

1. Finanzintermediation: Einlagen- und Kreditgeschäft

1.1 Überblick Commercial Banking (Einlagen- und Kreditgeschäft)

- **Bankbilanz**
 - **Aktiven (→ Kapitalnehmer)**
 - Kredite an Kapitalnehmer
 - Finanz- und Sachanlagen
 - **Passiven (→ Kapitalgeber)**
 - Spar- und Termineinlagen
 - Anleihen
 - Eigenkapital
- **Transformationsfunktionen**
 - **Losgrössentransformation**
Viele kleine Einlagen → Bank → Wenige grosse Kredite
 - **Risikotransformation**
Unterschiedliche Risikobereitschaften der Schuldner und Sparer werden in Übereinklang gebracht
 - **Fristentransformation**
Einlagen von 3 Tage bis 4 Jahre → Bank → Kredite von 1 – 10 Jahren

1.2 Überblick Einlagengeschäft

- **Sparverhalten**
 - **Definition „Sparen“**
Teil des Einkommens, der nicht zu Konsumzwecken benutzt wird (=intertemporale Konsumallokation, =aufgeschobener Konsum)
 - **Einflussfaktoren des Sparverhaltens**
 - **Zeitpräferenz**
 - Zukünftige Ausgaben ansparen
 - **Lebenszyklusanalyse**
 - In Perioden in denen Einkommen unter Durchschnittseinkommen liegt, wird weniger gespart oder evtl. entspart (verschuldet)
 - **Kapitalertrag**
 - Je höher Zinssatz, desto höher Sparanreiz (Anreiz zum Sparen)
 - **Risikoeinstellung**
 - Mit der Einführung von Unsicherheiten über künftige Einkommen, künftige Konsumbedürfnisse und Verzinsung spielt neben der Zeitpräferenz die Risikoeinstellung eine Rolle. Vorsicht und Risikoscheue sind daher zusätzliche Sparmotive.
 - **Zwangssparen**
 - Sozialversicherungen und Verschuldungsmöglichkeiten reduzieren Unsicherheit und zusätzliche Sparneigung
 - Nicht vollständig rationale Menschen halten ihre Konsumpläne nicht immer ein, „Versuchung des Augenblicks“; Zwangssparen als Gegenmassnahme dieser Schwäche.
 - **Geiz, Reichtum als Selbstzweck (Gier)**
 - **Absicherung, dass der einmal erreichte Lebensstandard auch in Zukunft gehalten werden kann.**
 - **Inflation umgehen**
- **Charakteristiken des Einlagegeschäfts**
 - Bankeinlagen (Depositen) stellen kurzfristiges Fremdkapital dar
 - Principal (Kreditgeber) – Agent (Kreditnehmer, Bank) Problematik (Informationssymmetrien)
 - Bankeinlagen sind nicht handelbar: Bankeinlagen versichern deshalb für den Kreditgeber Konsumunsicherheiten (Liquidität für den Konsum) besser als handelbare Wertpapiere (ein Wertpapier kann ich aufgrund von Kursschwankungen nicht sofort liquidieren)
 - Nachteil: Bank Run (Panik- und Informationsbasiert)
- **Einlegerschutz in der Schweiz**
 - Staatsgarantie der Kantonalbanken
 - keine staatliche Einlagenversicherung
 - Einlegerschutzvereinbarung der Schweizerischen Bankiervereinigung (Konkursprivileg)

- Vorschussleistung bis im Rahmen der ordentlichen Liquidation der Problembank Geld ausbezahlt wird
- Fr. 30'000.00 pro Kunde, Bevorschussungsausstände dürfen Fr. 1 Mia. nicht überschreiten
- **Übliche Einlagearten**
 - **Verpflichtungen gegenüber Kunden in Spar- und Anlageform**
 - Alle Kundeneinlagen die **konkursrechtlich privilegiert** sind oder **Rückzugsbeschränkungen** unterliegen, mit Ausnahme von Kassenobligationen
 - **Sparform:** Freizügigkeitskonto 2. Säule, gebundene Vorsorgegelder 3. Säule, Alters- oder Jugendsparkonten
 - **Anlageform:** Transaktionskosten wie Gehaltskonten oder Privatkonten
 - **Kassenobligationen**
 - **Mittelfristige** Schuldverschreibungen, welche **am Bankschalter** fortlaufend und nach Bedürfnis der emittierenden Bank zu den **jeweils geltenden Zinssätzen** ausgegeben werden
 - Nur in der Schweiz
 - Laufzeit von 3 – 8 Jahren
 - **Übrige Verpflichtungen gegenüber Kunden**
 - **auf Sicht (Sichtgelder)**
 - Guthaben der Einleger auf ihren Girokonten (aus dem ital. Giro = Kreis, wegen der Möglichkeit das Geld „kreisen“ zu lassen)
 - ohne vorherige Kündigung abhebbar
 - **auf Zeit (Termingelder)**
 - Guthaben der Einleger auf ihren Termingeldkonten
 - befristet (Fest- oder Kündigungsgelder)
 - dienen nicht dem Zahlungsverkehr, sondern der Anlage

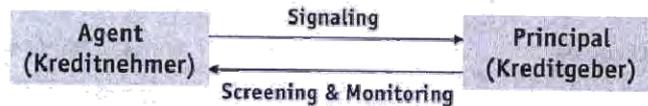
1.3 Überblick Kreditgeschäft

- **Neue Institutionenökonomie**
 - Die Neue Institutionenökonomie ist kein einheitlicher Ansatz, sondern setzt sich aus verschiedenen Bausteinen zusammen, die jeweils unterschiedliche Aspekte institutioneller Arrangements untersuchen
 - Die Theorie wurde durch **Coase** begründet und durch **Alchian/Demsetz** weiterentwickelt
 - Die Institutionenökonomie umfasst folgende **3 Ansätze (Bausteine):**

	Property-Rights-Theorie	Transaktionskosten-Theorie	Principal-Agent-Theorie
Untersuchungsgegenstand	Gestaltung und Verteilung von Eigentumsrechten	Transaktionsbeziehung (z.B. Aushandlung von Verträgen)	Principal-Agent-Beziehungen
Untersuchungseinheit	Individuum	Transaktion	Individuum
Verhaltensannahmen	Individuelle Nutzenmaximierung	Individuelle Nutzenmaximierung, beschränkte Rationalität, Opportunismus und Risikoneutralität	Individuelle Nutzenmaximierung, beschränkte Rationalität und Risikobereitschaft bzw. -aversion
Gestaltungsvariable	Handlungs- und Verfügungsrechtssystem	Koordinationsmechanismus	Vertrag

- **Principal-Agent-Theorie**
 - Es geht um die Beziehung zwischen zwei Akteuren, wobei der **Kreditgeber (Principal, z.B. Bank)** vom Handeln des **Kreditnehmers (Agent, z.B. Kunde)** abhängt. Dabei verfolgen die einzelnen Akteure nicht zwingend die gleichen **Ziele**, da ihre Präferenzen unterschiedlich sind und zudem **Informationsasymmetrie** herrscht.
 - **Klassifizierung der Kooperationsprobleme bei asymmetrischer Information**
 - **Symmetrische Information**
 - **Asymmetrische Information**
 - **ex ante Unsicherheit** (vor Vertragsabschluss)
 - Qualitätsunsicherheit (Qualität des Projektes): Versteckte Informationen und versteckte Charaktereigenschaften

- **ex interim Unsicherheit** (während Vertragsbeziehung)
 - Verhaltensunsicherheit (Moral Hazard und Versteckte Handlungen): Braucht der Kunde das Geld wirklich für dieses Geschäft?
- **ex post Unsicherheit** (nach Vertragsabschluss)
 - Keine Verifizierbarkeit: Man kann erst schauen wie das Projekt läuft, wenn der Kredit oder Zinsen davon nicht rechtzeitig bezahlt werden.
 - Ist der Vertrag vollständig?
- **Möglichkeiten der Interessenskonflikt-Minimierung**



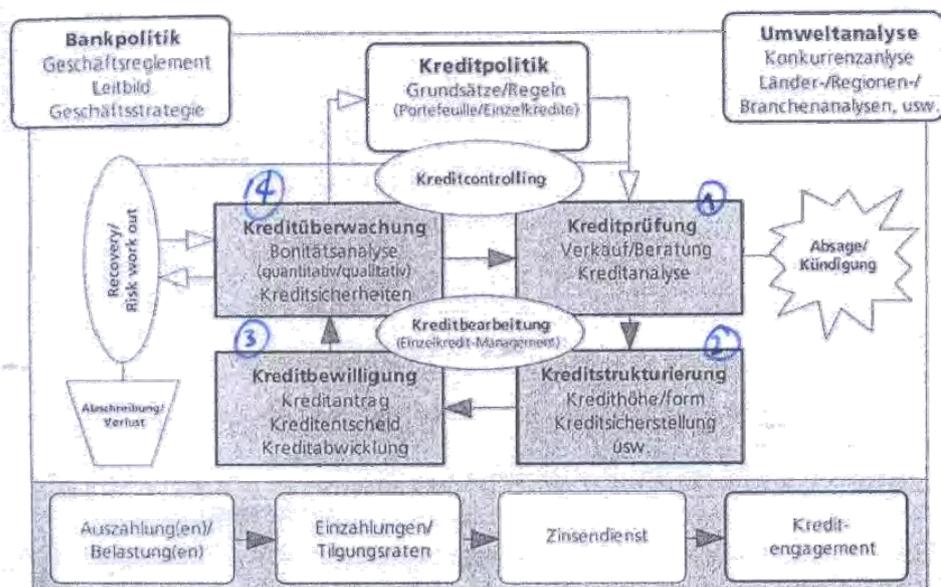
- Gezielte Auswahl des Agenten durch den Principal
 - **Screening** (Kreditprüfung)
 - **Monitoring** (Kreditvertrag und Kreditüberwachung)
- Der Agent kann zudem den Principal mittels senden von positiven Signalen von seinen Fähigkeiten und seiner Ehrlichkeit überzeugen
 - **Signaling** (Offenlegen der Fakten)
- **Methoden zur Sicherstellung, dass der Kreditgeber den Kredit wieder zurückbezahlen kann**
 - **Sicherheiten** verlangen
 - Unter welchen Voraussetzungen braucht es Kreditsicherheiten?
 - Kunde ist nicht blankofähig
 - Je mehr Sicherheiten, desto tiefer der Zinssatz
 - Was ist der Sinn von Sicherheiten?
 - Bei Sicherheiten ist zu unterscheiden zwischen internen (im Eigentum des Kreditnehmers) und externen Sicherheiten (z.B. des Aktionärs). Die Theorie geht meist von internen Sicherheiten aus.
 - Bei symmetrischer Informationsverteilung erfüllen interne Sicherheiten keine besondere Funktion und es gibt keine naheliegende Erklärung für die Existenz von Kreditsicherheiten.
 - Bei asymmetrischer Information können Sicherheiten Qualitätsunsicherheiten und Moral Hazard verhindern oder reduzieren.
 - Unter gewissen Bedingungen können Kredite auch rein auf Grund der Sicherheiten gewährt werden, weitgehend unabhängig von der Qualität des Kunden.
 - Der Verlust des guten Rufes eines Kunden kann für den Kreditgeber ähnliche finanzielle Wirkung haben wie der Verlust einer Sicherheit.
 - **Bonität** (Kreditfähigkeit und Kreditwilligkeit) prüfen
 - **Kreditverträge** schriftlich ausstellen
 - Zweck des Kreditvertrages
 - Schriftlichkeit als juristisches Beweismittel
 - Nachverhandlungen vereinfachen (z.B. Zinssatzänderung, Erhöhung des Kredites)
 - Ausstiegsmöglichkeiten deutlich machen
 - Der Kreditvertrag ist ein Vertrag in einer Situation, die von (ex post) Unsicherheiten der Erwartungen und asymmetrischer Information gekennzeichnet ist.

