

Implementierung und Entscheidungskomponenten der Kundensegmentierung

Von Tobias Kleiner und Alfred Kötzle

Während noch vor einigen Jahren die Mehrzahl der Kundensegmentierungsstrategien auf demografischen und sozioökonomischen Merkmalen basierte, steht heute meist eine Kombination mit verhaltensorientierten Kriterien im Mittelpunkt, so fassen es Tobias Kleiner und Alfred Kötzle zusammen. Doch obwohl die Firmen für die Phasen der Segmentierung Ziele definieren, bleibt dabei die Wirtschaftlichkeit des Ansatzes unerwähnt. Ein Versäumnis, wie die Autoren finden, auch wenn sie Probleme bei der Messung dieser Zielgröße einräumen. Sie empfehlen nicht nur einen Ansatz, der zu Organisationsstruktur, Vertriebskanälen und Produktangebot passt, sondern darüber hinaus, dass die Segmentierung in der Ausrichtung von Marketing und Vertrieb berücksichtigt wird. Red.

„There is no single way to segment a market.“¹⁾ Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Unternehmenspraxis ist eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze zur Kundensegmentierung im Finanzdienstleistungssektor zu finden. Bisher kaum erforscht sind dabei vor allem zwei Bereiche: die Implementierung der Kundensegmentierung und die Beziehungen zwischen den Entscheidungskomponenten in der Kundensegmentierung.

Nachdem Smith²⁾ Mitte der fünfziger Jahre die Grundkonzeption der Kundensegmentierung in der betriebswirtschaftlichen Forschung aufgegriffen hatte, entwickelte sich die Forschung auf diesem Themengebiet relativ schnell.³⁾ Die Entwicklung der Segmentierungsansätze kann dabei anhand von zwei Aspekten verfolgt werden: Segmentierungsvorgehen und Segmentierungskriterien. So sind die frühen Segmentierungsansätze überwiegend durch eine A-priori-Vorgehensweise geprägt. Dabei erfolgt die Festlegung der segmentbildenden Variablen im Voraus. Die Segmente werden anschließend über Hintergrundvariablen (sogenannte passive Segmentierungskriterien) beschrieben.

Tendenz zu Post-hoc-Vorgehen

Zunehmend entwickelten sich Segmentierungsansätze, die eine Post-hoc-Vorgehensweise verfolgten. Dabei sind im Ge-

gensatz zu der A-priori-Vorgehensweise die Segmentierungskriterien, die Anzahl der Segmente sowie die Segmentcharakteristika vorab nicht bekannt. Häufig kommt eine Vielzahl von Segmentierungskriterien (zum Beispiel Einstellungen, Lebensstile, Motive) zum Einsatz. Diese Entwicklung wurde begleitet durch den vermehrten Einsatz multivariater Analysemethoden (zum Beispiel Clusteranalyse, Faktorenanalyse) sowie von Data-Mining-Verfahren (zum Beispiel Entscheidungsbaumverfahren, neuronales Netz) in der jüngeren Vergangenheit.

Als Segmentierungskriterien wurden in den frühen Segmentierungsansätzen vor allem demografische und sozioökonomische Merkmale eingesetzt (beispielsweise Alter, Einkommen, Familienlebenszyklus). In der aktuellen Forschung finden sich hingegen überwiegend verhaltensorientierte Merkmale (zum Beispiel Volumen und Häufigkeit der Produktnutzung) sowie psychografische Merkmale (zum Beispiel Einstellungen, Motive) oder Kombinationen aus mehreren Arten von Segmentierungskriterien. Diese Wandlung in der Art der eingesetzten Segmentierungskriterien lag vor allem in der Erkenntnis begründet, dass sich erstere Variablen eher als deskriptive denn als kausale Segmentierungskriterien eignen.

Werden die Ansätze zur Segmentierung beziehungsweise die Untersuchungen zu diesem Themengebiet insgesamt betrach-

Zu den Autoren

Dr. Tobias Kleiner ist Vice President im Bereich Business Development Private Clients Schweiz bei der Credit Suisse Group AG, Zürich. **Prof. Dr. Alfred Kötzle** ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling, an der Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder).

tet, kann keine „überlegene“ Segmentierung identifiziert werden. Zwar zeichnen sich einzelne Ansätze zur Segmentierung (beispielsweise Segmentierung nach psychografischen Merkmalen, Lebenszyklus-Segmentierung) durch eine gewisse Vorteilhaftigkeit hinsichtlich ihrer Kaufverhaltensrelevanz und ihrer Aussagefähigkeit für die Marktbearbeitung gegenüber anderen Ansätzen zur Segmentierung aus, gleichzeitig sind sie aber auch mit Nachteilen beispielsweise in ihrer Operationalisierung belegt.

