationswahrscheinlichkeiten zwischen den Clustern basieren auf Schätzungen sowie erhärteten Daten des Bundesamtes für Statistik. Während die Beibehaltung letzterer sinnvoll erscheint, könnte jedoch die Datenqualität für die Transformationswahrscheinlichkeiten in den (am Lebensalter gemessen) späteren Clustern durch die Anwendung eines quantitativen Verfahrens verbessert werden. So könnte z.B. durch die Beobachtung einer grossen Anzahl Kunden sowie deren Zuteilung zu bestimmten Clustern zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten die Wahrscheinlichkeit eines Wechsels zwischen Clustern (die „Pfade“) geschätzt werden<sup>346</sup>.

Neben den Vorteilen lassen sich allerdings auch einige Argumente gegen eine Verwendung von echten Kundendaten zur Modellkalibrierung festhalten. Dabei sind auch Hindernisse bei der Operationalisierung nicht zu unterschätzen:

- **Abhängigkeit von Daten:** Das erste und vielleicht hauptsächliche Problem stellt sich am Anfang eines jeden Implementierungsversuchs: Sind genügend relevante Kundendaten flächendeckend vorhanden, um eine Modellkalibrierung vornehmen zu können? Diese Frage ist auch bei der Einführung des Relationship Equity Tools auf der Basis der vorliegenden Logik von Bedeutung, bei einer statistischen Datenverarbeitung aber viel akuter<sup>347</sup>. Die Modellerstellung im Rahmen dieser Arbeit basiert darum auch auf einem Konzept, das qualitative bzw. beschreibende Daten zu seiner Grundlage macht. Die Erfassung von Kundendaten sollte nicht unterschätzt werden; einerseits wegen des substantiellen zeitlichen Aufwands, andererseits aufgrund der Abhängigkeit der Datenqualität vom konkreten Setup. Es erscheint darum sinnvoll, bei einer Konzepteinführung sämtliche angesprochenen Stakeholder zu involvieren, um die nötige Motivation und damit Qualität sicherzustellen<sup>348</sup>.

---

<sup>345</sup> Insbesondere drängen sich die *Classification and Regression Trees (CART)* und *Chi-squared Automatic Interaction Detector (CHAID)* Methoden zur Bestimmung optimaler Knoten-/Clusterzusammensetzungen und –zugehörigkeiten auf.

<sup>346</sup> Dabei erscheint es als sinnvoll, die beiden Betrachtungszeitpunkte nicht bloss ein Jahr auseinanderliegen zu lassen sowie unter Umständen mehr als zwei Zeitpunkte zu betrachten. Denn bei der Betrachtung einer einjährigen Spanne könnten beobachtete Veränderungen *zufällig* sein.

<sup>347</sup> Knöbel (1997) war bspw. mit seinem *Customer Value Grid* Ansatz nicht zum gewünschten Resultat gelangt nachdem sich die Homogenität gebildeter Altersklassen als zu klein erwiesen hatte und er keine weiteren Daten zur Betrachtung zur Verfügung hatte. Ein weiteres konkretes Problem liegt darin, dass viele Konten Nummernkonten sind, bei denen die Bank in der Regel weniger über den Kunden weiss als bei offenen Bankbeziehungen.

<sup>348</sup> Interview mit Daniel Rüegge (19.1.05)

- **Fehlende Impulse zur Weiterentwicklung:** Zwar ist die Anwendung vorhandener Daten wie dies beim Einsatz eines quantitativen Verfahrens vorausgesetzt werden müsste, sehr pragmatisch, kann aber in der Findung der besten Lösung ggf. hinderlich sein. Ein Modell, das hingegen „auf der grünen Wiese“ gebaut worden ist, sich dabei einzig auf die Beiträge von Experten und logischen Konzepten stützt und nicht auf organisatorische Gegebenheiten Rücksicht nehmen muss, kann die Findung dieses Ideals überhaupt erst angehen. Zwar wird es bei der Implementierung mit hoher Bestimmtheit zu Abstrichen kommen, wenn das Konzept mit der Realität abgeglichen wird; zudem wird der ganze Gedankenprozess wohl mehr Zeit in Anspruch nehmen als bei einer direkten Konzentration auf das Vorhandene. Dennoch kann ein solches Vorgehen auch helfen, Horizonte zu öffnen, Impulse zur Erstellung notwendiger Datengrundlagen zu geben und somit mit-helfen, eine Organisation weiterzubringen.
- **Mangelnde Repräsentativität:** Wenn die Berechnung von Transformationswahrscheinlichkeiten nicht auf öffentlich zugänglichen Daten beruht, welche das Verhalten der Gesamtbevölkerung widerspiegeln, sondern wie beschrieben auf errechneten Transformationswahrscheinlichkeiten der bestehenden Bankkunden, stellt sich die Frage, ob die Kunden sich eher wie andere Bankkunden verhalten oder aber eher wie die Grundgesamtheit der Bevölkerung? Es ist anzunehmen, dass bei Grossbanken eine kritische Menge an Kunden vorhanden ist, um von diesen Schlüsse auf alle anderen zu ziehen. Bei kleineren Instituten erscheint die Verwendung repräsentativer, öffentlich verfügbarer Daten opportuner. Dies gilt jedoch vornehmlich für die vom statistischen Bundesamt gut abgedeckten Lebensbereiche.
- **Mangelnde Relevanz aus Kundenwertsicht:** Die Anwendung der Clusteringmethode führt durch Gruppierung von Kunden mit ähnlichen Eigenschaften im Sinne einer verkaufsrelevanten Strukturierung der Kundenbasis. Wenn man das vorliegende Konzept der Modellierung des Kunden entlang seines Lebenszyklus berücksichtigt, sind aber einige Folgerungen aus dem statistischen Clustering nicht unbedingt wünschenswert: Eine Gruppierung der Kunden nach relevanten soziodemographischen Unterscheidungskriterien kann zum einen grundsätzlich dem Konzept des Lebenszyklus entgegenstehen, wenn bspw. das Kundenverhalten nicht von der Altersstufe abhängig ist und Cluster somit über die Altersgrenzen hinweg gebildet werden müssten. Zum anderen ist ein Clustering nach der momentanen Profitabilität aus der Lebenszyklussicht ebenfalls nicht sinnvoll, da punkto Profitabilität homogene Kunden in ihren anderen Attributen sehr verschieden sein können und diese zudem nicht viel über den Gegenwartswert des Lebenswertbeitrags aussagt<sup>349</sup>. Somit könnte es sein, dass die Modellierung entlang des Lebenszyklus grundsätzlich in Frage gestellt wäre, was auf die Verständlichkeit und Akzeptanz des Modells abträglich wirken könnte.

---

<sup>349</sup> Knöbel (1997)



Diese Argumentation verdeutlicht, dass die Wahl eines bestimmten Verfahrens zur Kundenwertmodellierung einige Tücken in sich birgt und auf jeden Fall eingehend diskutiert werden sollte. Sämtliche Vorgehen haben Vor- und Nachteile.

### **6.3.2 Grenzen des Modells**

Die Relationship Equity Datenbank wie sie auf den vorangegangenen Seiten vorgestellt wurde, kann als Versuch angesehen werden, eine in der Theorie umfangreich abgehandelte Materie für die Praxis umsetzbar zu machen<sup>350</sup>. Wie geschildert, gäbe es dafür grundsätzlich verschiedene Möglichkeiten, wovon die vorliegende eine praktikable Lösung darstellt. Dabei ist es klar, dass ein solches Modell bestimmte Grenzen hat, auf deren drei hier kurz eingegangen wird.

#### **6.3.2.1 Abhängigkeit von Annahmen**

Der Schritt von der reinen Strukturierung der Kundenbasis entlang des Lebenszyklus bis zu deren Bewertung bedingt das Treffen einer grossen Anzahl von Annahmen. Diese betreffen sowohl das zukünftige Verhalten des Kunden als auch die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung. Zudem ist es nötig, die Grundlogik des Bewertungskonzepts an sich anzuerkennen. Ohne die Akzeptanz dieser Annahmen ist eine Bewertung nicht möglich; deshalb ist es sehr wichtig, dass sich der Nutzer derer bewusst ist, und diese aus seiner Sicht auch sinnvoll sind. Vor einem „scharfen“ Einsatz sollte somit in jedem Fall jeder einzelne Parameter auf seine Validität bzw. Akzeptanz überprüft werden, da sich insbesondere die demographischen Verhältnisse laufend ändern.

Für die nicht mit klaren statistischen Daten belegbaren Sachverhalte folgt das Modell als oberstem Gebot der grösstmöglichen Transparenz – der Nutzer soll stets in der Lage sein, die zahlreichen Annahmen zu sehen, anzuzweifeln und zu präzisieren. Die Annahmen (insbesondere diejenigen zu den Transformationswahrscheinlichkeiten) bleiben als vorläufig beste verfügbare Daten in Kraft; sobald sie sich als nicht zutreffend herausstellen sollten, müssen sie revidiert bzw. mit zutreffenderem Material ersetzt werden. Das Ziel ist, über die verschiedenen Sachverhalte mit allen involvierten Parteien informierte Diskussionen führen zu können.

Es ist zudem festzuhalten, dass die relative Höhe und die relativen Veränderungen der Berechnungsergebnisse wichtiger sind als die absolute Höhe der errechneten Kundenwerte. Diese Verhältniszahlen sind gegenüber Ungenauigkeiten in den Annahmen bedeutend weniger empfindlich.

#### **6.3.2.2 Beschränkungen im Geltungsbereich**

Auf der grundsätzlichen Abhängigkeit von Annahmen aufbauend lässt sich festhalten, dass diese nie unbeschränkte Allgemeingültigkeit erlangen können, sondern für bestimmte Situa-

---

<sup>350</sup> Siehe zu den theoretischen Grundlagen insbesondere Abschnitt 3.4

tionen bei bestimmten Kunden zutreffen können. In diesem Sinne ist festzuhalten, dass sich die entwickelte Datenbank in ihrer Relevanz zum einen auf die Schweiz, zum andern auf Kunden mit „normalem“ Lebenswandel und zum dritten auf die heutige Zeit beschränkt.

Die erste Beschränkung rührt daher, dass die aus den Daten des Bundesamtes für Statistik gewonnenen Entwicklungsannahmen einzig für die Schweiz zutreffend sind. Eine Anpassung des Modells für einen anderen Markt ist jedoch grundsätzlich möglich.

Die zweite Beschränkung spricht die Tatsache an, dass Private Banking Kunden höherer Vermögensklassen sich nur bedingt im Sinne der klassischen Lebenszyklushypothese verhalten. Zwar werden bestimmte Muster wie die „Folge von Ausbildung und Berufsleben“ heute ebenfalls vorherrschend sein, doch ist es wahrscheinlich, dass das Finanzverhalten sich ab einer bestimmten Vermögenshöhe ändert: Für einen Hauskauf wird keine Hypothek benötigt, da das Geld auch so liquide vorhanden ist. Ab welcher Vermögenshöhe sich die Verhaltensmuster zu ändern beginnen, soll hier nicht präzise beantwortet werden. Unter der plausiblen Annahme dieser Grenze bei etwa CHF 10 Millionen erscheint es sinnvoll, Kunden mit Gesamtvermögen über dieser Schwelle aus den Betrachtungen auszuschliessen.

Die dritte Beschränkung betrifft die Gültigkeit der verwendeten Transformationswahrscheinlichkeiten, welche aktuellen Statistiken entnommen sind. Mit der mittel- und v.a. langfristigen Änderung von allgemeinen Lebensmustern werden sich auch die konkreten Transformationswahrscheinlichkeiten weiterentwickeln. Um solche Veränderungen abfangen zu können, ist es wichtig, die verwendete Datenbasis laufend zu überprüfen<sup>351</sup>. Alternativ könnten die sich über die nächsten Jahrzehnte abzeichnenden Veränderungen schon heute abgeschätzt und in die verwendeten Transformationswahrscheinlichkeiten einbezogen werden. Summa summarum scheint letztere Alternative für die Legitimität der Berechnungen jedoch eher abträglich zu sein.

### 6.3.2.3 Beschränkungen in der Funktion

Die Relationship Equity Datenbank nimmt nicht eine Unternehmensbewertung vor, sondern eine Bewertung des aktuellen Kundenstammes. Dies ist ein konzeptioneller Unterschied zu vielen anderen Bewertungsmodellen, welche auch eine hypothetische Bewertung von potentiellen oder erst in Jahren zu gewinnenden Kunden beinhalten. Das vorliegende Tool kann durch Schlussfolgerungen aus den existierenden Kundengruppen zwar zur Beurteilung einzelner zukünftiger Kunden genutzt werden; diese werden in ihrer Gesamtheit im Sinne eines Marktpotentials aber nicht erfasst. Eine solche Funktion wäre zudem mit der vorliegenden Bewertungsmethodik wegen ihrer grossen Datenabhängigkeit nicht realisierbar.

Auch eine Betrachtung von Konkurrenzgebaren und genereller Kundenmarktdynamik ist somit ausgeblendet. Die Entwicklung eines Zusatzmoduls mit separater Logik zur Ergänzung der bestehenden Betrachtungsweise wäre jedoch durchaus möglich und sinnvoll, wür-

---

<sup>351</sup> Beispielsweise im Rahmen der Controllingkomponente eines „Relationship Equity Managements“ (siehe Abschnitt 7.3)

de aber mit hoher Wahrscheinlichkeit in einer – im Vergleich zum vorliegenden Modell – gröberen und pauschalisierenderen Lösung münden.

Insofern ist der beste Einsatzort des Konzepts in einer grösseren, etablierten Privatbank zu sehen, wo die Entwicklung bestehender Kunden eine hohe Priorität genießt, und Wachstum nicht einzig durch Kundenakquisition erfolgt.

Der Zweck des hier abgeschlossenen Kapitels war, schwergewichtig aus einer technischen Warte zu illustrieren, was aufgrund der gewählten Logik im Bereich der Kundenbewertung im Private Banking grundsätzlich möglich ist sowie wie dies grob zu bewerkstelligen und zu beurteilen sei. Dabei wurden konkrete Nutzenpotentiale für den Anwender laufend besprochen. Ziel des folgenden, auf den gewonnen Erkenntnissen aufbauenden Kapitels soll es nun sein, die Brücke von der technischen Seite des Kundenbewertungskonzepts hin zu den Bedürfnissen verschiedener Anspruchsgruppen des realen Bankengeschäfts weiter zu stärken.

## 7 Relationship Equity als Führungsinstrument

*Aktuelle und potentielle Kunden [...] stehen  
am Anfang und Ende jeder strategischen Überlegung.*  
Beat Bernet<sup>352</sup>

Bis hierhin wurde das Verständnis des Begriffs Kundenwert in Theorie und Praxis eingehend ausgeleuchtet. Aufbauend auf den Ergebnissen aus den Gesprächen mit zahlreichen Kundenberatern verschiedener Schweizer Privatbanken, erfolgte sodann die Entwicklung eines Konzepts und Tools. Dieses nutzt das Wissen über Kunden(-beziehungen), um deren mutmassliche Entwicklung entlang eines standardisierten Lebenszyklus abzuschätzen und zu bewerten. Nun stellt sich die Frage nach dem konkreten Nutzen solcher Informationen im operativen Geschäftsumfeld.

### 7.1 Relationship Equity Cockpit Funktionalitäten

Aufbauend auf der Beschreibung der technischen Schritte zur Kundenbewertung nach der Relationship Equity Logik sowie der vorangegangenen kurzen Übersicht über das Relationship Equity Cockpit geht dieser Abschnitt nun auf die konkreten funktionalen Möglichkeiten des Werkzeugs ein und bietet einige Anregungen zur Interpretation der resultierenden Berechnungen.

Es soll aufgezeigt werden, auf welche Arten die Rohdaten sowie Berechnungen aufbereitet werden können, um dem Nutzer – ob Management oder Kundenberater – als Grundlage für geschäftsrelevante Entscheidungen zu dienen. Das Tool ist dabei in zweierlei Hinsicht innovativ: zum einen ist es damit möglich, lebenszyklusbasierte Kundenwerte nach dem oben beschriebenen Verfahren zu ermitteln. Zum andern können auch schon bisher verfügbare

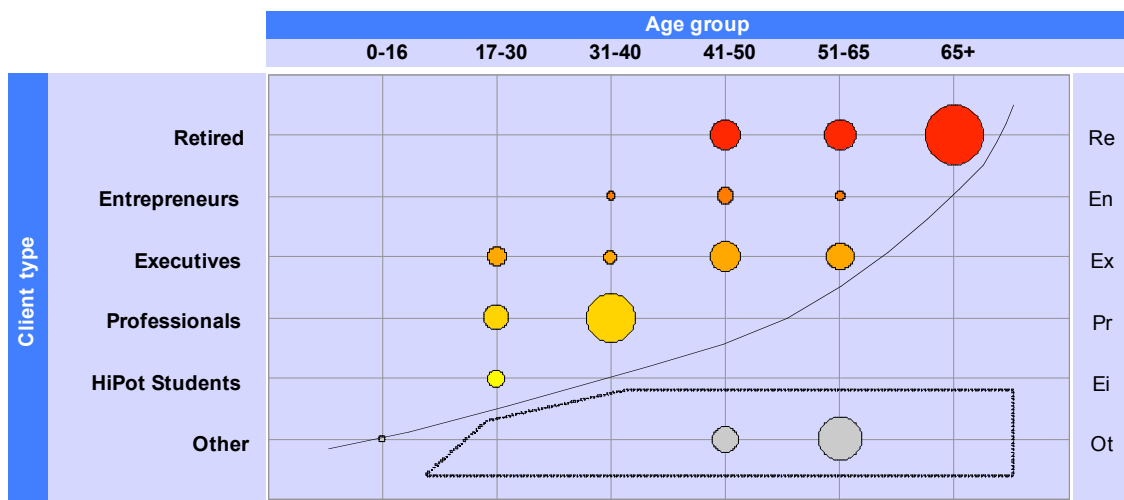
---

<sup>352</sup> Bernet (2005), 102

Leistungskennzahlen wie z.B. Profitabilitäten, Vermögensgrößen oder Neugelder in einem lebenszyklusorientierten Raster dargestellt werden<sup>353</sup>. Derart wird dem Nutzer eine neue Sichtweise auf das bestehende Kundenportfolio ermöglicht, welche sich besser an der Geschäftslogik zu orientieren vermag als dies anhand einer klassisch strukturierten Erfolgsrechnung der Fall ist<sup>354</sup>.

### 7.1.1 Kundenportfolioansicht

Mit Hilfe des Relationship Equity Cockpit Tools können unterschiedliche Ansichten des interessierenden Kundenportfolios dargestellt werden. Ein erster Blick auf die Verteilung der *maximal abschöpfbaren Werthaltigkeit* über das Kundenportfolio zeigt für ein konkretes Beispiel die Abbildung 7-1. Diese ausgewählte Wertkennzahl berechnet sich aus der Summe des organischen sowie des anorganischen Werts der Kunden im Portefeuille<sup>355</sup>.



**Abbildung 7-1:** Erwarteter Gesamtkundenwert pro Cluster über das Kundenportfolio

Aus Managementsicht lässt diese Darstellung einige interessante Aussagen zu. Zum einen scheinen in diesem Portfolio die aufwendig und individuell betreuten Unternehmer nur marginal zum langfristigen Kundenwert beizutragen. Zum anderen scheinen es die Professionals mittleren Alters sowie die Pensionäre zu sein, welche zu einem grossen Teil die Werthaltigkeit des Kundenbuchs bestimmen.

Letztere Erkenntnis dürfte aus Sicht des Managements zweischneidig sein: zum einen ist es positiv, dass ein Grossteil des Portfoliowerts von älteren, also tendenziell loyaleren Kunden generiert werden wird<sup>356</sup>. Zum anderen ist es alarmierend, dass sich die ertragsreichsten Gelder bei Kunden befinden, die naturbedingt nur noch eine beschränkte Verbleibdauer

<sup>353</sup> also z.B. die Matrix mit den Dimensionen Alter und Ausbildungs-/Berufskategorie wie in Abbildung 7-1 ersichtlich

<sup>354</sup> Diese zweifache Zielunterscheidung wird in Anlehnung an Abschnitt 6.1.1 gemacht.

<sup>355</sup> Siehe Abschnitt 6.2.3.7

<sup>356</sup> Siehe Hypothese 3c in Abschnitt 5.2.2.1

haben. Eine zentrale Konsequenz für das Verkaufsmanagement könnte deshalb das Herbeiziehen eines "at risk"-Masses sein, welches die zu erwartenden Abflüsse zu fassen und schliesslich zu deren Erhalt für die Bank als Kundengelder beizutragen vermag<sup>357</sup>.

Weiteren Aufschluss über die oben gemachten Feststellungen bietet das Tool durch die Anzeige der *durchschnittlichen Werthaltigkeit pro Kunde je betrachtete Kundengruppe*. Zudem ist es möglich, diese Darstellung direkt einem Mengengerüst aller Kunden im Portfolio gegenüberzustellen<sup>358</sup>. Schnell lässt sich damit die Erkenntnis ableiten, dass die beiden oben erwähnten werthaltigsten Pfeiler des Portefeuilles ihr Gewicht vornehmlich der Menge ihrer Vertreter verdanken und nicht den durch diese durchschnittlich zu erwirtschaftenden Wertbeiträgen.

Diese Ansicht verlagert den Fokus auf die Gruppe der über vierzigjährigen Unternehmer, welche im Verhältnis zu den anderen Gruppen sehr werthaltig zu sein scheint. Die Tatsache, dass im Portfolio nur ein Kunde dieser Gattung betreut wird, eröffnet dem Management sowie den Kundenbetreuern einen effektiven Hebel, durch den systematischen Aufbau dieser Kundengruppe auf die Gesamtwerthaltigkeit einwirken zu können.