1.4 Kreditrisikomanagement

- **Aufgaben des Kreditrisikomanagements**
 1. Erkennen und Verstehen der Risiken
 2. Bewerten (Risk Measurement) und Registrieren der Risiken
 3. Steuern der Risiken durch
 - Übernahme von Risiken
 - Reduktion der Risiken durch Hedging/Verkauf/Versicherung
 - Diversifikation der Risiken
 4. Kontrolle der Risiken
 5. Gestalten der Systeme (Prozesse, Systeme, Kultur)

- **Wichtige Risiken im Kreditgeschäft**
 - **Ausfallrisiken**
 - Bonitätsrisiko
 - Klumpenrisiko
 - Besicherungsrisiko
 - **Marktrisiken**
 - Währungsrisiko
 - Zinssatzänderungsrisiko
 - Immobilienmarktrisiko
 - Kursrisiko (von Sicherheiten, z.B. Aktienkursrisiko)
 - Inflationsrisiko
 - **Liquiditätsrisiken**
 - Abrufisiko (Bank Run bei Passivgeldern)
 - Refinanzierungsrisiko
 - Terminrisiko (Kunde zahlt nicht pünktlich)
 - **Operationelle Risiken**
 - Technische Risiken
 - Rechtliche Risiken
 - Personelle Risiken
 - Organisatorische Risiken
- **Definition Risiko**
 - Risiko ist ein Ausdruck für die Gefahr, das das effektive Ergebnis vom gewünschten negativ abweicht.
 - Entscheidend an dieser Definition ist, dass die Bank nicht jeden finanziellen Ausfall als negativ beachtet, sondern gerade im Kreditgeschäft durchaus mit Verlusten rechnet. Das Risiko besteht dann nicht im erwarteten Verlust, sondern in der Gefahr, dass der effektive Verlust höher ausfällt, als der erwartete und in den Preisen einkalkulierte Verlust.
 - **Kreditausfallkosten = Kosten des erwarteten Verlustes**
 - **Kreditrisikokosten = Kosten der Abweichung der effektiven über die erwarteten Verluste**

- **Prozess des Kreditrisikomanagements**



1.5 Kreditgeschäft im Umbruch (Zeitungsartikel)

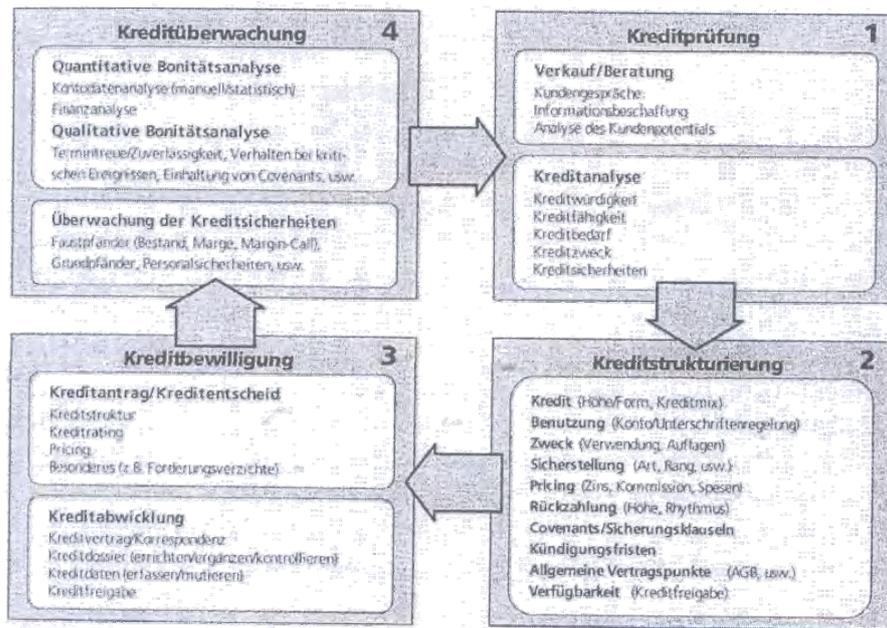
- **Das inländische Kreditgeschäft bis Anfang der 90er Jahre**
 - tiefe Bonitätsrisiken
 - kleine Margen, aber ausreichende Deckungsmargen
- **Trendwende 1987**
 - Rezension: Konkurse, Strukturproblem der Kreditnehmer
 - Kreditausfälle und Rückstellungsbedarf erreicht neue Dimensionen: Banken stehen auch vor einem eigenen Strukturwandel
- **Ursachen des Strukturwandels bei Banken**
 - Kreditpolitik
 - unsystematische Auswahl der Anlagen
 - keine Steuerung der Kreditportfolios über Branchen oder Risikoklassen

- Organisation und Kreditkompetenzen
 - Kreditprüfung, Kreditentscheid und Kreditverarbeitung waren häufig in der selben organisatorischen Einheit angesiedelt
 - keine Trennung zwischen Marktverantwortung (Ertragsziele) und Risk Management
- Risikoindifferente Preisgestaltung
 - Ungeachtet des eingegangenen Risikos einheitliche Zinssatzgestaltung
 - Verlagerung von guten zu schlechten Kreditengagements: Schlechte Kunden können Bank wechseln, Gute Kunden wandern ab
- Intermediation
 - Konkurrenz durch Kapitalmärkte (Gute Kunden wandern ab, schlechte bleiben)
- Overbanking
 - zu hohe Anzahl von Anbietern
 - Umwerbung nicht bankwürdiger Kunden
- Ungenügende Zinsmargen
 - historisch enge Margen
- Wertverlust der Immobilien
 - aus gedeckten Krediten werden über Nacht Blankokredite
- Ineffiziente Kreditgewährungsprozesse
 - arbeits- und zeitintensive Abläufe
 - keine standardisierten und automatisierten Abläufe
- Ungenügende Kreditüberwachung
 - Überlastung der Kreditsachbearbeiter
- Kreditkultur
 - Kredite wurden „verkauft“ anstatt „erteilt“
 - Fokus vor allem auf steigende Volumen anstatt Bonität und risikogerechte Zinssatzgestaltung
- **Ausfallrisiken und Kreditrisikomanagement**
 - Kreditrisiken: Die Problematik der Früherkennung
 - Die Schwierigkeit besteht weniger darin, Branchen oder Kundengruppen mit erhöhten Ausfallrisiken zu identifizieren, vielmehr bereitet die Früherkennung im Einzelfall erhebliche Probleme.
 - Bonitätsanalyse und Rating
 - Ermittlung von Kundenrating und Risikozuschlag bisher vor allem aufgrund von Vergangenheitswerten
 - Würdigung systemgestützter Verfahren: Systematisierung, Standardisierung, Automatisierung, Rekonstruierbarkeit und Objektivierung
 - Quantitative versus qualitative Daten: quantitative Daten werden zurzeit leider sehr stark gewichtet
 - Stellenwert von Grundpfandsicherheiten: Industrielle Liegenschaften werden heute mehrheitlich als ungesichert eingestuft, nicht jedes Pfand wird mehr belehnt
 - Kreditentscheidung: Trennung Entscheidung/Beurteilung
 - Kreditverarbeitung: Akten werden vor allem an der Front produziert
 - Paradigmawechsel: Kreditverluste als ordentliche Ereignisse
 - Kreditverluste werden nicht mehr als ausserordentliche Ereignisse eingestuft
 - Früher wurden erst Rückstellungen gebildet, wenn eine Position problembehaftet war

1.6 Praxis des Kreditgeschäfts

- **Volkswirtschaftliche Bedeutung des Bankkredits**
 - Schon im **18. Jh.** spielte der Kredit in der Schweiz eine wichtige Rolle: Kreditvergabe durch Banken an **ausländische Königs- und Fürstenhäuser**
 - **Aufschwung** des Kreditgeschäfts Anfang des **19. Jh.** mit der **Industrierevolution**
 - Der Bankkredit ist eine **Triebfeder der gesamten Wirtschaft**
 - Das Kreditgeschäft stellt heute das **grösste, bilanzaktive Aktivgeschäft** der Banken dar.
- **Das Kreditgeschäft in der Praxis**
 - Für die Bank ist von **entscheidender Bedeutung**, dass der Kreditnehmer bei der Einräumung des Kredites und während der ganzen Laufzeit **kreditwürdig** ist
 - **Prüfung** und **Überwachung** der **Bonität** sollen die Risiken im Kreditgeschäft möglichst kalkulierbar machen.
 - **Die Leitfragen des Kreditgeschäfts:**
 - Was lässt sich mit dem Kredit **finanzieren**?
 - Welche **Prüfungen** sind vor der Kreditzusage nötig?
 - Wie **sichern** sich Banken gegen **Kreditausfälle** ab?
 - Was tun, wenn es trotz aller Sorgfalt zum **Kreditausfall** kommt?

- **Der Prozess des Einzelkredit-Managements**



- **Aktuelle Fragen der Prozessgestaltung im Kreditgeschäft und Lösungsansätze**

- **Hohe Kosten** → Standardisierung → Administration zentralisieren
- **Lange Durchlaufzeiten** → Standardisierung → Hierarchiestufen abbauen
- **Hohe Risiken** → Risk Management → Kreditpolitik
- **Knappe Qualität** → Administration zentralisieren

- **Voraussetzungen des Kreditgeschäfts**

- **Kreditfähigkeit**

- Kreditfähigkeit bezeichnet die Fähigkeit einer natürlichen oder juristischen Person einen Vertrag eingehen zu können. **Ist die Person rechts- und Vertragsfähig?**

- **Kreditwürdigkeit (=Bonität)**

- Als Kreditwürdigkeit wird die Fähigkeit und Bereitschaft eines Kreditnehmers bezeichnet, die vereinbarten Zinsen und Tilgungen zu erbringen.

- **Qualitative Kriterien**

- Alter, Beruf, Private Situation, Konkurrenz etc.

- **Quantitative Kriterien**

- Einkommen, Umsatz, Gewinn, Vermögen etc.

- **Kreditbesicherung**

- Eine Prüfung der Kreditwürdigkeit muss auch die Kreditsicherheiten einbeziehen.

- Kreditsicherheiten dienen den Kreditgebern dazu, ihre Ansprüche zu befriedigen, sollte der Kreditnehmer seinen Kapitaldiensten (Zinsen, Tilgung) nicht nachkommen.

- **Personensicherheiten**

- Bürgschaft, Garantie, Schuldmitübernahme

- **Sachsicherheiten**

- Grundpfand, Sicherungsabtretungen (Zession von Forderungen)

- **Der Kreditvertrag**

- **Sinn und Zweck des Kreditvertrages**

- **Keine Regelung des Kreditvertrages als eigenständige Vertragsart im OR**

- **Krediteröffnungsvertrag:** Bank verpflichtet sich gegenüber Kreditnehmer während einer bestimmten Zeit bis zu einer bestimmten Limite Kredit zu gewähren
 - **Fester Vorschuss:** Kreditnehmer verpflichtet sich, vereinbartes Darlehen zu beanspruchen

- **Ökonomische Merkmale**

- Vertrag regelt Austausch von Cashflows zu unterschiedlichen Zeitpunkten
 - Vertrag regelt Aktivitäten der Vertragspartner während der Laufzeit
 - Vertrag regelt Sicherheiten zur Sicherstellung der Forderungen des Gläubigers

- **Inhalt des Kreditvertrages**

- **Kreditart** (Kontokorrentkredit, Investitionskredit)
 - **Kredithöhe** (fester Betrag oder wechselnde Inanspruchnahme)
 - **Laufzeit** (Kreditlaufzeit und Zinsbindung)
 - **Kosten** (Zinssätze, Bearbeitungsgebühren, sonstige Kosten)
 - **Auszahlungstermin** (fester Termin oder z.B. nach Baufortschritt)
 - **Tilgung** (Endfällige, Raten- oder Annuitätentilgung)

