

**Diplomarbeit**

**Customer Relationship Management (CRM)  
Anwendung im Privatkundengeschäft einer  
deutschen Großbank**

**Verfasser: Marko Schimanski**

Berliner Schriften zur anwendungsorientierten Bankbetriebslehre

Band 1

**Marko Schimanski**

**Customer Relationship Management (CRM)**

Anwendung im Privatkundengeschäft einer deutschen Großbank

Shaker Verlag  
Aachen 2004

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2004

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 3-8322-2346-0

ISSN 1610-4935

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • eMail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

# Vorwort der Herausgeber

An der **Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin** wurde 1994 im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft I der **duale Studiengang Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Banken** eingerichtet. Die praxisnahe Ausbildung vollzieht sich in enger Abstimmung mit den Kreditinstituten der Region Berlin/Brandenburg. Sowohl die praktischen Erfahrungen als auch die theoretischen Erkenntnisse der Studierenden münden in eine anwendungsorientierte Forschung, die ihren Ausfluß in den Diplom-Arbeiten findet.

Mit der vorliegenden Monographie startet die Schriftenreihe "**Berliner Schriften zur anwendungsorientierten Bankbetriebslehre**". In ihr werden u. a. Diplom-Arbeiten von hoher Güte und mit einem aktuellen Bezug zur praktischen Tätigkeit der Studierenden veröffentlicht. Das Spektrum der Themen erstreckt sich über die gesamte Bandbreite der Bankbetriebslehre.

Die neue Schriftenreihe ist ein Pendant der 1997 mit dem Ziel ins Leben gerufenen Gesprächsplattform **BANKEN- UND IMMOBILIENFORM BERLIN**, um den Austausch zwischen Hochschule einerseits und bankbetrieblicher Praxis andererseits weiter zu intensivieren.

Den Beginn der Schriftenreihe markiert die Arbeit von Marko Schimanski zum Customer Relationship Management. Er stellt diesen Ansatz anhand der effektiven Anwendung im nationalen Privatkundengeschäft der Deutschen Bank dar. Das Customer Relationship Management - wenngleich heute in aller Munde - ist eben nicht nur ein software-technischer Aspekt, sondern, wie der Autor konsequent ausführt, ein Fokus auf den Wert eines Kunden für ein Kreditinstitut. Dabei unterscheidet er zwischen dem tatsächlichen und dem potentiellen Wert.

In seiner Arbeit gibt Marko Schimanski anhand eines konkreten Beispiels einen Einblick, inwieweit eine Großbank - von ihrer Unternehmensphilosophie abgeleitet - Customer Relationship Management zur Erhöhung der Kundenprofitabilität einsetzt.

Die dabei anzutreffenden Probleme (z. B. Datenqualität) werden analysiert und praktikable Lösungsansätze im stationären Vertrieb unterbreitet.

Wir danken Herrn Prof. Dr. Werner Nann für die kritische Durchsicht der Diplom-Arbeit in seiner Eigenschaft als Zweitgutachter.

Unser Dank gilt auch dem Kreditinstitut, das mit Rat und Tat die rasche und substantielle Verwirklichung der Diplom-Arbeiten ihres Mitarbeiter unterstützte. Ohne deren Beitrag hätte manch gehaltvoller Befund nicht erfolgen können.

Berlin, im Mai 2003

Prof. Dr. Wolfgang L. Brunner

Prof. Dr. Uwe Christians

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1.	Problemstellung.....	1
1.2.	Aufbau der Arbeit .....	2
<b>2.</b>	<b>CRM - ein neuer Ansatz im Marketingmanagement? .....</b>	<b>4</b>
2.1.	Paradigmawechsel - auf dem Weg zum kundenzentrierten Marketing?!	4
2.1.1.	Meilensteine der Marketingentwicklung .....	4
2.1.2.	Entwicklung vom Transaktions- zum Relationship –Marketing .....	7
2.1.3.	CRM – Ein Begriff mit unterschiedlichen Facetten.....	12
2.2.	Ausrichtung am Kundenlebenszyklus als Kerngedanke kundenzentrierten Managements.....	15
2.2.1.	Kundenakquisitionsphase .....	17
2.2.2.	Kundenbindungsphase.....	18
2.2.3.	Kundenrückgewinnungsphase .....	22
2.3.	CRM-Typologie nach organisatorischen Aufgabengebieten .....	24
2.3.1.	Kommunikatives CRM .....	26
2.3.1.1.	Traditionelle und moderne Interaktionskanäle .....	26
2.3.1.2.	Multi-Channel-Management als Königsdisziplin von CRM.....	28
2.3.2.	Operatives CRM .....	29
2.3.2.1.	Marketing Automation .....	29
2.3.2.2.	Sales Automation .....	30
2.3.2.3.	Service Automation .....	30
2.3.3.	Analytisches CRM.....	31
2.3.3.1.	Customer Data Warehouse - analytisches Fundament von CRM.....	31
2.3.3.2.	On-Line-Analytical-Processing (OLAP) .....	32
2.3.3.3.	Data Mining – Aufdeckung von ungeahntem Kundenwissen .....	34
<b>3.</b>	<b>Kundenbewertung als Ausgangspunkt für eine differenzierte Marktbearbeitung mittels CRM.....</b>	<b>36</b>
3.1.	Perspektiven des Kundenwertes .....	36
3.1.1.	Kundenperspektive - der Wert der Geschäftsbeziehung für den Kunden .....	36
3.1.2.	Anbieterperspektive - der Wert des Kunden für das Unternehmen ...	38
3.1.3.	Integration beider Kundenwertperspektiven .....	41
3.2.	Determinanten des Kundenwertes aus Unternehmensperspektive ...	42
3.2.1.	Marktpotential.....	43
3.2.1.1.	Ertragspotential .....	43
3.2.1.2.	Entwicklungspotential.....	44
3.2.1.3.	Cross-Buying Potential.....	46