Zudem ist ersichtlich, dass das betrachtete Portfolio sechs Studenten potentialträchtiger Studienrichtungen umfasst. Im Vergleich zu den übrigen Kundenclustern erscheint die durchschnittliche Werthaltigkeit dieser Studenten eher klein. Eine mögliche Erklärung ist die Ausdehnung der Wertberechnung auf neun Perioden bei einem Durchschnittsalter der Clustermitglieder von nur 23 Jahren. Würde die Betrachtungsperiode um weitere 10 Jahre ausgedehnt, könnte sich das Bild massiv zu Gunsten dieser Gruppe ändern.

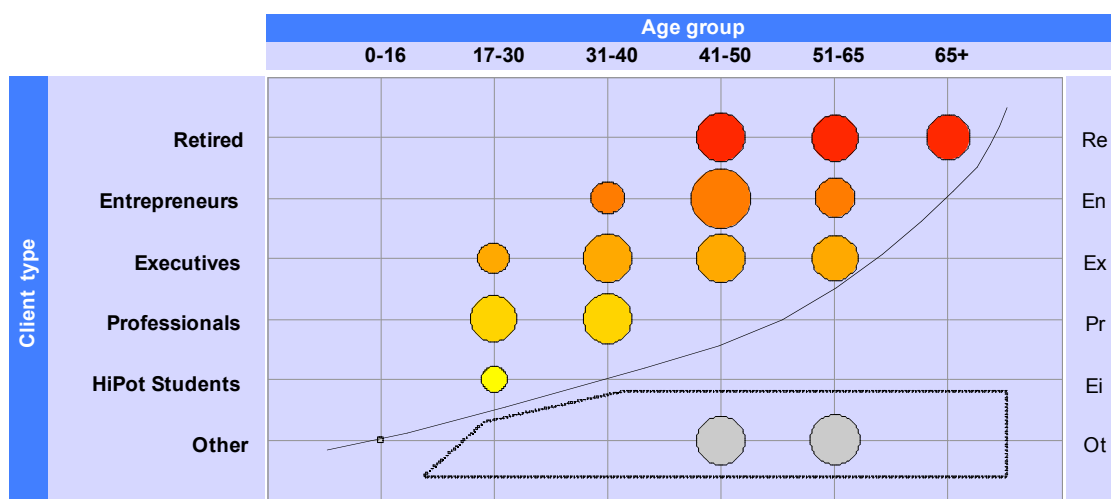
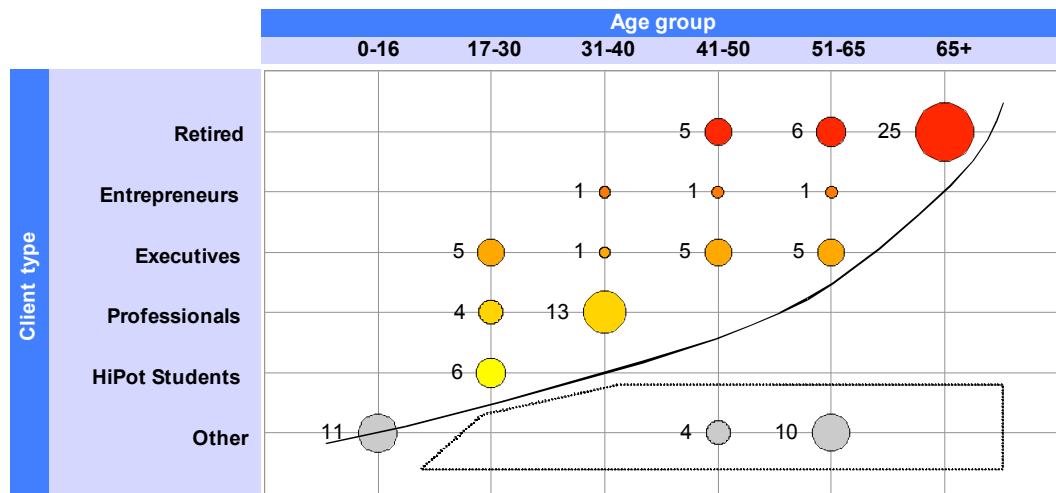


Abbildung 7-2: Durchschnittlicher Gesamtwert pro Kunde je Cluster

<sup>357</sup> im Sinne der in Abschnitt 6.1.3 angedachten Modelllogik

<sup>358</sup> Siehe auch Abbildung 7-3



**Abbildung 7-3:** Mengengerüst des betrachteten Kundenportfolios

Eine wichtige Einsicht aus Bankführungsperspektive lässt sich nach einem Vergleich mit der folgenden Abbildung 7-4 machen, welche die momentanen Profitabilitäten im Kundenportfolio zeigt. Die besagten Studenten, welchen ein Potential unterstellt wird, tragen zum heutigen Zeitpunkt noch nicht mit einem positiven Deckungsbeitrag zum Bankerfolg bei. Damit lässt sich auch demonstrieren, dass das Tool durch seine klare Ausrichtung auf die Zukunft die Perspektive der Verantwortlichen über die Gegenwart hinaus erweitern kann und damit einen Beitrag zu Gunsten einer langfristig orientierten und nachhaltigen Unternehmensführung leistet. Eine feinere Untergliederung dieser "studentischen Werthaltigkeit" nach Vertiefungsrichtungen könnte bspw. dem Verkaufsmanagement Anstöße zur Einleitung von Kampagnen für die Gewinnung weiterer interessanter Kunden mit Zukunftspotential dienen. Die Kundenberater dürften an kundenspezifischen Informationen interessierter sein – sie könnten die Hinweise des Modells mit ihrem eigenen Detailwissen über den Kunden abgleichen und darauf aufbauend ggf. Massnahmen zur langfristigen Bindung der einzelnen Studenten einleiten.

Dass das Modell nicht einzig auf zukünftigen Phantasien aufbaut, sondern die heutige Situation jedes Kunden mit möglichen Entwicklungsalternativen erweitert, zeigt sich in der Betrachtung des einzelnen, sehr potentialträchtigen und oben besprochenen Unternehmers. Wie die Abbildung 7-4 zeigt, fusst dessen Werthaltigkeit zu einem grossen Teil auf einer heute schon hohen Profitabilität.

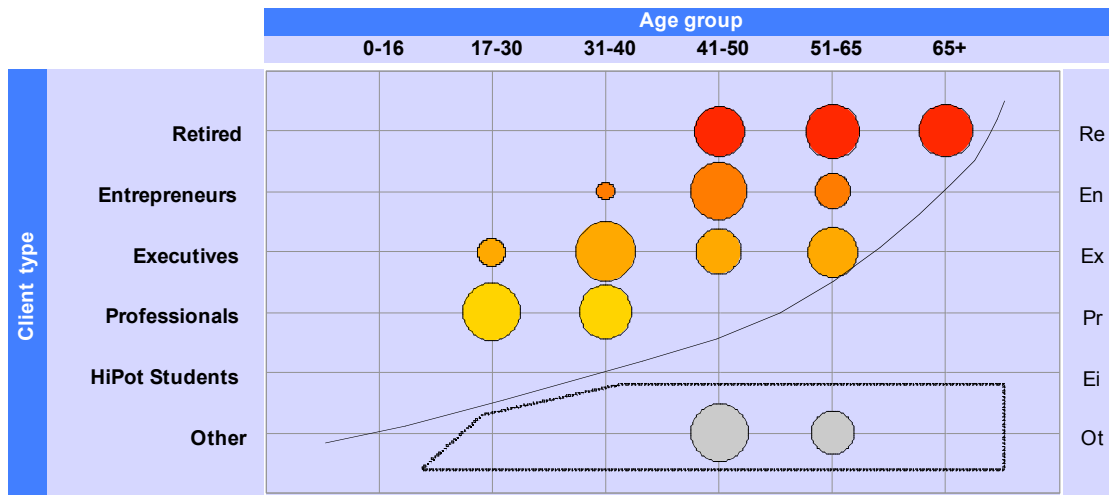


Abbildung 7-4: Durchschnittlicher Deckungsbeitrag pro Kunde je Cluster

Eine weitere Darstellung trägt zusätzlich zur Horizonszerweiterung über das Offensichtliche bei: die Auftragung des *Verhältnisses zwischen zukünftigem Wertpotential und heutigem Deckungsbeitrag*. Neben den schon diskutierten Studenten kann derart auch der dreissigjährige Unternehmer als besonders wertsteigerungsfähig identifiziert werden. Die Bank sollte nach Massen versuchen, das Potential dieses Kunden durch Entwicklungs- sowie Bindungsmassnahmen zur Entfaltung zu bringen. Das Potential der Executives wie auch der Professionals widerspiegelt sich hingegen zu einem grossen Teil schon in der heutigen Profitabilität dieser Kundengruppen.

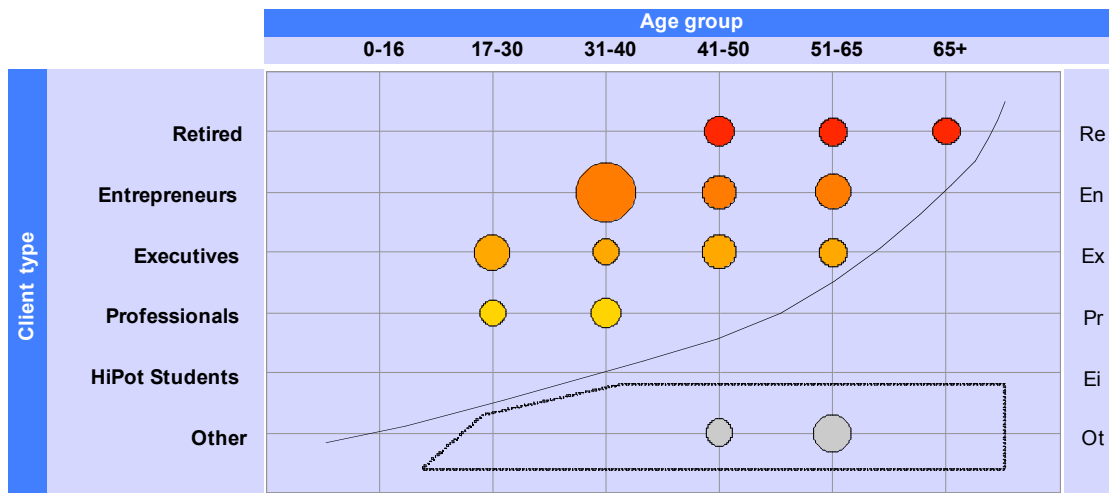


Abbildung 7-5: Durchschnittlicher Multiplikator Gesamtwert-zu-Deckungsbeitrag

Zu all diesen Betrachtungen ist festzuhalten, dass die oben genutzte Matrixdarstellung nur eine von mehreren denkbaren Alternativen ist. Es erscheint als sinnvoll, die konkrete Aufgliederung des Kundenportfolios in jeder Bank an bestehenden Konzepten sowie den spezifischen Bedürfnissen auszurichten. Zudem stehen dem Nutzer in der Vollansicht neben der



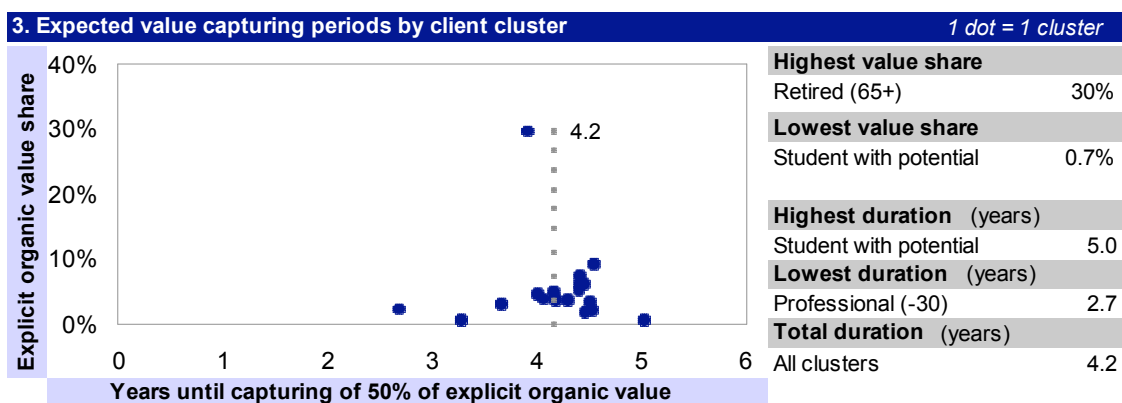
teilweise schwer lesbaren "Blasengraphik" auch die genauen zugrundeliegenden Werte sowie deren prozentuale Verteilung zur Verfügung (siehe Abbildung 6-15).

### 7.1.2 Clusterdurationberechnung

Neben der Werthaltigkeit einzelner Kunden und deren Cluster, welche auf einer zukunftsorientierten Berechnung über eine lange Periode basiert, ist das Bankmanagement auch am zeitlichen Anfall der Wertflüsse interessiert. Um eine solche Information prägnant zu erfassen, bietet sich die Berechnung der aus der Finanzmarkttheorie bekannten Duration an<sup>359</sup>.

Die folgende Abbildung aus dem Relationship Equity Cockpit gliedert die einzelnen Kundencluster nach deren Anteil an der Wertschöpfung des Gesamtportfolios (y-Achse) sowie deren Duration, welche im konkreten Fall als die Dauer bis zum Anfall von 50% des organischen Kundenwerts definiert wurde. Auf diese Weise erhält das Verkaufsmanagement aber auch der Kundenberater eine zusätzliche Indikation über die reine Wertinformation hinaus: Bei welchen Kundenarten kann der Grossteil des erwarteten Wertes schneller realisiert werden als bei anderen?

Es zeigt sich, dass die erwartete Wertgenerierung bei den "Professionals (-30)" innert knapp 3 Jahren zur Hälfte abgeschlossen sein sollte, während es bei den Studenten mit Potential fast doppelt so lange brauchen dürfte. Je nach Absicht der Bankführung könnten solche Angaben auch als weiterer Massstab zur Messung der Kundenberaterleistung eingesetzt werden, indem die effektiv realisierten Kundendeckungsbeiträge pro Berater gegen deren ex ante berechnete realisierbare Wertbeträge sowie die jeweilige Abschöpfungsdauer aufgetragen würden<sup>360</sup>. Bei der Interpretation dieser Informationen sollte man sich bewusst sein, dass die Duration durch ihre Berechnung direkt von der Wertermittlung abhängig ist. Durch die Wahl der Anzahl Bewertungsperioden wird deshalb *in absoluten Zahlen* auch ein grosser Einfluss auf die Duration ausgeübt; bei einer Betrachtung von *relativen Zahlen* verkleinert sich dieser Einfluss.



**Abbildung 7-6:** Dauer bis zum Fluss von 50% der erwarteten Cashflows je Cluster

<sup>359</sup> Siehe auch Abschnitt 6.2.3.7

<sup>360</sup> Siehe dazu auch die Möglichkeiten jedoch auch Gefahrenpotentiale eines umfassenden Relationship Equity Management in Abschnitt 7.3

**7.1.3 Detaillierte Kundenbewertung**

Bis hierhin wurde vor allem der im Tool als "Maximal capturable value" bezeichnete Gesamtwert eines Kunden dargestellt. Dieser setzt sich aus mehreren Komponenten zusammen, welche einzeln dargestellt werden können<sup>361</sup>. Die folgende Abbildung eines Relationship Equity Statements ermöglicht die detaillierte Auflistung der unterschiedlichen Wertbestandteile für das gesamte betrachtete Kundenportfolio, ein ausgewähltes Cluster oder sogar einen individuellen Kunden.

	Client population focussed				
	All	Cluster	%	Indiv	% Clust
Unit: CHFm (CHFk for individual client level)					
<b>Client growth potential</b>					
+ NPV organic development, gross	103.5	32.9	32%	36	
./ NPV expected client attrition	-6.5	-0.4	6%		
<b>= NPV organic development, net</b>	<b>97.0</b>	<b>32.5</b>	33%	<b>36</b>	
+ NPV share of wallet potential*	12.8	3.9	30%	12	
+ NPV pricing potential*	0.2	0.1	44%		
+ NPV liability potential*	5.0	1.9	39%	1	
<b>= NPV anorganic development*</b>	<b>18.0</b>	<b>5.9</b>	33%		15
<i>NPV share of wallet potential vs target</i>					
<b>Maximum directly capturable value</b>	<b>115.0</b>	<b>38.4</b>	33%		
+ Exp. inheritances (from outside of bank)	3.4				
+ <i>Exp. inheritances (from within bank)</i>	4'286.4	1'228.4	29%		
<b>= Total indirect new money benefit</b>	<b>4'289.8</b>	<b>1'228.4</b>	29%		
<b>Outflow risk</b>					
NPV of potential legacy out	26.7	25.4	95%	61	
NPV of potential legacy out (unsecured)	12.5	11.6	93%	61	
<i>p.m. NPV expected client attrition</i>	6.5	0.4	6%		

**Abbildung 7-7: Relationship Equity Statement**

Aus der obigen Tabelle wird transparent, dass der Grossteil des Gesamtwertes, welcher den Kunden attestiert wird, sich aus der organischen Wertentwicklung herleitet (97 von 115 Millionen Schweizerfranken). Dabei geht es also um die natürliche Entwicklung des Kunden als Ganzes in Abhängigkeit seiner Zuordnung zu einem typischen Kundencluster. Den Bruttowert der organischen Entwicklung würde der Kunde dabei ohne Zutun der Bank und unter Annahme seiner Beziehungsloyalität realisieren. Durch den Abzug des Wertverlusts durch erwarteten Kundenabgang errechnet sich der Nettowert der organischen Entwicklung<sup>362</sup>. Letztere wird in diesem beispielhaften Falle mit 97 Millionen für 103 ausgewählte Kunden angegeben; das besonders hervorgehobene Cluster (dasjenige der „Pensionäre über 65“ in Spalte 2) trägt dazu einen Drittel bei.

<sup>361</sup> wie in Abschnitt 6.2.3.6 dargestellt

<sup>362</sup> Siehe Abschnitt 6.2.3.7 zur Kunden- und Beraterbewertung

Das anorganische Entwicklungspotential ist sodann als mögliche Wertsteigerung definiert, welche durch aktives Zutun der Bank erreicht werden kann. Berechnet wird es in diesem Fall für drei Unterkategorien: eine Steigerung des Share of Wallet, eine Steigerung der abschöpfbaren Preise gemessen als Bruttomarge auf dem investierten Vermögen sowie eine Steigerung der absoluten Höhe der Verbindlichkeiten gegenüber der Bank in Form von Lombard- und Hypothekarkrediten. Das Potential wird in allen Fällen als Differenz zwischen dem effektiven Wert pro Kunde und dem Durchschnittswert des jeweiligen Clusters berechnet, in dem sich der Kunde in jeder der Bewertungsperioden befindet. Für das Share of Wallet Potential lässt sich zudem auch ein Zielwert definieren.

Das indirekte Potential wird in dieser Darstellung nicht in Form von abgezinnten, zukünftigen Deckungsbeiträgen berechnet, sondern errechnet sich einzig als Summe der zu erwartenden Erbschaften zu Gunsten bestehender Kunden. Sobald der Erbbezug bankexterner Vermögen betrachtet wird, beruhen solche Aussagen sehr auf spezifischem Wissen über die Begünstigten der Kunden. Damit ist auch gesagt, dass die Datenverfügbarkeit und damit Erfassbarkeit in der Praxis nur schwer möglich sein dürfte. Sobald die internen Flüsse von Erbgeldern betrachtet werden, steht und fällt die Genauigkeit der Berechnung hingegen mit der möglichen Verknüpfung von Kunden über Generationen hinweg. Dieses Tool liefert dazu mögliche Lösungsansätze<sup>363</sup>.

Zu einer der wichtigsten Aussagen in einem Umfeld der zunehmenden Alterung der Hauptkunden könnte die Betrachtung der Abflussrisiken führen. Zum einen zeigt der unterste Abschnitt (pro memoria) den theoretisch errechneten Kundenabgang; zum anderen fasst die Darstellung die Barwerte jener Deckungsbeiträge zusammen, welche mutmasslich auf Geldern anfallen würden, die aufgrund der statistischen Lebenserwartung der Kundenbasis als gefährdet erscheinen. Dies zeigt sich insbesondere bei den Daten für das gesondert ausgewiesene Cluster der Pensionäre, das 95% des gesamten Abflussrisikos ausmacht.

Unter der Annahme, dass Kunden, für welche eine Bank bestimmte Finanzplanungsdienstleistungen durchführen darf, langfristig loyaler sind als andere<sup>364</sup>, wurden diejenigen Kunden ohne Beanspruchung solcher Produkte als besonders abflussgefährdet gekennzeichnet ("unsecured"). Solche Informationen könnten insbesondere in einer Portfoliobetrachtung auf Stufe Kundenberater von Nutzen sein: Durch eine weitere Verfeinerung der erwarteten Risiken nach mutmasslichem Abflussjahr könnte dem Berater die nötige Transparenz zum Treffen geeigneter Sicherungsmassnahmen geboten werden.

#### **7.1.4 Angemessene Höhe von Investitionen in Kunden**

Die Ausgaben für die Kundengewinnung und –bindung sind im heutigen Umfeld und mit den heutigen Möglichkeiten schwierig hinsichtlich ihres langfristigen Nutzens optimierbar.