- **Kündigung** (Seitens Kreditgeber und Bank)
- **Kreditsicherung** (Blankokredit oder Sicherheiten)
- **Hinweise auf die AGB**
- **Zusatzvereinbarungen (Covenants)**
 - Ziele
 - Asymmetrische Informationslage verkleinern
 - Wahrscheinlichkeit der Kreditrückzahlung erhöhen
 - **Affirmative Covenants**
 - Verpflichtung des Kreditnehmers, gewisse Handlungen vorzunehmen oder zu unterlassen
 - Bei Nichtbeachtung: Frühzeitige Kündigung des Kreditgebers
 - z.B. Negative Verpfändungsklausel
 - **Financial Covenants**
 - Recht des Kreditgebers, bei Verletzung festgelegter finanzieller Kennzahlen den Kredit vorzeitig zu kündigen
 - z.B. Eigenkapitalquote, Gesamtkapitalrendite, Cashflow
- **Kreditformen**
 - **Formen von kurzfristigen Krediten**
 - **Kontokorrentkredit**
 - Kredit in laufender Rechnung: Der Kunde kann den Kredit je nach Bedarf in wechselndem Umfang bis zur Maximalhöhe beanspruchen
 - Der Zins wird dem Kontokorrentkredit belastet
 - SOLL und HABEN Saldi möglich
 - **Diskontkredit**
 - Der Kunde reicht Wechsel zum Diskont ein
 - Finanzierung des Warenumschlags
 - **Wechselpension**
 - Belehnung von Wechseln durch die Bank (Pensionsnehmerin)
 - Die Wechsel werden nur als Pfand genommen, nicht abgekauft wie beim Diskontkredit
 - Der Wechsel muss vom Kunde blanko indossiert an die Bank abgetreten werden
 - **Lombardkredit**
 - Verpfändung marktgängiger Sachen oder Rechte
 - Unechter Lombardkredit: Sicherung eines Kontokorrentkredites
 - Echter Lombardkredit: kurzfristiges auf einen festen Betrag lautendes Darlehen
 - **Formen von mittel- und langfristigen Krediten**
 - **Konsumkredit**
 - Werden Privatpersonen für Konsumzwecke gewährt
 - Finanzierung von Gebrauchsgütern und Dienstleistungen (Ferien, Ausbildung)
 - **Investitionskredit**
 - Schuldner sind Unternehmen und Selbstständige
 - Finanzierung des betrieblichen Anlagevermögens (Gebäude, Maschinen, Mobiliar)
 - **Hypothekarkredit**
 - langfristige objekt- und zweckgebundene Ausleihungen
 - Sicherung durch Grundpfandrechte
 - Kreditnehmer sind Unternehmen und Private
 - **Projektfinanzierung**
 - Kreditgewährung für ein Investitionsvorhaben, das als sich selbst tragende Einheit konzipiert ist und von einer für diesen Zweck gegründeten Projektgesellschaft realisiert und betrieben wird
 - Bergwerke, Kraftwerke, Chemiefabriken, Hotels, Strassen und Flughäfen
 - **Kreditsonderformen**
 - **Factoring**
 - Laufender Ankauf und die Verwaltung von kurzfristigen Forderungen (30 bis 90 Tage) aus Lieferungen und Leistungen, mit Übernahme des Bonitätsrisikos und Bevorschussung der Forderungen durch eine Factoring-Gesellschaft
 - **Forfaitierung**
 - Mittel zur Exportfinanzierung
 - Wirtschaftlich gesehen geht es aus der Sicht des Exporteurs um die Umwandlung eines Verkaufs auf Kredit (mit 1 bis 5 Jahren Laufzeit) in einen Verkauf gegen Barzahlung. Damit kann der Verkäufer verschiedene Risiken (z.B. Delkredere-, Transfer- und Währungsrisiko) abwälzen. Er bleibt dem ausländischen Importeur aber für Mängel haftbar.

- **Leasing**
 - Mittel- oder langfristige Vermietung oder Verpachtung von Wirtschaftsgütern durch den Leasing-Geber um Zwecke der Nutzung ohne Eigentumserwerb durch den Leasing-Nehmer.

1.7 Praxis des Kreditrisikomanagements bei der Credit Suisse (CS)

- **Bankenkrise der 90er Jahre**
 - 42 Mia. Kreditverluste bei Schweizer Banken
 - **Gründe für die Bankenkrise**
 - **Exogene Faktoren**
 - Konjunkturelle Überhitzung
 - Immobilienpreise verdoppeln sich
 - markante Zunahme der Hypothekarkredite
 - anschliessender Einbruch der Immobilienpreise
 - **Bankeninterne Faktoren**
 - **Kreditpolitik**
 - Volumenorientierung → Kreditvolumen maximieren
 - fehlender Risikobewusstsein
 - fehlende Risikostreuung
 - fehlende Kreditvergaberichtlinien
 - **Kreditanalyse/Controlling**
 - mangelnde Bonitätsanalyse
 - kein Ratingsystem
 - ungenügende Transparenz (Steuergründe)
 - Name-Lending (Mercedes-Phänomen)
 - keine Fachkenntnisse bei den Mitarbeitern
 - **Kreditbewilligung**
 - Verantwortung ist nicht klar geregelt
 - falsche Verteilung der Kreditkompetenzen
 - Mängel in der Aufbau- und Ablauforganisation
- **Lehren aus der Bankenkrise**
 - **Einführung Credit Risk Management**
 - **Trennung von Kunden- (Verkauf) und Delkredereverantwortung (Kreditmanagement)**
 - Kundenberater
 - Kreditanfrage
 - Kreditaufbereitung
 - Kreditspezialist
 - Kreditanalyse
 - Kreditbewilligung
 - Kreditabwicklung
 - Überwachung/Rückzahlung
 - Recovery Spezialist
 - **Klare Verantwortung und Kompetenzen**
 - **Definierte Kredit-Politik**
 - Einheitliche Richtlinien
 - Konsequente Durchsetzung
 - **Kreditwürdigkeit und Kreditfähigkeit der Kreditnehmer**
 - **Risikobeurteilungsfaktoren**
 - **Quantitative Beurteilung (70 %)**
 - Ertragslage
 - Finanzierungskraft
 - Bilanzsolidität
 - **Qualitative Beurteilung (30 %)**
 - Management
 - Markt und dessen Bearbeitung
 - Rechnungswesen und aktueller Geschäftsgang
 - → **Rating R1 – R8**
 - **Risk Adjusted Pricing**
 - Basissatz
 - + Risikoprämie
 - + Abwicklungskosten
 - + Gewinnmarge
 - = Kundenzinssatz

2. Zahlungsverkehr sowie Clearing and Settlement

2.1 Zahlungsverkehr

- **Der Zahlungsverkehr der Banken**
 - Der **Zahlungsverkehr einer Volkswirtschaft** umfasst **alle Bewegungen von Zahlungsmitteln** (Bargeld, Buchgeld, elektronisches Geld und Geldersatzmittel) zwischen Zahlungsleistendem und Zahlungsempfänger.
 - Zahlungsvorgänge können direkt **zwischen den Beteiligten**, über **Zahlungsverkehrsunternehmen** und über **Banken** vollzogen werden.
 - Der **Zahlungsverkehr der Banken** umfasst alle Zahlungsvorgänge, welche die Banken **für sich oder für ihre Kunden** ausführen.
 - Weil die Bank die bei ihr hinterlegten Mittel **aktivseitig** verwendet besteht im Gegensatz zu Zahlungsverkehrsunternehmen (Post) **das Risiko**, dass die Bank **nicht allen Zahlungswünschen nachkommen** kann. Bei Eintritt eines solchen Risikos muss die Bank sich andernorts Liquidität beschaffen.
- **Zahlungsmittel und Zahlungsvorgänge**
 - **Zahlungsmittel einer Volkswirtschaft**
 - **Bargeld**
 - Banknoten und Münzen
 - Der Zahlungsempfänger unterliegt einem **rechtlichen Annahmewang**.
 - **Nachteile**: Verlustrisiko (Diebstahl), Aufbewahrungskosten, Zinslosigkeit
 - **Buchgeld**
 - Sichteinlagen, daher Forderungen gegenüber der Bank und eingeräumte nicht ausgenutzte Kreditlinien auf Zahlungsverkehrskonten
 - Nicht als Buchgeld gelten Depositen die der Geldanlage dienen (Spareinlagen, Termingelder)
 - Der Zahlungsempfänger unterliegt **keinem rechtlichen Annahmewang**.
 - **Vorteil**: kein physischer Verlust möglich, kein Transport, zinstragend
 - **Geldsurrogate („Ersatzgeld“)**
 - **Wertmarke für ein Mensaessen**
 - **Wechsel**
 - **Wertpapier** mit der unbedingten Anweisung des Ausstellers an den Bezogenen eine **bestimmte Geldsumme** zu einem **bestimmten Zeitpunkt** an den **Begünstigten** zu zahlen.
 - Orderpapier (durch Indossament übertragbar: schriftliche und unterzeichnete Erklärung auf dem Orderpapier)
 - **Nationalbankfähiger Wechsel**
 - Wechsel, der bei der SNB diskontiert werden kann
 - Muss den **wechselrechtlichen Vorschriften** entsprechen, auf **CHF** lauten, auf einem **Schweizer Bankplatz** zahlbar sein, die **Verfallzeit darf 6 Monate** nicht überschreiten und er muss **zwei** voneinander unabhängige **Unterschriften** tragen.
 - **Zahlungsvorgänge**
 - **Zahlungsvorgänge** können in **drei Zahlungen** aufgeteilt werden:
 - **Bare Zahlungen**
 - **Auf beiden Seiten der Übertragung** wird Bargeld verwendet.
 - z.B. Zahlung mit Noten und Münzen, kein Konto wird verwendet
 - **Halbbare Zahlungen**
 - **Auf einer Seite der Übertragung** wird Bargeld verwendet.
 - z.B. Umwandlung von Bargeld in Buchgeld, Cash, Bareinzahlung oder Barauszahlung
 - **Bargeldlose Zahlungen**
 - **Auf einer Seite der Übertragung** wird Bargeld verwendet.
 - z.B. Buchgeld wird von Konto zu Konto übermittelt
 - **Internet-Banking**
 - **Kreditkarten**
 - **Zweck**
 - Ursprünglich für **Geschäftsreisende** entwickelt
 - Reisen
 - Internet-Zahlungen

- Kundenbindungsprogramme (v.a. bei Gold oder Platin-Karten) (Versicherungen, Serviceleistungen, Buchungsdienst, Lounge-Nutzung, Reisen etc.)
- **Ebenen**
 - Silber
 - Gold
 - Platin (exklusiv, ohne Ausgabelimite)
 - Centurion (Super exklusiv, ohne Ausgabelimite)
- **Abrechnungsmodalitäten**
 - **Debit card**
 - z.B. Maestro-Karte, Kundenkarte
 - Zahlungen werden sofort vom Konto abgebucht
 - **Charge card**
 - z.B. VISA (LSV)
 - Die Zahlungen werden einmal pro Monat über LSV belastet
 - kein Zins
 - **Credit card**
 - z.B. VISA (Rechnung)
 - Die Karte stellt ein Kreditmittel dar. Die Zahlungen werden in Raten getilgt.
 - Getätigte Umsätze werden bis zur Begleichung der Rechnung verzinst.
- **Zahlungsverkehrsoptionen**
 - Die Zahlungen sollen **schnell, sicher und kostengünstig** durchgeführt werden.
 - Es kann gefragt werden, welches bezüglich dieser **Qualitätskriterien** die beste Art der **Aufgabenerfüllung** ist:
 - **Direkte Transaktionen zwischen den Beteiligten**
 - Treffen die Parteien **an einem Ort** zusammen, so werden die **Qualitätskriterien** besonders gut erfüllt
 - Treffen die Parteien **nicht an einem Ort** zusammen, so besteht ein hohes **Verlustrisiko**. Zudem ist die Zahlung **schlecht dokumentierbar** (deshalb auch Einsatz im Drogenhandel, in der **Geldwäscherei** und Schmiergeldzahlungen).
 - **Geldwäscherei**
 - Es wird versucht **Gelder aus illegalen Geschäften** in den offiziellen Zahlungsverkehr einzuschleusen damit kriminelle Organisationen die Erlöse aus den Straftaten auch **ausserhalb des illegalen Milieus** nutzen können.
 - **Halbbare** Transaktionen (Bareinzahlung) sind dafür die entscheidende Schnittstelle.
 - Folgerichtig wird mit gesetzlichen Vorschriften versucht, vor allem bei Bareinzahlungen und -auszahlungen sowie bestimmten Wertpapier- und Edelmetallgeschäften zu prüfen, ob Indizien für kriminelle Aktivitäten vorliegen.
 - **Bildung von Zahlungsverkehrsunternehmen zur Bündelung von Einzelfällen**
 - Wenn ein **Zahlungsverkehrsunternehmen** (z.B. Postfinance, Barauszahlung zu Hause oder am Schalter) den Zahlungsverkehr für viele Kunden bündelt, so kann es **Skalenvorteile** realisieren:
 - **Transport- und Sicherungskosten** für die Zahlungsmittel steigen unterproportional in der Anzahl und dem Volumen der Transaktionen
 - **Eingänge und Ausgänge gleichen sich partiell aus** (A muss an B 100, B an C 200 und D an A 100 zahlen → Es genügt 100 von B zu C zu transportieren)
 - **Erledigung durch Unternehmen, die es für das Kredit- und Einlagegeschäft ohne schon gibt, d.h. Banken**
 - Bereits **Anfang des 17. Jh.** haben Banken einen bargeldlosen Zahlungsverkehr eingeführt
 - **Überregionale Übertragungen** wurden aber erst mit der Aufnahme des Giroverkehrs (Nostro- und Vostro-Konten) durch die **Zentralbanken** möglich.

