

kein umfassendes Referenzmodell des Relationship Banking entwickelt (vgl. u.a. MOORMANN 2001; SCHMID 2001; KERNER 2002; WINTER 2002b, S. 281f.; WALTER 2003; MESSNER 2004).

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Diese Arbeit setzt sich daher zum Ziel, die existierende Modellierungslücke im Relationship Banking durch die Entwicklung eines Referenzmodells zu schließen. Das zu erstellende Referenzmodell soll dazu geeignet sein, Banken bei der notwendigen Gestaltung sowie Optimierung der CRM-spezifischen Funktionen und Prozesse zu unterstützen. Die Vielzahl der durch Banken erbrachten Leistungen im Privatkundengeschäft erlaubt eine Typisierung von Interaktionen zwischen Privatkunden und Bank und damit die Ableitung von Referenzmodellen, so dass eine Fokussierung auf das Privatkundensegment in dieser Arbeit vorgenommen wird.

Der erwartete Nutzen des Einsatzes des zu entwickelnden Referenzmodells liegt unmittelbar in der effizienten Identifikation und Strukturierung sowie Optimierung der bankspezifischen Prozesse des CRM (vgl. KITTLAUS, KUNZE 1999, S. 25f.; WINTER 2002b, S. 281f.; Anhang A und Anhang B). Darüber hinaus soll mit diesem Referenzmodell auch die Basis für die Entwicklung von Modellen für weitere Einsatzzwecke wie z.B. die modellgestützte Auswahl von CRM-Software oder die (Weiter-)Entwicklung innovativer ganzheitlicher Konzepte des Kundenbeziehungsmanagements geschaffen werden (vgl. LEIST 2002, S. 8; WINTER 2002b, S. 28; ROSEMANN U.A. 2003, S. 53ff.; BECKER U.A. 2004b, S. 154).

Vor diesem Hintergrund wendet sich diese Arbeit an vier Nutzergruppen, für die Potenziale im Hinblick auf die effiziente Umsetzung des Relationship Banking durch die Bereitstellung des Referenzmodells erwartet werden können. Als primäre Zielgruppe der Modellerstellung gelten *Banken*. Sekundäre Nutzergruppen stellen Forschungsinstitute, Beratungsunternehmen und Anbieter von Systemlösungen dar. Ein Überblick über mögliche Anwendungszwecke des zu erstellenden Referenzmodells des Relationship Banking und die zugehörigen potenziellen Nutzer wird in Abbildung 1-3 gegeben.

Die Verfolgung einer auf wissenschaftlichen Methoden basierenden, geeigneten Forschungskonzeption ist erforderlich, um die Ziele der Modellentwicklung erreichen zu können. Ausgehend von der zu bestimmenden Forschungskonzeption soll der Aufbau der Arbeit dargestellt werden.

Das Wissenschaftsverständnis gibt vor allem einen grundlegenden Orientierungsrahmen für den Erkenntnisprozess innerhalb einer Forschungsarbeit vor. Das vorliegende Problem ist bei Verwendung der Wissenschaftssystematik, die - anhand der untersuchten Erkenntnisobjekte und der verfolgten Erkenntnisziele - Wissenschaften grundlegend in Formal- und Realwissenschaften einteilt (vgl. ULRICH, HILL 1979, S. 163), dem Bereich der Realwissenschaften, und speziell der *angewandten Wissenschaften*, ebenfalls als Handlungswissenschaften bezeichnet, zuzuordnen. Ferner entspricht das der Schrift zu Grunde liegende Wissenschaftsverständnis

## 2 Terminologische und konzeptionelle Grundlegung

Schwerpunkt dieses Kapitels ist die Klärung zentraler Begriffe der Arbeit. Darauf aufbauend kann eine Eingrenzung des Untersuchungsbereiches vorgenommen werden. Dadurch soll insbesondere ein zweckmäßiger Bezugsrahmen für die Entwicklung des Referenzmodells des Relationship Banking geschaffen werden.

Bezogen auf den Forschungsgegenstand der vorliegenden Schrift sind zum einen die Begriffe *Universalbank*, *Bankdienstleistung* und *Privatkundengeschäft* sowie *Kunde-Bank-Beziehung* als Zielobjekte der Betrachtung zu klären (Kapitel 2.1 und 2.2). Zum anderen wird das hier zu Grunde liegende Verständnis des *Kundenbeziehungsmanagements* (Kapitel 2.3) und vor allem das des *Relationship Banking* als Gestaltungsbereich von Kreditinstituten (Kapitel 2.4) näher erläutert. Bezogen auf das inhaltliche Gestaltungsziel erfolgt die terminologische Klärung des vorliegenden Verständnisses von *Referenzmodellen* (Kapitel 2.5).

### 2.1 Banken, Bankleistung und Privatkundengeschäft

Zur Bildung von Unternehmensklassen können grundsätzlich verschiedene Ansätze verfolgt werden. Beispielsweise sind Unternehmensklassifizierungen nach Rechtsform (z.B. Personen- oder Kapitalgesellschaft, privatrechtliche Formen, Mischformen), Größe (kleine, mittlere oder große Unternehmen) oder auch nach vorherrschendem Produktionsfaktor (z.B. arbeits-, mengen- oder anlagenintensiv) üblich. Ein weiterer Ansatz besteht in der vom Bundesamt für Statistik verfolgten Klassifizierung nach Wirtschaftszweigen, die Unternehmen anhand der von ihnen erstellten (Haupt-)Leistung einordnet. Dieser Ansatz wird im Folgenden aufgenommen.