---

<sup>363</sup> Siehe Abschnitt 6.2.3.4 zur intergenerationalen Verknüpfung der Kundenbasis

<sup>364</sup> Siehe Hypothese 3b in Abschnitt 5.2.2.1

Vielmehr werden Kunden oder "Prospects" bspw. zu Anlässen eingeladen, welche nach Einschätzung des Kundenberaters zu ihnen passen könnten. Es ist davon auszugehen, dass diese Einschätzung sicherlich sehr qualifiziert ist; und es gibt keinen Grund zur Annahme, dass die damit investierten Gelder nicht optimal eingesetzt würden.

Auf der Basis der hier vorgenommenen Kundenbewertung ermöglicht das Relationship Equity Cockpit für diesen Fall die Erteilung einer "Second Opinion". Damit erhält der Kundenberater, Teamleiter oder Deskhead eine Möglichkeit, Investitionsausgaben zu Gunsten der Kundenbasis weiter zu fundieren.

Das Tool ermöglicht die Vorgabe einer angestrebten Renditeschwelle ("Return on Investment", ROI). Auf der Basis einer Durchschnittsbetrachtung der Kundengruppen-Werthaltigkeit erfolgt danach eine Berechnung nach der Formel:

$$ROI = \left( \frac{\varnothing \text{ Gesamtwert pro Kunde}}{\varnothing \text{ Barwert der Investitionen pro Kunde}} \right)_{Cluster} - 1$$

welche nach den möglichen Investitionen aufgelöst und pro Kundencluster in der folgenden Form dargestellt wird.

Bei einer Zielrendite auf den Investitionen – einer in diesem Zusammenhang etwas ungebrauchlichen Masszahl – von angenommenen 40% beläuft sich für die 17-30-jährigen Unternehmer bei einem durchschnittlichen Kundengesamtwert in diesem Cluster von CHF 218'700 der Barwert der durchschnittlich möglichen Investitionen pro Kunde auf CHF 156'200<sup>365</sup>. Dieses Zahlenbeispiel demonstriert unter Akzeptanz der im Laufe der vielschichtigen Berechnung getroffenen Annahmen eindrücklich wie gut sich Investitionen in Kunden in Form von Akquisitions- oder Bindungsmassnahmen tatsächlich auszahlen; denn die Ausgabe von derartig hohen Beträgen bspw. zur Haltung eines (durchschnittlichen) Einzelkunden dürften eher selten vorkommen – somit wäre eine drastische Anpassung der Renditeschwelle nach oben grundsätzlich möglich und realistisch.

3. Acquisition and retention spending						
On a cluster average, how much can be spent on prospect acquisition and client retention respectively to ensure a target Return On Investment (ROI)?						
CHFk	Desired Return on Investment Threshold in %:					40%
	0-16	17-30	31-40	41-50	51-65	65+
Ret			94	68	120	88
Entr		156	134	130	128	
Exec		79	95	128	107	
Prof		69	68			
HiPot		15				
Oth	5			75	68	

Abbildung 7-8: Barwert der möglichen Investitionsausgaben pro Durchschnittskunde

<sup>365</sup> Siehe die 2. Spalte, 3. Zeile in der Abbildung 7-8.

Wie besprochen findet die Berechnung anhand von Barwerten statt, womit die zeitliche Staffelung der einzelnen Geldflüsse irrelevant wird. Damit ist die gesuchte Unbekannte in dieser einfachen Rechnung somit ebenfalls ein Barwert: die mögliche, auf den heutigen Zeitpunkt abgezinste Höhe der Investitionsausgaben pro durchschnittlichen Kunden in jedem Cluster in Erwartung eines vorgegebenen Renditeziels.

Es versteht sich somit von selbst, dass diese Betrachtung auf Stufe Einzelkunde dem Nutzer lediglich als Anhaltspunkt dienen kann. Für ein qualifizierteres Urteil müsste dieser nämlich eine laufend aktualisierte Kontrolle über die bisherigen Ausgaben pro Kunde nachführen, was angesichts des administrativen Aufwands als nicht realistisch erachtet wird.

Zudem birgt das unbedachte Abstellen auf Durchschnittswerte zur Beurteilung von Einzelkunden in jedem Fall Risiken, welche durch den Beizug weiterer Masstäbe limitiert werden sollten. Wie oben schon angetönt, ist der Sinn dieser Berechnung in der Untermauerung bestehender Geschäftsprozesse zu sehen. Dabei erscheint insbesondere eine relative Betrachtung der möglichen Investitionshöhen eine gute Möglichkeit, um bei knappen Ressourcen oder einem beschränkten Angebot an Zutrittsmöglichkeiten zu bestimmten Kundenanlässen aus einer langfristigen Geschäftsoptik richtig priorisieren zu können.

### **7.1.5 Ungerichtete Entdeckung von Zusammenhängen**

Da sich das Relationship Equity Konzept zur Berechnung von Kundenwerten auf einer grossen Menge detaillierter Kundendaten abstützt, ergeben sich als Nebenprodukte vielfältige Möglichkeiten zur Analyse dieser Datenbank. Das Relationship Equity Cockpit stellt seinen Nutzern in der Form von zwei Matrizen sehr frei anpassbare Darstellungen zur ungerichteten Untersuchung von Zusammenhängen im interessierenden Kundenportfolio zur Verfügung. Dabei dient die erste der Analyse auf Stufe Einzelkunde, und die zweite ermöglicht Untersuchungen auf der verdichteten Stufe des Kundenberaters<sup>366</sup>.

Die folgende Darstellung zeigt für ein bestimmtes Portfolio die Zusammenhänge zwischen heutigen Umsätzen (y-Achse) und dem Barwert der organischen Kundenentwicklung. Mit deren Hilfe könnte der Kundenberater den Schritt von der bisherigen allgemeinen Betrachtung pro Kundencluster zur kundenindividuellen Ansicht machen und ersehen, welche seiner Kunden in Zukunft zu seinem Geschäftserfolg beitragen könnten, heute aber noch nicht durch eine hohe Umsatzleistung auffallen. Das Umgekehrte trifft z.B. für den Kunden mit Jahresumsätzen von knapp CHF 10 Tausend zu, der nach Ansicht der Bewertungslogik kaum mehr viel beitragen wird. Auch in diesem Fall ist es stets die weise Verknüpfung von Modellrechnung mit der subjektiven Einschätzung des Kundenberaters, welche zum maximalen Erfolg führen wird.

---

<sup>366</sup> Siehe Abbildung 7-9 (Kundenmatrix) bzw. Abbildung 7-10 (Beratermatrix)

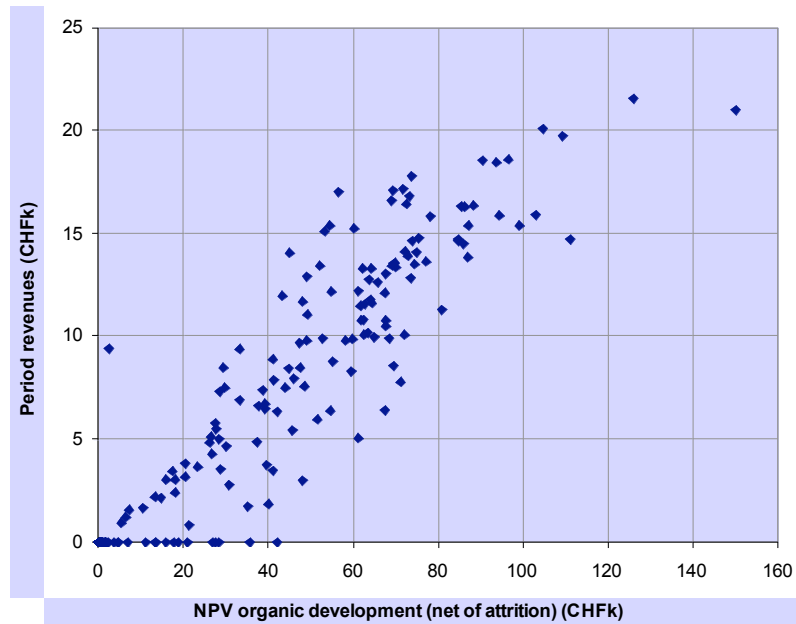


Abbildung 7-9: Benutzerdefinierbare Matrix 1 (1 Punkt = 1 Kunde)

### 7.1.6 Beurteilung der Leistung von Kundenberatern

Die Einzelkundendaten lassen sich im Tool auch auf Bernaterniveau verdichten. Aus der folgenden Abbildung lässt sich prima vista einzig der Schluss ziehen, dass die Anzahl der Kunden offensichtlich ein wichtiger Bestimmungsfaktor für den gesamthaft abschöpfbaren Kundenwert zu sein scheint – und dass demnach bei einer zunehmenden Anzahl betreuter Kunden pro Berater nicht mit abnehmenden Skalenerträgen zu rechnen wäre. Eine Aufstockung der kleinen Portfolios würde sich aufdrängen.

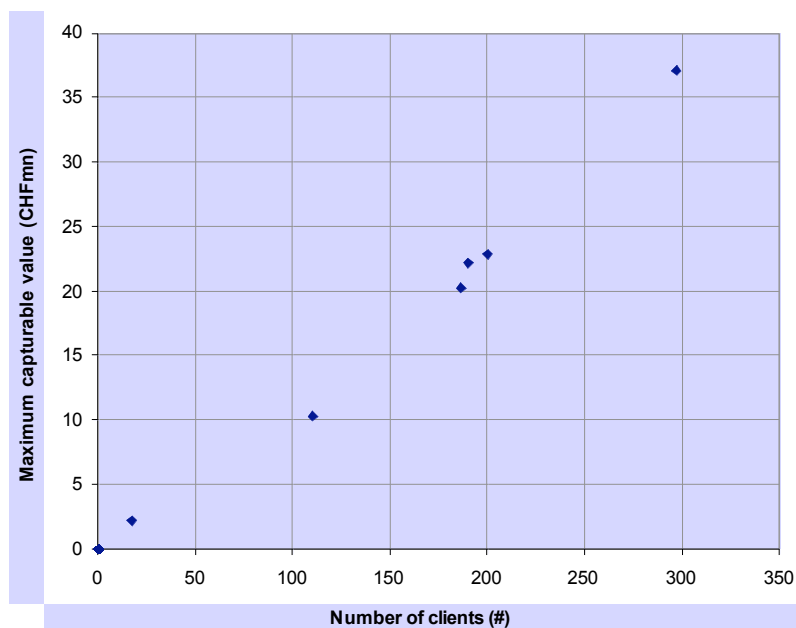
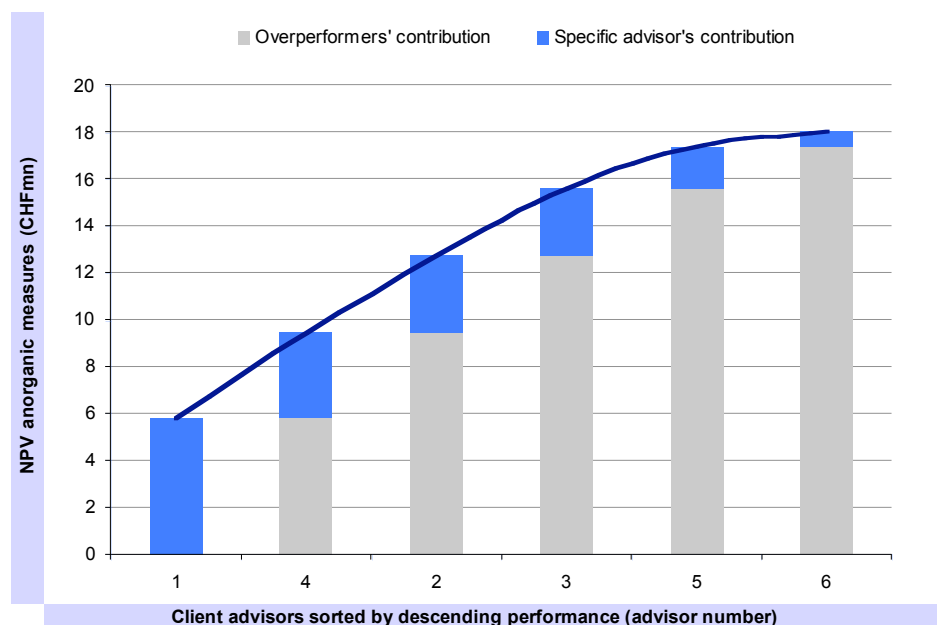


Abbildung 7-10: Benutzerdefinierbare Matrix 2 (1 Punkt = 1 Kundenberater)

Mit der flexiblen Darstellungsmöglichkeit im Sinne der Abbildung 7-10 wäre es für das Management unterschiedlicher Stufen möglich, verschiedene Berater aufgrund ausgewählter Parameter miteinander zu vergleichen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass diese Grundfunktionalität schon heute in den meisten Banken in irgendeiner Form zur Verfügung steht.

Zusätzliches Licht vermag das Relationship Equity Tool jedoch auch hier in Bezug auf die erwarteten Wertschöpfungsmöglichkeiten bringen. Zu diesem Zweck eignet sich insbesondere die folgende Darstellung, welche die Logik der weitverbreiteten ABC-Analyse aufgreift, um die Zusammensetzung des Kundenberaterportfolios zu erforschen. Dabei wird in der gewählten Darstellung das *anorganische Kundenpotential*, also die durch Anstrengungen über den blossen Kundenerhalt hinaus realisierbaren Werte, betrachtet. Nachdem Abbildung 7-10 in ihrer Betrachtung des Gesamtpotentials den Schluss nahelegte, dass der Kundenwert sich ziemlich gleichmässig über das Beraterportfolio verteile, zeigt Abbildung 7-11 durch die blosse Analyse der anorganischen Wertkomponenten, dass doch Unterschiede in der Wertabschöpfung bestehen.

Von besonderem Interesse aus Perspektive der Leistungsmessung dürfte das "Wertmonitoring" über die Zeit sein. Die realisierten Wertflüsse könnten mit den ex ante identifizierten Wertpotentialen sowie den oben diskutierten Durationzahlen verglichen werden. Neben den heute gebräuchlichen Werkzeugen zur Leistungsmessung von Kundenberatern und Teams wie Budgets, Ist-Ist-Messungen oder gegenseitigem Benchmarking erhielte das Management damit ein zusätzliches Instrument<sup>367</sup>.



**Abbildung 7-11:** ABC-Analyse über die betrachteten Kundenberater

<sup>367</sup> Kemke (2005): Zur modernen Performancemessung bei einer Grossbank

Abschliessend lässt sich festhalten, dass das Relationship Equity Cockpit als für den Nutzer einziges zu Tage tretendes Teil der komplizierten Relationship Equity Berechnungen vielfältige Visualisierungsmöglichkeiten zur effektiven Geschäftssteuerung bereithält. Die Relevanz und Nützlichkeit der einzelnen Komponenten nimmt sich für jeden Anwender anders aus und kann sich auch über die Zeit verändern.

Im Rahmen einer praktischen Implementierung eines solchen Tools müsste durch Befragung der künftigen Nutzer erforscht werden, welche Darstellungsart für die beste Kommunikation der unübersichtlichen Datenmenge wünschbar wäre. Zudem bedarf die Frage der optimalen Anknüpfung an bzw. der Integration in bestehende Systeme besonderer Beachtung.

## 7.2 Nutzerspezifische Möglichkeiten des Modells

Die meisten angetroffenen Anwendungen, welche das Wissen über Kundenlebenszyklen einsetzen, sind im Bereich des Verkaufs und (auch strategischen) Marketings anzusiedeln. Wie das Beispiel der Deutschen Bank zeigt<sup>368</sup>, werden dabei integrierte Ansätze verfolgt, welche den Kunden aufgrund seiner Position im Lebenszyklus erfassen und einem bestimmten Kernbedürfnis zuordnen (Hausbau, Vorsorge, Anlage etc.). In einem zweiten Schritt kann sich dann auch das Produktangebot an diesen Kundenbedürfnissen ausrichten.

Im Gegensatz dazu versucht das hier realisierte Tool zwischen solchen Ansätzen und der Finanzführung sowie dem General Management einer Privatbank eine Brücke zu schlagen. Der Fokus liegt nicht auf dem optimalen Ansprechen des Kunden nach seinen Bedürfnissen, sondern auf der optimalen Verarbeitung des Wissens über den Kunden auf der Basis seines erwarteten Lebenszyklus und mit dem eingangs erwähnten Wertdenken im Hinterkopf. Die Nutzung solcher abgeleiteter Informationen kann hernach verschiedene Anspruchsgruppen bei der Führung ihrer Geschäfte unterstützen. In jedem Fall sollte das Instrument eine flexible Anpassung an den jeweiligen Nutzer ermöglichen.

### 7.2.1 Nutzung durch das General Management

Die hier besprochene Zielgruppe ist mit Absicht eher breit gefasst; mit General Management sind diejenigen Manager in einer Bank gemeint, die mit der Gesamtführung der Bank betraut sind. Neben der vielleicht ersten Ausprägung dieser Funktion in der Form eines „Chief Executive Officers“, kann sie auch in reduzierter Breite oder Tiefe wahrgenommen werden: einerseits in Form einer breiten Verantwortung auf tieferen Stufen nur für Teile der Organisation und andererseits in Form einer funktionalen, also schmalen Verantwortung für die Gesamtbank.

---

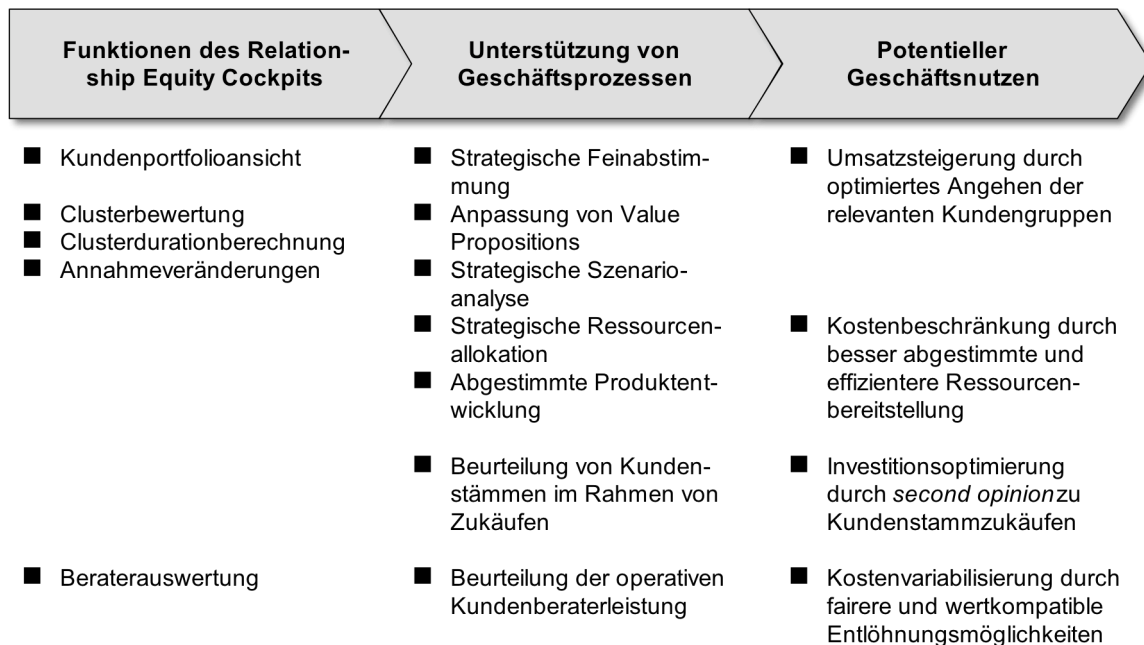
<sup>368</sup> Siehe Abschnitt 4.1.5



All diesen Funktionen ist eigen, dass sie das Wohl der Gesamtbank im Auge haben und gestalten wollen. Somit sind sie weniger an Informationen über Einzelkunden interessiert, sondern möchten die Kundenlandschaft im Auge behalten. Hier kann das Modell durch die Schaffung von Transparenz über die Quellen zukünftigen Wachstums sowie die strukturellen Defizite eines Kundenportfolios unterstützen.

Vor diesem Hintergrund spielen die Strukturierung des Kundenportfolios entlang des Lebenszyklus sowie die darauf aufbauende Kundenbewertung eine wichtige Rolle. Die folgende Aufstellung zeigt die Ableitung eines möglichen Geschäftsnutzens aus einzelnen, in Abschnitt 7.1 vorgestellten Funktionen des Modells.

Um gleich am Endpunkt, beim potentiellen Geschäftsnutzen, zu beginnen: Es können aus dem Modell vier positive, konkrete Nutzenaspekte abgeleitet werden. Zum ersten können durch die Betrachtung der Struktur des Kundenportfolios, dessen Wert- und Risikohaltigkeit sowie das Durchspielen einzelner parameterabhängiger Szenarien relevante Schlüsse zu erkennbaren Trends, Opportunitäten und Schwächen abgeleitet werden. Damit lassen sich strategische Erfolgspotentiale erkennen, welche zu Strategieanpassungen führen könnten. Die Neuausrichtung nach verschiedenen Kundensegmenten sowie die Anpassung der betreffenden Produktangebote (inkl. der Preismodelle) aus eigener Kraft oder durch punktuelle Zukäufe wären die Folge. Solches könnte sich mittelfristig in Umsatzerhöhungen niederschlagen.



**Abbildung 7-12:** Geschäftsnutzen für das General Management

Zum zweiten wird durch die Betrachtung der Werthaltigkeit von Kundengruppen auch eine neue Basis für präzisere Ressourcenallokationen geschaffen; dies führt zu Effizienzsteige-

rungen bzw. bei gleicher Umsatzleistung zu tieferen Kosten. Dabei bezieht sich die Ressourcenallokation primär auf die Gestaltung des Produktangebots – also die Entwicklung der richtigen Produkte – kann sekundär aber für die gesamte produktive Bankorganisation von Relevanz sein.