Festzuhalten bleibt, dass, um eine valide Aussage zu treffen, die Segmentierungsansätze hinsichtlich aller wesentlichen Anforderungen an die Kundensegmentierung zu bewerten sind: Kaufverhaltensrelevanz, Aussagefähigkeit für die Marktbearbeitung, Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit. Darüber hinaus ist die Anwendung und Eignung der Segmentierungsansätze auch immer abhängig von den jeweiligen Zielen und der jeweiligen Situation der Kundensegmentierung.

Ausgewählte Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Wird der Zeitpunkt der Implementierung von Segmentierungsansätzen betrachtet, zeigte die Untersuchung, dass die Segmentierungsansätze überwiegend relativ aktuell sind. So wurde die große Mehrheit der untersuchten Segmentierungsansätze im Jahr 2000 oder später implementiert. Hinsichtlich des Vorgehens ist zu beobachten, dass zwei Drittel der Unternehmen eine A-priori-Vorgehensweise bei der Segmentierung verfolgen.

Die Wahl der Segmentierungskriterien und Segmente ist dabei überwiegend bestimmt durch Vorgaben des Managements und/oder vorherrschendes Wissen der Gestalter der Kundensegmentierung über das Kaufverhalten beziehungsweise Segmentierungskriterien, die dieses Verhalten zu erklären vermögen. Ein Drittel der Unternehmen verfolgt hingegen eine Post-hoc-

Vorgehensweise. Letzterer Ansatz scheint aus Sicht der Experten im Vergleich zur A-priori-Vorgehensweise flexibler und offener. Als positiver Nebeneffekt geht damit häufig ein intensiviertes Verständnis der Kundenstruktur für die jeweiligen Gestalter der Segmentierungsansätze einher.

Kombination mehrerer Arten von Segmentierungskriterien

Bei der Analyse der Art der Segmentierungskriterien zeigte sich, dass alle untersuchten Unternehmen verhaltensorientierte Kriterien einsetzen (siehe Abbildung 1). Dabei werden vor allem produkt- und distributionspezifische Merkmale (zum Beispiel Volumen der Produktnutzung, Art der genutzten Distributionskanäle) als Segmentierungskriterien eingesetzt. Rund drei Viertel der Unternehmen arbeiten mit demografischen und sozioökonomischen Merkmalen (zum Beispiel Alter, Einkommen, Haushaltsgröße, Beruf).

Ergebnisorientierte Merkmale (zum Beispiel Deckungsbeitrag) und psychografische Merkmale (zum Beispiel Einstellungen) werden nur vereinzelt eingesetzt. Wird die Zusammensetzung der Segmentierungskriterien innerhalb der einzelnen Segmentierungsansätze betrachtet, zeigt sich, dass die Mehrheit der Unternehmen eine Kombination aus mehreren Arten von Segmentierungskriterien wählt – eine Vor-

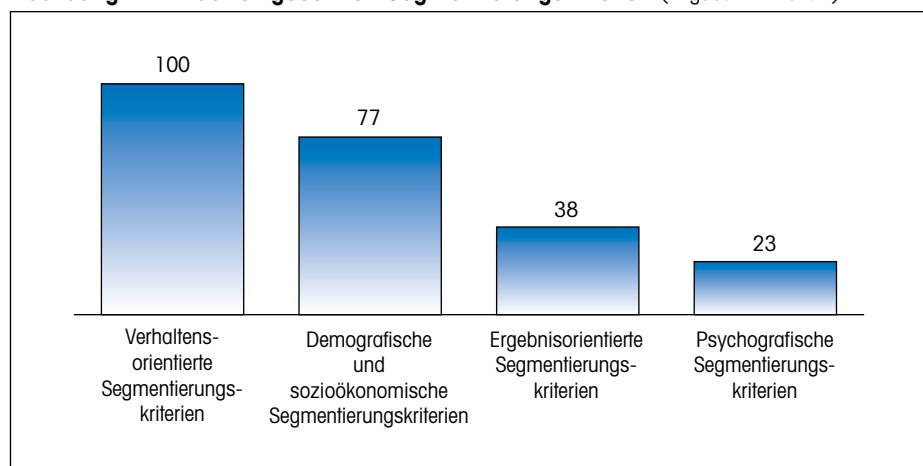
gehensweise, die auch von einer Reihe wissenschaftlicher Vertreter empfohlen wird.⁴⁾ Dabei wird am häufigsten eine Kombination aus verhaltensorientierten sowie demografischen und sozioökonomischen Merkmalen eingesetzt. Wesentliche Gründe hierfür liegen in der vergleichsweise einfachen Operationalisierung sowie der Verständlichkeit dieser Art der Segmentierungskriterien für die Vertriebsmitarbeiter.