Bei einer Differenzierung nach Wirtschaftszweigen wird primär zwischen Sachleistungs- und Dienstleistungsunternehmen unterschieden. Unternehmen des Dienstleistungsbereichs produzieren zumeist keine materiellen Güter (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2003, S. 303). Das Angebot des Dienstleistungsbereichs umfasst u.a. Leistungen des Bank- und Versicherungsgewerbes, des Handels, Verkehrs- und Gastgewerbes sowie der Freiberufe (vgl. KLEINALTENKAMP 2001, S. 30f.). In der vorliegenden Arbeit wird die heute noch übliche Klassifizierung übernommen. Demnach stellen Banken (Finanz-)Dienstleistungsunternehmen dar.

Die wesentliche Leistung der Kreditinstitute als Finanzdienstleistungsunternehmen besteht darin, zwischen den Anbietern und Nachfragern von Kapital auf den Finanzmärkten zu vermitteln. Dies erfolgt dadurch, dass die Banken Kapital in Form von Einlagen der Kapitalanleger entgegennehmen und dieses Geld zum Teil wieder in Form von Krediten an Kreditnehmer vergeben. Die Bank erfüllt somit die Aufgabe eines Finanzintermediärs. Zu den Funktionen der Bank zählen in diesem Kontext die Transformationsfunktionen, d.h. die Losgrößentransformation, die Fristentransformation und die Risikotransformation (vgl. BÜSCHGEN 1998, S. 34ff.; HARTMANN-WENDELS U.A. 2000, S. 6). Neben dieser Mittlerfunktion erfüllen Kreditin-

## 2.5 Referenzmodelle

Als Betrachtungsbereich der vorliegenden Arbeit wurde bereits in Kapitel 2.4 das Relationship Banking beschrieben und eingegrenzt. Als inhaltliches Gestaltungsziel wurde die Erstellung eines Referenzmodells des Relationship Banking formuliert. Vor Beginn der Umsetzung des Gestaltungsziels bedarf es einer Erläuterung dessen, was unter einem Referenzmodell zu verstehen ist. Im Rahmen der Referenzmodellierung ist der Modellbegriff von entscheidender Bedeutung. Sowohl in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen als auch in der Praxis wird der Begriff des Modells und auch des Referenzmodells vielfältig verwendet und nicht immer mit der notwendigen Klarheit benutzt (vgl. BECKER U.A. 2004a, S. 2ff.). Zur Vermeidung solcher Homonymbildungen soll die in dieser Arbeit eingenommene Betrachtungsweise eines Modells explizit benannt und darauf aufbauend eine Konkretisierung des zu entwickelnden Referenzmodells vorgenommen werden.

Dabei werden, ausgehend von den systemtheoretischen Grundlagen der Modellbildung, die Beziehungen zwischen Objekt- und Modellbereich eines Systems im Bezugsrahmen der „Allgemeinen Modelltheorie“ dargestellt. Basierend auf dem konstruktionsorientierten Modellverständnis wird der Begriff des Referenzmodells definiert. Schließlich werden unterschiedliche Informationsmodelltypen hergeleitet und der hier relevante Referenzmodelltyp benannt.

### 2.5.1 Systemtheoretische und modelltheoretische Grundlegung

Unter dem Begriff des Systems wird ein „sinnvoll in sich gegliedertes, geordnetes Ganzes“ verstanden (vgl. SEIFFERT 1994, S. 239f.). Der hier verfolgte Systemansatz stützt sich auf die modellhafte Abbildung von Systemen und komplexen Zusammenhängen im Sinne der allgemeinen Systemtheorie (vgl. GROCHLA 1974, S. 11ff.; ULRICH 2001a, S. 21f.). Für ein auf dem Systembegriff aufbauendes Verständnis von Modellen sind drei wesentliche Systemkonzepte zu unterscheiden: das strukturelle, das funktionale und das hierarchische Systemkonzept (vgl. SCHÜTTE 1998, S. 37f.; BECKER, SCHÜTTE 2004; 30ff.):

- Das *strukturelle* Konzept der Systemtheorie setzt seinen Fokus primär auf die Elemente eines Systems und die Beziehungen zwischen diesen Elementen.
- Das *funktionale* Systemkonzept betrachtet das Verhalten eines Systems. Zum Verhaltensaspekt gehört auch die Untersuchung der Beziehungen eines Systems zur Umwelt. Dabei wird der Zusammenhang zwischen Eingangsgrößen der Umwelt und den Ausgangsgrößen des Systems beschrieben.
- Das *hierarchische* Systemkonzept basiert auf dem Verständnis, dass jedes System als eingebettet in ein übergeordnetes System bzw. weiter zerlegbar in untergeordnete Systeme verstanden werden kann. Bei der Substitution eines Elements durch ein System erfolgt eine Konkretisierung. In umgekehrter Richtung liegt eine Abstraktion vor. Durch die Hie-

### 3 Beiträge zur Referenzmodellierung für das Relationship Banking

Basierend auf der in Kapitel 2 erfolgten Beschreibung und Eingrenzung des Betrachtungsbereiches des Relationship Banking und auf der Konkretisierung des zu erstellenden Referenzmodells werden in diesem Kapitel relevante Beiträge zur Gestaltung sowie Modellierung des Kundenbeziehungsmanagements untersucht.