Der dritte potentielle Geschäftsnutzen liegt in der Beurteilung von Kundenstämmen, die zur Disposition stehen. Dabei steht bei der Anstellung etablierter Kundenberater ein zusätzlicher Beurteilungsmassstab für die Werthaltigkeit des eingebrachten Kundenportfolios zur Verfügung<sup>369</sup>. Im Extremfall kann das Tool sogar zur (Zweit)Beurteilung bei Zukäufen ganzer Teams oder sogar Privatbanken beitragen. Im Rahmen letzterer stellt sich jedoch das Problem der Datenzugänglichkeit bzw. –verfügbarkeit.

Als vierter identifizierter Nutzen ist sodann die Verlagerung des Betrachtungsfokus vom Kunden auf den Kundenberater im täglichen Geschäft zur Leistungsbeurteilung zu erwähnen. Durch zeitlich gestaffelte Soll-/Ist-Betrachtungen liegt zu dessen besseren Leistungsbeurteilung eine zusätzliche Messlatte vor: Durch den Vergleich von erwarteter Wertgenerierung der Kundenbasis mit der im Nachhinein messbaren effektiven Wertgenerierung unter Berücksichtigung der erwarteten Eingangskadenz der Zahlungsströme lässt sich eine fundierte Aussage über die Ausschöpfung des erwarteten Potentials machen.

Der Einbezug von Durationbetrachtungen kann auch eine Überwachung der Zeitgenauigkeit unterstützen. Dabei könnte in einer Maximalvariante auch die Veränderung makroökonomischer Inputvariablen berücksichtigt werden: Hat der Kundenberater richtig auf die volkswirtschaftlichen Prognosen reagiert? Welcher Wert ist ggf. durch eine unangebrachte Reaktion verloren gegangen?

Der Nutzen des vorliegenden Konzepts für das General Management zeigt sich also in verschiedener Hinsicht. Von der Gewichtung her erscheinen die beiden erstgenannten Nutzenziele als die attraktivsten und sind darum auch prioritär anzustreben. Aufgrund der in Abschnitt 7.3 zu besprechenden, damit zusammenhängenden Risiken sollte insbesondere die Verfolgung des letzten, der Leistungsmessung von Kundenberatern, wohlüberlegt sein.

### 7.2.2 Nutzung durch die Verkaufsführung

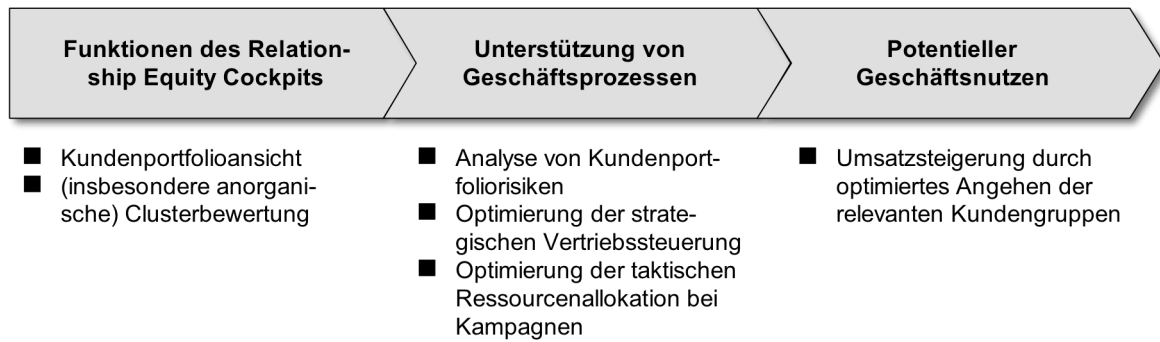
Die Verkaufsführungsabteilungen, welche sich bei grösseren Privatbanken der systematischen Nutzung von Verkaufsgelegenheiten annehmen, basieren ihre Arbeit schon heute nicht bloss auf Markttrends und somit der Angebotsseite, sondern betrachten ebenfalls die potentielle Nachfrageseite<sup>370</sup>. Bei letzterem geht es vor allem um die Identifikation von Lücken in der Produktnutzung bei bestimmten Kunden.

In diesem Zusammenhang könnte das vorliegende Modell durch seine neue Betrachtungsweise eine zusätzliche Optimierung der Gestaltung von Verkaufskampagnen ermöglichen:

---

<sup>369</sup> Das Tool berücksichtigt freilich nicht die zu erwartende Akquisitionsleistung des Kundenberaters.

<sup>370</sup> Interview mit Alf Fernau (10.2.05)

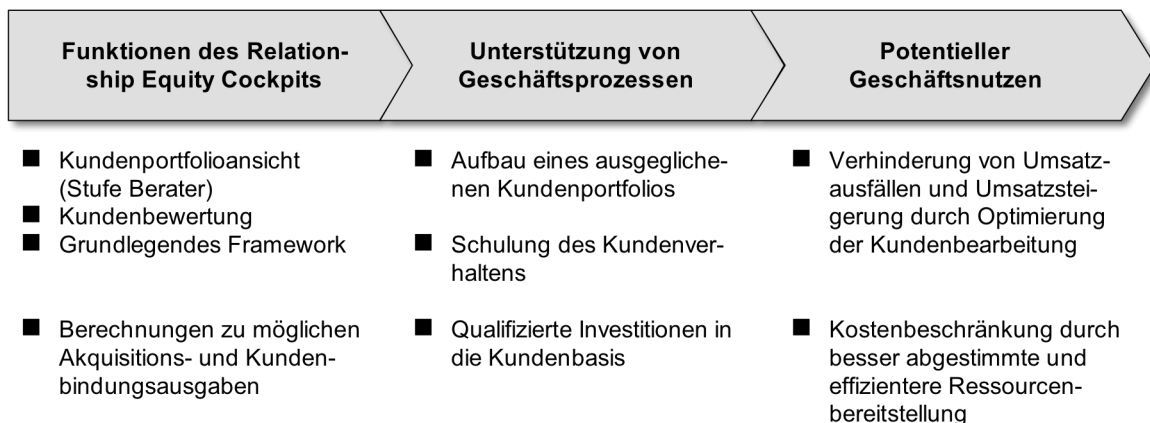


**Abbildung 7-13:** Geschäftsnutzen für die Verkaufsführung

Auf der einen Seite würde das Modell das Augenmerk vermehrt auch auf die Risikokundengruppen legen („Value at Risk“-Betrachtungen), für die dann spezielle Lösungen gefunden werden könnten. Auf der anderen Seite könnte das Tool durch die Identifikation von anorganischem Wertpotential die vielfach schon existierende Aufdeckung von Lücken und Abweichungen vom Standard auf der taktischen Ebene unterstützen. Zudem wäre es als weiterer Informationsblock für die strategische Vertriebssteuerung geeignet, um durch Optimierungen Umsatzsteigerungen zu ermöglichen.

### 7.2.3 Nutzung durch den Kundenberater

Nachdem das hier entwickelte Modell sich vornehmlich an das Bankmanagement richtet, war eine oft gestellte Frage im Rahmen der Interviews, ob die Kundenberater, deren Wissen und Erfahrungsschatz die Basis für das vorliegende Konzept bildeten, aus demselben auch einen Nutzen würden ziehen können.



**Abbildung 7-14:** Geschäftsnutzen für den Kundenberater

Nach der Konzeptentwicklung ist diese nun in einigen Punkten sicherlich zu bejahen. Dabei ist jedoch stets auf einen grossen Vorbehalt zu achten: Das Konzept versucht aus der Be-

trachtung einer grossen Menge von Daten eine durchschnittliche Entwicklung zu extrahieren und wird somit nicht in der Lage sein, das effektive Verhalten von spezifischen *Einzelkunden* vorherzusagen. Der Kundenberater wird immer die bessere Leistung in der detaillierten Beurteilung seiner Kunden erbringen als eine Maschine! Denn ersterer kennt seine Kunden genauer, kann unterschwellige Signale zwischen den Zeilen erfassen und ist so in der Lage, konkrete Probleme in all ihren Schattierungen differenzierter zu erkennen. Trotzdem können die Ergebnisse des Modells auch für den Kundenberater interessant sein, der sein Portfolio vor einen Spiegel halten und eine Zweitmeinung zur Kenntnis nehmen möchte.

Zum einen kann das Modell den Berater dabei unterstützen, ein balanciertes Kundenportfolio aufzubauen und zu pflegen, indem es auf einprägsame Weise seine Kundenportfoliostruktur präsentiert sowie auf mögliche Chancen aber auch Risiken hinweist. So paradox<sup>371</sup> es klingt, könnte das Modell auch zur Schulung des Kundenberaters genutzt werden: Der Kundenberater würde so den Schritt von der Kundeneinzelbetrachtung zu einer aggregierten Stufe machen und realisieren, wie seine Kunden im Vergleich zur übrigen Bankkundenpopulation stehen und wie bspw. die Produktnutzung entlang des Lebenszyklus im Durchschnitt wirklich aussieht. So könnte die Individualperspektive des Beraters auf verständliche Weise mit organisationalem Wissen angereichert werden und zu einer optimierten Kundenbearbeitung beitragen.

In diesem Zusammenhang könnten insbesondere vom Modell abzuleitende Handlungsanweisungen gute Dienste erweisen: ein Entscheidungsbaum zur schnellen Zuordnung neuer bzw. potentieller Kunden zu einem Kundencluster oder eine vereinfachte Formel, aufgrund welcher der Kundenwert schnell angenähert werden könnte<sup>372</sup>. Damit könnte auch das Bedürfnis, das vorhandene Kundenportfolio schnell und effizient in potentialorientierte Klassen aufzuteilen, befriedigt werden.

Auch auf der Kostenseite kann das Tool den Kundenberatern etwas bieten: Durch die Berechnung maximal möglicher Ausgaben für die Kundenakquisition (und Kundenbindung) anhand von Durchschnittsbetrachtungen und der Vorgabe eines Return on Investment-Zieles erhält der Berater (bzw. seine Vorgesetzten) eine Leitplanke, welche Beträge sinnvollerweise für diese Aktivitäten vorzusehen sind. Diese Angaben können wiederum nur als grobe Richtwerte dienen, die im Einzelfall aufgrund des viel spezifischeren Know-hows der Frontmannschaft korrigiert werden müssten.

So könnte ein Teamleiter oder Kundenberater den Modelloutput als Ausgangslage nutzen, um darauf aufbauend Feinadjustierungen in Abhängigkeit der eigenen Einschätzung vorzunehmen. Dabei müssen selbstverständlich auch die sich bietenden konkreten Möglichkeiten

---

<sup>371</sup> Nachdem das Modell ja für seine Entstehung auf die Kundenberater angewiesen war.

<sup>372</sup> Eine solche könnte nach der Kalibrierung und Berechnung des Modells aufgestellt werden, indem z.B. der Zusammenhang zwischen den verschiedenen Inputfaktoren und dem resultierenden Kundenwert untersucht und mittels Faktorenanalyse auf eine einfach zu handhabende Formel reduziert wird.

der Ressourcenverwendung in Betracht gezogen werden – für bestimmte Zielpublika mögen die Möglichkeiten der Kundenbindung vielfältiger sein als für andere.

Ebenfalls ist zu berücksichtigen, dass Loyalitätsmassnahmen in bestimmten Kundengruppen an sich teurer sind: So könnte sich ein gesponserter Eintritt zu einem Poloturnier oder Fussballmatch als teurer erweisen als die Einladung zu einem Vortrag über Numismatik. Derart könnten nicht benötigte Mittel zur Bearbeitung einzelner, günstiger zu bedienender, aber nichtsdestotrotz wertvoller Kundengruppen für die Bindung oder Gewinnung anderer, unter Umständen auch weniger werthaltiger Kunden eingesetzt werden.

Der Berater aber auch das General Management und die Verkaufsführung bekommen ein Instrument in ihre Hände, welches ihnen im Rahmen eines modernen, kundenzentrierten Beratungsprozesses entscheidungsrelevante Zusatzinformationen über den Kunden und dessen Entwicklungsmöglichkeiten zur Verfügung stellt. Diese Informationen könnten von den Stakeholdern genutzt werden, um als potentialträchtig eingestufte Kunden früher und enger an die Bank zu binden. Aus der folgenden Abbildung wird deutlich, dass eine möglichst frühe Potentialerkennung sowie das möglichst zeitige Treffen von Bindungsmassnahmen die Sicherung zusätzlichen Geschäftsvolumens begünstigen wird (dicke Linie). Wird das organische Potential des Kunden nicht oder erst später erkannt, weil sich die Kundenbeurteilung zu fest auf die Gegenwart ausrichtet statt zukunftsbezogen zu sein, ist davon auszugehen, dass eine Gewinnung der erwirtschafteten Mittel erst spät oder gar nicht erfolgen kann.

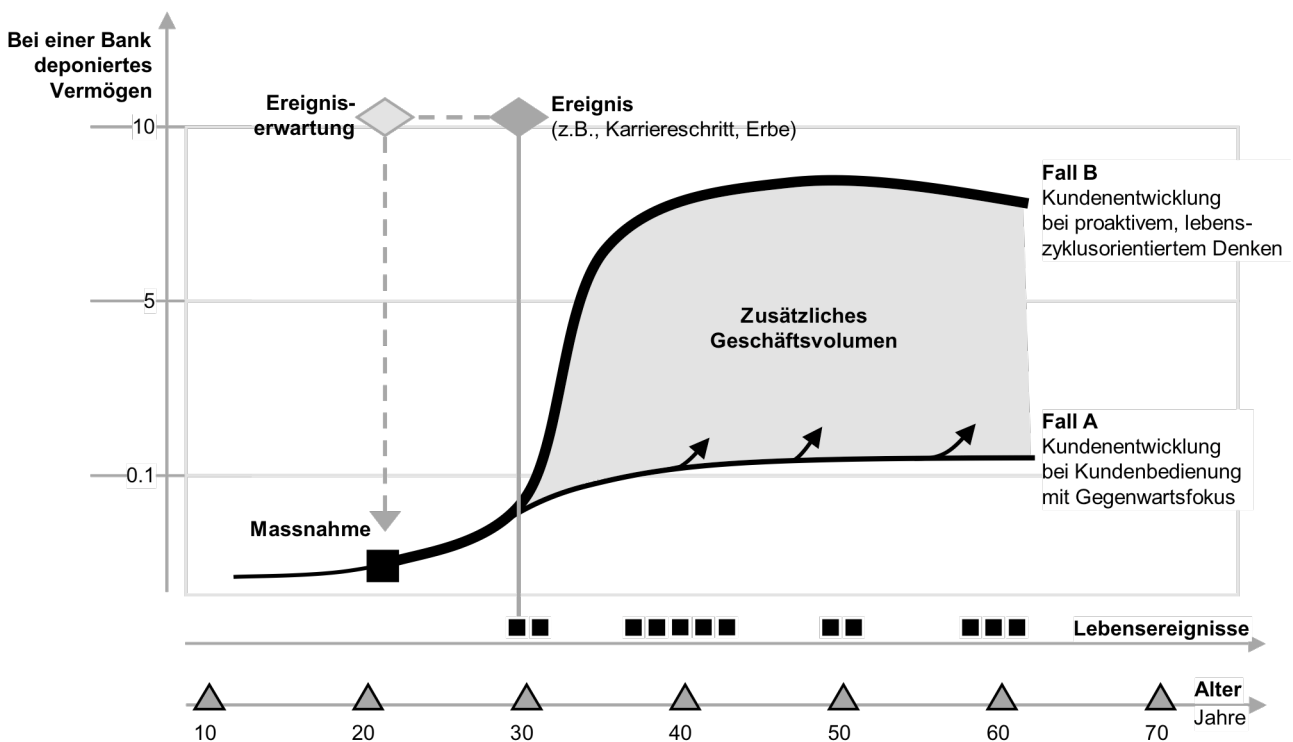


Abbildung 7-15: Gewinnung von Kundenvermögen dank frühzeitiger Massnahmen

#### 7.2.4 Nutzung durch externe Stakeholder

Das Hauptziel des vorgestellten Relationship Equity Cockpit Konzepts ist, dem Bankmanagement auf verschiedenen Stufen durch die Nutzung einer Modellierungs- und Bewertungssystematik einen neuen Blickwinkel auf sein Geschäft und damit potentiell erfolgsrelevante Informationen zur Verfügung zu stellen. Dieser Fokus auf die Entwicklung von Teilen des Geschäfts mit vermögenden Privatkunden – als einem unter vielen – könnte freilich auch als Komponente zur Bewertung der Gesamtunternehmung beigezogen werden. Dabei steht einerseits die Berechnung eines Kundenportfoliowerts, andererseits die Ermittlung von Risikozahlen in Bezug auf die gesamte Kundenpopulation zur Diskussion.

Solche Informationen über die gesamthafte Werthaltigkeit und Risikobehaftung des operativen Bankgeschäfts wären wiederum nicht nur für das Management, sondern auch für externe Stakeholder wie die Aktionäre, Analysten oder den staatlichen Regulator von grossem Interesse. Ob eine teilweise Publikation solcher Daten unternehmenspolitisch sinnvoll ist, muss im Einzelfall beurteilt werden. Tatsache ist aber, dass führende Unternehmen vor allem in der Versicherungsbranche solche Informationen veröffentlichen<sup>373</sup>.

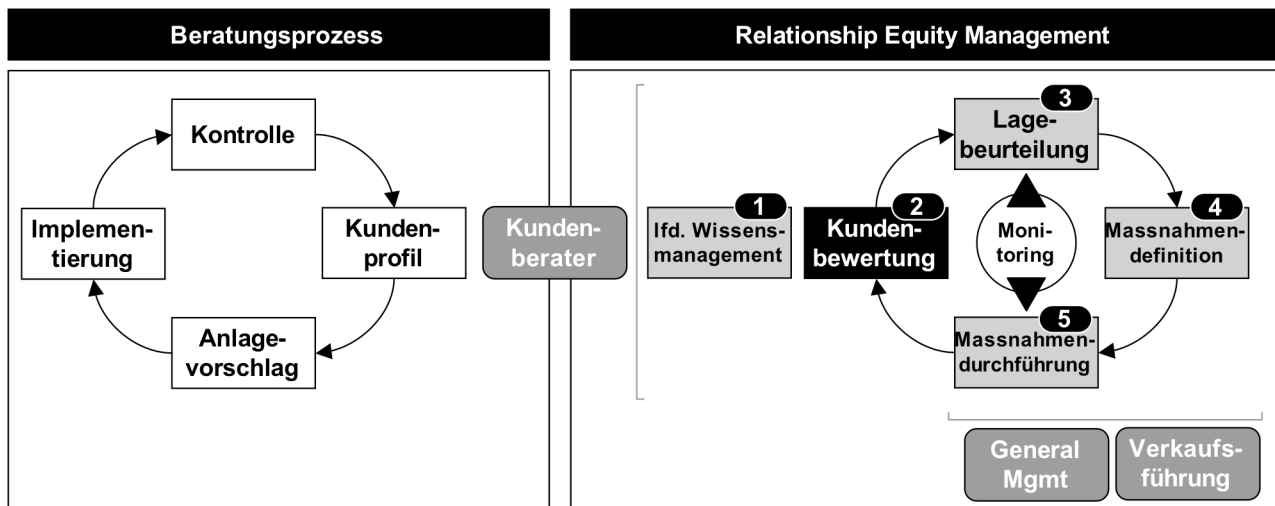
### 7.3 Relationship Equity Management

Bis hierhin wurde Relationship Equity als Überbegriff für ein Gedankenkonzept, dessen technische Umsetzung sowie bestimmte, daraus abgeleitete Management Reports verwendet. Es fragt sich nun, ob diese Relationship Equity Orientierung mit einer gewissen Systematik in die bestehende Bankführung integriert werden könnte. Um nicht „auf dem Reissbrett“ etwas vollkommen Neues zu kreieren, drängt sich die Integration in ein bestehendes Konzept auf. Mit seinem ebenfalls kundenwertorientierten Führungskonzept für das Private Banking legt Schäfer eine Basis, auf der das Relationship Equity Management aufbauen kann<sup>374</sup>.

Schäfer stellt den Kundenberater mit einer Scharnierfunktion ins Zentrum einer kunden- und gleichzeitig wertorientierten Führung. Der Kundenberater ist im Schäfer'schen Verständnis nicht nur Angelpunkt des Kundenberatungsprozesses, sondern auch integraler Bestandteil der Kundenbewertung, die dieser vorzunehmen hat, um in der Folge eine Segmentierung zu ermöglichen und abgestimmte Strategien entwickeln zu können. Die Integration des Relationship Equity Management erfordert nun eine Anpassung der bestehenden Systematik, indem der Kundenberater zwar immer noch eine Scharnierfunktion hat, die Relevanz des Wertmanagements aber auch auf übergeordneten und funktional anders gelagerten Führungsstufen vorhanden ist:

<sup>373</sup> Als Beispiel seien die *Swiss Re* und *Skandia* genannt, welche einen sog. *Embedded Value* bzw. das *Wertrisiko* ihres Versicherungsportfolios im Falle eines Eintretens bestimmter Ereignisse veröffentlichen. Skandia (2005): „With the help of [embedded value] accounting, Skandia communicates the effects of business decisions and economic events on the company's result and financial position.“; Swiss Re (2005), 39: „Insurance risk stress scenarios“

<sup>374</sup> Schäfer (2005); siehe auch Abschnitt 3.4; insbesondere Abbildung 3-6 auf Seite 61



Quelle: in Anlehnung an Schäfer (2005)

**Abbildung 7-16:** Modell für das Relationship Equity Management

Der Kundenberater ist weiterhin zentraler Koordinator des Beratungsprozesses auf Stufe des Kunden. Daneben versteht sich von selbst, dass sowohl General Management als auch die Verkaufsführung in der grundsätzlichen Ausgestaltung des Beratungsprozesses involviert sind. In der Gestaltung des Relationship Equity Management können die Rollen der verschiedenen Anspruchsgruppen nun wie folgt näher beleuchtet werden.