3.2.1.4.	Loyalitätspotential.....	47
3.2.2.	Ressourcenpotential.....	49
3.2.2.1.	Referenzpotential .....	49
3.2.2.2.	Informationspotential .....	51
3.2.2.3.	Kooperationspotential.....	53
3.2.2.4.	Synergiepotential.....	54
3.3.	Auswahl von Ansätzen zur Messung des Kundenwertes aus Anbieterperspektive.....	55
3.3.1.	Eindimensionale Verfahren der Kundenbewertung.....	55
3.3.1.1.	ABC-Analyse auf Basis des Umsatzes .....	55
3.3.1.2.	Kundendeckungsbeitragsrechnungen und kundenorientierte Prozesskostenrechnung.....	57
3.3.1.3.	Berechnung des Kundenkapitalwertes - Customer Lifetime Value ....	59
3.3.2.	Mehrdimensionale Verfahren der Kundenbewertung.....	63
3.3.2.1.	Kunden-Scoring-Modelle.....	64
3.3.2.2.	Kundenportfolios .....	66
3.3.3.	Kritische Würdigung der Kundenbewertung.....	69
<b>4.</b>	<b>CRM im Privatkundengeschäft der Deutschen Bank AG unter Berücksichtigung branchenspezifischer Besonderheiten .....</b>	<b>71</b>
4.1.	Besonderheiten und Entwicklungen des Bankvertriebes im Privatkundengeschäft deutscher Banken.....	71
4.1.1.	Strukturwandel und Ertragsprobleme der Kreditinstitute .....	71
4.1.2.	Wandel im Vertrieb von Bankdienstleistungen, speziell im Privatkundengeschäft.....	72
4.1.3.	Besonderheiten der Bankleistungen .....	74
4.1.4.	Wandel der Kundenbedürfnisse als Herausforderung für die Banken .....	74
4.2.	Entwicklungen im Privatkundengeschäft der Deutschen Bank AG ....	75
4.3.	Neuausrichtung der Vertriebsbank auf attraktive Kundensegmente ..	77
4.3.1.	Neudefinition der Kundenzielgruppen anhand von Lebensphasen....	78
4.3.2.	Strategische Ziele im Rahmen der Neuausrichtung.....	79
4.4.	Entwicklung von CRM im Privatkundengeschäft der Deutschen Bank AG .....	79
4.4.1.	Definition und strategische Zielsetzung von CRM aus Sicht der Deutschen Bank AG .....	79
4.4.2.	Anwendung der CRM-Typologie auf die Deutsche Bank AG .....	80
4.4.3.	Datenqualität als ein neuralgischer Punkt bei der Umsetzung.....	81
4.5.	Kundensegmentierung als zentraler Ausgangspunkt für eine differenzierte Kundenbearbeitung im Rahmen von CRM.....	82
4.5.1.	Kundenportfoliobildung anhand finanzwirtschaftlicher Kenngrößen ..	83
4.5.1.1.	Economic Profit (EP) als Maß der derzeitigen Profitabilität.....	83
4.5.1.2.	Customer Lifetime Value .....	86
4.5.1.3.	Bildung von Kundenportfolios.....	89

4.5.2.	Kundensegmentierung anhand mikrogeographischer Merkmale .....	90
4.5.2.1.	Grundlagen der mikrogeographischen Kundensegmentierung.....	90
4.5.2.2.	Bildung von Mikrosegmenten und Festlegung von Basisprodukten...	91
4.6.	Operative Umsetzung von CRM im stationären Vertrieb.....	92
4.6.1.	Vertriebsmitarbeiter mit Direktkontakt zum Kunden .....	92
4.6.1.1.	CRM-Instrumente im stationären Vertrieb .....	93
4.6.1.2.	CRM-Vertriebshinweise – Schaffung eines Closed-loop-Systems.....	93
4.6.2.	CRM-Analyst als Schnittstelle zwischen Corporate Center und Vertrieb .....	94
4.6.2.1.	Aufgaben des CRM-Analysten .....	94
4.6.2.2.	Instrumente für die Analyse des Kundenportfolios.....	94
4.7.	Ausblick auf zukünftige Entwicklungen von CRM in der Deutschen Bank .....	95
<b>5.</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>96</b>
	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis.....</b>	<b>99</b>