#### 3.1 Vorgehen zur Identifikation der relevanten Beiträge

Ziel dieses Kapitels ist die Integration der eigenen Arbeit in die Forschungslandschaft. Damit wird einer wesentlichen Forderung des wissenschaftlichen Arbeitens Rechnung getragen (vgl. MERTENS, HOLZNER 1992, S. 21). Im Rahmen der Einordnung dieser Arbeit in den Stand der Forschung soll insbesondere geprüft werden, ob die hier als relevant identifizierten Schriften aus Wissenschaft und Praxis Gestaltungsansätze liefern, die in den Prozess der Modellbildung einbezogen werden können.

Bei der Bestimmung eines relevanten Suchraumes zur Identifizierung relevanter Ansätze sind im Kern drei Dimensionen zu unterscheiden: der Branchenfokus, die Betrachtungsperspektive und die Art der Modellbildung:

Durch den *Branchenfokus* der existenten Literatur wird die *erste* Dimension bestimmt. In dieser Dimension sind aufgrund der Fokussierung auf die Zielgruppe Universalbanken in erster Linie Arbeiten mit unmittelbarem Bezug zu dieser Branche bzw. bei Erweiterung des Suchraumes Publikationen mit Bezug zum Finanzdienstleistungsbereich, z.B. Versicherungs- oder Kreditkartenunternehmen, relevant.

Die *zweite* Dimension wird durch die *Betrachtungsperspektive* (vgl. Kapitel 2.3.4) bzw. den *Gestaltungsschwerpunkt* aufgespannt. Dabei wird in erster Linie zwischen dem Fokus auf der strategischen, operativen, analytischen sowie auf der kommunikativen Perspektive des CRM unterschieden. Ferner werden Arbeiten betrachtet, die ihren Schwerpunkt auf eine ganzheitliche Steuerung des Kundenbeziehungsmanagements im Sinne eines CRM-Controlling setzen. Bezugnehmend auf die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit, ein Instrument für die Gestaltung der CRM-spezifischen Organisation zu entwickeln, wird hier besonderes Augenmerk auf Arbeiten mit einem Fokus auf der *operativen* Perspektive des Kundenbeziehungsmanagements gerichtet. Zugleich werden Gestaltungselemente aus den anderen Perspektiven berücksichtigt.

Die *dritte* zu berücksichtigende Dimension bei der Suche nach relevanten Ansätzen zur Gestaltung des Kundenbeziehungsmanagements stellt die *Art der Modellbildung* dar. Dabei wird unterschieden zwischen Schriften, in denen die Entwicklung umfassender Informationsmodelle explizit vorgenommen wird und solchen, in denen nur anhand von Einzelbeispielen z.B. einem Prozessschaubild, eine Veranschaulichung getroffener Aussagen erfolgt. Daher werden

	Autor	Branchenfokus / Gestaltungsfeld			Betrachtungsperspektive / Gestaltungsschwerpunkt					Art der Modellbildung		
		Universalbank	Finanzdienstleister	Kundenbeziehungs-Management	Strategie & Instrumente (strategisches CRM)	Organisation & Systeme (operatives CRM)	Daten-Konsolidierung (analytisches CRM)	Kanal-Management (kollaboratives CRM)	Controlling & Reporting (CRM-Steuerung)	Referenz-Organisationsmodell	Bezug zu einer Referenzarchitektur	Vollständigkeit der Offenlegung
	Legende:											
	●: erfüllt											
	⊙: bedingt erfüllt											
	○: nicht erfüllt											
	- : nicht zutreffend											
Bankspezifische Unternehmensmodelle und Architektursätze	SCHMALZL (1995)	●	○	⊙	○	○	○	○	○	○	●	●
	KITTLAUS, GOEBEL (1999)	●	○	⊙	○	○	○	○	○	●	●	○
	IBM (IFW/IAA) (2002)	●	○	⊙	○	○	○	○	○	●	●	○
	LEIST, WINTER (2002)	●	○	⊙	○	○	○	○	○	○	○	○
CRM-spezifische Arbeiten mit explizitem Fokus auf Banken	POLAN (1995)	●	○	●	●	○	○	○	●	-	-	-
	KNÖBEL (1997)	●	○	●	●	○	○	○	●	-	-	-
	BERNET, HELD (1998)	●	○	●	●	○	●	○	○	-	-	-
	RICHTER-MUNDANI (1999)	●	○	●	●	○	○	○	○	-	-	-
	SCHMID (2001)	●	○	●	○	●	○	●	○	○	○	○
	KERNER (2002)	●	○	●	●	○	●	○	●	-	-	-
	WALTER (2003)	●	○	●	●	○	●	●	○	-	-	-
	MESSNER (2004)	●	○	●	●	●	○	●	○	○	○	○
CRM-spezifische Arbeiten ohne expliziten Branchenfokus	BACH, ÖSTERLE (2000)	○	○	●	●	●	○	●	○	○	○	○
	RAPP (2000a)	○	○	●	●	●	○	○	○	-	-	-
	SCHULZE (2000)	○	○	●	●	●	○	●	○	○	○	○
	MUTHER (2001)	○	○	●	○	●	○	○	○	-	-	-
	SCHWETZ (2001)	○	○	●	○	●	○	○	○	-	-	-
	DITTRICH (2002)	○	○	●	●	○	○	○	○	-	-	-
	KRAFFT (2002)	○	○	●	●	○	○	○	●	-	-	-
	SCHUMACHER, MEYER (2004)	○	○	●	○	●	●	●	○	○	○	○
Eigene Arbeit	●	○	●	●	●	○	○	●	●	●	●	

Abbildung 3-2: Übersicht zentraler Beiträge zur Referenzmodellierung für das CRM

## 4 Herleitung der Methodik zur Entwicklung des Referenzmodells

Nachdem im vorhergehenden Kapitel relevante Beiträge zur Modellierung des Kundenbeziehungsmanagements untersucht wurden, steht im Mittelpunkt dieses Abschnitts der Arbeit die Herleitung einer adäquaten Methodik zur Entwicklung des Referenzmodells des Relationship Banking.