Der Kundenberater hat nicht nur die Aufgabe, den Kunden nach dessen Bedürfnissen zu bedienen, sondern ist insbesondere auch Sensor für die Bank (Schritt 1). Er verfügt über das beste Mikrowissen über den Kunden, das er einerseits für eine optimale Betreuungsgestaltung einsetzen, welches er aber auch im Rahmen des unternehmensweiten Wissensmanagements der Organisation zur Verfügung stellen kann. Durch die Verknüpfung der einzelnen Kundeninformationen miteinander und deren gleichzeitiger Betrachtung kann grundsätzlich mit einem Erkenntnisgewinn gerechnet werden. Dies trägt zur Weiterentwicklung eines Makrowissens über den Kunden bei, welches sich aus der Aggregation zahlreicher Mikrowissen ableitet. Der daraus resultierende Informationswert ist grösser als die Summe seiner einzelnen Bestandteile. Denn Informationen über den Einzelkunden können mit Wissen über ähnliche Kunden angereichert werden; zudem ergeben sich aus der Betrachtung einer Kundengesamtheit auch Informationen über die relative Position des einzelnen Kunden darin, welche im Mikrowissen nicht enthalten sind.

Auf der Grundlage des Makrowissens über die Bankkunden nimmt sodann der vorgegebene Rechenalgorithmus die Kundenbewertung vor (Schritt 2)<sup>375</sup>. Diese führt zu den vorgängig ausführlich besprochenen Informationsprodukten. Auf deren Basis wird allen drei identifizierten unternehmensinternen Anspruchsgruppen, dem General Management, der Verkaufsführung sowie den Kundenberatern eine Lagebeurteilung vor dem Hintergrund ihrer Bedürfnisse ermöglicht (Schritt 3). Dabei wird der im Abschnitt 7.2 beschriebene Ge-

<sup>375</sup> Siehe Abschnitt 6.2.3

schäftsnutzen für die drei Gruppen im Vordergrund stehen. Die Lagebeurteilung ermöglicht (auch unter Bezug weiterer Informationen) eine gezielte Massnahmenplanung sowie schliesslich Massnahmendurchführung durch die drei Gruppen (Schritte 4 und 5): Das General Management könnte eine Anpassung einer Value Proposition beschliessen, die Verkaufsführung eine Kampagne mit dem Ziel der Margenverbesserung in einer bestimmten Kundengruppe planen und der einzelne Kundenberater ein Anliegen von Kunden mit besonders hohem Value at Risk in Angriff nehmen. Nach dem Treffen solcher Massnahmen kann die Kundenbewertung qualitativ entweder auf derselben oder einer verbesserten Wissensbasis wiederholt werden.

Von zentraler Bedeutung ist schliesslich die Nabe des Rades, das Monitoring als integraler Bestandteil des Relationship Equity Managements. Diesem kommt sogar eine wichtigere Rolle zu als dem üblichen „Kontrollschritt“ in jedem standardisierten Prozess, da die Arbeit mit ex ante Daten und mutmasslich eintreffenden Abschätzungen besonderer Überwachung bedarf. Dabei hat das Monitoring seine Berechtigung insbesondere in der Überwachung von drei Faktoren:

1. **Veränderungen in der Wissensbasis:** Zum einen ergänzen neue Kunden, über die der Kundenberater Informationen sammeln kann, das Portfolio einer Bank; zum andern lernt der Kundenberater im Laufe seiner Beziehung mit bestehenden Kunden ständig Neues hinzu. Diese Informationen ergänzen sowohl das Mikro- als auch das Makrokundenwissen und tragen so zu einer ständig steigenden Bewertungsqualität bei. Während dieses hinzukommende Kundenwissen sehr wertvoll ist, erschwert es gleichzeitig auch die Vergleichbarkeit der Bewertungsergebnisse über die Zeit. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die neusten Datensätze die besten verfügbaren sind.
2. **Effektive organische Kundenentwicklung:** Während das Modell für jeden Kunden einen durchschnittlich zu erwartenden Entwicklungspfad vorzeichnet und seine Bewertung darauf basiert, ist die effektive Entwicklung des Kunden natürlich nur durch dessen ganz persönliche Steuerung und das Zusammenspiel mit bestimmten externen Faktoren bestimmt. Derart kommt es unweigerlich zu einem Delta zwischen erwarteter und effektiv eintretender Entwicklung. Dieses Delta wird auf individueller Stufe durch eine neuerliche Bewertung aufgrund eines verbesserten Kundenwissens korrigiert (oberer Punkt 1). Falls dieses Delta auf aggregierter Stufe auftritt und sich nicht ausglättet – wenn also die Kundenentwicklung systematisch und wiederholt falsch vorausgesagt wird – sollte das Modell den effektiven Gegebenheiten angepasst werden<sup>376</sup>.
3. **Wirkung von Massnahmen auf die anorganische Kundenentwicklung:** Der dritte zu überwachende Faktor ist schliesslich in der klassischen Abweichungsanalyse zu finden.

---

<sup>376</sup> Vor allem durch Anpassung der Transformationswahrscheinlichkeiten



Dabei geht es um die Darstellung effektiver anorganischer Veränderungen (Share of Wallet, Pricing etc.) aus einer Ist/Ist-Sichtweise oder aber in der Messung von Soll/Ist-Leistungen. Das letztere könnte sich in einer Überprüfung der Leistung eines Kundenberaters äussern. Hierbei könnte die ex ante bestimmte in einem Zeitabschnitt maximal zu erwirtschaftende anorganische Wertkomponente mit der effektiven Wertschöpfung verglichen werden.

Die Wirkung dieser drei Faktoren ist schwierig auseinanderzuhalten. Um eine klare und vor allem faire Leistungsmessung vornehmen zu können, sollten die Controllingprozesse jedoch unbedingt auf die Analyse aller drei ausgerichtet werden.

Ein ausgeklügeltes Controlling wird zur Sicherstellung eines qualitativ hochwertigen Relationship Equity Management jedoch nicht ausreichen. Vielmehr gilt es bei dessen Aufbau auch auf die Gegebenheiten des bestehenden organisatorischen Umfelds Rücksicht zu nehmen.

Ein zentraler Faktor ist dabei der Einbezug der Kundenberater mit ihrer ganz besonderen (Macht-)Stellung innerhalb der Bankorganisation<sup>377</sup>. Sie sind nicht nur als langfristig denkende, in vielerlei Hinsicht unternehmerisch orientierte Entwickler ihres Kundenportfolios – nicht blosse Verkäufer – zu sehen, sondern eben auch als zentrale Lieferanten ihres Kundenwissens zu Gunsten einer gesamtunternehmerischen Wertsteigerung.

Dabei ist davon auszugehen, dass die Berater sehr wohl an der Teilung ihres Wissen interessiert sind. Neben der heute schon existenten Effizienzsteigerung im Rahmen ihrer täglichen Arbeit durch den Einsatz von CRM-Tools<sup>378</sup> stellt ihnen das vorliegende Konzept eine Anreicherung ihres Wissens mit neuen Aspekten in Aussicht, welche auch zu einer Effektivitätssteigerung in der Kundenbetreuung führen könnte.

Dabei dürfte aber die vorgesehene Verwendung des erfassten Kundenwissens sowie der daraus abgeleiteten Schlüsse einen zentralen Einfluss auf die Qualität der durch die Berater erfassten Daten haben. Während er den Nutzen einer neuen Sichtweise auf sein Kundenportfolio begrüssen dürfte, ist davon auszugehen, dass der Berater einer Messung seiner Beratungsleistung anhand von hier gemachten Potentialberechnungen sehr skeptisch gegenüberstehen dürfte<sup>379</sup>.

Aus diesem Grund ist die Ausrichtung des Relationship Equity Managements, insbesondere die zugrundeliegende Motivation des gewählten Ansatzes wie auch dessen Kommunikationsweise zu wählen, um einen langfristigen Erfolg zu sichern. Die Platzierung des Ansatzes als Hilfsmittel zur besseren Geschäftsführung für verschiedene Anspruchsgruppen – und nicht

---

<sup>377</sup> Zur Stellung des Kundenberaters in der Organisation siehe 2.2

<sup>378</sup> Die Effizienzsteigerungen ergeben sich vor allem aus der IT-Unterstützung von Prozessschritten der Kundendatenverwaltung. Vor dem Hintergrund zunehmender regulatorischer Notwendigkeiten (Compliance, siehe 3.7.3.2) und einer gleichzeitigen Zunahme der Anzahl Kunden pro Berater ist diese unerlässlich.

<sup>379</sup> im Sinne der in Abschnitt 7.1.6 und 7.2.1 diskutierten Möglichkeiten

als Instrument zur Leistungsmessung – erscheint im Nachhinein und nach dem Durchdenken verschiedener Anwendungsmöglichkeiten als die beste Nutzung des hier entwickelten Konzepts.

Dabei ist die Anerkennung von verschiedenen unternehmerischen Funktionen und deren Rolle im Verkaufsprozess zentral: Zwar basiert der Erfolg des Private Bankings auf Vertrauen und einer individuellen Beziehung zwischen dem Berater und seinem Kunden. Insbesondere bei den grossen Instituten arbeiten jedoch viele weitere Stellen sowie das Bankmanagement an der Qualität der Kundenbetreuung und damit am Erfolg der Bank mit.

Diese haben durch die Produktion von Erfolgsleistungen über die Zeit mitgeholfen, eine Marke aufzubauen, welche dem Kunden über die persönliche Kundenbeziehung hinaus ebenfalls Vertrauen vermittelt und somit von Wichtigkeit ist. Dabei ist es die Aufgabe des General Managements, sicherzustellen, dass sämtliche Aktivitäten und Entscheide, die nicht in direktem Zusammenhang mit der individuellen Kundenbetreuung stehen, ebenfalls kunden- und kundenwertorientiert sind<sup>380</sup>.

Diese betriebliche Aufgabenteilung lässt sich in einer Abwandlung des Sprichwortes „Vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen“ versinnbildlichen: „There are those who care for the forest and those who care for the trees<sup>381</sup>“. Es braucht den Kundenberater, der am Erfolg der Bank mitarbeitet, indem er in seiner täglichen Arbeit jeden einzelnen Kunden optimal bedient. Daneben braucht es eine Bankführung, welche – ebenfalls zum Wohle der Bank – bestrebt ist, die Entwicklung des ganzen Kundenportfolios über die mittlere und lange Frist im Auge zu behalten.

Das Konzept Relationship Equity sammelt die Informationen der Berater, die sich um das „Wohlergehen der einzelnen Bäume“ kümmern, aggregiert diese, wertet diese aus und stellt sie dem Management, welches die „Waldentwicklung“ steuert, zu dessen besseren Orientierung zur Verfügung.

---

<sup>380</sup> Also die Festlegung der strategischen Stossrichtung, die Produktgestaltung, die Ressourcenallokation etc.

<sup>381</sup> Interview mit Daniel Rüegge (2.9.04)

## 8 Rückblende und Ausblick

*To live, to love, to learn, to leave a legacy.*  
Stephen Covey<sup>382</sup>

Eine zentrale Rolle bei der Betrachtung des Kunden als „Quelle jeglichen Unternehmenswertes“ spielen die Erwartungen über dessen zukünftiges Verhalten. Und gerade im Private Banking, wo Kundenbeziehungen sehr langfristig sind und sich über Jahrzehnte erstrecken können, steht dabei der Kundenlebenszyklus im Zentrum des Interesses. Im Gegensatz zu heute, wo bei den Privatbanken geographische Herkunft sowie Vermögensgrösse die Hauptkriterien für die Kundensegmentierung sind, wird es in Zukunft vermehrt zu einer Kunden(wert)betrachtung aus anderen Perspektiven kommen: Kundenwert, Kundenverhalten, die Position im Lebenszyklus sowie soziodemographische Merkmale werden die Kundensegmentierung der Zukunft prägen<sup>383</sup>.

Die ersten Zeilen dieser Arbeit waren denn auch der Erarbeitung ihrer Zielsetzung gewidmet: nämlich der Bestrebung, eine Lösung für die systematische Beurteilung von Kundenwerten unter Berücksichtigung der im Private Banking wichtigen lebenslangen Kundenentwicklung zu finden. Im Zentrum stand das Bankmanagement als Nutzer dieser Informationen. Die darauf folgenden Kapitel arbeiteten sodann durch deren Inhalt und Abfolge auf dieses Ziel hin. Dabei wurden auch die drei eingangs gestellten Forschungsfragen bearbeitet:

1. Die Vorstellung von Literaturbeiträgen zum Kundenwertdenken im (Private) Banking sowie vor allem die Managementbefragungen zum Begriffsverständnis in Kapitel 3 lassen erkennen, dass Kundenwert ein ungenauer Begriff ist. In kleineren Banken tritt das Ziel, die Werthaltigkeit von Kunden für das Institut systematisch zu eruieren, zugunsten

<sup>382</sup> Covey S.R. / Merrill A.R. / Merrill R.R. (1995), *First Things First*, Fireside, New York, 1995, S. 44 ff

<sup>383</sup> Monnerat/Bernet (2004) sowie Schierenbeck (2004), 36

einer individualisierten Kundenbetreuung in den Hintergrund. Bei mittelgrossen und grossen Privatbanken ist die Bestrebung zur standardisierten Kundenbearbeitung hingegen gross. Dabei sind es jedoch nur die grossen Institute, welche in der Lage sind, eine quantitative Kundenbeurteilung anzustreben und überhaupt durchzuführen.

2. Die in Kapitel 4 vorbereitend vorgenommene Beschreibung möglicher Kundensegmentierungsmethoden sowie der Lebenszyklushypothese lieferte die Grundlage für die Kundenberaterumfrage mit ihrer zentralen Bedeutung (Kapitel 5). Diese gab einen praxisrelevanten Einblick in verschiedene grundsätzliche Einteilungsmöglichkeiten von Private Banking Kunden sowie Beurteilungsmöglichkeiten für deren Wertpotential.
3. Darauf aufbauend konnte als Synthese aller bisher gestreiften Thematiken sowie als Manifestation des anfänglich geäusserten Credo ein lebenszyklusorientiertes Kundenbewertungsmodell, das Relationship Equity Cockpit, als Bestandteil des übergeordneten Konzepts Relationship Equity Management erarbeitet werden (Kapitel 6 und 7). Dabei konnte im Detail aufgezeigt werden, wie einzelne Modellfunktionen das Bankmanagement als Hauptnutzer bei der Erkennung von Wertpotentialen und latenten Abflussrisiken in bestimmten Kundenportfolios unterstützen könnten.

Im Rahmen aller Ausführungen und Untersuchungen wurde stets versucht, ein verbindendes Produkt zwischen akademischer Theorie und angewandter Praxis zu schaffen. Dabei bedurfte es verständlicherweise einer grossen Anzahl Kompromisse: So werden teils dem Theoretiker Behelfslösungen als zu wenig rein vorkommen, während der Praktiker teilweise die Implementierungsfähigkeit einiger Vorschläge bezweifeln wird. Da der natürliche nächste Schritt der vorliegenden Konzepte in der Praxisumsetzung liegt, sollen abschliessend noch einige Überlegungen dazu gemacht werden.

Neue Fähigkeiten der unternehmerischen Informationstechnologie haben in den letzten zehn bis zwanzig Jahren insbesondere bei den grossen Privatbanken zu neuen Möglichkeiten geführt: Die Einführung und der Ausbau von CRM-Systemen sowie Bestrebungen hin zu detaillierteren Kundenprofitabilitätsberechnungen sind dabei nur zwei relevante Stichworte. Auf diesen Errungenschaften aufbauend und im Sinne der hier vorgestellten Konzepte, wäre es heute möglich, dem General Management, der Verkaufsführung sowie den Kundenbedienungsfunktionen ein neues, integriertes Führungsunterstützungsinstrument zur Verfügung zu stellen. Vor dem Einstieg in ein solches Projekt erscheint es sinnvoll, sich drei Aspekte vor Augen zu führen:

1. **Ausgewogene Ziellösung:** Es gibt nicht *eine* richtige Lösung; vielmehr gibt es unterschiedliche Wege, die zur Zielerreichung beschritten werden können. Dabei ist es ratsam, viel Sorgfalt auf die Balance der verschiedenen Möglichkeiten bzw. die Auswahl

einer einzigen zu verwenden. Ein auf der „grünen Wiese“ begonnener Ansatz mag hinsichtlich theoretischer Reinheit und seinem funktionalen Umfang überzeugen, in der Praxis aber nicht umsetzbar sein. Dahingegen ist der Aufbau auf schon vorhandenen Datengrundlagen und Tools praktikabler und effizienter; die Gefahr, dass ein solcher aber letzten Endes zu einer von vornherein limitierten Lösung „within the box“ führen wird, ist sicherlich grösser<sup>384</sup>.

Abhilfe könnte eine stufenweise Implementierung auf heutigen Gegebenheiten aufbauend, jedoch mit dem Fernziel umfassender Funktionalität, bieten. Insbesondere sollte die Option einer vereinfachten Kundenbeurteilungslogik geprüft werden, welche einerseits geringerer Investitionen bedarf und andererseits leichter einführbar sein dürfte. So könnten bestehende Modelle und Instrumente „sanft“ angepasst werden, um vermehrt auch die langfristige Optik des Kundenlebenszyklus zu widerspiegeln. Wichtig erscheint – und dies sollte wohl das Hauptziel jedes Unterfangens sein – die Diskussion über die Ortung langfristiger Wertpotentiale sowie über die notwendigen Hebel zu deren möglichst einfachen Entfaltung in Gang zu bringen<sup>385</sup>.

2. **Breit abgestützte Initiative:** Gerade vor dem Hintergrund, dass das vorliegende Konzept sich besonders für eine Umsetzung in einer grossen Privatbank eignet, stellt sich die Frage, welche der unternehmerischen Funktionen sich der Aufgabenstellung idealerweise annehmen sollte. Bei einer falschen Plazierung in der Organisation könnte ein Scheitern vorausbestimmt sein. Darum und weil diese Thematik eben das Interessengebiet vieler tangiert, erscheint es opportun, die Zusammenarbeit aller betroffenen Anspruchsgruppen in dieser Sache zu fordern: der Front- und Verkaufsunterstützungseinheiten sowie der Finanz- und der Strategiefunktionen. Da der Lebenszyklusgedanke per definitionem Kunden jeden Alters und somit auch Vermögensniveaus einbezieht, ist insbesondere eine segmentsübergreifende Perspektive von Retail- und Private Banking anzustreben. Darüberhinaus wäre die Involvierung hochrangiger Führungskräfte günstig, um ein solch vernetztes Projekt zum Erfolg zu führen<sup>386</sup>. Nicht zuletzt gilt es auch, sich das Vertrauen der Kundenberater selbst zu erarbeiten, die mit ihrer laufenden Dateneingabe die Brauchbarkeit eines zu entwickelnden Instruments massgeblich beeinflussen. Der Nutzen des Konzepts für jeden Einzelnen sollte klar aufgezeigt werden.
3. **Stetige Weiterentwicklung:** Das Konzept, wie es heute in dieser Arbeit vorliegt, basiert auf Annahmen und Tatsachen, die nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet wurden. Sachverhalte verändern sich jedoch und neue Erkenntnisse werden gemacht. Deshalb würde zum einen die Implementierung in einer realen Umgebung auf einer revidierten,

---

<sup>384</sup> *within the box*: innerhalb einer von vornherein definierten Lösungsmenge, ohne die Kreativität zum Denken jenseits des Erwarteten

<sup>385</sup> Interview mit Matthias Hug (6.4.05)

<sup>386</sup> Referat von Mark Spracklen (2.2.05)

verbesserten und breit diskutierten Version der hier getroffenen Annahmen beruhen müssen. Zum anderen soll auch der Abschluss der Implementationsarbeiten nicht zu einem Stillstand führen. Vielmehr wäre es wünschenswert, das Konzept an die „lernende Organisation“ zu übergeben, durch welche es im Sinne des beschriebenen „Monitoringprozesses“ stetig weiterentwickelt, verfeinert und verbessert werden kann.

Unter Berücksichtigung der obigen drei Leitplanken erscheint die vermehrte Verankerung der Lebenszyklusperspektive des Kunden in der Bankführung oder sogar die umfassendere Einführung eines Relationship Equity Managements erfolgsversprechend. Derart würde dem Bankmanagement und auch anderen Nutzern ein Instrument an die Hand gegeben, welches eine langfristige Ausschöpfung von Kundenpotentialen und das Erkennen von Abflussrisiken gezielt unterstützen könnte.

Während dadurch die Nachhaltigkeit des Erfolgs einer Institution positiv beeinflusst werden könnte, kann auch ein Tool wie das Relationship Equity Cockpit die makellose Beherrschung des Bankgeschäfts und der Kundenbetreuung niemals ersetzen. Denn die Ausschöpfung der identifizierten Potentiale im zutiefst vertrauensbasierten Private Banking kann nicht maschinell und akademisch gelöst werden, sondern bedarf des über Jahre aufgebauten Geschicks und Gespürs der Berater<sup>387</sup>. Eine zukunftsgerichtete und kundenorientierte Privatbank darf niemals die im Eingangszitat dieses Kapitels beispielhaft genannten Bedürfnisse des Menschen und Bankkunden ausser Acht lassen, sondern sollte ihre tägliche Arbeit an deren Befriedigung ausrichten.