Mehrheitlich dezentraler Überwachungsträger

Im Rahmen der Implementierungsphase der Kundensegmentierung sind insbesondere der Implementierungsprozess und die Überwachung der Segmentierung zu betrachten. Hinsichtlich des Implementierungsprozesses der Kundensegmentierung können zwei grundsätzliche Vorgehensweisen der Unternehmen beobachtet werden: In zwei Drittel der Unternehmen vollzieht sich die Implementierung der Kundensegmentierung in einem gesamthafte oder schrittweisen „Roll out“. Im verbleibenden Teil der Unternehmen ist hingegen ein Pilot vorgeschaltet, um anhand einer Stichprobe von Kunden oder einer ausgewählten Region den Segmentierungsansatz vorab zu testen.

Eine Überwachung der Segmentierung erfolgt in der großen Mehrheit der Unterneh-

Abbildung 1: Art der eingesetzten Segmentierungskriterien (Angaben in Prozent)



men. Gegenstand der Überwachung ist ausnahmslos die Segmentzuordnung des Kunden. In drei Viertel der Unternehmen ist der Überwachungsträger dezentral, das heißt die jeweils verantwortlichen Vertriebsmitarbeiter überwachen die Segmentzuordnung der Kunden. Durch diese Vorgehensweise können bereits einige der in der Literatur häufig kritisierten Defizite der traditionellen Kontrollauffassung⁵⁾ im Hinblick auf die Kundensegmentierung umgangen werden. Indem die Unternehmen bereits vor der eigentlichen Implementierung eine Feedback-Kontrolle der Kundensegmentierung ermöglichen, können Hinweise, die unter Umständen eine Anpassung des Segmentierungsansatzes notwendig machen, rechtzeitig berücksichtigt werden.

Strategische Überwachung erfolgt nur vereinzelt

Im Rahmen der Steuerungs-/Kontrollphase der Kundensegmentierung werden in der Mehrheit der Unternehmen ergebnisorientierte Daten beziehungsweise Kennzahlen (zum Beispiel Deckungsbeitrag je Kunde) eingesetzt. Segmentorientierte und verhaltensorientierte Steuerungs-/Kontrolldaten beziehungsweise -kennzahlen (zum Beispiel Anzahl der Kunden je Segment, Produktvolumen je Kunde) liegen jeweils in rund der Hälfte der Unternehmen vor. Der Steuerungs-/Kontrollrhythmus der Kundensegmentierung erstreckt sich von einem monatlichen bis hin zu einem jährlichen Rhythmus, wobei überwiegend ein monatlicher Steuerungs-/Kontrollrhythmus zu beobachten ist.

Betrachtet man die unterschiedlichen Kontrollarten⁶⁾ der Kundensegmentierung, ist in allen untersuchten Unternehmen eine Kontrolle der Planergebnisse der Kundensegmentierung zu beobachten. Diese erfolgt in Form eines Soll-Ist-Vergleichs mit einer sich anschließenden Abweichungsanalyse. Eine Kontrolle der Planannahmen der Kundensegmentierung erfolgt in einem Viertel der Unternehmen. Diese vollzieht

sich bei dem überwiegenden Teil der Unternehmen über regelmäßige Primärerhebungen, im Rahmen derer die Annahmen der Kundensegmentierung (insbesondere die Annahmen hinsichtlich des Kundenverhaltens) überprüft werden.

Eine strategische Überwachung der Kundensegmentierung kann nur in einem Unternehmen beobachtet werden. Diese erfolgt in Form einer kontinuierlichen Beobachtung der internen und externen Umwelt. In dem betreffenden Unternehmen haben die beobachteten Veränderungen im Markt dazu geführt, dass der Segmentierungsansatz angepasst und um einzelne Segmente (zum Beispiel Studenten) ergänzt wurde.