Die Forschung im Bereich der Referenzmodellierung stellt seit Jahren eine zentrale Aufgabe der Wirtschaftsinformatik dar. In diesem Kontext werden auch Methodiken zur Referenzmodellierung entwickelt. Unter dem Begriff der Methodik wird eine Verfahrenslehre verstanden, durch die vor dem Hintergrund eines Anwendungszwecks auf Basis einer bestimmten Systemstruktur die Bewertung, Auswahl und Abstimmung der einzusetzenden Methoden zur Systemgestaltung erfolgt. Hierbei existiert keine allgemeingültige, wissenschaftlich begründete und effiziente Methodik für die Unterstützung von Modellbildungsprozessen. Es bietet sich deshalb an, die Konkretisierung der im Anwendungsfall relevanten Modellierungsmethodik immer durch eine anwendungsfallspezifische Verknüpfung der geeigneten Merkmalsausprägungen bestehender Methodiken vorzunehmen (vgl. LEHNER U.A. 1995, S. 291; KALLENBERG 2002, S. 44).

Die Beschreibung einer Methodik zur Entwicklung von Referenzmodellen kann demzufolge über Merkmale erfolgen, wobei den Merkmalen mögliche Merkmalsausprägungen zugeordnet werden können. Nachstehend sollen zuerst die wesentlichen Merkmale einer Modellierungsmethodik und ihre wechselseitigen Abhängigkeiten dargestellt werden. Im Anschluss werden in Abhängigkeit von dem fokussierten Anwendungszweck geeignete Merkmalsausprägungen festgelegt.

Merkmale von Methodiken zur Entwicklung von Informationsmodellen und damit von Referenz-Informationsmodellen (vgl. Kapitel 2.5.3) lassen sich grundsätzlich aus der Systemtheorie ableiten (vgl. KRUSE 1996, S. 142ff.; SCHÜTTE 1998, S. 87ff.; SCHEER 2002, S. 5ff.). Dabei gelten als relevant primär die Merkmale „Vorgehensweise zur Entwicklung des Referenzmodells“, „Modellierungsparadigma“, „Modellarchitektur“, „Modellsichten“, „Modellsprachen“ und „Modellierungstool“.

Bei der Bestimmung der Betrachtungsreihenfolge der identifizierten Merkmale und der Auswahl geeigneter Merkmalsausprägungen der Methodik zur Entwicklung des Referenzmodells des Relationship Banking sind grundlegende Abhängigkeiten zu berücksichtigen. Dabei liegt der Fokus zum einen auf Abhängigkeiten von dem zu unterstützenden Anwendungszweck des Modells, d.h. hier die modellgestützte Analyse und Gestaltung von Funktionen und Prozessen des Relationship Banking (vgl. Kapitel 1.2 sowie 1.4). Zum anderen ist eine Beachtung der wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den Merkmalen der Methodik unerlässlich.

## 5 Realisierung des initialen Referenzmodells des Relationship Banking

Ausgehend von dem in Kapitel 4 hergeleiteten methodischen Rahmen erfolgt in diesem Kapitel die inhaltliche Entwicklung des Referenz-Organisationsmodells des Relationship Banking. Dabei wird in einem ersten Schritt die bei der Modellentwicklung durchgeführte Erfassung und Untersuchung des Anwendungszusammenhangs im Überblick dargestellt (Kapitel 5.1). In einem zweiten Schritt erfolgt die inhaltlich-formale Realisierung des Referenzmodells, beginnend mit der Konstruktion des Ordnungsrahmens des Referenzmodells in Kapitel 5.2. Darauf aufbauend erfolgt die Konstruktion der Teilmodelle und die Komplettierung des Referenzmodells (Kapitel 5.3 und 5.4). Schließlich wird das erstellte Referenzmodell anhand der Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung (GoM) formal überprüft (Kapitel 5.5).

### 5.1 Darstellung des Untersuchungsdesigns

Die in Kapitel 4.1 hergeleitete Vorgehensweise zur Entwicklung des Referenzmodells formuliert im Sinne eines linearen, gerichteten Prozesses Schritte der Modellentwicklung. Zugleich besteht die Notwendigkeit einer iterativen Entwicklung von Referenzmodellen, die im Sinne des Regelkreisgedankens und insbesondere unter Einbeziehung der Praxis erfolgen soll (vgl. SCHÜTTE 1998, S. 188; KALLENBERG 2002, S. 68f.). Dieser Forderung wird bei der Entwicklung des Referenzmodells des Relationship Banking Rechnung getragen, indem bei der Entwicklung des Referenzmodells und vor dessen Übergabe an die Praxis zwei Entwicklungsstufen durchlaufen wurden. Dieses Vorgehen entspringt einem Verständnis des Forschungsprozesses als iterativem Lernprozess und stellt auf diese Weise die unmittelbare Praxisrelevanz der Forschungsergebnisse sicher (vgl. TOMCZAK 1992, S. 84f.; SCHMID 2001, S. 8f.; DITTRICH 2002, S. 8).