Der „Relationship Equity“-Gedanke kann jedoch ein lebenszyklus- und wertorientiertes Handeln von Management und Kundenberatern begünstigen – zum Wohle des bedienten Kunden und der dadurch langfristig erfolgreichen Bank!

---

<sup>387</sup> Siehe Abschnitt 2.1.3

## 9 Verzeichnisse

### 9.1 Quellenverzeichnis

**Ackermann T. / Nippe A. (2003)**

Intelligenz für das Kundenmanagement – Die Zusammenführung von Business-Analyse und CRM-Prozessen bei der Credit Suisse  
In: Stadelmann et al. (2003); S. 125-149

**Adami H. (2004)**

Private Banking der Zukunft – Ein Balanceakt zwischen Objektivität, Internationalität und Risikokontrolle  
In: Kreditwesen; 14/2004; S. 745-747

**Ambler T. (2002)**

Customer Lifetime Value: Credible, or Utterly Incredible?  
In: Journal of Targeting, Vol 10, 3/2002

**Anderson J. C. / Narus J. A. (1998)**

Business Marketing – Understand What Customers Value  
In: Harvard Business Review; 11/12 1998; S. 5-15

**Bauer H. H. / Hammerschmidt M. / Braehler M. (2003)**

The Customer Lifetime Value Concept and its Contribution to Corporate Valuation  
In: Yearbook of Marketing and Consumer Research; Vol 1 2003; S. 47-67

**Bär (2004)**

Werbeinhalt Website  
[www.juliusbaer.com/?wm=m%281%29](http://www.juliusbaer.com/?wm=m%281%29); 1.12.04

**Bär R. (2005)**

Umbruch ist kein Synonym für Abbruch  
In: Neue Zürcher Zeitung; 28.6.05; S. 25

**Bell D. et al. (2002)**

Seven Barriers to Customer Equity Management  
In: Journal of Services Research; Vol 5; 8/2002; S. 77-85

**Bernet B. (1996)**

Bankbetriebliche Preispolitik  
Paul Haupt; Bern, Stuttgart, Wien; 1996

**Bernet B. (2005)**

Geld & Geist  
Orell Füssli; Zürich; 2005

**Betsch O. Hrsg. (1998)**

Handbuch Privatkundengeschäft  
Fritz Knapp; Frankfurt am Main; 1998

**Blattberg R. C. / Deighton J. (1996)**

Manage Marketing by the Customer Equity Test  
In: Harvard Business Review; 6/7 1996; S. 136-144

**Blattberg R. C. / Getz G. / Thomas J. S. (2001)**

Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets  
HBR Press; Boston; 2001

**Brealey R. / Myers S. (2003)**

The Principles of Corporate Finance  
McGraw-Hill; New York; Siebente Auflage; 2003

**Bundesamt für Statistik (2000)**

Lohnstrukturerhebung  
Auf: [www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch); 26.1.05

**Bundesamt für Statistik (2002)**

Universitäten und Fachhochschulen – eine gelungene Integration?  
Auf: [www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch); 26.1.05

**Bundesamt für Statistik (2004a)**

Einkommens- und Verbrauchserhebung 2002 – Erste Ergebnisse  
Auf: [www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch); 26.1.05

**Bundesamt für Statistik (2004b)**

Auf dem Weg zur Gleichstellung?  
Auf: [www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch); 26.1.05

**Bundesamt für Statistik (2004c)**

Wohnbevölkerung nach erlerntem Beruf und beruflicher Tätigkeit  
sowie nach Arbeitsmarktstatus  
Auskunft nach Mailanfrage; 2004

**Bundesamt für Statistik (2004d)**

Entwicklung der Sozialstruktur – Vertiefungsanalyse Volkszählung 2000  
Auf: [www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch); 26.1.05



**Bundesamt für Statistik (2005a)**

Hochschulindikatoren

Auf: [www.bfs.admin.ch/content/bfs/portal/de/index/themen/systemes\\_d\\_indicateurs/indicateurs\\_des\\_hautes/introduction.html](http://www.bfs.admin.ch/content/bfs/portal/de/index/themen/systemes_d_indicateurs/indicateurs_des_hautes/introduction.html); 26.1.05

**Bundesamt für Statistik (2005b)**

Statweb – Die statistische Online Datenbank

Auf: [www.statweb.admin.ch](http://www.statweb.admin.ch); 27.1.05

**Bundesamt für Statistik (2005c)**

Erwerbsquoten nach Altersgruppen und Geschlecht, 2004

Auf: [www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/arbeit\\_und\\_e/erwerbstaetigkeit/blank/kennzahlen0/detaillierte\\_ergebnisse.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/arbeit_und_e/erwerbstaetigkeit/blank/kennzahlen0/detaillierte_ergebnisse.html); 21.7.05

**Certified Financial Planner Board of Standards (2005)**

Definition von *Financial Planning*

Auf: [www.cfp.net/learn/knowledgebase.asp?id=1](http://www.cfp.net/learn/knowledgebase.asp?id=1); 9.2.05

**Chalmers A. F. (1999)**

What is This Thing Called Science?

Open University Press; 3. Auflage; 1999; Kapitel 5

**Citigroup (2005)**

Women & Co.

Auf: [www.womenandco.com/womenandco/homepage/?BVE=http://web.daus.citibank.com&BVP=/cgi-bin/citifi/scripts/&BV\\_UseBVCookie=yes](http://www.womenandco.com/womenandco/homepage/?BVE=http://web.daus.citibank.com&BVP=/cgi-bin/citifi/scripts/&BV_UseBVCookie=yes); 25.2.05

**Cocca T. (2003)**

The International Private Banking Study 1990 - 2002

Auf: [www.isb.unizh.ch](http://www.isb.unizh.ch); 3.12.04

**Cooper R. / Kaplan, R. (1991)**

The Design of Cost Management Systems

Prentice Hall; Upper Saddle River, NJ; 1991

**Copeland T. / Koller T. / Murrin J. (2000)**

Valuation – Measuring and Managing the Value of Companies

Wiley; New York; Zweite Auflage; 2000

**Cornelsen J. (2000)**

Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing – Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich

Gesellschaft für innovatives Marketing; Nürnberg; 2000

**Corporate Executive Board (2003a)**

Identifying, Approaching and Serving High Net Worth and Ultra High Net Worth Clients

Auf: [www.thevipforum.com](http://www.thevipforum.com); 04/03; 23.4.05

**Corporate Executive Board (2003b)**

Serving Female HNW Clients

Auf: [www.thevipforum.com](http://www.thevipforum.com); 06/03; 23.4.05

**Corporate Executive Board (2003c)**

Ultra HNW Occupational Segments Statistics

Auf: [www.thevipforum.com](http://www.thevipforum.com); 10/03; 23.4.05

**Corporate Executive Board (2004a)**

Leveraging Growth Opportunities from Existing Client Relationships

Auf: [www.thevipforum.com](http://www.thevipforum.com); 06/04; 23.4.05

**Corporate Executive Board (2004b)**

Client Acquisition Processes

Auf: [www.thevipforum.com](http://www.thevipforum.com); 04/04; 23.4.05

**Corporate Executive Board (2004c)**

Family Office Models in Europe

Auf: [www.thevipforum.com](http://www.thevipforum.com); 11/04; 23.4.05

**Corporate Executive Board (2005a)**

Divide and Conquer – Occupational Segment Targeting

Auf: [www.thevipforum.com](http://www.thevipforum.com); 20.2.05

**Corporate Executive Board (2005b)**

Identification of Customer Growth Areas

Auf: [www.thevipforum.com](http://www.thevipforum.com); 01/05; 23.4.05

**Credit Suisse (2004a)**

Werbeinhalt Website

Auf: [www.credit-suisse.com/en/what\\_we\\_do/ourbusinesses.html](http://www.credit-suisse.com/en/what_we_do/ourbusinesses.html); 1.12.04

**Credit Suisse (2004b)**

Financial Check-up

<https://entry4.credit-suisse.ch/csfs/fincheck/p/d/check>; 2.12.04

**Credit Suisse (2004c)**

Produkteübersicht

Auf: [entry.credit-suisse.ch/csfs/p/pb/en/produkte/beratungsprozess/bpz\\_beduerfnisanalyse.jsp?cchck=1](http://entry.credit-suisse.ch/csfs/p/pb/en/produkte/beratungsprozess/bpz_beduerfnisanalyse.jsp?cchck=1); 7.12.04

**Credit Suisse (2004d)**

Basel II - Meilenstein der Bankenregulierung  
Credit Suisse Economic Briefing No. 36; 4/04

**Credit Suisse (2005)**

Annual Report 2004  
Auf: [www.credit-suisse.com/en/annualreporting2004/download.html](http://www.credit-suisse.com/en/annualreporting2004/download.html); 19.7.05

**Coutts & Co. (2005)**

Werbeinhalt Website  
Auf: [www.coutts.com/approach/executives.asp](http://www.coutts.com/approach/executives.asp); 25.2.05

**Damodaran A. (2005)**

Dividend Discount Models  
Auf: [pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/lectures/ddm.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/lectures/ddm.html); 29.7.05

**Datamonitor (2005a)**

The Wealth Management Super League – Breaking Away from the Pack?  
Auf: [www.datamonitor.com/~fe55ef17504248b58b8fb3b04c9f1f5e~/industries/research/?pid=DMFS1799&type=Report](http://www.datamonitor.com/~fe55ef17504248b58b8fb3b04c9f1f5e~/industries/research/?pid=DMFS1799&type=Report); März 2005

**Datamonitor (2005b)**

Private Banking in Switzerland 2005  
Auf: [www.datamonitor.com/~fe55ef17504248b58b8fb3b04c9f1f5e~/industries/research/?pid=DMFS1799&type=Report](http://www.datamonitor.com/~fe55ef17504248b58b8fb3b04c9f1f5e~/industries/research/?pid=DMFS1799&type=Report); November 2005

**Dyer A. et al. (2004)**

The Rich Return to Richer Returns, Global Wealth 2004  
Boston Consulting Group; 2004

**Elssenwenger T. (2003)**

Kundenwert - Customer Lifetime Value – Customer Equity Unterschiedliche Begriffe - unterschiedliche Aussage  
Auf: [www.loyaltix.at](http://www.loyaltix.at); 10.10.2003

**Emödi A. (1999)**

Dynamisches Segmentmanagement und Leistungssystem am Beispiel des Private Banking  
Dissertation HSG; St. Gallen; 1999

**Esser M. / Walthelm E. (2004)**

Strategische Marktsegmentierung – Renaissance in der Finanzwirtschaft  
In: Financial Services Insights (01/2004); BBDO Consulting; S. 25-35

**Euromoney (2005)**

Euromoney Survey 2005, Best Global Private Bank  
In: Euromoney, Januar 2005

**Fickert R. (1995)**

Die Kundenbeitragsrechnung  
In: Schwander (1995)

**Fickert R. (1998)**

Customer Costing  
Haupt; Bern, Wien und Stuttgart; 1998

**Föhn P. (2004)**

Client Valuation in Private Banking – Results of a Case Study in Switzerland  
In: Managing Service Quality; Vol. 14 Number 2/3; 2004; S. 195-204

**Forsyth J. et al. (1999)**

A Segmentation You Can Act On  
In: McKinsey Quarterly; 3/1999

**Galasso G. (1999)**

Retention Marketing im Private Banking  
Paul Haupt; Bern, Stuttgart, Wien; 1999

**Gale B. (1994)**

Managing Customer Value Creating Quality and Service That Customers Can See  
Free Press; New York; 1994

**Gantenbein P. / Laternser S. / Spremann K. (2000)**

Anlageberatung und Portfoliomanagement – Was Banker und Privatinvestoren  
wissen müssen  
NZZ Verlag; Zürich; 2000

**Gaulard J.-H. / De Vries D. (2004)**

Swiss Banks – The Search for Broken Business Models  
Merrill Lynch In-depth Report; September 2004

**Gehrig B. (1996)**

Private Banking: Aktuelle Probleme und Herausforderungen  
Verlag Neue Zürcher Zeitung; Zürich; 1996

**Gerber R. (2004)**

Einträgliches Geschäft – für Banken  
In: Sonntags Zeitung; 31.10.04

**Gupta S. / Lehmann D. R. (2003)**

Customers as Assets  
In: Journal of Interactive Marketing; 17/1 2003; S. 9-24

**Gürntke K. / Beutel A. (2004)**

Die kundenzentrische Bündelung von Finanzdienstleistungen  
im Privatkundengeschäft

In: Financial Services Insights (01/2004); BBDO Consulting; S. 6-24

**Hagander N. (1996)**

Private Banking 2000, Diskontinuitäten und Erfolgspositionen

In: Gehrig (1996); S. 1-11

**Haller S. (2000)**

Marktsegmentierung im Dienstleistungsbereich

In: Pepels (2000); S. 296-312

**Harrison T. (1997)**

Mapping Customer Segments for Personal Financial Services

In: Financial Services Marketing; 1997; S. 106-118

**Heinrich B. (2000)**

Methode zur wertorientierten Analyse und Gestaltung der Kundeninteraktion – zur Rolle  
des Service Integrators im Privatkundengeschäft von Kreditinstituten

Dissertation HSG; St. Gallen; 2000

**Helm S. / Günter B. (2003)**

Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der  
Bewertung von Kundenbeziehungen

In: Günter/Helm (2003); S. 3-38

**Hilton R. W. (1999)**

Managerial Accounting

Irwin, McGraw Hill; Boston; Vierte Auflage, 1999

**Hogan J. E. et al. (2002)**

Customer Equity Management – Charting New Directions for the Future of Marketing

In: Journal of Services Research; 5/1 2002; S. 4-12

**Janson P. / Heller T. (2003)**

Modernes Kundenmanagement im Private Banking – Die CRM-Arbeitsumgebung "Front-  
Net" in der Credit Suisse

In: Stadelmann et al. (2003); S. 279-294

**Julius Bär (2005)**

Annual Report 2004

Auf: <http://www.juliusbaer.com/?wm=m%2877%29>

**Kall D. / Leitner A. (2003)**

Kundenwert- und Kundenverhaltenssegmentierung als zentraler Baustein des Customer Equity Management

In: Insights (4); BBDO Consulting; 10/2003; S. 25-36

**Kaplan R. S. / Norton D. P. (2003)**

Customer Management

In: HBR - Balanced Scorecard Report; HBR Press; Boston; Mai/Juni 2003

**Kemke W. (2005)**

Zur modernen Performancemessung bei einer Grossbank (Referat)

Auf: [www.beyondbudgeting.de/events/bb\\_summit2005\\_maraterial/kemke.pdf](http://www.beyondbudgeting.de/events/bb_summit2005_maraterial/kemke.pdf)

**Knöbel U. (1997)**

Kundenwertmanagement im Retail Banking Kundenprofitabilitätsanalyse und Customer-Life-Cycle Costing am Beispiel einer Universalbank

Dissertation HSG; St. Gallen; 1997

**Kotler P. et al. (2003)**

Principles of Marketing

Prentice Hall; Upper Saddle River; Dritte Auflage, 2003

**Kunz F. (2002)**

Die Lebenszyklushypothese als Teil einer ganzheitlichen Finanzberatung

Diplomarbeit HSG; 2002

**Künzel H. Hrsg. (2005)**

Handbuch Kundenzufriedenheit – Strategie und Umsetzung in der Praxis

Springer Management Handbuch; Berlin, Heidelberg; 2005

**Latenser S. (2001)**

Liquidität und Sicherheit im Lebenszyklus

Universität St. Gallen; 2001

**Lemon K. / Rust R. / Zeithaml V. (2001)**

What Drives Customer Equity?

In: MM; Frühjahr 2001

**Leszinski R. / Marn M. V. (1997)**

Setting Value, Not Price

In: McKinsey Quarterly, 1/1997; S. 98-115

**Levine J. B. (1978)**

How a Bank Performs a Customer Profitability Analysis

In: Management Accounting; 6/1978

**Link J. et al. (2000)**

Marketing Controlling Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg  
Vahlen; München; 2000

**McKinsey (2001)**

Mass Affluent Retail Banking Consumer Behavior in Switzerland  
McKinsey; 2001

**Meidan A. / Lewis B. / Moutinho L. (1997)**

Financial Services Marketing – A Reader  
The Dryden Press; London; 1997

**Merrill Lynch (2005)**

Business Development Women  
Auf: [askmerrill.ml.com/publish/marketing\\_centers/articles/aap\\_article\\_a017/](http://askmerrill.ml.com/publish/marketing_centers/articles/aap_article_a017/); 25.2.05

**Merrill Lynch / Capgemini (2004)**

World Wealth Report 2004  
Auf: [www.us.capgemini.com/DownloadLibrary/requestfile.asp?ID=413](http://www.us.capgemini.com/DownloadLibrary/requestfile.asp?ID=413); 19.7.05

**Merrill Lynch / Capgemini (2005)**

World Wealth Report 2005  
Auf: [www.us.capgemini.com/DownloadLibrary/requestfile.asp?ID=468](http://www.us.capgemini.com/DownloadLibrary/requestfile.asp?ID=468); 19.7.05

**Mirabaud P. (2004)**

Bankenbarometer 2004 – Die Branchenkonjunktur der Banken in der Schweiz  
Auf: [www.swissbanking.org](http://www.swissbanking.org); 2.12.04

**Mirabaud P. (2005)**

A Little Thing Called Privacy  
In: Student Business Review, ESPRIT St. Gallen, S. 12-15

**Monnerat B. / Bernet B. (2004)**

The Swiss Banking Industry in the Year 2010  
Auf: [www.accenture.ch/static\\_pdf/SwissBanking2010\\_e.pdf](http://www.accenture.ch/static_pdf/SwissBanking2010_e.pdf); 9.11.2004

**Mulhern F. J. (1999)**

Customer Profitability Analysis Measurement, Concentration and Research Directions  
In: Journal of Interactive Marketing; Vol 13; 1/1999; S. 25-40

**Neckermann C. (2003)**

Customer Asset Management Marketing's New Path to Profitability  
Auf: [www.braunconsult.com/main/documents/WP\\_CustomerMgmt.pdf](http://www.braunconsult.com/main/documents/WP_CustomerMgmt.pdf); 9.11.04

**Neue Zürcher Zeitung (2005)**

Klimawechsel im Private Banking

In: Kommentar in Neue Zürcher Zeitung; 16./17.4.05; S. 21

**Palepu K. / Bernard V. / Healy P. (1996)**

Business Analysis & Valuation Using Financial Statements

South Western Publishing Co.; Cincinnati OH; 1996

**Pepels W. Hrsg (2000)**

Marktsegmentierung – Marktnischen finden und besetzen

Sauer; Heidelberg; 2000

**Polan R. (1995)**

Ein Messkonzept für die Bankloyalität – Investitionen in Bank/Kunde-Beziehungen unter Risikoaspekten

Gabler; Wiesbaden; 1995

**PriceWaterhouseCoopers (2003)**

Global Private Banking/Wealth Management Survey 2003, Executive Summary

Auf: [www.pwcglobal.com/lu/eng/ins-sol/publ/pwc\\_bankingsurvey2003.pdf](http://www.pwcglobal.com/lu/eng/ins-sol/publ/pwc_bankingsurvey2003.pdf); 28.12.2005

**PriceWaterhouseCoopers (2004)**

Competing for Clients, Further Analysis – Global Private Banking /Wealth Management Survey

Auf: [www.pwcglobal.com/images/gx/eng/fs/0304gpbwm.pdf](http://www.pwcglobal.com/images/gx/eng/fs/0304gpbwm.pdf); 28.12.2005

**Prinz P. (2001)**

Strategische Angebotsgestaltung im Private Banking – Eine systemorientierte Betrachtung der Private Banking-Marktleistung

Dissertation HSG; St. Gallen; 2001

**Raiffeisen (2004)**

Raiffeisen und Vontobel schaffen zukunftsweisende strategische Kooperation

Auf: [www.raiffeisen.ch/raiffeisen/internet/home.nsf](http://www.raiffeisen.ch/raiffeisen/internet/home.nsf); 8.12.04

**Rappaport A. (1986)**

Creating Shareholder Value

Free Press; New York; 1986

**Riley M. J. (1999)**

Know Your Customer

In: Financial Executive; 1/2 1999; S. 38-40

**Roberts T. / Rodriguez O. / Rodriguez Sola M. A. (2002)**

Serving Europe's Affluent Investors

In: McKinsey Quarterly; 4/2002



**Rudolf-Sipötz E. (2001)**

Kundenwert  
Dissertation HSG; St. Gallen; 2001

**Rust R. / Zeithaml V. / Lemon K. (2000)**

Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy  
Free Press; New York; 2000

**Rust R. / Zeithaml V. / Lemon K. (2004)**

Customer-Centered Brand Management  
In: Harvard Business Review; 9/2004

**Rütter H. / Umbach A. (2003)**

Ingenieur-Arbeitsmarkt Schweiz 2003  
Auf: [www.ingch.ch/pdfs/Bericht\\_ING\\_2003.pdf](http://www.ingch.ch/pdfs/Bericht_ING_2003.pdf); 26.1.05

**Rütter H. et al. (2004)**

Studieren – Forschen – Unternehmen gründen  
Technische Hochschulen und Innovationen: Start-ups und Spin-offs  
Schlussbericht Nationales Forschungsprogramm, Bildung und Beschäftigung; 2004

**Saxe M. (2000)**

Aktivitätsorientierte Kostenrechnungen – Rahmenbedingungen, Einsatzgebiete, Ausbaustufen, Kosten- und Nutzenüberlegungen im Lichte theoretischer und empirischer Forschung  
Schulthess Juristische Medien; Zürich; 2000