- **Die Schweizer Finanzmarktinфраstruktur**
 - **Hauptelemente der Swiss Value Chain (Finanzmarktinфраstruktur)**
 - **Börsen (Handelsplattformen)**
 - Informationsplattform wo anhand von Angebot und Nachfrage die Marktpreise für Unternehmen bestimmt werden
 - SWX, Virt-x, Eurex
 - **Clearing and Settlement**
 - **Wertschriftentransaktion**, der nach dem Handel erfolgt
 - **Clearing = Abrechnung**
Abgleichen von Positionen der verschiedenen Parteien, bevor die endgültigen Lieferverbindlichkeiten festgestellt sind
 - **Settlement = Abwicklung**
Eigentumsübertragung durch Tausch gegen Geld oder andere Titel
 - SIS (SegalInterSettle AG)
 - Schweizerisches Settlement (ursprünglich Sega)
 - Internationales Settlement (ursprünglich InterSettle)
 - Systeme: SECOM, x-clear
 - **Zahlungssystem**
 - Die Hauptträger des schweizerischen Zahlungsverkehrs sind die **Nationalbank, die Banken und die Postfinance.**
 - Die SNB versorgt die Volkswirtschaft über das Bankensystem und die Postfinance mit Bargeld.
 - **Postfinance:**
 - Massenzahlungsgeschäft
 - Transaktionen 2003: 826 Mio.
 - Umsatz 2003: 3.9 Billionen
 - 6 von 10 Rechnungen werden über die Post abgewickelt
 - **SIC (Swiss Interbank Clearing)**
 - Grossbetragszahlungsverkehr, v.a. Interbankengeschäft
 - Verarbeitung durch ein Real-Time-Gross-Settlement-System (RTGS)
 - Transaktionen 2003: 193 Mio.
 - Umsatz 2003: 44'648 Mrd.
 - Das **SIC (Swiss Interbank Clearing)** ist das **wichtigste Zahlungssystem** in der Schweiz. Es wickelt **Grossbetragszahlungen** bis zum **Massenzahlungsverkehr** alle Interbankverpflichtungen ab.
 - **Operative Abwicklung:**
 - Swiss Interbank Clearing AG, Tochter der Telekurs-Gruppe
 - kartenbasierte Zahlungssysteme
 - elektronische Zahlungssysteme
 - Finanzinformationsdienstleistungen
 - Systeme:
 - **SIC**
 - Direkte Verbindung zum Wertschriftenabrechnungssystem SECOM (dadurch können Lieferung und Zahlung gleichzeitig erfolgen)
 - Check-Transaktionen, DTA, LSV, Bancomat, Tankomat, Maestro-Direktzahlungen
 - **euroSIC**
 - Um über einen Zugang zum Euro-Zahlungssystem **TARGET (Trans-European Automated Real-time Gross settlement Express Transfer)** zu verfügen, betreiben die Schweizer Banken und die Post eine spezielle Clearingbank in Frankfurt, die **Swiss Euro Clearing Bank (SECB).**
 - Die SECB betreibt das euroSIC.
 - Die Banken und die Post wickeln hierüber ihre Zahlungen in Euro ab.
 - **Überwachung:**
 - SNB
 - **Führung der Konten:**
 - SNB

- **Automation im Zahlungsverkehr**
 - Um im Zahlungsverkehr **schneller und kostengünstiger** zu arbeiten werden von den Kreditinstituten **vielfältige technische Lösungen** genutzt:
 - Geldautomaten (Ausgabe und Annahme von Bargeld)
 - Schriftenlesesysteme (Maschinelle Erfassung von Belegen)
 - Beleglose Weitergabe von Zahlungsverkehrsdaten mittels Magnetbändern, Disketten oder Datenfernübertragung
 - Besonders diejenigen Methoden, die Auswirkungen an der **Schnittstelle zwischen Kreditinstituten** haben (z.B. Lieferung von Daten statt Belegen) verlangen gewisse **Vereinheitlichungen**, um durch Rationalisierung **Skaleneffekte** umfassend nutzen zu können
 - **Clearing-Nummer**
 - **Einheitliche Zahlungsverkehrsvordrucke**
 - **Einheitliche Formate** für die Datensätze des **beleglosen Datenträgeraustausches**
 - **EDIFACT** (Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transportation)
 - **Standardisierte Geschäftsvorfälle und Nachrichten** sowie **Zugriff mit Standardsoftware**
 - Bei Zahlungen sind viele Daten vom Anfang bis zum Ende gleich, müssen aber mehrfach erfasst werden. Optimal wäre also, Daten, die in späteren Prozessteilen wieder benötigt werden, aus vorherigen Abschnitten zu übernehmen (z.B. Übergang Zahlungsverkehrssystem in Buchhaltungssoftware).
 - EDI versucht diese Medienbrüche mit einer Standardisierung zu eliminieren.
 - **Volkswirtschaftlicher Nutzen der Standardisierung**
 - Bei **Netzen** gibt es **positive externe Effekte** durch zusätzliche Nutzer, weil dann mehr Partner erreichbar sind
 - **Standards** haben den Charakter **öffentlicher Güter** und werden im freien Wettbewerb eher in zu geringer Zahl hervorgebracht
 - Aus **einzelwirtschaftlicher Sicht** eines Anbieters hängt eine Förderung der Standardisierung davon ab, ob die Vorteile des „Zugriffs“ auf einen grösseren potenziellen Kundenkreis die Nachteile des für die Kunden leichteren Wechsels überkompensieren
 - Um zusätzliche **Grössenvorteile** zu realisieren sind die konkurrierenden Banken in der Schweiz bereits seit **langem Kooperationen eingegangen** (z.B. Kreditkarten über die Telekurs, was aber später wieder abgeschafft wurde)
- **Produkteangebot**
 - **Formulargebundene Zahlungsausgänge**
 - Zahlungsaufträge für Einzahlungsscheine (Easy, Blitzauftrag)
 - Zahlungsauftrag national/international (ohne Einzahlungsscheine)
 - LSV
 - Dauerauftrag
 - **Elektronische Zahlungsausgänge**
 - E-Banking
 - Multibanking (Bankenübergreifendes Cash-Management, elektronischer Zugriff auf mehrere Konten bei unterschiedlichen Banken mit einem System, z.B. für Vermögensverwalter)
 - Keylink (Aufträge im SWIFT-Format = Society for Worldwide Interbank Financial Transactions)
 - **Zahlungseingänge**
 - UBS BESR (Bankeinzahlungsschein mit Referenznummer)
 - IPI (International Payment Instruction)
 - LSV Gutschrift

3. Geld- und Kapitalmarktgeschäft

3.1 Finanzmärkte

▪ Definition Finanzmarkt

- Auf den Finanzmärkten treffen **Angebot von (Kapitalangebot)** und **Nachfrage nach (Kapitalnachfrage)** verschiedenen Arten und Laufzeiten (Fälligkeiten) von Finanzprodukten zusammen.

▪ Einteilungskriterien von Finanzmärkten

- **Handelsobjekte**
 - Devisen
 - Effekten
 - Edelmetalle
 - Waren
 - Derivate
- **Basismärkte und Derivative Märkte**
 - **Basismärkte**
 - Markt für Devisen
 - Markt für Geld
 - Markt für Kapital
 - **Derivative Märkte**
 - Futures
 - Optionen
 - Forward Rate Agreements (FRA)
 - Swaps
- **Primär- und Sekundärmärkte**
 - **Primärmarkt**
 - Emission und Platzierung von Finanzanlagen
 - **Sekundärmarkt**
 - Börslicher und Ausserbörslicher Handel von Finanzanlagen nach abgeschlossener Platzierung
- **Geographische Kriterien**
 - Nationale Märkte
 - Ausländische Märkte (Eurogeld- und Kapitalmarkt)

▪ 4 Markttypen

- **Direct Search Markets**
 - Verkäufer und Käufer müssen sich selber finden
- **Brokered Markets**
 - Broker führt Verkäufer und Käufer zusammen
 - Broker hält keine Assets (keine Lagerhaltung)
 - z.B. Immobilienmarkt (Makler)
- **Dealer Markets**
 - Händler führen den Markt
 - z.B. Market Maker, OTC (Over the Counter)
 - Händler hält eigene Assets
- **Auction Markets**
 - z.B. Börse (NASDAQ, NYSE)

▪ Akteure und Finanzintermediäre

- **Akteure**
 - Unternehmen (Netto-Schuldner)
 - Private Haushalte (Netto-Gläubiger)
 - Staat (sowohl Netto-Schuldner als auch Netto-Gläubiger)
- **Finanzintermediäre**
 - Pensionskassen
 - Anlagefonds
 - Versicherungen
 - Banken

3.2 Finanzintermediäre

- **Funktionen der Finanzintermediäre**
 - **Treffpunktfunktion**
 - Zusammenführung von Anbietern und Nachfragern
 - **Marktausgleichsfunktion**
 - Koordination der unterschiedlichen Wünsche der Anbieter und Nachfrager
 - **Allokationsfunktion**
 - Lenkung des Kapitalangebots in die rentabelste Verwendung
- **Leistungen der Finanzintermediäre**
 - **Vermittlungsleistung (Brokerage)**
 - Stimmen die Wünsche von Anbieter und Nachfrage überein, muss der Finanzintermediär Anbieter und Nachfrager nur noch **zusammenbringen**
 - **Transformationsleistung**
 - **Asymmetrie** bezeichnet den Umstand dass die Wünsche von Anbieter und Nachfrager nicht übereinstimmen
 - **Asymmetrische Vermittlungsleistungen** durch den Finanzintermediär erweitern das Vermittlungsvolumen, da nicht nur bei deckungsgleichen Wünschen vermittelt werden kann
 - **Losgrössentransformation**
 - Mehrere kleinere Einlagen von Sparern werden in einen grossen Kredit transformiert
 - **Risikotransformation**
 - Das Ausfallrisiko des Kreditnehmers tragen nicht die Sparer, sondern die Bank. Sie sichert sich ab indem sie mehrere Kreditnehmer hat.
 - Eine Bank verkauft riskante Aktien. Erwerber sind risikoscheue Investoren, die die Bank dadurch gewinnt, dass sie ihnen ein passendes Hedgeprodukt dazuverkauft.
 - **Fristentransformation**
 - Der Kreditnehmer will einen Kredit über 3 Jahre. Die Sparer aber haben sehr unterschiedliche Anlagefristen. Die Bank bringt transformiert die kurz- bis langfristigen Einlagen in einen mittelfristigen Kredit.

3.3 Commercial Banking und Investment Banking

- **Commercial Banking**
 - **Commercial Banking: Zinsdifferenzgeschäft**
 - Sparer → Commercial Bank → Kreditnehmer
 - **Kapitalform:** Kredite
 - **Funktion der Bank:** Entscheidungsträger, Kontrolleur
 - **Risiken:** Übernahme durch die Bank
 - Stabile Erträge
- **Investment Banking**
 - **Investment Banking: Indifferentes Geschäft (Kommissionsgeschäft)**
 - Investor → Investment Bank → Emittent
 - **Kapitalform:** Wertpapiere
 - **Funktion der Bank:** Berater, Analyst
 - **Risiken:** Weitergabe an den Markt
 - Wandelnde Erträge (Kommissionsertrag ist von der Marktlage abhängig)
 - **Organisation des Investment Banking**
 - **Indifferentes Bankgeschäft (Wertschriftengeschäft)**
 - **Private Banking** (Anlage- und Vermögensverwaltung)
 - **Investment Banking**
 - **Corporate Finance** (Beratung, M&A)
 - **Emissionen** (Primärmarkt)
 - **Handel** (Sekundärmarkt)
 - **Sales** (für Grosskunden verantwortlich)
 - **Handelsabteilung** (Handel für Gross- und Kleinkunden)
 - **3 Dimensionen des Investment Banking**
 - **Kunden**
 - Industrieunternehmen
 - Finanzdienstleister
 - Öffentliche Organisationen

- Institutionelle Investoren
- High Net Worth Individuals
 - Personen mit mehr Vermögen als im Private Banking unterhalten werden kann
- Kleinkunden
- Tätigkeit auf eigene Rechnung
- **Geschäftsfelder**
 - Mergers and Aquisitions
 - eigentlich Teil der Corporate Finance
 - Corporate Finance
 - Organisation der Kapitalstruktur
 - Beratung bei Investitionen
 - Structured Finance
 - Beraterin bei grossen Projekten und Kreation von neuen Sicherheiten (Financial Engineering) für diese Projekte
 - Finanzierung mit Asset Backed Securities (z.B. Mortgage-Backed Securities)
 - Capital Markets
 - Emission und Platzierung von Wertpapieren
 - Sales and Trading
 - Verkaufs- und Handelsbereich (Sekundärmarkt)
 - Investoren werden in ihren Anlagenentscheidungen beraten und auf deren Rechnung werden Kapitalmarkttransaktionen durchgeführt
 - Asset Management
 - Vermögensverwaltung (Investition von Anlagegeldern für Kunden)
 - Principal Investment
 - Eigengeschäft der Banken: Investition eigener Mittel in einen nennenswerten Anteil einer Unternehmung (z.B. UBS kauft Swiss)
- **Produkte**
 - Immobilien
 - Warengeschäfte
 - Währungen
 - Derivative
 - Fremdkapital
 - Mezzanine
 - Mischung aus FK/EK (z.B. Wandelanleihe, Optionsanleihe)
 - Eigenkapital

