

DROEGE & COMP. · Customer Banking

DROEGE & COMP. (Hrsg.)

Customer Banking

Kundenorientierung als
Unternehmensaufgabe

GABLER

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Customer Banking : Kundenorientierung als
Unternehmensaufgabe / Droege & Comp.
- Wiesbaden : Gabler, 1997
ISBN-13: 978-3-322-82577-3
NE: Droege & Comp. <Düsseldorf>

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1997
Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1997

Lektorat: Silke Strauß



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN-13: 978-3-322-82577-3

e-ISBN-13: 978-3-322-82576-6

DOI: 10.1007/978-3-322-82576-6

Vorwort

Die Idee zu diesem Buch beruht auf Erfahrungen aus der Beratungs- und Forschungstätigkeit der Droege & Comp. Internationale Unternehmer-Beratung GmbH:

- Aus zahlreichen Kundenbefragungen für Banken und Finanzdienstleister wird deutlich, daß sich die Erwartungen der Kunden und das Leistungsprofil, das die Bank ihnen bietet, erheblich voneinander unterscheiden.
- Die Transparenz hinsichtlich Kundenerwartungen, Kundennutzen, Bankleistungen und Rentabilität des Kundengeschäftes gibt es in den meisten Banken nur ansatzweise.
- Auch wenn die Bedeutung der Ergebnisstrategie aus Finanzgeschäften wächst – die Basis für den geschäftlichen Erfolg ist der Kunde. Überdurchschnittlich rentable Banken sind in der Regel auch exzellente „Kundenmanager“.
- „Best practice“-Vergleiche aus anderen Branchen zeigen, daß beispielsweise Markenartikler und Handelsunternehmen im Kampf um die Gunst des Kunden weiter und vorteilhafter entwickelt sind als das Gros der Banken und Finanzdienstleister.
- Die Differenzierungsmöglichkeiten im Wettbewerb um den Kunden liegen am „Front End“ – dennoch sind die meisten Bankressourcen im „Backoffice“ bzw. in Arbeiten ohne direkten Kundenbezug gebunden. Hier schlummern enorme Leistungsreserven, die zur Verstärkung der Kundenbearbeitung genutzt werden könnten.
- Der Ruf nach mehr Kundenorientierung wird in den Banken immer lauter. Viele Banken beurteilen ihre eigene Leistung mit der nötigen Portion Selbstkritik hierbei durchaus als verbesserungsbedürftig. Die „Stellschrauben“ für die Umsetzung sind jedoch schwierig zu identifizieren und zu justieren.

„Customer Banking“ strukturiert die Vielfalt der Ansatzpunkte zur Verbesserung der Kundenorientierung, des Kundennutzens und des Kundenergebnisses in der Bank. Die Kernthese heißt „Customers are diamonds“. Das Bild des Diamanten und seine Eigenschaften „Clarity“, „Carat“, „Cut“ und „Colour“ sind hervorragend geeignet, die Struk-

turierung des Themas Kundenorientierung anschaulich zu machen und Ideen zur Lösung strategischer Fragen und praktischen Umsetzung im Kundengeschäft aufzuzeigen.

Allen Beteiligten, die an der Erstellung dieses Buches mitgewirkt haben, möchten wir unseren herzlichen Dank für die vielfältigen Anregungen und den Einsatz bei der Umsetzung der Buchidee aussprechen.

Besonderer Dank gilt Frau Brigitte Brück für die Bearbeitung von Text und Graphik, Frau Dr. Jutta Rosenkranz-Kaiser für die engagierte redaktionelle Betreuung des Manuskriptes und Herrn Dr. Alfred Boele für die Unterstützung bei der Zusammenstellung und Strukturierung der zahlreichen Projektbeispiele aus der Beratungspraxis von Droege & Comp.

Düsseldorf, im Oktober 1996

Roland Adams
Walter P. J. Droege

Inhaltsverzeichnis

1. „Triebfeder Kunde“:	
Fakten zum Thema Kundenorientierung	9
1.1 Nutzenstifter Nummer 1: „Triebfeder Kunde“	11
1.2 Bestandsaufnahme – Selbstbild der Banker	12
2. Customer Banking:	
Generelle Anforderungen und Ansätze	19
3. Das „Diamond-Programm®“:	
„Triebfeder Kunde“ nutzen	29
4. „Clarity“:	
Spielregeln überprüfen und verändern	35
4.1 Segmentierung aus Kundensicht	37
4.2 Der Bezugsrahmen des Kunden – Wo drückt der Schuh wirklich?	46
4.3 Die Bank aus Kundensicht – Unsichtbares sichtbar machen	51
4.4 Was ist der Kundennutzen?	55
4.5 Betätigungsfelder und Zielkunden	59
4.6 Nutzen von morgen – neue Spielregeln	68
4.7 Mobilisierung der Bank – Mobilisierung der Menschen	75
5. „Carat“:	
Kunden-Nutzen-Kette optimieren	82
5.1 Zielkunden und Potentiale	85
5.2 Information über Kunden gewinnen und nutzen	91
5.3 Kunden-Nutzen-Kette – Profitgenerator Nummer 1	101
5.4 Echter Nutzen oder „nice to have“?	110
5.5 Nutzenentstehung und „Stellschrauben“	119
5.6 Die Kunden-Nutzen-Kette gestalten	125
5.7 Ziele erreichen – den Anfang machen	133

6. „Cut“:	
Geschäftssystem organisieren	141
6.1 Kundennutzen erzeugen	
– Anforderungen an die Leistung	144
6.2 Erfolgskritische Prozesse	152
6.3 Benchmarks: Nutzen und Grenzen	158
6.4 Der tägliche Wahnsinn	164
6.5 Prozesse schlagen Kästchen	172
6.6 Ressourcen: Tatsächlicher Bedarf	
und Strukturen von morgen	181
6.7 Neue Führungs- und Controlling-Systeme:	
Völlig unterschätzt	191
7. „Colour“:	
Neue Kundenvorteile verkaufen	201
7.1 Am Anfang steht die Kernleistung	203
7.2 Was sind neue Kundenvorteile?	208
7.3 Schränke voller Ideen	216
7.4 Einbindung der Kunden	224
7.5 Kunden begeistern	230
7.6 Kundenvorteile verkaufen	236
7.7 Begeisterung teilen: Kunden und Unternehmer	241
8. Umsetzung – die Brücke zum Tagesgeschäft	246