**Saaty D. / Dörig L. (2004)**

Keine Experimente bitte  
In: Invest – Finanz und Wirtschaft; 12/04; S. 29-32

**Saxer U. (2005)**

Nutzen / Grundbedürfnisse  
Auf: [www.umberto.ch/service/beispielsver.php?chapter=4&urlTitle=Nutzen%20%2F%20Grundbed%ferfnisse](http://www.umberto.ch/service/beispielsver.php?chapter=4&urlTitle=Nutzen%20%2F%20Grundbed%ferfnisse); 10.2.05

**Schäfer M. (2005)**

Der Kunde im Mittelpunkt des Private Banking  
In: Künzel (2005), S. 323-345

**Schierenbeck H. (2004)**

ROI- und Shareholder Value-Management  
In: Akademie Bank-Controlling, ZEB-Seminarunterlagen; 10/2004

**Schmid P. (2003)**

Einsatz der Prozesskostenrechnung im Rahmen der Kundenkalkulation im Private Banking  
Diplomarbeit HSG; 2003

**Schraner J. (2004)**

Die Privatbankiers schwärmen aus  
In: Schweizer Bank; 2004/9; S. 18-19

**Schuppli P. (2000)**

Tick, Brick and Click – die neue Kundenklassifikation  
In: Invest. Financial Services 2000; 10/2000; S. 28-32

**Schwander O. Hrsg (1995)**

Prozessmanagement: Aufbruch zu neuen Denk- und Verhaltensmustern – Festschrift für  
Kurt Hässig zum 60. Geburtstag  
Schulthess Polygraphischer Verlag; Zürich; 1995

**Schweizerische Bankiervereinigung (2004a)**

Finanzplatz Schweiz  
Auf: [www.swissbanking.org/home/fs-allgemein.htm](http://www.swissbanking.org/home/fs-allgemein.htm), 2.12.04

**Schweizerische Bankiervereinigung (2004b)**

Tätigkeitsbericht 2003/2004  
Auf: [www.swissbanking.org/home/taetigkeitsbericht-2004.htm](http://www.swissbanking.org/home/taetigkeitsbericht-2004.htm); 7.12.04

**Schweizerische Nationalbank (2005)**

Die Banken in der Schweiz 2004  
Auf: [www.snb.ch/d/publikationen/banken/2004/content\\_bank\\_2004.pdf](http://www.snb.ch/d/publikationen/banken/2004/content_bank_2004.pdf); 19.7.05

**Seidmann C. (2001)**

Data Mining with Microsoft SQL Server 2000 – Technical Reference  
Microsoft Press; Redmond WA; 2001

**Sevin C. H. (1965)**

Marketing Productivity Analysis  
McGraw Hill; St. Louis; 1965

**Seyfried M. (1998)**

Lebensphasenmodell – Kundenwertmanagement in erster Näherung  
In: Betsch (1998)

**Sewald M. / Berger S. / Kirchhoff A. (2003)**

Geschäftsimpulse durch Financial Planning  
In: Die Bank; 7/03; S. 482-486

**Siegrist M. / Keller C. / Röthlisberger M. (2003)**

Swiss Money Behavior Survey 2003 – Eine repräsentative Studie für die Schweiz  
Universität Zürich, Sozialforschungsstelle; Zürich; 2003

**Simonovic B. (2003)**

Bewertung von Vermögensverwaltungsinstituten  
Schulthess Polygraphischer Verlag; Zürich; 2003

**Skandia (2005)**

Embedded Value

Auf: [www.skandia.com/en/ir/embeddedvalue.shtml](http://www.skandia.com/en/ir/embeddedvalue.shtml); 29.7.05

**Spremann K. (1996)**

Asset-Allokation im Lebenszyklus und Vintage-Programm

In: Gehrig (1996), S. 115-146

**Spremann K. (1999)**

Smart Money and Lunch Money: ein neuer Ansatz

In: Vorsorge Privat – Finanz und Wirtschaft; 1999

**Stadelmann M. et al. Hrsg. (2003)**

Customer Relationship Management

Verlag Industrielle Organisation; Zürich; 2003

**Stahl H. K. et al. (2003)**

Linking Customer Lifetime Value with Shareholder Value

In: Industrial Marketing Management; Vol 32; 2002; S. 267-279

**Stanley T. / Moschis G. / Danko W. (1984)**

Financial Service Segments – the Seven Faces of the Affluent Market

In: Journal of Advertising Research; 8/9 1987; S. 52-67

**Storbacka K. (1997)**

Segmentation based on Customer Profitability – Retrospective Analysis of Retail Bank  
Customer Bases

In: Journal of Marketing Management; Vol 13/1997; S. 479-492

**Swiss Re (2005)**

Investors' Day, New York, 15 June 2005

Auf: [www.swissre.com](http://www.swissre.com); 29.7.05

**Thelen K. / Wilkens C. (2000)**

Kundenmonitoring

In: Hofmann/Mertiens (2000); S. 143-197

**UBS (2004a)**

UBS Facts & Figures

Auf: [www.ubs.com/1/ShowMedia/about/ubs\\_group/ubswmbb?contentId=33063&name=WMBB\\_CHF\\_English.pdf](http://www.ubs.com/1/ShowMedia/about/ubs_group/ubswmbb?contentId=33063&name=WMBB_CHF_English.pdf); 1.12.04

**UBS (2004b)**

Financial Intermediaries

Auf: [www.ubs.com/1/e/financial\\_intermediaries/technology.html](http://www.ubs.com/1/e/financial_intermediaries/technology.html); 2.12.04

**UBS (2004c)**

UBS Bank for Banks

Auf: [www.ubs.com/1/e/bank\\_for\\_banks.html](http://www.ubs.com/1/e/bank_for_banks.html); 8.12.04

**UBS (2004d)**

Handbook 2003/2004

Auf: [www.ubs.com/.../financialhistory/reporting/annualreports/2003?contentId=32937&name=e\\_GZD\\_HB03.pdf](http://www.ubs.com/.../financialhistory/reporting/annualreports/2003?contentId=32937&name=e_GZD_HB03.pdf); 19.7.05

**UBS (2005a)**

Financial Report 2004

Auf: [www.ubs.com/1/ShowMedia/about/annual\\_reporting2004/financial\\_report?contentId=75147&name=FR04\\_FINAL\\_e.pdf](http://www.ubs.com/1/ShowMedia/about/annual_reporting2004/financial_report?contentId=75147&name=FR04_FINAL_e.pdf); 19.7.05

**UBS (2005b)**

Investor Day 2005 – Wealth Management & Business Banking – May 13, 2005

Auf: [www.ubs.com/1/ShowMedia/investors/investorday?contentId=78232&name=Investor\\_Day\\_3\\_Rohner\\_Final.pdf](http://www.ubs.com/1/ShowMedia/investors/investorday?contentId=78232&name=Investor_Day_3_Rohner_Final.pdf); 27.7.05

**Verwilghen N. S. (1997)**

Kundensegmentierung, Risikodialog und Risikomanagement für gehobene Privatkunden – Eine Betrachtung aus finanzökonomischer Sicht

Paul Haupt; Bern, Stuttgart, Wien; 1997

**Vontobel (2004)**

Werbeinhalt Website

Auf: [www.vontobel.com/?wm=m%285%29sp%28%2D1%29](http://www.vontobel.com/?wm=m%285%29sp%28%2D1%29); 2.12.04

**Vontobel (2005a)**

Value Proposition Frauen

Auf: [www.vontobel.com/?wm=m%2825%29sp%28%2D1%2C5%29](http://www.vontobel.com/?wm=m%2825%29sp%28%2D1%2C5%29); 25.2.05

**Vontobel (2005b)**

Geschäftsberichte 2004

Auf: [www.vontobel.com/?wm=m%28216%29](http://www.vontobel.com/?wm=m%28216%29)

**Wayland R. (1997)**

Customer Connections – New Strategies for Growth

HBR Press; Boston; 1997

**Wegelin (2004)**

Beispiel Strukturierte Produkte

Auf: [www.wegelin.ch/pro/spmom.asp](http://www.wegelin.ch/pro/spmom.asp); 2.12.04

**Winhart S. (2001)**

Behavioristische Besonderheiten des Privatinvestors

Universität St. Gallen; 2001

**Zeithaml V. / Rust R. / Lemon K. (2001)**

The Customer Pyramid – Creating and Serving Profitable Customers

In: California Management Review; Vol 43; 4/2001

**Zürcher Kantonalbank (2005)**

Geschäftsbericht 2004

Auf: [www.zkb.ch](http://www.zkb.ch); 10.7.05

## 9.2 Verzeichnis der geführten Gespräche

### 9.2.1 Gespräche mit Managementfokus

<b>Bögli, Rolf</b> 16.2.05, 0900-1000, Bern	UBS WM&BB, Bern Leiter Region Mittelland
<b>Ebner, Manuel</b> 16.12.04, 1130-1330, Zürich	McKinsey & Company, Zürich Principal
<b>Ellenrieder, Olivia</b> 16.12.04, 1030-1130, Zürich	UBS WM&BB, Zürich Trainerin, Verkaufssupport Zürich
<b>Flammer, Roger</b> 24.11.04, 1400-1600, Zürich 1.7.05, 1015-1145, Zürich	UBS WM&BB, Zürich Controller Region Zürich
<b>Häcki, Remo</b> 17.6.05, 1700-1830, Thun	AEK Thun, Thun Direktor
<b>Hug, Matthias</b> 6.4.05, 1200-1300, Zürich	UBS WM&BB, Zürich Leiter Sales Development
<b>Hoekstra, Marten</b> 6.1.05, 0900-1000, Zürich	UBS WM&BB, Zürich Leiter Market Strategy & Development
<b>Huber, Martin</b> 1.3.05, 1200-1300, per Telefon	McKinsey & Company, Frankfurt Principal
<b>Janson, Philipp</b> 21.2.05, 1330-1430, Zürich	Credit Suisse, Zürich Leiter Business Development PB Schweiz
<b>Krüsi, Werner</b> 28.6.05, 1000-1030, Zürich	Wegelin & Co., St. Gallen Leiter Anlageberatung und Vermögensverwaltung
<b>Laeng, Stefan</b> sowie <b>Booth, Rosalind</b> 18.2.05, 0900-1000, Zürich	Bank Bär, Zürich Leiter und Mitarb. Business Development PB

<b>Lysser, Urs</b> 15.6.04, 1500-1630, Bern	UBS WM&BB, Bern Leiter Markt- und Verkaufssupport Mittelland
<b>Rüegge, Daniel</b> 2.9.04, 1700-1830, Zürich 19.1.05, 1400-1530, Zürich 3.6.05, 1400-1500, Zürich	UBS WM&BB, Zürich Leiter Analytical Services
<b>Stadelmann, Anton</b> 3.12.04, 0930-1015, Zürich	UBS WM&BB, Zürich Chief Financial Officer
<b>Stolz, Patrick</b> 11.2.05, 1045-1145, Zürich	UBS WM&BB, Zürich Leiter Sales Controlling
<b>Wangler, Reto</b> 18.2.05, 1100-1200, Zürich	UBS WM&BB, Zürich Teamleiter Strategy & Business Development
<b>Zimmermann, Roberto</b> 21.7.05, 1600-1700, Zürich	UBS WM&BB, Zürich Controller Americas

### 9.2.2 Gespräche mit Kundenbeurteilungsfokus

<b>Bollier, Marianne</b> 15.12.04, 1600-1700, Zürich	UBS WM&BB, Zürich Beraterin Deutschland, WM International
<b>Büsser, Andreas</b> 22.12.04, 1330-1430, Zürich	UBS WM&BB, Zürich Berater Deutschland, WM International
<b>Eppstein, Roman</b> 11.2.05, 0945-1045, Zürich	UBS WM&BB, Zürich Markt- und Verkaufssupport WM Schweiz
<b>Fernau, Alf</b> 10.2.05, 0800-0900, Zürich	UBS WM&BB, Zürich Mitarbeiter Market & Sales Mgmt WM Int'l
<b>Fischer, Peter</b> 9.12.04, 0900-1030, Zürich	UBS WM&BB, Zürich Berater HNWI, WM Schweiz

## RELATIONSHIP EQUITY IM PRIVATE BANKING

<b>Hubler, Daniel</b> 14.12.04, 1000-1130, Zürich	Wegelin & Co., Zürich Berater
<b>Kaufmann, Jürg</b> 16.2.05, 0900-1000, Bern	UBS WM&BB, Bern Teamleiter Affluents, WM Schweiz
<b>Lazzarini, Claudio</b> 22.12.04, 0900-1030, Zürich	UBS WM&BB, Zürich Berater Rechtsanwälte, WM Schweiz
<b>Leu, Heinz</b> 4.1.05, 1000-1040, Zürich	UBS WM&BB, Zürich Berater HNWI, WM Schweiz
<b>Marthaler, Peter</b> 7.12.04, 1000-1100, Zürich	UBS WM&BB, Zürich Leiter Markt- und Verkaufssupport Zürich
<b>Pezzano, Michele</b> 22.12.04, 1030-1145, Zürich	Commerzbank (Schweiz), Zürich Berater
<b>Schädler, Karl</b> 20.12.04, 0900-1000, Zürich	Bank Leu, Zürich Leiter Strategie Institutional Private Clients

### 9.2.3 Besuchte Veranstaltungen von Relevanz

#### **SAS Customer Life Time Value Expert Workshop**

Referat von Mark Spracklen, Berater  
2.2.05, 1230-1630, Zürich

#### **Erster Kundenwerttag der Zürcher Hochschule Winterthur**

24.2.05, 0900–1600, Winterthur



### 9.3 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Disposition .....	14
Abbildung 2-1: Grössenaufteilung weltweit investierter finanzieller Vermögenswerte .....	20
Abbildung 2-2: Anteile inländ. Bankniederlassungen am globalen Wertschriftenbestand ..	21
Abbildung 2-3: Vermögenspyramide .....	24
Abbildung 2-4: „Our approach“ von Coutts .....	25
Abbildung 2-5: Matrix relevanter Einflussfaktoren im Private Banking .....	27
Abbildung 2-6: Kundenberatungsprozess nach Schäfer .....	29
Abbildung 2-7: Bedeutung von Private Banking Produkten .....	31
Abbildung 2-8: Leistungssystem einer integrierten Privatbank .....	36
Abbildung 2-9: Werttreibermodell im Private Banking .....	42
Abbildung 3-1: Customer Value Map .....	48
Abbildung 3-2: Schnittstelle zwischen den Kundenwertverständnissen .....	49
Abbildung 3-3: Kundenwert nach dem Dividend Discount Modell .....	51
Abbildung 3-4: Kundenwertmodell von Rudolf-Sipötz .....	52
Abbildung 3-5: Werttreiberbaum im Private Banking nach Simonovic .....	59
Abbildung 3-6: Integration von Beratung und Wertorientierung im Private Banking .....	61
Abbildung 3-7: Lebenszyklusabschnittwechsel Student – Single/DINK .....	62
Abbildung 3-8: Lebenszyklusdarstellung nach Seyfried .....	63
Abbildung 3-9: Beurteilungsraster für Managementinterviews .....	67
Abbildung 3-10: Kundenwertverständnis in Abhängigkeit von der Bankgrösse .....	75
Abbildung 4-1: Häufigkeit von Segmentierungskriterien im Private Banking .....	78
Abbildung 4-2: Erwartete Entwicklung des Segmentierungskriterieneinsatzes .....	79
Abbildung 4-3: Beispiel für Kundensegmentierung nach Vermögen und Alter .....	84
Abbildung 4-4: Psychographische Segmentierung nach Prinz .....	85
Abbildung 4-5: Psychographische Segmentierung nach Harrison .....	86
Abbildung 4-6: Wertbasierte Segmentierung in der Zürcher Kantonalbank .....	90
Abbildung 4-7: Nutzungsbasierte Segmentierung nach Roberts et al. ....	92
Abbildung 5-1: Zusammenhänge von Kundenwertaspekten aus Beratersicht .....	105
Abbildung 5-2: Hypothesen aus den Kundenberaterinterviews (vor Überprüfung) .....	109
Abbildung 5-3: Reineinkommen von selbständig und unselbständig Erwerbenden .....	114
Abbildung 5-4: Verbleibquoten in derselben bzw. ähnlichen Berufskategorien .....	117
Abbildung 5-5: Selbständigkeits- und Kaderquoten vier Jahre nach Abschluss .....	117
Abbildung 5-6: Anteile der (potentiellen) Gründer an allen Hochschulabsolventen .....	118
Abbildung 5-7: Verteilung von verfügbarem und Arbeitseinkommen nach Alter .....	120
Abbildung 5-8: Bestimmung des häufigsten Erbzeitpunkts .....	121

Abbildung 5-9: Bruttosaläre von Frauen und Männern im Vergleich.....	129
Abbildung 5-10: Hypothesen aus den Kundenberaterinterviews (nach Überprüfung) .....	132
Abbildung 6-1: Lebenszyklusorientierte Betrachtung des Kundenportfolios.....	139
Abbildung 6-2: Attribute eines Kunden als Offenbarung seiner „Psychografie“ .....	141
Abbildung 6-3: Clusterbasierte Bewertungsmethodik.....	142
Abbildung 6-4: Aspekte von Kundenpotential im vorliegenden Modell.....	144
Abbildung 6-5: Vereinfachte Modellogik .....	146
Abbildung 6-6: Kriterien zur Wahl der optimalen Clusteranzahl .....	150
Abbildung 6-7: Basiskarte der möglichen Kundengruppen .....	151
Abbildung 6-8: Verfeinerte „Landkarte“ der Kundengruppen.....	156
Abbildung 6-9: Kundenattributionsprozess.....	168
Abbildung 6-10: Clusterparametrisierung.....	176
Abbildung 6-11: Beispielhafte Lebenszyklusmodellierung über 2 Jahre .....	178
Abbildung 6-12: Grundlegende Kundenbewertungslogik .....	180
Abbildung 6-13: Spezifische Kundenbewertungsannahmen.....	181
Abbildung 6-14: Bestimmung der optimalen Anzahl von Bewertungsperioden .....	187
Abbildung 6-15: Strukturierung des Kundenportfolios im Cockpit.....	190
Abbildung 6-16: Visualisierung der Kundenwerthaltigkeit im Cockpit.....	192
Abbildung 6-17: Beurteilung des Wertpotentials von Kundenberatern im Cockpit .....	192
Abbildung 7-1: Erwarteter Gesamtkundenwert pro Cluster über das Kundenportfolio .....	201
Abbildung 7-2: Durchschnittlicher Gesamtwert pro Kunde je Cluster.....	202
Abbildung 7-3: Mengengerüst des betrachteten Kundenportfolios.....	203
Abbildung 7-4: Durchschnittlicher Deckungsbeitrag pro Kunde je Cluster.....	204
Abbildung 7-5: Durchschnittlicher Multiplikator Gesamtwert-zu-Deckungsbeitrag.....	204
Abbildung 7-6: Dauer bis zum Fluss von 50% der erwarteten Cashflows je Cluster .....	205
Abbildung 7-7: Relationship Equity Statement.....	206
Abbildung 7-8: Barwert der möglichen Investitionsausgaben pro Durchschnittskunde .....	208
Abbildung 7-9: Benutzerdefinierbare Matrix 1 (1 Punkt = 1 Kunde) .....	210
Abbildung 7-10: Benutzerdefinierbare Matrix 2 (1 Punkt = 1 Kundenberater).....	210
Abbildung 7-11: ABC-Analyse über die betrachteten Kundenberater .....	211
Abbildung 7-12: Geschäftsnutzen für das General Management.....	213
Abbildung 7-13: Geschäftsnutzen für die Verkaufsführung .....	215
Abbildung 7-14: Geschäftsnutzen für den Kundenberater.....	215
Abbildung 7-15: Gewinnung von Kundenvermögen dank frühzeitiger Massnahmen .....	217
Abbildung 7-16: Modell für das Relationship Equity Management.....	219

## 9.4 Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Rangliste der besten Privatbanken .....	18
Tabelle 2-2: Globale Kundenvermögen 2003 nach Bank, in EUR Milliarden .....	19
Tabelle 2-3: Typische Private Banking Produkte .....	30
Tabelle 2-4: Preiskomponenten im Private Banking .....	40
Tabelle 2-5: Typische Bruttomargen im Private Banking.....	42
Tabelle 2-6: Einzelkundenprofitabilität aufgrund fingierter Daten .....	44
Tabelle 3-1: Grundlegendes Beispiel barwertbasierter Kundenbewertung .....	52
Tabelle 4-1: Clustering nach Produktnutzung im Firmenkundengeschäft.....	91
Tabelle 4-2: Investitionsrelevante Eigenschaften entlang des Lebenszyklus .....	96
Tabelle 4-3: Argumente gegen die Lebenszyklushypothese .....	98
Tabelle 5-1: Durch Kundenberater identifizierte Kundengruppen .....	134
Tabelle 6-1: Attribute zur Kundenzuordnung.....	149
Tabelle 6-2: Im Modell verwendete „Basis-“Cluster.....	155
Tabelle 6-3: Transformationspfade vor dem 30. Lebensjahr .....	159
Tabelle 6-4: Transformationspfade zwischen 30. und 40. Lebensjahr .....	161
Tabelle 6-5: Transformationspfade zwischen 40. und 50. Lebensjahr .....	162
Tabelle 6-6: Transformationspfade zwischen 50. Lebensjahr und Pensionierung.....	162
Tabelle 6-7: Transformationspfade in der Zeit der Pensionierung.....	163
Tabelle 6-8: Transformation zwischen Einkommens- und Vermögensgruppen.....	165
Tabelle 6-9: Familienlogik 1.....	167
Tabelle 6-10: Kundenbeitragsermittlung, Umsatzkomponenten.....	170
Tabelle 6-11: Kundenbeitragsermittlung, Aufwandskomponenten.....	171
Tabelle 6-12: Neugeldprognosen für die nahe Zukunft .....	173
Tabelle 6-13: Familienlogik 2.....	175
Tabelle 6-14: Codierung relevanter Kundeneigenschaften .....	177
Tabelle 6-15: Organische Kundenbeitragsrechnung nach Methoden A bis C .....	182
Tabelle 6-16: Anorganische Kundenbeitragsrechnung nach Methoden A bis C .....	184
Tabelle 6-17: Kundenbeitragsrechnung nach Methode D.....	186
Tabelle 6-18: Zusammenzug der organischen Kundenbewertungsrechnung .....	188
Tabelle 6-19: Zusammenzug der anorganischen Kundenbewertungsrechnung.....	189