3.4 Der Geldmarkt

- **Definition Geldmarkt**
 - Geldmarktanlagen sind Anlagemöglichkeiten mit einer **Laufzeit von bis zu einem Jahr.**
- **Motive der Anleger**
 - Anlage von **Überschussliquidität**
 - Schliessung von **kurzfristigen Liquiditätslücken** (kurzfristige Refinanzierung)
- **Merkmale**
 - Geschäftsbanken als wichtigste Marktteilnehmer: **Interbankenmarkt**
 - Zentralbanken, Broker und Nicht-Banken als weitere Marktteilnehmer
 - Relativ **höhere Bonität** der Marktteilnehmer als auf dem Kapitalmarkt: **geringeres Risiko**
 - **standardisierte Produkte**
 - Risikoprämien im Vergleich zu den risikolosen **Treasury Bills** oder dem **LIBOR**
- **Internationaler Geldmarkt**
 - **Euromarkt** = Währungen, die sich ausserhalb des Ursprungslandes befinden
 - **Zwei wichtige Euro-Geldmarkt-Instrumente**
 - **LIBOR (London Interbank Offered Rate)**
 - Zinssatz, zu dem erstklassige Banken in London ungesichert kurzfristige Kredite in verschiedenen Währungen erhalten
 - Laufzeiten: 1M, 3M, 6M, 9M, 12M
 - LIBOR ist die Basis für die Zinsbestimmung, auch bei kommerziellen Banken
 - Für die SNB ein wichtiger Leitsatz zur Steuerung der Geldmenge (Zinsband: 1 % breit)
 - **Eurogeldmarktanlagen**
 - Euro Commercial Papers mit Laufzeiten zwischen 30 Tagen und 1 Jahr

- **Berechnungsgrundlagen**
 - **Berechnung der Anzahl Zinstage (Zinsusanz)**
 - Internationale Usanz: Genaue Tage/360
 - Deutsche/Schweizer Usanz: 30 Tage pro Monat/360
 - Englische Usanz: Genaue Tage/365
 - **Effektive Jahresrendite**
 - $r^* = \left(1 + \frac{r}{m}\right)^m - 1$
 - r = Jahreszinssatz
 - m = Anzahl Verzinsungen pro Jahr (halbjährlich = 2)
 - r^* = effektiver Jahreszinssatz
- **Geldmarktinstrumente**
 - **Kassa**
 - **Festgeld**
 - Grössere Guthaben (Mindestens 100'000 CHF) auf Festgeldknoten einer inländischen Bank
 - Laufzeit: 3 – 12 Monate
 - keine vorzeitige Kündigung
 - nicht handelbar
 - **Tagesgeld**
 - Overnight-Geschäft
 - Liquiditätssteuerung der Geschäftsbanken
 - Mindestens 10 Mio. CHF
 - Besondere Formen: Tom/Next (tomorrow against next day), also eine Geldanlage von morgen bis übermorgen
 - nicht handelbar
 - **Callgeld**
 - Kurzfristige Geldanlagen, die unter Einhaltung einer Kündigungsfrist (24 h, 48 h etc.) frei verfügbar sind
 - Mindestens 500'000 CHF
 - nicht handelbar
 - **Geldmarktbuchforderungen**
 - Kurzfristige Schuldverhältnisse, die nur buchhalterisch geführt werden
 - kein Wertpapier
 - Banken können einen ausserbörslichen Handel unterhalten
 - **Treasury Bills**
 - Schatzscheine
 - wechselähnliche Schuldverschreibungen, die der Staat zur Deckung seines kurzfristigen Finanzbedarfs ausgibt
 - Kurzfristiges Staatspapier mit einer Laufzeit von 3 – 12 Monaten
 - Emission erfolgt im Tenderverfahren
 - **Certificates of Deposit (CD)**
 - Kurz- bis mittelfristige Bestätigungen einer Bank über eine Laufzeit von meistens 1 bis 12 Monaten
 - Die Bank bestätigt damit, einen bestimmten Dollar-Betrag erhalten zu haben und diesen nach Ablauf der festgelegten Laufzeit samt dem bei der Ausgabe des Zertifikats festgelegten Zins zurückzuzahlen
 - **Bankers Acceptances**
 - Auf eine Bank gezogene und von ihr akzeptierte Wechsel mit einer Laufzeit von 90 Tagen, manchmal auch 180 Tage
 - In der Regel von amerikanischen Grossbanken akzeptiert und lauten daher meistens auf USD
 - **Commercial Paper**
 - Eigenwechsel, die von führenden Finanzgesellschaften (Financial Paper) oder Industrieunternehmen (Industrial Paper) in relativ kleinen Stückelungen (ab 100'000 USD) auf Diskontbasis ausgestellt sind
 - **Money Market Funds**
 - **Treuhandanlagen**
 - Mindestens 100'000 CHF
 - Anlage bei einer Drittbank (meistens Euromarkt) auf Rechnung und Gefahr des Kunden, aber im Namen der Bank
 - Grundlage ist ein Treuhandvertrag
 - Die Bank erhält eine Treuhandkommission, ein Zinsschnitt ist nicht gestattet

- Optionen

- Zins Optionen

- Definition Option

- Recht aber nicht die Pflicht einen bestimmten Basiswert zu einem bestimmten Preis (Strike) zu kaufen (Call) oder zu verkaufen (Put).
- Bei Zins-Optionen ist der Strike ein **Prozentsatz**.
- **Der Zweck von Zinsoptionen ist das Hedging gegen Zinsänderungsrisiken.**

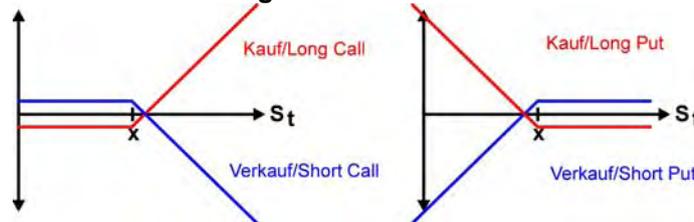
- Wichtigste Basiswerte

- Aktienindizes
- Commodities
- Devisen
- Zinsen
- Futures

- Handelbarkeit

- OTC (Warrants)
- Börsen (Eurex)

- Profit and Loss Diagramme



- **Profit and Loss Long Call:** -Optionsprämie; $S_t - X - \text{Optionsprämie}$
- **Profit and Loss Short Call:** Optionsprämie; $X - S_t + \text{Optionsprämie}$
- **Profit and Loss Long Put:** -Optionsprämie; $X - S_t - \text{Optionsprämie}$
- **Profit and Loss Short Call:** Optionsprämie; $S_t - X + \text{Optionsprämie}$

- Beispiel

- Eine Unternehmung plant in 31 Tagen am Geldmarkt 10 Mio. CHF mit einer Laufzeit von 90 Tagen aufzunehmen. Sie befürchtet steigende Zinsen und kauft deshalb eine Zinsoption.
 - Kreditzins für die Unternehmung: LIBOR + 2 %
 - LIBOR heute: 4.5 %
 - Call-Zinsoption
 - Nominalbetrag: 10 Mio. CHF
 - Strike rate: 4 %
 - Laufzeit des „theoretischen“ Geschäfts: 90 Tage
 - Laufzeit der Call-Option: 31 Tage
 - Optionsprämie: 5'000 CHF
- **Zinskosten ohne Call, wenn der 3M-LIBOR in 31t bei 6 % steht**
 - $10'000'000 \cdot 0.08 \cdot 90/360 = 200'000.00 = 8 \%$
- **Zinskosten mit Call, wenn der 3M-LIBOR in 31t bei 6 % steht**
 - Kosten Kauf Call bei Abschluss: 5'000 CHF
 - Ausübung der Option: Barausgleich bei $t=31$
 - $6\% - 4\% = 2\%$ (=Recht bei 4 % Geld zu kaufen für 3M)
 - $10'000'000 \cdot 0.02 \cdot 90/360 = 50'000$
 - Kosten: $200'000 - 50'000 + 5'000 = 155'000$
 - Berechnung des Zinssatzes !!!
 - $\frac{10'000'000 + 200'000 - 50'000}{10'000'000 - 5'000} = 1.01550077$
 - Den Zins zahle ich nicht auf 10'000'000, sondern auf $10'000'000 - \text{Optionsprämie}$.
 - Wie gross ist der effektive Jahreszinssatz?
 $1.01550077^4 - 1 = \underline{6.3\%}$

- Optionen auf Zins-Futures
- Optionen auf Zins-Swaps
- Caps, Floors, Collars

- Zinstermingeschäfte

- Forward Rate Agreement (FRA)

- Definition Forward Rate Agreement (FRA)

- Vereinbarung (Terminkontrakt), wie ein bestimmter **Geldbetrag** in einer vorher festgelegten **zukünftigen** Periode **verzinst** werden soll
 - **Käufer:** bezahlt einen **fixen Zins**
 - **Verkäufer:** bezahlt einen **variablen Zins**, basierend auf dem **LIBOR**

- Motive der Anleger

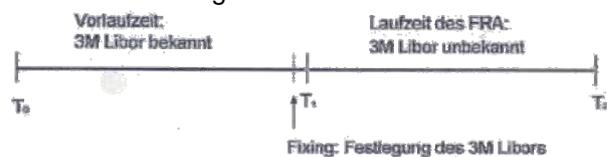
- **Käufer: Absicherung gegen steigende Zinsen**
 - Steigt der Zins, so ist der variable Zins welcher der Käufer erhält grösser als der fixe Zins den er bezahlen muss
 - **Verkäufer: Absicherung gegen fallende Zinsen**
 - Sinkt der Zins, so ist der fixe Zins welcher der Käufer erhält

- Merkmale

- Keine effektive Geldanlage bzw. Geldaufnahme
 - Nur Zinsausgleichszahlungen werden geleistet
 - Nominalbetrag dient als Berechnungsgrundlage

- FRA-Notierung

- **3 (Monate) x 6 (T₀ - T₁ - T₂) FRA:** Einlagetermingeschäft von drei Monaten mit Fälligkeiten in 3 Monaten



T₀ = Heute: Kauf des FRA Kontraktes
 T₁ = Valuta in 3-Monaten: Beginn der Laufzeit des FRA
 T₂ = Ende der Laufzeit des FRA in 6 Monaten

- Beispiel

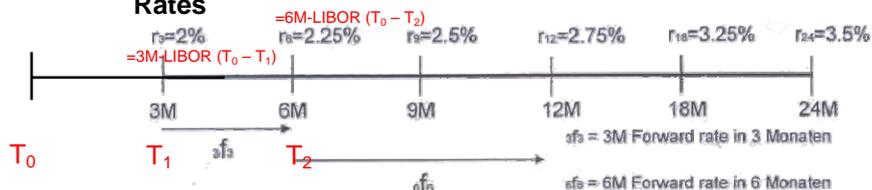
- 3 x 6 FRA

- Kontraktbetrag CHF 1'000'000
 - Kontraktzinssatz (Forward Rate) 2.4 % (bei T₀, fixer Zinssatz)
 - 3M-LIBOR heute 2.2 % (bei T₀, LIBOR)
 - 3M-LIBOR in 3 Monaten 2.8 % (T₁-T₂, Fixierung kz. vor T₁)
 - Settlement in 6 Monaten (T₂)

- Der Käufer bezahlt dem Verkäufer:
 1'000'000 · 0.024 · (90/360) = 6'000.00
 - Der Verkäufer bezahlt dem Käufer:
 1'000'000 · 0.028 · (90/360) = 7'000.00
 - **Netting der Zahlungsströme:** Der Käufer erhält vom Verkäufer am Ende der Laufzeit (bei T₂): 1'000 CHF
 - Falls das Settlement bereits nach 3 Monaten (T₁), d.h. zum Beginn der Laufzeit des FRA erfolgt, müssen die 1'000 CHF entsprechend abgezinst werden.