Als Ziele der Kundensegmentierung werden von den Unternehmen je ein bis drei Ziele definiert. Für die Konzeptions-/Planungsphase der Kundensegmentierung sind vor allem die Abbildung der Kundenpotenziale, die Abbildung des Kundenverhaltens sowie die Bildung bedarfshomogener Segmente als Ziele definiert. Für die Implementierungsphase der Kundensegmentierung gelten vor allem eine hohe Akzeptanz des Segmentierungsansatzes bei den Vertriebsmitarbeitern sowie die Ermöglichung einer bedürfnisorientierten Betreuung der Kunden als Ziele. Darüber hinaus wird die Überleitung der Kunden innerhalb eines definierten Zeitraumes als Ziel der Kundensegmentierung formuliert.

Regelmäßige Kundenüberleitung

Dieses Ziel mag auf den ersten Blick wenig essenziell für die Kundensegmentierung erscheinen. Jedoch bildet die Überleitung der Kunden eine wichtige Voraussetzung für die Effektivität des Segmentierungsansatzes; denn nur die regelmäßige Überleitung der Kunden stellt sicher, dass die „richtigen“ Kunden auch mit den „richtigen“ Marketinginstrumenten bedient werden und mögliche Fehlallokationen von Ressourcen vermieden werden. Für die Steuerungs-/

Kontrollphase der Kundensegmentierung werden von den Unternehmen keine Ziele definiert.

Wirtschaftlichkeit der Segmentierung in keinem Unternehmen als Ziel definiert

Besonders auffallend ist, dass ein elementares Ziel der Kundensegmentierung – die Wirtschaftlichkeit des Segmentierungsansatzes – in keinem der Unternehmen als Ziel definiert ist. Ein wesentlicher Grund hierfür können die Schwierigkeiten bei der Operationalisierung der Wirtschaftlichkeit des Segmentierungsansatzes sein. So konstatiert ein Experte, dass die Wirtschaftlichkeit des Segmentierungsansatzes „nicht bezifferbar“ sei.

Trotz möglicher Schwierigkeiten bei der Operationalisierung ist eine Wirtschaftlichkeitsanalyse der Segmentierungsansätze unbedingt zu fordern. Dabei sollten die Kostenkomponenten (unter anderem Kosten der Informationsgewinnung, Kosten der Informationsverarbeitung) und die Erlös-komponenten (unter anderem Segmentgröße, Segmentwachstum) systematisch und regelmäßig erhoben und nachgehalten werden.

Aus der theoretischen Analyse zur Kundensegmentierung ist ersichtlich, dass die Gestaltung der Kundensegmentierung einerseits von den definierten Zielen der Kundensegmentierung und andererseits von der Situation der Kundensegmentierung abhängig ist. Zusammen mit der eigentlichen Gestaltung der Kundensegmentierung bilden beide Komponenten die wesentlichen Entscheidungskomponenten in der Kundensegmentierung (siehe Abbildung 2).

Damit die Kundensegmentierung effektiv ist, ist ein „Fit“ zwischen der Gestaltung und der Situation der Kundensegmentierung herzustellen, das heißt es ist diejenige Gestaltungsalternative zu wählen, die am besten mit den situativen Bedingungen (zum Beispiel Organisationsstruktur, Ver-

triebskanäle, Leistungsprogramm) übereinstimmt. Gerade dieser „Fit“ – dies belegen verschiedene empirische Untersuchungen⁷⁾ – wird von vielen Unternehmen nicht erreicht. So konstatiert eine Reihe von Unternehmen, dass der mangelnde Abgleich zwischen Segmentierungsansatz und Organisationsstruktur und/oder Vertriebskanälen ein zentrales Hindernis in der Implementierung der Kundensegmentierung darstellt.

Unter Zugrundelegung des in Abbildung 2 dargestellten Bezugsrahmens wurden die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Entscheidungskomponenten in der Kundensegmentierung analysiert. Die Untersuchung ließ einen Einfluss aller betrachteten Ziele auf die Gestaltung der Kundensegmentierung erkennen. Dabei konnte insbesondere für das Ziel „Abbildung des Kundenverhaltens“ sowie für das Ziel „bedürfnisorientierte Betreuung“ ein Einfluss auf die Gestaltung der Kundensegmentierung beobachtet werden, vor allem auf das Segmentierungsvorgehen und die Kriterien.