## 9.5 Abkürzungsverzeichnis

<b>ABC</b>	a) Activity Based Costing b) Klassierung von Leistungseinheiten
<b>Adv.</b>	Advisory
<b>allg.</b>	allgemein
<b>ann.</b>	annualisiert
<b>arith.</b>	arithmetisch
<b>B2B</b>	Business to Business
<b>BCG</b>	Boston Consulting Group
<b>BfS</b>	Bundesamt für Statistik
<b>BMS</b>	Berufsmaturitätsschule
<b>bp</b>	Basispunkte
<b>Bsp.</b>	Beispiel
<b>bspw.</b>	beispielsweise
<b>bzw.</b>	beziehungsweise
<b>ca.</b>	zirka
<b>CAGR</b>	Compound Annual Growth Rate
<b>CART</b>	Classification and Regression Trees
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>CFO</b>	Chief Financial Officer
<b>CHAID</b>	Chi-squared Automatic Interaction Detector
<b>CHF</b>	Schweizerfranken
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management
<b>d.h.</b>	das heisst
<b>DCF</b>	Discounted Cash Flow
<b>DINK</b>	Double Income No Kids
<b>Discr.</b>	Discretionary
<b>ds.</b>	durchschnittlich
<b>E ( )</b>	Erwartungswert
<b>Eink.</b>	Einkommen
<b>et al.</b>	et alii
<b>etc.</b>	et cetera
<b>EUR</b>	Euro
<b>f</b>	weiblich
<b>FH</b>	Fachhochschule
<b>FP</b>	Financial Planning

<b>gem.</b>	gemäss
<b>ggf.</b>	gegebenenfalls
<b>ggü.</b>	gegenüber
<b>GL</b>	Geschäftsleitung
<b>H</b>	Hypothese
<b>HH</b>	Haushalt
<b>HNWI</b>	High Net Worth Individuals
<b>inkl.</b>	inklusive
<b>IT</b>	Informationstechnologie
<b>k</b>	Tausend
<b>korr.</b>	korrigiert
<b>lfd.</b>	laufend
<b>LLM</b>	Master of Laws
<b>LZ</b>	Lebenszyklus
<b>LZH</b>	Lebenszyklushypothese
<b>m</b>	Millionen
<b>m</b>	männlich
<b>MBA</b>	Master of Business Administration
<b>Mio.</b>	Millionen
<b>MS</b>	Microsoft
<b>NPV</b>	Net Present Value, Gegenwartswert
<b>Nr.</b>	Nummer
<b>p.a.</b>	per annum
<b>PB</b>	Private Banking
<b>resp.</b>	respektive
<b>ROA</b>	Return/Revenues on Assets
<b>ROBV</b>	Return/Revenues on Business Volume
<b>Sek</b>	Sekundarschule
<b>sog.</b>	sogenannt
<b>s-o-w</b>	Share of Wallet
<b>Std.</b>	Standard
<b>t</b>	Zeit
<b>Tsd.</b>	Tausend
<b>u.a.</b>	unter anderem
<b>u.ä.</b>	und Ähnliche
<b>u.U.</b>	unter Umständen
<b>UH</b>	Universitäre Hochschule

## RELATIONSHIP EQUITY IM PRIVATE BANKING

<b>UHNWI</b>	Ultra High Net Worth Individuals
<b>urspr.</b>	ursprünglich
<b>US</b>	United States
<b>USD</b>	US Dollar
<b>usf.</b>	und so fort
<b>usw.</b>	und so weiter
<b>vfb.</b>	verfügbar
<b>Vol.</b>	Volumen
<b>Vrb.</b>	Verbindlichkeit
<b>WM</b>	Wealth Management
<b>WM&amp;BB</b>	Wealth Management & Business Banking
<b>WS</b>	Wertschriften
<b>z.B.</b>	zum Beispiel
<b>z.T.</b>	zum Teil

## 10 Zusatzmaterialien

### 10.1 Interviewleitfaden

#### 10.1.1 Gespräche mit Managementfokus

##### 1. Einigung auf ein Verständnis für den Begriff *Kundenwert*

- Abgrenzung von Kundenwert als Wert *des* Kunden vom Wert *für den* Kunden

##### 2. Allgemeine Fragen zur Bankorganisation

- Welche Art von Kunden werden in Ihrer Bank bedient? On-/Offshore? Vermögensklasse?

##### 3. Kundenwertorientierte Fragen

- Wie gestaltet sich in Ihrer Bank die strategische und operative Führung/Planung?
- Wie wichtig ist das „Denken in Kundenwerten“ in Ihrer Bank?
- Erachten Sie diese Perspektive auf das Geschäft als sinnvoll?
- Wie werden Kunden in Ihrer Bank bewertet? Qualitativ vs. Quantitativ?
- Welche Unternehmensbereiche sind dabei im Lead?
- Wie steht es um die Verfügbarkeit von Kundendaten (Profitabilität, Kundenwissen)?
- Wie sieht Ihre Zielvorstellung im Bereich Kundenwertmanagement aus?

##### 4. Möglicher Nutzen des vorliegenden Konzepts

- Erachten Sie das vorliegende Konzept zur Beurteilung des Kundenportfolios anhand des mutmasslichen Lebenszyklus von Kunden grundsätzlich als sinnvoll?
- Welche Features wären für Sie am wichtigsten?
- Wo sehen Sie die grössten konzeptionellen und Umsetzungsprobleme?

## 10.1.2 Gespräche mit Kundenbeurteilungsfokus

### Modellierung von Kundenverhalten im Affluent und HNWI Segment

Version 0.1

Christian Zenker  
General Wille Strasse 245  
8706 Feldmeilen  
079 622 00 29  
zenker@gmx.ch

#### Ziel der Umfrage

Mein Ziel ist es, Kunden aufgrund ihres Potentials finanziell bewerten zu können. Im Idealfall kennt man die Bedürfnisse und Absichten des Kunden und kann derart seine zukünftigen Geldflüsse und Aktivitäten abschätzen. Falls dies aber nicht der Fall ist, wäre es schön, kannte man typische Profile entlang derer sich Kunden "typischerweise" entwickeln. Diese könnten dann für eine szenariobasierte Schätzung der Kundenwerte genutzt werden.

Die Umfrage gliedert sich in drei aufeinander aufbauende Teile:

- (1) Ermittlung der relevantesten Kriterien zur Abschätzung von Kundenpotential
- (2) Ermittlung von Kundentypen
- (3) Ermittlung typischer Lebenszyklen dieser Kundentypen

Herzlichen Dank im voraus für Ihren wertvollen Beitrag!

#### Angaben zum Befragten

Name des Vermögensverwalters: (Markt-)Einheit:	<input type="text"/> <input type="text"/>	Ihre Funktion:	<input type="text"/>	Datum:	<input type="text"/>
		Ihr Alter:	<input type="text"/>		
Kleinstes Kundenvermögen:	<input type="text"/>	Ihre Anzahl Kunden:	<input type="text"/>		
Grösstes Kundenvermögen:	<input type="text"/>				



**(1) Ermittlung der relevantesten Kriterien zur Abschätzung der Kundenpotenzialität** haben, schreiben Sie bitte auf die Rückseite oder ein Zusatzblatt.

- I Wenn Sie das Potential eines Kunden beurteilen, auf welche Faktoren achten Sie dann?
- II Welches sind die Wichtigsten?
- III Sind bei einigen Merkmalen die Ausprägungen der Familienmitglieder wichtig?
- IV Welche Wirkung schreiben Sie diese Faktoren zu?
- V Sind diese Daten normalerweise verfügbar?

Die Antworten zu diesen Fragen können in der untenstehenden Tabelle eingetragen werden:

Angaben zum Kunden	I	II	III	IV					V	
	rele-	Prio	Fa-	Einfluss auf Potential punkto ...					Daten-	
	vant	1-10	milie	# Produkte	Volumen	Marge	Loyalität	Referenzen	verfügbarkeit	
	x		x	gross / klein	gross / klein	gross / klein	gross / klein	gross / klein	x	
<b>Psychografie</b>										
A1 Bedürfnisse										
A2 Einstellungen										
A3 Motive										
A4 Andere:										
<b>Geografie</b>										
B1 Weltregion, Ortschaft										
B2 Staatsangehörigkeit										
B3 Sprache										
B4 Religion										
B5 Kultur										
B6 Andere:										
<b>Soziodemografie</b>										
C1 Alter										
C2 Geschlecht										
C3 Zivilstand										
C4 Haushaltgröße										
C5 Kinderzahl										
C6 Soziale Schicht										
C7 Ausbildung										
C8 Beruf (und Werdegang)										
C9 Finanzwirtschaftl. Wissen										
C10 Hobbies										
C11 Gesundheit										
C12 Andere:										
<b>Ökonomie</b>										
D1 Einkommen										
D2 Arbeitseinkommen										
D3 Vermögen										
D4 Vermögenserwerb										
D5 Fremdkapital										
D6 Share of Wallet										
D7 Anzahl Bankbeziehungen										
D8 Andere:										
<b>Risikoaspekte</b>										
E1 Risikopräferenz/Investmentstil										
E2 Risikofähigkeit										
E3 Ausfallwahrscheinlichkeit										
E4 Andere:										
<b>beobachtetes Kaufverhalten</b>										
F1 Onshore vs. Offshore										
F2 Beziehungsdauer										
F3 Kontaktintensität										
F4 Produkte										
F5 Delegationsgrad										
F6 Anteil Fonds										
F7 Anteil Finanzinnovationen										
F8 Andere:										
F9 Andere:										
<b>Rentabilität (Banksicht)</b>										
G1 Umsatz/Volumen										
G2 Bruttomarge										
G3 Nettomarge (Deckungsbeitrag)										
G4 Kundengewinn										
G5 Potentialclustering										
G6 Andere:										
<b>Zukunftsperspektive und andere</b>										
H1 Zukunftspläne (privat, Beruf)										
H2 Geplante Investitionen										
H3 Absehbare Erbschaften										
H4 Andere:										

# RELATIONSHIP EQUITY IM PRIVATE BANKING

## (2) Ermittlung von Kundentypen

Sollten Sie zu wenig Platz haben, schreiben Sie bitte auf die Rückseite oder ein Zusatzblatt.

Ist es möglich - aufgrund Ihrer obigen Angaben - Ihre Kunden in Gruppen mit unterschiedlichem Kundenverhalten einzuteilen? Das Ziel ist, deren künftiges Verhalten abzuschätzen. Die Gruppen sollten deshalb so gebildet werden, dass sie punkto Verhalten in sich möglichst homogen sind. Idealerweise sollten die Gruppen altersunabhängig gebildet werden.

- I Wenn ja, in welche?  
z.B. Karrieristen, defensivaive Vermögenshalter, Stammkunden  
II Durch welche Merkmalsausprägungen sind diese Kunden erkennbar?

Kundentypen		a	b	c	d	e	f	g
Bezeichnung	Bsp							
	Karrierist							
	kinderlos							
		Bitte relevanteste Merkmalsausprägungen angeben.						
<b>Psychografie</b>								
A1	Bedürfnisse	No hassle, VmMehrung						
A2	Einstellungen	modern						
A3	Motive	VmMehrung						
A4	Andere:							
<b>Geografie</b>								
B1	Weltregion, Ortschaft							
B2	Staatsangehörigkeit							
B3	Sprache							
B4	Religion							
B5	Kultur	westlich						
B6	Andere:							
<b>Soziodemografie</b>								
C1	Alter							
C2	Geschlecht	m						
C3	Zivilstand							
C4	Haushaltsgrösse	1-2						
C5	Kinderzahl							
C6	Soziale Schicht							
C7	Ausbildung	BWL, ök						
C8	Beruf (und Werdegang)							
C9	Finanzwirtschaftl. Wissen	hoch						
C10	Hobbies							
C11	Gesundheit							
C12	Andere:							
<b>Ökonomie</b>								
D1	Einkommen							
D2	Arbeitseinkommen							
D3	Vermögen							
D4	Vermögenserwerb							
D5	Fremdkapital							
D6	Share of Wallet							
D7	Anzahl Bankbeziehungen							
D8	Andere:							
<b>Risikoaspekte</b>								
E1	Risikopräferenz/Investmentstil	hohes R						
E2	Risikofähigkeit	hoch						
E3	Ausfallwahrscheinlichkeit	mittel						
E4	Andere:							
<b>beobachtetes Kaufverhalten</b>								
F1	Onshore vs. Offshore	onshore						
F2	Beziehungsdauer							
F3	Kontaktintensität	gering						
F4	Produkte							
F5	Delegationsgrad	hoch						
F6	Anteil Fonds							
F7	Anteil Finanzinnovationen	hoch						
F8	Andere:							
F9	Andere:							
<b>Rentabilität (Banksicht)</b>								
G1	Umsatz/Volumen							
G2	Bruttomarge							
G3	Nettomarge (Deckungsbeitrag)							
G4	Kundengewinn							
G5	Potentialclustering							
G6	Andere:							
<b>Zukunftsperspektive und andere</b>								
H1	Zukunftspläne (privat, Beruf)							
H2	Geplante Investitionen							
H3	Absehbare Erbschaften							
H4	Andere:							

**(3) Ermittlung von Kundenlebenszyklen**

Sollten Sie zu wenig Platz haben, schreiben Sie bitte auf die Rückseite oder ein Zusatzblatt.

Nachdem Sie nun homogene Kundengruppen gebildet haben, wäre es interessant zu erfahren, wie sich die typischen Lebenszyklen dieser Kunden gestalten.

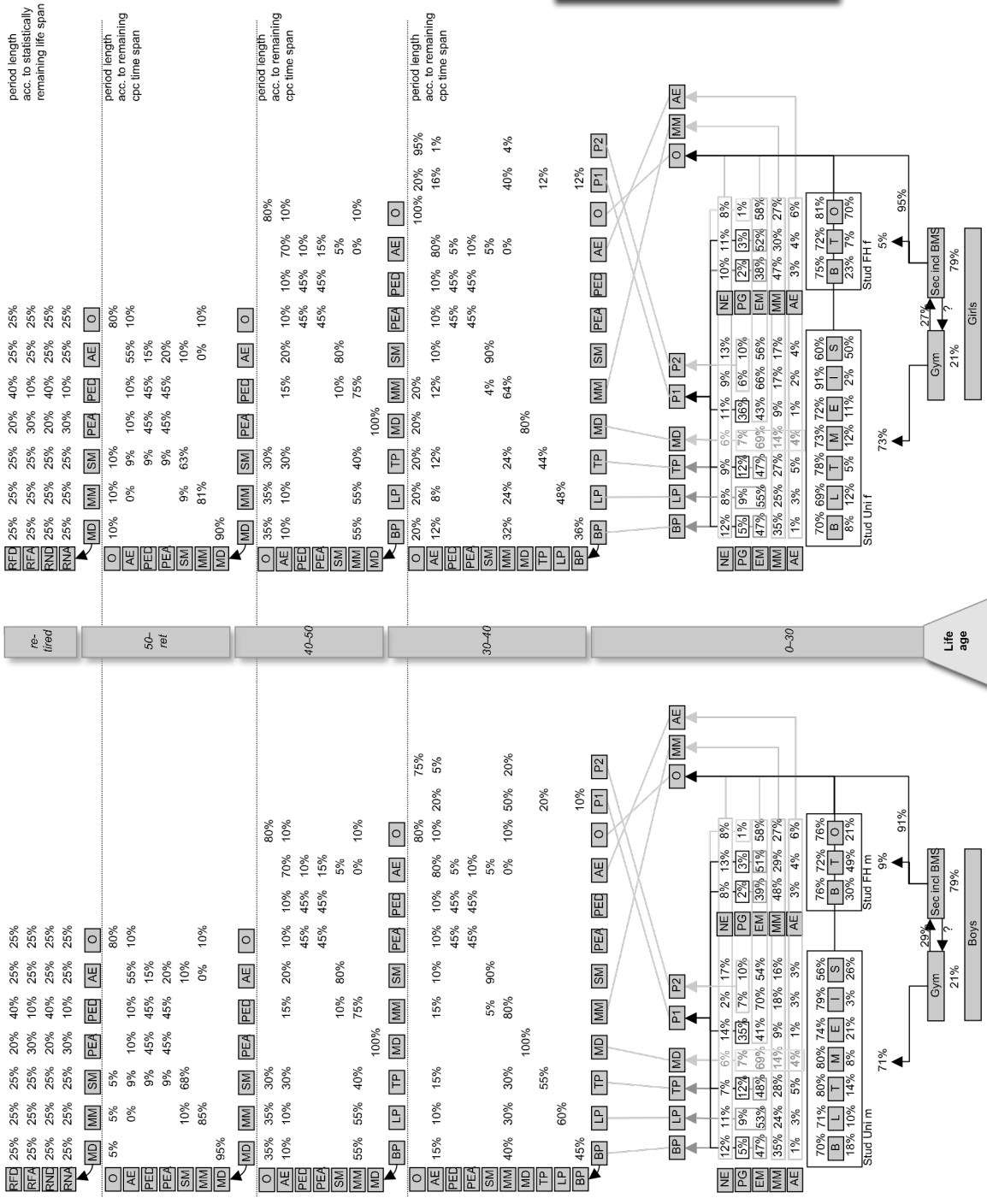
Ist es möglich - pro Kundengruppe und Altersabschnitt - einige typische Life Events aufzuführen, die mit (subjektiv gesehen) hoher Wahrscheinlichkeit eintreffen?

		<b>Kundentypen</b>							
		<i>Bsp</i>	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>
<b>Bezeichnung</b>	Karrierist								
	kinderlos								
<b>Typ. Life Events im Alter von</b>									
	weniger als 30 Jahren	regelm. Ferien							
	30 - 40 Jahren	Hausbau, Wohnungskauf							
	40 - 50 Jahren	Ferienwohnung 1							
	50 - 60 Jahren	Ferienwohnung 2							
	60 - 70 Jahren	Pension.							
	mehr als 70 Jahren								
<b>Gibt es Attribute, die sich im Laufe des Lebens ändern? (z.B. Risikoneigung)</b>		<b>Zivilstand</b>							
<b>Kann sich ein Kundentypus zu einem anderen entwickeln? Zu welchem? (a-g)</b>		<b>Fam. Mod.</b>							
		<b>Fam. Klass</b>							

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!  
Christian Zenker

# 10.2 Transformationsmatrix

Age	rem. lspan	r
50	30.0	34.6
60	21.4	25.4
65	17.4	21.0
70	13.7	16.8
80	7.7	9.4
90	4.0	4.4



**Additional clustering criteria after educational period**

**A) Income into living expense (tbl)**

I1	10%	30%	70%
I2	30%	60%	30%
I3	60%	10%	0%

**B) Total own liquid assets (tbl)**

W1	75%	10%	0%	0%
W2	25%	70%	10%	0%
W3	0%	20%	60%	10%
W4	0%	0%	30%	90%

## **Erklärung**

Ich erkläre hiermit,

- dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst und bei keiner anderen Universität eingereicht habe.
- dass ich sämtliche verwendeten Quellen erwähnt und gemäss den gängigen wissenschaftlichen Regeln korrekt zitiert habe.

Herrliberg, den 17. Januar 2006

Christian Zenker

## Lebenslauf

### Persönliche Daten

---

Name: Christian Zenker  
 Geburtsdatum: 24. Juni 1975  
 Geburtsort: Winterthur

### Ausbildung

---

1982 – 1988 Primarschule, Brütten  
 1988 – 1994 Gymnasium Typus B, Kantonsschule Rychenberg Winterthur  
 1995 – 2001 Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen  
*Vertiefungsrichtung Finanzen, Rechnungslegung und Controlling*  
 1999 Auslandsemester an der Johnson Graduate School of Management,  
 Cornell University, Ithaca NY, USA  
 2003 – 2004 Besuch der Doktorandenseminare an der Universität St. Gallen  
 2004 – 2005 Ausarbeitung der Dissertation

### Berufliche Tätigkeiten

---

1995 – 2005 Militärdienst  
 zuletzt als Oberleutnant in einem Batallionsstab  
 1996 – 1997 Teilzeitarbeit bei der Complementa AG, St. Gallen  
*Anlagebuchhaltung im Pensionskassenbereich*  
 1996 – 2000 Teilzeitarbeit bei der M&A Review, St. Gallen  
*Fachredaktion Switzerland Column*  
 1997 – 1998 Praktikum bei der UBS AG, Zürich  
*Finanzreporting der UBS Gruppe, Einführung IAS*  
 1998 Praktikum bei der Translink Helbling M&A, Zürich  
*Corporate Finance Beratungen*  
 2001 – 2002 McKinsey & Company, Zürich; *Beratungsprojekte diverse Branchen*  
 2002 – 2004 UBS AG, Zürich; *Controller Products & Services*  
 2004 – 2005 UBS AG, Zürich; *Teilprojektleiter neues Performance-Messkonzept*