- Berechnung der Forward Rate (=Kontraktzinssatz)

- **Wie wird der Kontraktzinssatz (fixer Zinssatz) eines FRA festgelegt?**
 - **Kontraktzinssatz (Forward Rate) = Implizierter Zinssatz aus den Spot Rates**



$$(1+r_0)^2 = (1+r_3) * (1+s_{3s}) / s_{3s} = \frac{(1+r_0)^2}{(1+r_3)} - 1 \quad (\text{Arbitragebedingung})$$

- **s_{3s} = 3 Monate bis Geschäft beginnt, 3 Monate Laufzeit; 3x6 FRA = Einlagetermingeschäft von drei Monaten mit Fälligkeiten in 3 Monaten**
 - Der fixe Zinssatz (Kontraktzinssatz) muss so gewählt werden, dass zwischen dem Abschluss eines FRA und keinem Abschluss eines FRA kein Unterschied entsteht, sonst ist **Arbitrage** möglich.

- **Ertrag FRA**
 $T_0 - T_1$: Vorlaufzeit → Anlage zum 3-Mts-LIBOR
 $T_1 - T_2$: FRA-Laufzeit → Anlage zum ${}_3f_3$
 $(1 + r_3) \cdot (1 + {}_3f_3)$
- **Ertrag ohne Abschluss FRA**
 $T_0 - T_1$: 6-Monatslibor
 $T_1 - T_2$: 6-Monatslibor
 $(1 + r_6) \cdot (1 + r_6)$
- **Es muss also gelten**
 $(1 + r_6) \cdot (1 + r_6) = (1 + r_3) \cdot (1 + {}_3f_3)$

$${}_3f_3 = \frac{(1+r_6)^2}{(1+r_3)} - 1$$

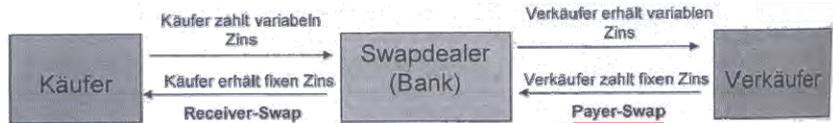
nach ${}_3f_3$ aufgelöst:

- Es wird immer mit **annualisierten Zinssätzen** gerechnet.

▪ Zinssatz-Swaps

• Definition Zins-Swap

- Ein Swapgeschäft sieht einen vertraglich über eine **bestimmte Laufzeit** festgeschriebenen Austausch (Swap) von Zahlungsströmen vor.
- Diese können entweder Zahlungsströme unterschiedlicher Währungen sein oder, im Falle eines klassischen Plain-Vanilla-Zinsswaps (Interest Rate Swap, IRS), der **Austausch von einem Festzins gegen einen variablen Zins. Ein Austausch der Nominalwerte findet nicht statt.**



- **Receiver-Swap (Käufer):** Zahlung von fixen Zinsen, Erhalt von variablen Zinsen
- **Payer-Swap (Verkäufer):** Erhalt von fixen Zinsen, Zahlung von variablen Zinsen

• Motive der Swap-Parteien

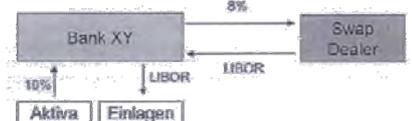
- Absicherung des **Zinsänderungsrisikos**
- Optimierung der **Kapitalkosten**

• Wichtige Merkmale

- Grundsätzlich sind der Ausgestaltung der individuellen Struktur eines Swapgeschäftes kaum Grenzen gesetzt
- Werden auf dem OTC-Markt gehandelt
- Meistens treten Banken als Intermediäre oder Gegenparteien auf
- Kein Austausch der Nominalwerte
- Es werden nur Nettozahlungen geleistet

• Beispiel: Absicherung des Zinsänderungsrisikos

- Die Bank X hat folgenden Kredit vergeben:
 - Kreditbetrag: 50 Mio. CHF
 - Fixe Laufzeit: 5 Jahre
 - Fixer Zinssatz: 10 %
 - variable Refinanzierung: 12-Monats-LIBOR (derzeit: 6 %)
- Die Bank erwartet eine massive Zinserhöhung und möchte sich gegen das Zinsänderungsrisiko absichern. Die Bank X schliesst folgenden Swap ab:
 - Nominalbetrag: 50 Mio. CHF
 - Laufzeit: 5 Jahre
 - Swapsatz: 8 %
 - Settlement: jährlich
- Die Bank ist also Receiver, bezahlt 8 % fixen Swap-Zins und erhält den variablen LIBOR-Zins. Sie hat sich gegen steigende Zinsen abgesichert.



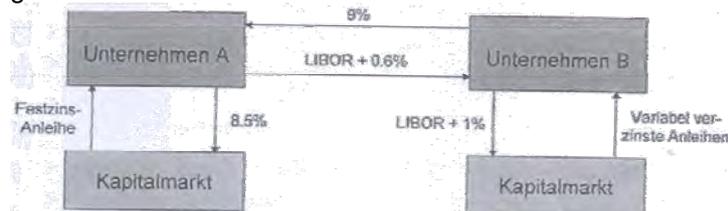
- Die folgende Tabelle zeigt die Auswirkungen des Swaps auf die Zinsmarge der Bank X während der gesamten Laufzeit unter der Annahme der LIBOR steige wirklich:

	Aktivzins (1)	LIBOR (2)	Zinsmarge (3)=(1)-(2)	Swapsatz (4)	LIBOR-Swapsatz (5)=(2)-(4)	Zinsmarge mit Swap (6)=(3)+(5)
1. Jahr	10%	6%	4%	8%	-2%	2%
2. Jahr	10%	8%	2%	8%	0%	2%
3. Jahr	10%	9%	1%	8%	1%	2%
4. Jahr	10%	10%	0%	8%	2%	2%
5. Jahr	10%	11%	-1%	8%	3%	2%
		Durchschnittl. Zinsmarge	1.2%		Durchschnittl. Zinsmarge	2%

- Die Spalte (3) zeigt die Zinsmarge ohne Absicherung.
 - Aktivzins – LIBOR = Zinsmarge
- Die Spalte (6) zeigt die Zinsmarge mit Absicherung.
 - Aktivzins – Swapsatz (an den Payer) + LIBOR (vom Payer) – LIBOR (zwecks Aufnahme des Kapitals zum aktuellen LIBOR-Satz) = Zinsmarge mit Swap
 - Die Zinsmarge beträgt immer 2 %.
- Was passiert wenn der LIBOR auf 4 % im zweiten Jahr sinkt anstatt steigt?
 - $10\% - 8\% + 4\% - 4\% = 2\%$
Die Absicherung bleibt bestehen und die Zinsmarge beträgt nur 2 % anstatt 6 % ohne Zinsmarge.

• Beispiel: Optimierung der Kapitalkosten

- Zwei Unternehmen wollen Geld auf dem Kapitalmarkt aufnehmen
 - Unternehmung A (hohe Bonität)
 - Festzins 8.5 %
 - Variabler Zins LIBOR + 0.125 %
 - Unternehmung B (geringe Bonität)
 - Festzins 9.5 %
 - Variabler Zins LIBOR + 1.000 %
- Unternehmung A hat bei beiden Finanzierungsmöglichkeiten einen absoluten Kostenvorteil. Trotzdem können beide Unternehmen von einem Swapgeschäft profitieren.
- Gemäss dem Prinzip **komparativer Kostenvorteile** wird A festverzinsliche Mittel aufnehmen, da hier der Kostenvorteil am grössten ist. B verschuldet sich zu variablen Konditionen:



- Payer (Verkäufer) = A (Zahlung von variablen Zinsen)
 - Receiver (Käufer) = B (Zahlung von fixen Zinsen)
- **Beide Unternehmen** können durch die Swap-Transaktion ihre **Kapitalkosten senken:**

Unternehmen A (hohe Bonität)		Unternehmen B (geringe Bonität)	
Festzinsanleihe	- 8.5 %	Variable Anleihe	- LIBOR - 1 %
Swap-Zahlung z.L.	- LIBOR - 0.6 %	Swap-Zahlung z.G.	+ LIBOR + 0.6 %
Swap-Zahlung z.G.	+ 9 %	Swap-Zahlung z.L.	- 9 %
Kosten mit Swap	- LIBOR - 0.1 %	Kosten mit Swap	9.4 %
Kosten ohne Swap	- LIBOR - 0.125 %	Kosten ohne Swap	9.5 %
Kostenvorteil	0.025 %	Kostenvorteil	0.1 %

- **Repurchase Agreement (Repo-Geschäft)**
 - **Definition Repurchase Agreement (Repo)**
 - Der Verkäufer einer Wertschrift verpflichtet sich, diese dem Käufer zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft (**repurchase date**) zu einem **bestimmten Preis (repurchase price)** wieder abzukaufen.
 - Der Verkäufer zahlt einen **Zins**, die **Repo Rate**.
 - **Zinsbetrag = Repo-Nominalbetrag · Repo Rate · (Anzahl Tage/360)**
 - **Merkmale**
 - Der Verkäufer bleibt wirtschaftlicher Eigentümer der Wertschriften. Er erhält deshalb auch den Zinsertrag auf den von ihm verkauften Wertschriften und trägt das Kursrisiko.
 - Repomärkte gehören zu den am schnellsten wachsenden Finanzmärkten
 - Blanko-Geldmarkt durch gesicherte Repo-Geschäfte konkurrenziert: **Zinskonditionen von Repos sind besser** weil es eine Sicherheit gibt
 - Investmentbanken nutzen das Repo-Geschäft zur Finanzierung des täglichen Geschäfts und nutzen somit den Leverage-Effekt
 - In der Schweiz erst seit 1997 gangbar, nachdem das Geschäft von der **Umsatzabgabe befreit** wurde.
 - In der Schweiz benutzt die **SNB** das Repo-Geschäft zur Steuerung der **Geldmenge** durch tägliche Auktionen.
 - Nicht alle Wertschriften sind dabei Repo-Fähig, sondern nur Titel des **SNB-Korbes für Repos**:
 - Obligationen der Eidgenossenschaft, der Kantone, der Städte und Gemeinden
 - Geldmarktbuchforderungen
 - Anleihen ausländischer Staaten
 - Anleihen ausländischer Banken und supranationalen Schuldner mit einem bestimmten Rating
 - Das Repo-Geschäft hat die Devisenswaps als Instrument der SNB zur Geldsteuerung abgelöst.

- **Zins-Futures**

- **Definition Zins-Futures**

- Ein Future ist ein standardisierter **Future-Kontrakt**.
- Die Teilnehmer **verpflichten** sich dabei eine genaue definierte **Ware (Basiswert)** in einer bestimmten **Menge (Kontraktgrösse)** zu einem im voraus bestimmten **Preis (Ausübungspreis)** auf **Termin (Verfalltermin)** zu **kaufen (long)** bzw. zu **verkaufen (short)**.