Entscheidungskomponenten in der Kundensegmentierung

So ist beispielsweise zu beobachten, dass Unternehmen, die das Ziel „Abbildung des Kundenverhaltens“ definiert haben, aus-

schließlich eine Post-hoc-Vorgehensweise bei der Segmentierung verfolgen. Ein Erklärungsansatz für diesen Zusammenhang liegt in der Komplexität des Konstrukts Kundenverhalten beziehungsweise dessen Operationalisierung. So sind in der Regel weder Segmentierungskriterien noch Segmentcharakteristika (zum Beispiel Anzahl der Segmente, Größe der Segmente) vorab definierbar. Vielmehr kristallisieren sich diese erst nach und nach im Rahmen der Datenanalyse heraus.

Unternehmen mit Direktvertrieb setzen mehr Kriterien ein

Die Komplexität des Konstrukts Kundenverhalten erfordert dabei den Einsatz einer Vielzahl unterschiedlicher Segmentierungskriterien, um das Kundenverhalten ganzheitlich abbilden zu können. Vor diesem Hintergrund scheint insbesondere eine Post-hoc-Vorgehensweise für die Kundensegmentierung geeignet. Diese erlaubt eine schrittweise Vorgehensweise bei der Identifikation geeigneter Segmentierungskriterien und ermöglicht die Verarbeitung einer Vielzahl von Segmentierungskriterien.

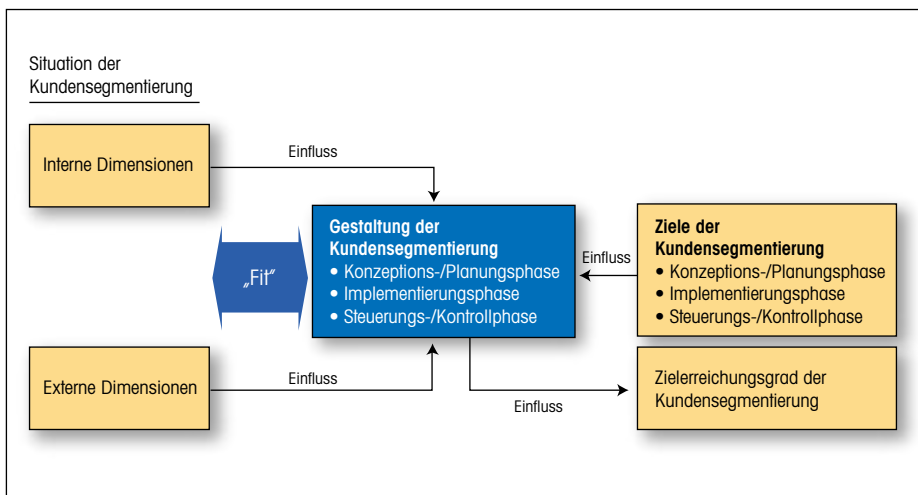
Von den betrachteten Situationsdimensionen üben vor allem die Vertriebskanäle, die Organisationsstruktur und die Betriebsform einen Einfluss auf die Gestaltung der

Kundensegmentierung aus, insbesondere auf Segmentierungskriterien und Segmentierungsvorgehen. Es zeigte sich beispielsweise, dass Unternehmen mit dem Schwerpunkt „Direkter Vertrieb“ eine vergleichsweise höhere Anzahl von Segmentierungskriterien einsetzen als Unternehmen mit dem Schwerpunkt „Stationärer Vertrieb“.

Erklärt werden kann ein solcher Zusammenhang damit, dass erstere Unternehmen eine vergleichsweise höhere Verfügbarkeit und Aktualität von Transaktions- und Interaktionsdaten aufweisen als letztere Unternehmen. Die direkten Vertriebskanäle ermöglichen eine strukturierte und automatische Erfassung sowohl von Transaktions- als auch von Interaktionsdaten und somit eine höhere Verfügbarkeit und Aktualität von segmentierungsrelevanten Daten. Daneben kann ein weiterer, primär strategischer Faktor die Unterschiede in der Anzahl der Segmentierungskriterien erklären.