Charakteristisch für diesen Prozess ist die Formulierung konkreter Fragen an die Realität auf Basis eines zunächst stark durch die Person des Forschers geprägten theoretischen Vorverständnisses, das über die kritische Reflexion in der Praxis mittels spezifischer Untersuchungsmethoden zu einem verbesserten theoretischen Verständnis führt (vgl. KALLENBERG 2002, S. 68). Im Rahmen der Realisierung des Referenzmodells sind zwei Entwicklungsstufen zu nennen, welche die wesentlichen Meilensteine der Modellentwicklung darstellen:

- Die erste Entwicklungsstufe ruht primär auf Literaturstudien und CRM-spezifischen Praxiserfahrungen des Verfassers im Rahmen von Beratungsprojekten im Bankenumfeld. Das dementsprechend entstandene Vorverständnis führte zu einem Modellentwurf, der die Basis für die Reflexion des Zwischenergebnisses in der Praxis bildete.
- In der zweiten Entwicklungsstufe wurde der Modellentwurf kritisch reflektiert. Basierend auf dem Praxisfeedback zur Modellformulierung wurde eine Überarbeitung des Modellentwurfs vorgenommen. Der Entwicklungsprozess wurde eingefroren, womit das „initiale

Nachstehend erfolgt in Kapitel 5.3 die weitere inhaltliche Detaillierung des Referenzmodells des Relationship Banking innerhalb der durch die Strukturdimension Beschreibungssicht gebildeten Teilsichten *Funktionssicht* (für die Funktionen) und *Prozesssicht* (für die Prozesse).

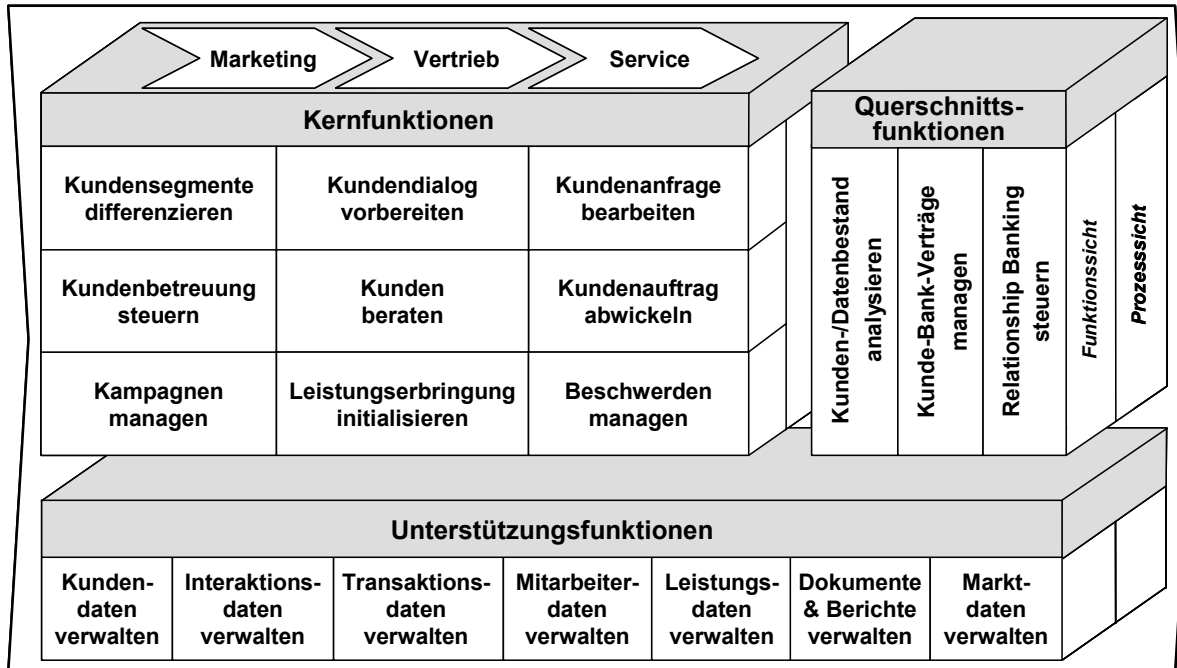


Abbildung 5-2: Ordnungsrahmen des Referenzmodells des Relationship Banking

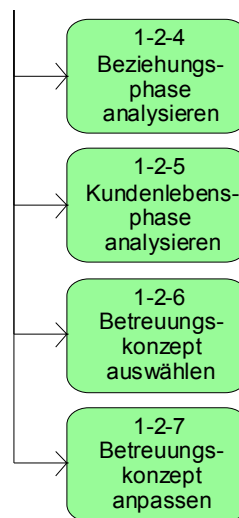
### 5.3 Konstruktion der Teilsichten des Referenzmodells

Entsprechend der hergeleiteten Vorgehensweise zur Referenzmodellierung kann jetzt basierend auf dem in Kapitel 5.2 formulierten Ordnungsrahmen des Referenzmodells des bankbetrieblichen Kundenbeziehungsmanagements die Struktur des Referenzmodells detailliert dargestellt werden. Dies geschieht im Folgenden durch eine schrittweise Konstruktion adäquater Teilmodelle in Form der Funktions- und der Prozesssicht.