Es ist zu beobachten, dass die Unternehmen mit Schwerpunkt „Direkter Vertrieb“ durch die umfassenden Segmentierungskriterien den strategischen Nachteil, der in einer relativ unpersönlichen Kunde-Bank-Beziehung liegt, zu kompensieren versuchen. So bemerkt ein Experte: „Als Direktbank ist man noch mehr auf Datenanalyse angewiesen.“

Abbildung 2: Entscheidungskomponenten in der Kundensegmentierung



Segmentierung mit Einfluss auf Absatzorganisation

Neben der dargestellten Wirkungsrichtung (Einfluss der Ziele und Situation der Kundensegmentierung) konnte für eine bestimmte Gruppe von Unternehmen eine umgekehrte Wirkungsrichtung beobachtet werden. Es zeigte sich, dass einzelne Gestaltungsdimensionen der Kundensegmentierung (insbesondere die Segmentcharakteristika) einen Einfluss auf die Art der Spezialisierung von Marketing- und/oder Vertriebseinheiten ausüben.

So waren in einzelnen Unternehmen die Marketing- und/oder Vertriebsseinheiten nach den unterschiedlichen Segmenten strukturiert (zum Beispiel „Privatkunden“, „Core Affluent“, „High Networth Individuals“, „Key Clients“). Ein Experte einer Bank betonte in diesem Zusammenhang: „Die Organisation innerhalb des Privatkundenbereichs folgt der Segmentierung und wird aktuell noch stärker an der Segmentierung ausgerichtet.“

Wird die Organisationsstruktur im Zusammenhang mit dem Zielerreichungsgrad der Kundensegmentierung betrachtet, zeigt sich, dass das Unternehmen, das als einziges sowohl in den Marketing- als auch in den Vertriebsseinheiten eine Spezialisierung nach Kunden/Segmenten aufweist, den höchsten Zielerreichungsgrad der Kundensegmentierung erreicht.

Gleichzeitig wird von dem betreffenden Experten ein relativ starker Einfluss der Gestaltung der Kundensegmentierung auf die Organisationsstruktur betont – ein Hinweis auf einen für die Zielerreichung relevanten Aspekt: die organisatorische Ausrichtung der Marketing- und Vertriebsseinheiten anhand der Gestaltung der Kundensegmentierung.

So konnte in einer empirischen Untersuchung bereits die ökonomische Vorteilhaftigkeit einer Ausrichtung der Organisation an der Gestaltung der Kundensegmentierung bestätigt werden.⁸⁾ Dies spricht dafür, dass die Wirkungsrichtung zur Herstellung des „Fit“ zwischen der Organisation der Marketing- und Vertriebsseinheiten und der Gestaltung der Kundensegmentierung von der Gestaltung der Kundensegmentierung ausgehen sollte, denn nur dadurch ist sichergestellt, dass die Absatzorganisation auch tatsächlich an den Bedürfnissen der Kunden beziehungsweise Segmente ansetzt und strategisch relevante Entwicklungen auf Nachfragerseite rechtzeitig berücksichtigt werden können.

Bei einer solchen Ausrichtung der Absatzorganisation an der Gestaltung der Seg-

mentierung ist jedoch darauf zu achten, dass eine allzu differenzierte Segmentierung nicht zu Ineffizienzen durch die Zersplitterung von Ressourcen und zu möglichen Irritationen bei den Organisationsmitgliedern führt.

Vor diesem Hintergrund verfolgen einige der untersuchten Unternehmen einen „Mittelweg“, indem sie eine weitgehend differenzierte Kundensegmentierung durchführen, jedoch nur einen Teil der Segmente den Marketing- und Vertriebsseinheiten zuordnen (im Sinne von „Grobsegmenten“) und den verbleibenden Teil der Segmente (im Sinne von „Feinsegmenten“) überwiegend für Direktmarketingaktivitäten nutzen.

Hinweise und Fußnoten

Die Grundlage für die vorliegende empirische Untersuchung bildeten 15 Experteninterviews mit Banken in Deutschland, darunter Großbanken, Sparkassen, Genossenschaftsbanken, Auslandsbanken sowie Regionalbanken und sonstige Kreditbanken. Befragt wurden Führungskräfte absatzorientierter Organisationseinheiten (zum Beispiel Marketing, Customer Relationship Management, Vertriebssteuerung) im Zeitraum von August bis November 2006. Die vollständigen Ergebnisse sind in der Dissertation von Tobias Kleiner veröffentlicht. Vgl. Kleiner, Tobias (2008): Ansätze zur Kundensegmentierung und zu deren Implementierung im Finanzdienstleistungssektor. Eine empirische Analyse im Privatkundensegment von Banken (Wirtschaftswiss. Diss., Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder 2008), Wiesbaden.

¹⁾ Kotler, Philip/Armstrong, Gary (2007): Principles of Marketing, 12., überarb. u. akt. Aufl., Upper Saddle River/New Jersey, S. 185.

²⁾ Vgl. Smith, Wendell R. (1956): Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies, in: The Journal of Marketing, 21. Jg., Nr. 1, S. 3 ff.

³⁾ Als wichtige Vertreter für den Finanzdienstleistungssektor können insbesondere Anderson/Cox III/Fulcher (1976), Speed/Smith (1992), Elliott/Glynn (1998), Meadows/Dibb (1998) sowie Javalgi/Dion (1999) genannt werden.

⁴⁾ Vgl. z.B. Tynan, Caroline A./Drayton, Jennifer (1987): Market Segmentation, in: Journal of Marketing Management, 2. Jg., Nr. 3, S. 306; Soper, Suzanne (2002): The evolution of segmentation methods in financial services: Where next?, in: Journal of Financial Services Marketing, 7. Jg., Nr. 1, S. 72.

⁵⁾ Vgl. z.B. Nuber, Wolfgang (1997): Strategische Kontrolle in mittelständischen Unternehmungen, in: Kötzle, Alfred (Hrsg.): Strategisches Management. Theoretische Ansätze, Instrumente und Anwendungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart, S. 127 f.

⁶⁾ Vgl. zu den Kontrollarten im Rahmen der strategischen Planung Kötzle, Alfred (1993): Die Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten – theoretische und methodische Ansätze (Habilitationsschrift, Eberhard-Karls-Universität Tübingen 1991), Berlin, S. 223.

⁷⁾ Vgl. z.B. Meadows, Maureen/Dibb, Sally (1998): Implementing Market Segmentation Strategies in UK Personal Financial Services: Problems and Progress, in: The Service Industries Journal, 18. Jg., Nr. 2, S. 45 ff.

⁸⁾ Vgl. Keltner, Brent/Wagner, Karin/Mason, Geoff (1999): Gewinn durch Segmentierung – ein deutsch-amerikanischer Vergleich, in: Die Bank, o.Jg., Nr. 11, S. 765 ff. Die Untersuchung wurde für das Firmenkundengeschäft von Banken durchgeführt.



bank und markt Zeitschrift für Retailbanking

Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH
Aschaffener Straße 19, 60599 Frankfurt am Main,
Postfach 111151, 60046 Frankfurt am Main,
Telefon 069/970833-0, Telefax 069/7078400,
www.kreditwesen.de,
E-Mail: red.bum@kreditwesen.de

Herausgeber:

Klaus-Friedrich Otto
Chefredaktion: Dr. Berthold Morschhäuser, Swantje Benkelberg,
Philipp Otto

Redaktion: Lars Haugwitz, Alexander Hofmann, Barbara Hummel,
Frankfurt am Main.

Redaktionssekretariat:

Elke Hildmann
Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

Verlagsleitung:

Uwe Cappel
Anzeigenleitung: Ralf Werner, Tel. 069/970833-43.

Anzeigenposition: Anne Guckes, Tel. 069/970833-26,
sämfl. Frankfurt am Main, Aschaffener Straße 19.

Zurzeit gilt Anzeigenpreisleiste Nr. 38 vom 1.1.2009.

Erscheinungsweise:

Am 1. jeden Monats.
Bezugsbedingungen: Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 333,76, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 170,96. Ausland: jährlich € 341,12. Preis des Einzelheftes € 17,90 (zuzügl. Versandkosten).

Verbandabonnement mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich € 648,24, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 337,80. Ausland: jährlich € 664,56.

Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probefreianforderungen bitte unter
Tel.-Nr. 069/970833-32 oder -25

Als Supplement liegt „cards Karten cartes“ jeweils am 1. Februar, 1. Mai, 1. August und 1. November dieser Zeitschrift bei.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen: Postbank Frankfurt 60482-609 (BLZ 50010060), Landesbank Hessen-Thüringen-Girozentrale 10555001 (BLZ 50050000), sämtliche in Frankfurt am Main.

Druck: Druckerei Hassmüller Graphische Betriebe GmbH & Co. KG, Königsberger Straße 4, 60487 Frankfurt.
ISSN 1433-5204