#### 5.3.1 Konstruktion der Funktionssicht des Referenzmodells

Die Funktionssicht des Referenz-Organisationsmodells des bankbetrieblichen Kundenbeziehungsmanagements dient primär der Abbildung von Vorgängen im Relationship Banking, die Informationsobjekte erzeugen oder verändern.

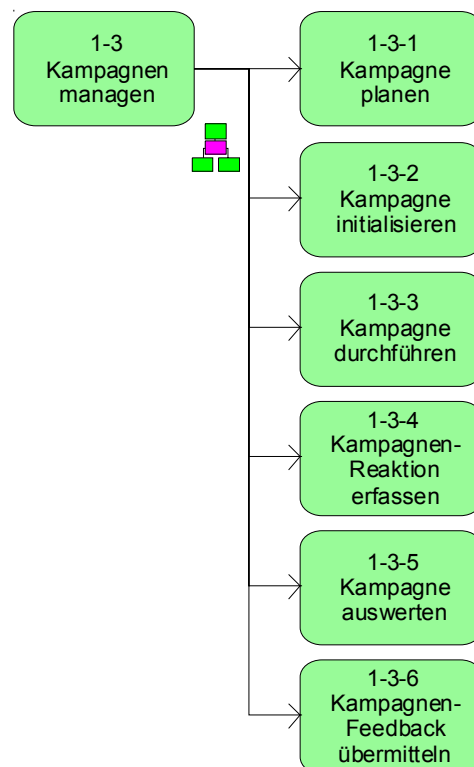
Grundlagen der Konstruktion der Funktionssicht sind einerseits die theoretischen und konzeptionellen Ausführungen aus Kapitel 2 und die relevanten Modellansätze aus den in Kapitel 3 identifizierten Publikationen (vgl. KITTLAUS, GOEBEL 1999; BACH, ÖSTERLE 2000; SCHULZE 2000; SCHMID 2001; LEIST, WINTER 2002; MESSNER 2004; SCHUMACHER, MEYER 2004), und andererseits die im Rahmen der durchgeführten Praxisuntersuchungen sowie der Projektarbeit generierten Dokumentationen oder gewonnenen Erkenntnisse (vgl. Kapitel 5.1).



**Abbildung 5-4: Funktionsmodell Kundenbetreuung steuern**

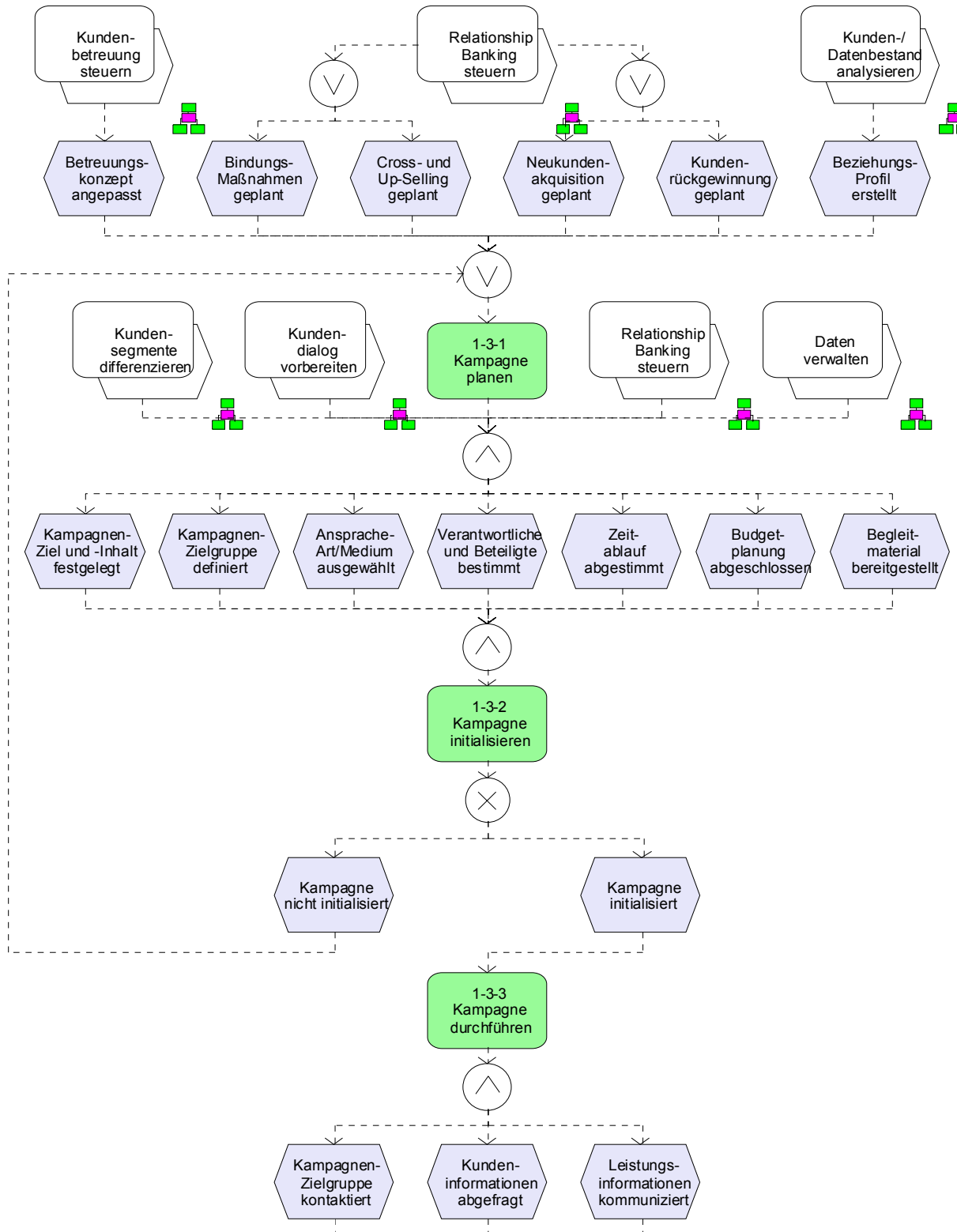
### Kernfunktion Kampagnen managen

Der Funktionsbereich *Kampagnen managen* beinhaltet die Teilfunktionen *Kampagne planen*, *Kampagne initialisieren*, *Kampagne durchführen*, *Kampagnen-Reaktion erfassen*, *Kampagne auswerten* und *Kampagnen-Feedback übermitteln* (vgl. Abbildung 5-5).



**Abbildung 5-5: Funktionsmodell Kampagnen managen**

den Einsatz moderner Datenbank-Technologien gezielt Kundengruppen auswählen, die etwa eine hohe Reaktions- bzw. Abschlusswahrscheinlichkeit aufweisen.



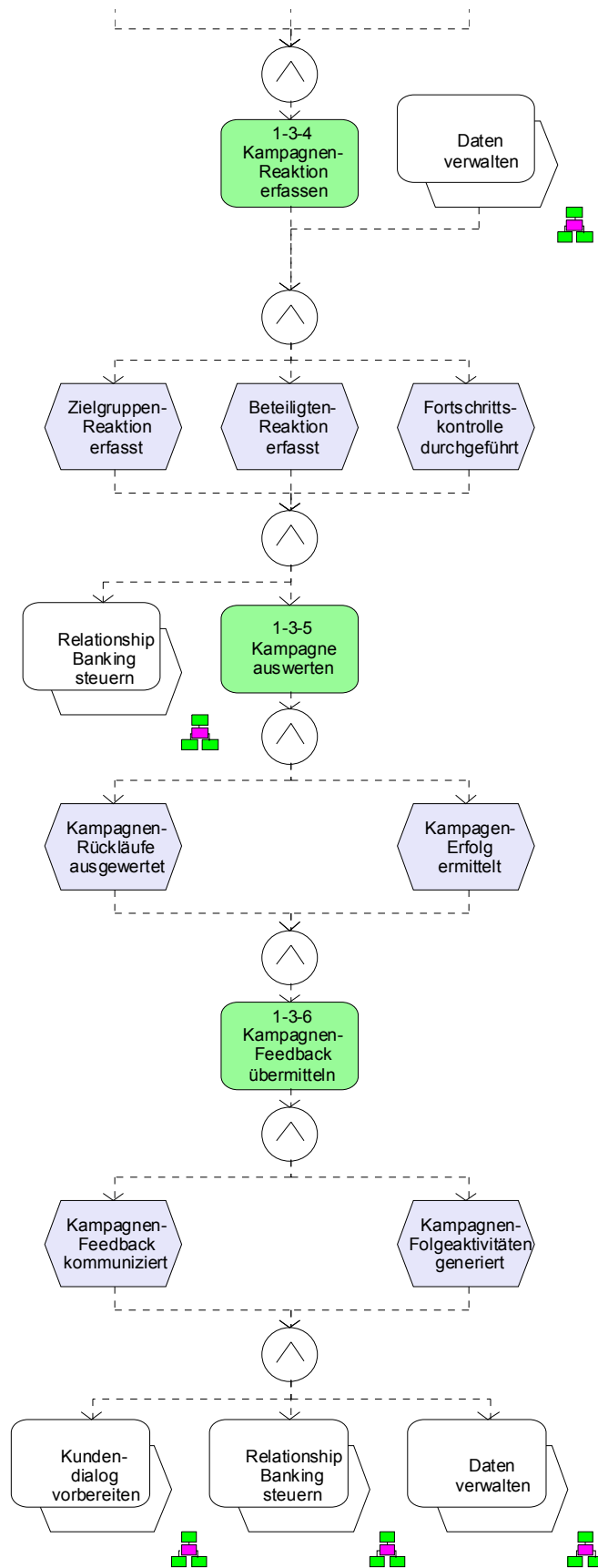


Abbildung 5-18: Prozessmodell Kampagnen managen

## **6 Überprüfung und Anwendung des Referenzmodells in der Praxis**

Nachdem im vorhergehenden Kapitel die Realisierung des initialen Referenzmodells und dessen formale Überprüfung erfolgt sind, kann jetzt die Überprüfung sowie die Anwendung des Referenzmodells des Relationship Banking im Praxiszusammenhang vorgenommen werden.

Entsprechend dem in der Einleitung der vorliegenden Arbeit identifizierten Handlungsbedarf wird das erstellte Referenzmodell in seiner praktischen Anwendung im Bereich der modellgestützten Strukturierung und Gestaltung bankspezifischer Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements eingesetzt. Dabei wird seine Anwendbarkeit überprüft.

Vor einer Demonstration der praktischen Anwendbarkeit des Referenzmodells erfolgt zuerst seine inhaltliche Bewertung durch potenzielle Modellnutzer aus der Praxis, die als Zielgruppen der Modellentwicklung gelten (vgl. Kapitel 1.2). Mit der inhaltlichen Überprüfung sowie der Anwendung des konstruierten Referenzmodells kann die Praxisrelevanz der Forschungsergebnisse der vorliegenden Arbeit belegt werden.

### **6.1 Überprüfung des Referenzmodells durch Banken und Marktakteure**

Vor dem Hintergrund der in dieser Arbeit verfolgten „Strategie angewandter Forschung“ nach ULRICH (vgl. Kapitel 1.3) wurde eine Untersuchung zur Überprüfung der Relevanz und Qualität des formulierten Referenzmodells des Relationship Banking durchgeführt.

#### **6.1.1 Zielsetzung und Vorgehensweise der Praxisuntersuchung**

Auf Basis des formulierten Ordnungsrahmens (vgl. Kapitel 5.2) und der erstellten Funktionsmodelle (vgl. Kapitel 5.3.1) des Relationship Banking wurden persönliche, halbstandardisierte Interviews mit ausgewählten Experten aus dem deutschsprachigen Sprachraum geführt. Der überwiegende Teil der Befragten hatte bereits an den im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Expertenbefragungen zur Nutzung CRM-spezifischer Referenzmodelle teilgenommen.

Die für diese Untersuchung in Betracht kommenden Personen mussten über Erfahrungen in der operativen Konzeption sowie der Umsetzung des Kundenbeziehungsmanagements verfügen. Ein wesentliches Kriterium zur Auswahl der Experten stellte demnach die Fähigkeit der Gesprächspartner dar, bewertende Aussagen über die Qualität sowie die Relevanz des Referenz-Organisationsmodells des Relationship Banking zu machen. Die befragten Personen rekrutieren sich demzufolge aus Führungskräften der Bank- oder Beratungsbereiche Kundenbeziehungsmanagement, Marketing, Vertrieb, Privatkundengeschäft sowie CRM Banking.

Die Praxisuntersuchung wurde im Zeitraum von Januar bis Mai 2005 durchgeführt. Als Erhebungsmethode wurde eine Kombination von schriftlicher und mündlicher Befragung gewählt. Das erstellte Referenzmodell des Relationship Banking wurde den 21 Experten aus der Praxis zunächst kurz vorgestellt und erläutert. Nach Sichtung des Modells (Ordnungsrahmen sowie

## 7 Zusammenfassung und Ausblick

### 7.1 Zusammenfassung

Die Stärkung der Kundenbindung und die Steigerung der Profitabilität der Kundenbeziehungen sind längst nicht mehr theoretische Konzepte, sondern werden zunehmend zum Wettbewerbsfaktor. Die gegenwärtige Praxis im Relationship Banking ist allerdings vielfach geprägt von einer fehlenden CRM-spezifischen Kundenstrategie sowie Wertorientierung, einer mangelnden Abstimmung zwischen den kundenorientierten Gestaltungsbereichen, von Defiziten bei der Organisationsgestaltung und von einer unzureichenden Qualität und Integration CRM-relevanter Kundendaten. Hierdurch wird ein erfolgreiches Vorgehen im Relationship Banking oft verhindert. Zur Realisierung CRM-spezifischer Ziele brauchen Kreditinstitute primär praxisorientierte Gestaltungsinstrumente zur systematischen und adäquaten Konzeption und Umsetzung des Relationship Banking. Im Bankwesen liegt ein wichtiger Fokus des Kundenbeziehungsmanagements auf der Strukturierung und Optimierung der spezifischen Funktionen und Prozesse.

Vor diesem Hintergrund ist Gegenstand der vorliegenden Arbeit die Entwicklung eines Referenz-Organisationsmodells des Relationship Banking, das vor allem einen Beitrag zur Schließung der bestehenden „Modellierungslücke“ in Ansätzen des Kundenbeziehungsmanagements im Bankenumfeld leisten soll. Hierbei ist Kernzielsetzung der Modellentwicklung die Unterstützung von Kreditinstituten bei der Beseitigung von methodischen Defiziten bei der Organisationsgestaltung sowie der Integration der Informationsversorgung im CRM-Kontext. Daher wird als primärer Anwendungszweck des Referenzmodells die modellgestützte Strukturierung und Gestaltung der Funktionen und Prozesse des CRM identifiziert.

Der Aufbau der Arbeit orientiert sich am Forschungsrahmen der „Strategie angewandter Forschung“ nach ULRICH (2001b). Dementsprechend wurde zu Beginn der Arbeit eine Erfassung der praxisrelevanten Probleme im Gestaltungsbereich des Relationship Banking durchgeführt. Auf der Basis von Expertenbefragungen, des Desk Research und von Erkenntnissen aus Beratungsprojekten wurde der Handlungsbedarf in der Bankpraxis in Bezug auf die Bereitstellung von Instrumenten zur prozessbasierten Gestaltung des CRM festgestellt und spezifiziert.

Im Rahmen der Darstellung der theoretischen und konzeptionellen Grundlagen des Kundenbeziehungsmanagements wurden die unterschiedlichen Perspektiven des CRM, die Potenziale der Informationstechnologien und die wesentlichen Basisbausteine des Relationship Banking beleuchtet. Zudem erfolgte eine Klärung des Modellbegriffs und des Verständnisses von Referenzmodellen. Damit wurde ein zweckmäßiger Bezugsrahmen für die Umsetzung des CRM sowie für die Entwicklung des Referenzmodells des Relationship Banking erarbeitet.