- **Arten von Futures**

- **Commodity Futures**

- **Pflanzliche Produkte:** Baumwolle, Kaffee, Reis
- **Tierische Produkte:** Rinder, Schweinebäuche
- **Rohstoffe:** Kupfer, Erdöl, Erdgas

- **Financial Futures**

- **Währungs-Futures**
- **Zins-Futures:** Conf-Future, Bond-Future, T-Bill-Future, T-Bond-Future
- **Aktienindex-Futures:** SMI-Future

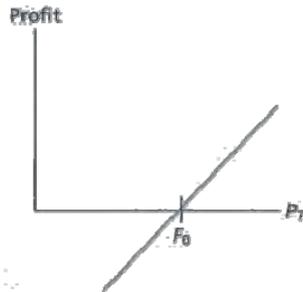
- **Unterschiede zwischen Forwards und Futures**

Forwards	Futures
▪ OTC gehandelt	▪ Börsengehandelt
▪ Massgeschneidert (nicht standardisiert)	▪ standardisiert nach Quantität, Qualität und Termin
▪ Ausfall-Risiko bei der Gegenpartei	▪ Börse als Gegenpartei
▪ Keine Cash-Transaktionen bis zum Settlement	▪ Initial Margin ▪ Maintenance Margin (Margin Call)
▪ Keine Bewertung	▪ Marking-to-market: Täglicher Abgleich von Gewinn und Verlust
▪ Gehalten bis zum Settlement	▪ Werden üblicherweise vor Verfall glatt gestellt
▪ Nachteile <ul style="list-style-type: none"> ○ Nicht liquid (kein Glattstellen möglich) ○ hohes Ausfallrisiko ○ höhere Transaktionskosten 	▪ Nachteile <ul style="list-style-type: none"> ○ Margin Erfordernis ○ Standardisiert

- **Vorteile**
 - Kontraktgröße und Laufzeit frei wählbar

- **Vorteile**
 - Sehr liquid
 - Geringes Ausfallrisiko
 - Standardisiert: Glatstellen möglich

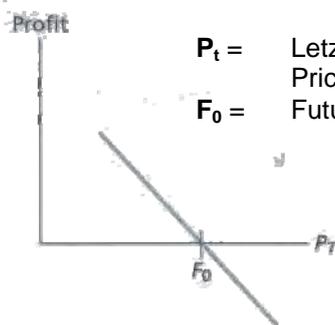
- **Profit to long (Käufer) = Spot Price Verfalltag P_t – Original Futures Price F_0**



P_t = Letzter Spot Price (Future Price am Verfalltag)
 F_0 = Future Price (Kaufpreis)

A. Long futures profit = $P_T - F_0$

- **Profit to short (Verkäufer) = Original Futures Price F_0 – Spot Price at maturity P_t**



P_t = Letzter Spot Price (Future Price am Verfalltag)
 F_0 = Future Price (Kaufpreis)

B. Short futures profit = $F_0 - P_T$

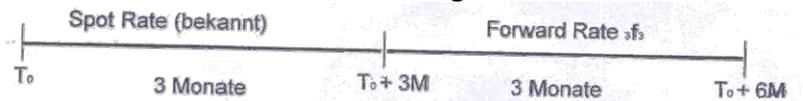
- **T-Bill-Futures**

- Ein T-Bill Futures-Kontrakt beinhaltet die Verpflichtung am Stichtag einen 90 – 92 Tage laufenden T-Bill (Nominalwert: \$1'000'000) zu kaufen (long future) oder zu verkaufen/liefern (short future).
- **Ziel von T-Bill-Futures ist es sich gegen das Zinsänderungsrisiko abzusichern, also Hedging.**

- **Berechnung des Preises von T-Bills**
 - T-Bills werden wie **Zero-Bonds** zu einem **Discount** gehandelt:

$$\text{Preis T-Bill} = \frac{1 \text{ Mio USD}}{(1+r)^{\text{Anzahl Tage}/360}}$$

- **Berechnung des Preises von T-Bill-Futures**
 - T-Bill Futures sind nichts anderes als **gehandelte Forward-Rates**



- T_0 Abschluss Future (Spot bekannt)
- $T_0 + 3M$ Kauf/Verkauf Future
- $T_0 + 6M$ Verfall T-Bill
- Berechnung

$$\text{Preis T-Bill Futures} = \frac{1 \text{ Mio USD}}{(1 + s_{f3})^{90/360}}$$

- s_{f3} = Forward Rate (3 Monate bis Beginn, 3 Monate Dauer)

- **Beispiel: Hedging mit Zinsfutures**

- Sie besitzen einen T-Bill (Nominal \$1 Mio.) mit einer Laufzeit von 180 Tagen und möchten diese in 90 Tagen verkaufen.
 - Zinssatz 90 Tage 5 %

- Zinssatz 180 Tage 5.5 %
- Zinssatz T-Bill Futures 90 Tage 6 %
(=Forward Rate $_3f_3$)
- Erwarteter T-Bill Zinssatz in 90 t 8 %
- **Verkauf (Short Future)** eines T-Bill-Futures, da mit steigenden Zinsen gerechnet werden kann
- T-Bill-Preis heute: $1'000'000/(1+0.055)^{180/360} = 973'584.77$
- Preis T-Bill Futures $1'000'000/(1+0.06)^{90/360} = 985'538.36$
- Ich verkaufe also meinen T-Bill für 985'538.36 in 3 Monaten zum Zeitpunkt $T_0 + 3M$.
- Was für eine **Rendite** erziele ich?
 - $985'538.36/973'584.77 = 1.012278$
 - Bei 0.012278 handelt es sich um die Rendite für 3 Monate bis zum Verkauf des T-Bills. Die effektive Jahresrendite beträgt $1.012278^4 = 1.05 - 1 = 0.05 =$ 5% Rendite
 - Wieso gerade 5%. Dies entspricht gerade dem heutigen Zinssatz für 90 Tage. Denn ich könnte anstatt den T-Bill heute zu kaufen und auf 90 Tage wieder zu verkaufen gleich zum heutigen normalen 90-Tage Zinssatz anlegen (z.B. 3M-LIBOR).

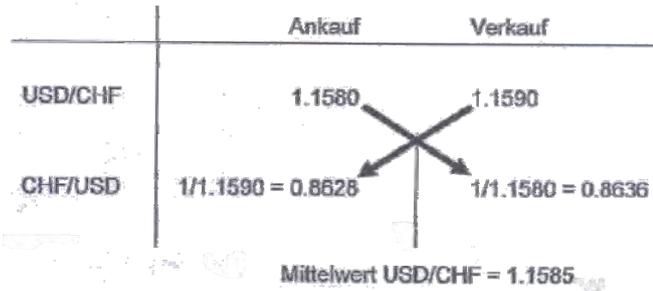
3.5 Der Devisenmarkt

- **Definition Devisenmarkt**
 - Devisen sind **Buchgeld**.
 - Unter Devisen versteht man alle auf **ausländische Währungen** lautend und **im Ausland zahlbaren** Forderungen.
 - **Valuten (=Ausländische Zahlungsmittel)**
 - **Sorten (Bargeld)**
 - Noten Münzen
 - **Devisen (Buchgeld)**
 - Bankguthaben
 - Checks/Wechsel
- **Die grössten Akteure auf dem Devisenmarkt**
 - Banken
 - Broker (Die meisten Devisengeschäfte laufen über Broker)
 - Multinationale Unternehmen
 - Zentralbanken
 - Der Devisenmarkt ist **24 h** geöffnet: Der Handel erfolgt an mehreren Orten (London, New York, Tokio). Oft geben Devisenhändler ihre Positionen über die verschiedenen Zeitzonen weiter damit diese auch nachts betreut sind.
- **Devisengeschäfte**
 - **Kassageschäft (Spot Market)**
 - **Definition Kassageschäft**
 - Kauf und Verkauf von Devisen zu einem bestimmten Kurs per Kassa, d.h. Lieferung und Zahlung erfolgen mit **Valuta 2 Arbeitstage**.
 - Geschäfte mit Valuta grösser als zwei Arbeitstage sind **Termingeschäfte**.
 - **Merkmale des Devisenmarktes**
 - Der Devisenmarkt ist ein **kommissionsfreies** Geschäft. Die Kosten werden durch eine **Marge (=Spread)** gedeckt.
 - Bei Interbankengeschäften beträgt der Spread ungefähr 10 Punkte (Stellen) während bei Kundengeschäfte grössere Spreads abhängig vom Transaktionsvolumen (<100'000, <250'000, >250'000) gestellt werden.
 - Die Kurse werden auf 4 Kommastellen dargestellt.
 - **Definition Wechselkurs**
 - Der Wechselkurs bezeichnet das **Austauschverhältnis** zweier Währungen. Er wird als Preis einer Währung in Einheiten einer andern Währung ausgedrückt.
 - **Preisnotierung** (üblich in der Schweiz)
 - x inländische Währung für 1 Einheit ausländische Währung
 - x CHF für 1 oder 100 Einheiten Devisen
 - **USD/CHF 1.80**
 - 1 USD kostet 1.80 CHF

- **Mengennotierung** (angelsächsische Abbildung, Kehrwert der Preisnotierung)
 - x ausländische Währung für 1 Einheit inländische Währung
 - 1 CHF ergibt x Einheiten Devisen
 - **CHF/USD 0.556**
 - 1 CHF ergibt 1/1.80 (=0.556) USD
- **Wie kommt der Wechselkurs zustande?**
 - **Langfristig: Kaufkraftparitätentheorie (PPP)**
 - Mit einem CHF muss man in der Schweiz und im Ausland gleich viele Güter kaufen können.
 - Der Wechselkurs gleicht die unterschiedlichen Preisniveaus im In- und Ausland aus.

- **Bid-Ask-Spread**

- Der Devisenhändler stellt für ein Währungspaar (USD/CHF) zwei Kurse:
 - Bid-Kurs (Geld, Ankauf), tieferer Kurs
 - Ask-Kurs (Brief, Verkauf), höherer Kurs



- **Cross Rates**

- Es gibt nicht für alle Währungspaare Notierungen, so gibt es keine Notierung MXP/SEK (Mexikanischer Peso/Schwedische Kronen).
- Anstatt für jedes Währungspaar eine solche Notierung zu veröffentlichen, wird der **USD** als **Vehikelwährung** benutzt. Im Interbankenhandel werden alle Währungen fast ausschliesslich gegen den USD quotiert. Eine Ausnahme bildet der EUR, für den eigenständige Notierungen gegen viele Währungen bestehen.

- **Beispiel: Rechnen anhand von Mittelkursen**

- Angenommen es gäbe keine Notierung EUR/CHF: Ein Kunde möchte EUR gegen CHF verkaufen. Der EUR/CHF wird via den USD als Transaktionswährung gerechnet, indem die EUR zuerst in USD, und dann die USD in CHF gewechselt werden.
- Bei diesem Vorgang gilt für den Kunden immer den schlechteren Kurs. Zudem bezahlt er zweimal den Bid/Ask-Spread.
- **Mittelkurse**
 - USD/CHF 1.1535 (1 USD = 1.1535 CHF)
 - EUR/USD 1.3425 (1 EUR = 1.3425 USD)
- **Vorgehen:**
 - Verkauf von EUR gegen USD (Kurs 1.3425)
 - Verkauf von USD gegen CHF (Kurs 1.1535)
 - $1.3425 \text{ EUR/USD} \cdot 1.1535 \text{ USD/CHF} = 1.5486 \text{ EUR/CHF}$

• → **Merke:** Jene Währung die ich verkaufen will steht immer an vorderer Stelle!

- **Beispiel: Berechnung der Cross Rates bei Geld/Brief Kursen**

- Die Bank verwendet bei solchen Geschäften nicht die Mittelkurse (wie im obigen Beispiel) sondern die entsprechenden Geld- bzw. Brief-Kurse:

	Währungs-Paare	Ankauf (Geld;bid)	Verkauf (Brief;as)
Gesuchte Währung	USD/CHF	1.1535	1.1545
Angebotene Währung	USD/EUR	0.7446	0.7449
Cross Rate (Geld/Brief)	EUR/CHF	1.5486	1.5505

- Der Kunde kauft USD gegen EUR.
 - Der Kurs muss also lauten EUR/USD, weil er EUR verkauft und USD kauft.
 - Einen EUR/USD-Kurs gibt es aber nicht, also müssen wir den Kurs zunächst umrechnen:
 - $1/0.7446 = 1.3430$ (=Verkauf durch Bank)
 - $1/0.7449 = 1.3425$ (=Ankauf durch Bank)
 - Relevant ist also der Kurs von 1.3425.
 - EUR/USD 1.3425 (=Ankauf durch Bank)
- Der Kunde kauft CHF gegen USD.
 - Der Kurs muss also lauten USD/CHF, weil USD verkauft und CHF kauft.
 - Einen USD/CHF-Kurs gibt es.
 - USD/CHF 1.1535 (=Ankauf durch Bank)
- Das gibt folgenden Cross Rate:
 - EUR/USD 1.3425 · USD/CHF 1.1535 = EUR/CHF 1.5486
- **Termingeschäft (Forward Market)**
 - **Devisentermingeschäft (Forward)**
 - (Outright-)Termingeschäfte sind Transaktionen, bei denen ein beliebiger Betrag einer Fremdwährung auf einen beliebigen Termin gekauft oder verkauft wird, ohne dass dieser Transaktion ein gegenläufiges Kassageschäft gegenübersteht.
 - **Anwendung im Riskmanagement**
 - Ein Schweizer Exporteur erhält in 3 Monaten einen Betrag in USD. Um kein Währungsrisiko einzugehen, verkauft er bereits heute diesen USD-Betrag auf Termin in 3 Monaten gegen CHF.
 - Der Exporteur ist damit nicht mehr den zwischenzeitlichen Wechselkursschwankungen ausgesetzt, kann aber gleichzeitig auch keinen Wechselkursgewinn erzielen.
 - **Notierung**
 - Am Terminmarkt findet im Gegensatz zum Kassahandel keine direkte Preisnotierung statt. Vielmehr werden Swapsätze genannt, die dem Kassakurs hinzugefügt oder abgezogen den Terminkurs ergeben.
 - **USD/CHF**

gültig am 21.03.2005

Währungsauswahl:

Spot + Punkte = Termin-Kurs

Type	Expiry Date	Points	Bid	Ask	Time
<u>Spot</u>			1.1771	1.1776	21:26:00
ON	22.03.2005	-0.7 / -0.5	1.1770	1.1775	04:42:00
TN	23.03.2005	-0.7 / -0.65	1.1770	1.1775	15:48:00
SN	24.03.2005	-0.7 / -0.65	1.1770	1.1775	19:34:00
SW	30.03.2005	-4.87 / -4.7	1.1766	1.1771	21:22:00
2W	06.04.2005	-9.77 / -9.49	1.1761	1.1767	21:26:00
1M	25.04.2005	-22.9 / -22.1	1.1748	1.1754	19:29:00
2M	23.05.2005	-44.8 / -42.9	1.1735	1.1733	19:26:00
3M	23.06.2005	-69.7 / -66.6	1.1701	1.1709	21:08:00
4M	25.07.2005	-97 / -93	1.1674	1.1693	20:57:00
5M	23.08.2005	-122 / -119	1.1649	1.1657	21:03:00
6M	23.09.2005	-150 / -147	1.1621	1.1629	21:09:00
9M	23.12.2005	-235 / -230	1.1536	1.1546	21:09:00
1Y	23.03.2006	-320 / -314	1.1451	1.1462	21:15:00
2Y	23.03.2007	-677 / -595	1.1094	1.1191	21:16:00
3Y	25.03.2008	-1021 / -937	1.0750	1.0939	21:23:00
4Y	23.03.2009	-1323 / -1156	1.0493	1.0726	21:24:00
5Y	23.03.2010	-1608 / -1230	1.0165	1.0546	21:24:00

- **Der Preis (Terminkurs) wird deshalb immer kleiner, weil die Zinsdifferenz ausgeglichen werden muss, sonst wäre Arbitrage möglich.**
 - **Beispiel:**
 - Ein Schweizer Anleger steht vor den folgenden Anlagemöglichkeiten:
 - Geldmarktzins CH (12M) 1 % (Geld/Brief)
 - Geldmarktzins USA (12M) 3 % (Geld/Brief)
 - CHF/USD Spotkurs 1.15 (Geld/Brief)
 - CHF/USD Terminkurs (12M) 1.25 (Geld/Brief)
 - In diesem Fall ist der Terminkurs CHF/USD grösser als der Spot-Kurs: **Dies darf nie der Fall sein, sonst ist Arbitrage möglich.** In diesem Beispiel soll gezeigt werden dass dies nie der Fall sein darf.

- Der US-Geldmarktzins ist attraktiver als der entsprechende CHF-Zins und der USD ist per Termin gegenüber dem CHF erst noch teurer:

	Heute	In 12 Monaten
Kreditaufnahme 115'000 (1 %)	+ 115'000 CHF	- 116'150 CHF
Wechsel der 115'000 CHF in USD und Anlage des Betrages am US-Geldmarkt (3 %)	-100'000 USD	103'000 USD
Gleichzeitig Terminverkauf der 103'000 USD zu CHF/USD 1.25		- 103'000 USD + 128'750 CHF
Garantierter Ertrag in 12 Mt (=Arbitragegewinn)		+ 12'600 CHF

Wie gesagt darf dies nicht möglich sein. Die Geldanlage CHF muss der Geldanlage USD entsprechen damit keine Arbitrage möglich ist.

- Wie müsste der Terminkurs gestellt sein, damit keine Arbitrage möglich ist?

- R_I Inländischer Zinssatz
- R_A Ausländischer Zinssatz
- E_0 Wechselkurs (inländische Währung/Fremdwährung)
- F_t Terminkurs (inländische Währung/Fremdwährung)
- $1+R_I = 1/E_0 \cdot (1+R_A) \cdot F_t$

$$F_t = \frac{1+R_I}{1+R_A} \cdot E_0 \quad \text{Gedeckte Zinsparität}$$

$$\text{Swapsatz} = F_t - E_0 = E_0 \cdot \frac{R_I - R_A}{1+R_A}$$

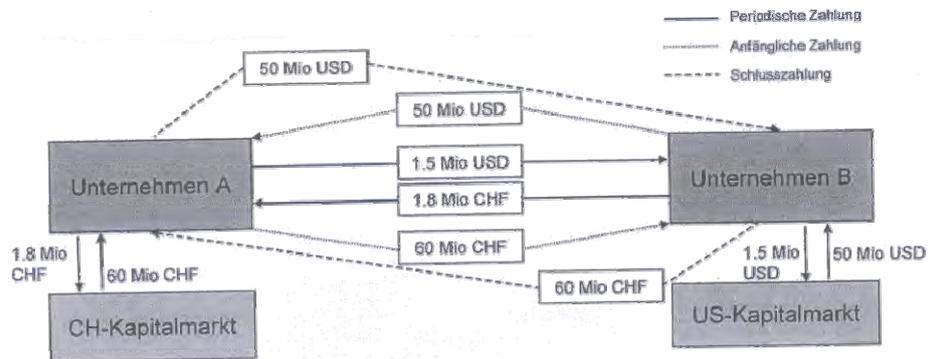
- Im obigen Beispiel:
 $F_t = (1+0.01)/(1+0.03) \cdot 1.15$
 $F_t = 1.128$
 Der Terminkurs müsste also 1.13 anstatt 1.25 betragen, so wäre keine Arbitrage möglich.
- Im Vergleich zu **Kassawechselkurs**
 - erhält die **höher verzinsliche Währung** einen **Terminabschlag** (Diskont, Disagio)
 - erhält die **tiefer verzinsliche Währung** einen **Terminaufschlag** (Prämie, Agio)
- Die Differenz zwischen dem Kassa- und dem Terminkurs ist umso grösser:
 - je grösser die **Zinsdifferenz** zwischen den beiden Währungspaaren ist und
 - je länger die **Laufzeit** des Termingeschäfts ist

Devisenswaps

- Devisenswaps bestehen aus einem **Devisentausch mit zwei verschiedenen Valuten**:
 - Aus einem **Kassageschäft** (Kauf oder Verkauf) und einem gleichzeitig abgeschlossenen **gegenläufigen Termingeschäft** (d.h. per Kassa gekaufte oder verkaufte Fremdwährung wird auf Termin wieder verkauft oder gekauft) **oder**
 - Aus **zwei gleichzeitig abgeschlossenen Termingeschäften**, indem auf einen kürzeren Termin gekauft oder verkauft und gleichzeitig die Gegentransaktion auf einen späteren Termin abgeschlossen wird
- Der Umsatz in Devisenswaps ist sehr hoch. Swaps gewähren die Möglichkeit der temporären Verfügung über Fremdwährung ohne Wechselkursrisiko. Sie können deshalb als **Kurssicherungsinstrument** eingesetzt werden. Dies ist häufig im Interbankengeschäft der Fall.
- Beispiel**
 - Das CH-Unternehmen A möchte am Kapitalmarkt 50 Mio. USD mit einer Laufzeit von 3 Jahren aufnehmen, um eine Investition in den USD zu tätigen. Gleichzeitig möchte das US-Unternehmen B 60 Mio.

CHF mit einer Laufzeit von 3 Jahren aufnehmen, um eine Investition in der Schweiz zu tätigen. Die beiden Unternehmen können zu den folgenden Konditionen Kapital am Kapitalmarkt beschaffen:

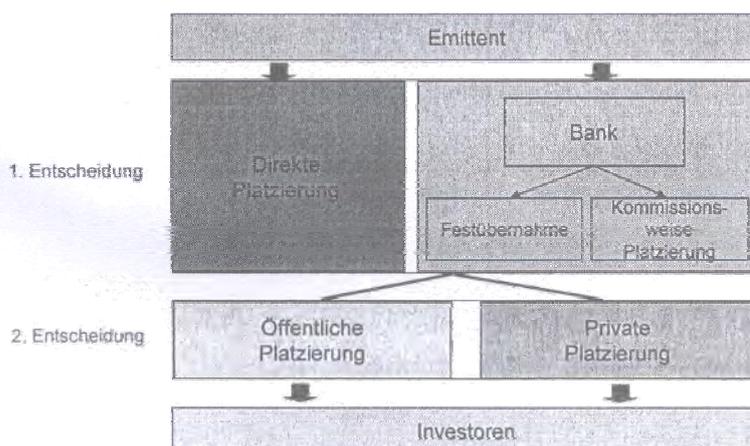
- A
 - Kapitalaufnahme in der Schweiz: 3 %
 - Kapitalaufnahme in den USA: 5 %
- B
 - Kapitalaufnahme in der Schweiz: 5 %
 - Kapitalaufnahme in den USA: 3 %
- Beide Unternehmen haben in ihrer Heimwährung einen **komparativen Vorteil** bei der Kapitalbeschaffung. Mit einem Devisenswap können beide Unternehmen vom günstigeren Kapitalzins in der Fremdwährung profitieren.
- **Finanzierung mit Devisenswaps**
 - Annahme: der CHF/USD Kassakurs steht bei 1.2
- **Anfängliche Kapitalaufnahme**
 - A: in der Schweiz, 60 Mio. CHF, Laufzeit 3 Jahre, 3 %
 - B: in den USA, 50 Mio. USD, Laufzeit 3 Jahre, 3 %
- **Anfängliche und periodische Swapzahlungen**



- **Derivatgeschäft**
 - Optionen
 - Futures

3.6 Das Emissionsgeschäft

- **Definition Emissionsgeschäft**
 - Das Emissionsgeschäft umfasst die **Konzipierung, Ausgabe und Platzierung** von neuen Anlageinstrumenten auf dem Geld- und Kapitalmarkt.
- **Anlageinstrumente**
 - **Wertpapiere**
 - Aktien
 - Obligationen
 - Wandelanleihen
 - **Derivate**
 - Optionen
 - Futures
 - Swaps
- **Platzierungsarten**



- **Direkte vs. Bankunterstützte Platzierung**
 - **Direkte Platzierung**
 - Unternehmung wirbt direkt bei den Anlegern
 - Unternehmung trägt Platzierungsrisiko
 - Direkte Platzierung wird immer populärer (Internet, Risikokapital)
 - **Bankunterstützte Platzierung**
 - **Festübernahme (Underwritten)**
 - Bank/Bankensyndikat übernimmt Betrag zu einem festen Preis
 - Titel werden auf Rechnung und Gefahr der Bank zur Zeichnung aufgelegt und platziert
 - **Kommissionsweise Platzierung („Best efforts“)**
 - Der Emittent übernimmt das Platzierungsrisiko
 - Bank dient lediglich als Zeichnungs- und Zahlstelle
- **Private vs. Öffentliche Platzierung**
 - **Privatplatzierung**
 - An einen kleinen Kreis von Investoren gerichtet
 - vor allem institutionelle Investoren (weniger Informations- und Schutzbedarf)
 - Aufgrund der hohen Anlagesummen der Investoren wird auf ihre Präferenzen eingegangen
 - Eignet sich vor allem bei strukturierten Finanzinstrumenten
 - kein Emissionsprospektzwang
 - weniger Kosten
 - **Öffentliche Platzierung**
 - An ein breites Anlegerpublikum gerichtet
 - Als öffentlich gilt jedes Angebot, welches sich nicht an einen beschränkten Anlegerkreis richtet
 - Emissionsprospektzwang
- **Arrangements zwischen Emittent und Investment Bank**
 - **Negotiated vs. Competitive bid**
 - **Negotiated**
 - Die Investment Bank verhandelt mit dem Emittenten die Bedingungen der Emission aus
 - **Competitive Bid**
 - Das emittierende Unternehmen strukturiert die Emission in eigener Regie und holt sich anschließend die Offerten der Investment-Banken rein
- **Die Wertschöpfungskette im Emissionsgeschäft**
 - **1. Kundenakquisition**
 - Ziel: **Gewinnung von Kunden**
 - Banken stehen im **Wettbewerb** zueinander
 - **Kriterienkatalog** massgeblich bei der Auswahl potentieller Emittenten: Neben dem Finanzierungsvolumen und der Ertragskraft des Emittenten stehen insbesondere Risiko- und Reputationsabwägungen im Vordergrund des **Auswahlprozesses**
 - Abhängig von der Kapitalausstattung, der aktuellen Risikoposition und der Risikobereitschaft der Investment Bank wird das zu tragende **Platzierungsrisiko** gegenüber dem zu erwartenden **Ertrag abgewogen**
 - **2. Emissionsberatung**
 - Auslöser des **Finanzierungsbedarfs** sind interne bzw. externe Wachstumspläne, Umstrukturierungen oder Übernahmen.
 - In Zusammenarbeit mit Analysten der Bank werden Finanzierungsinstrumente strukturiert, die zur Lösung des spezifischen **Finanzierungsproblems des Kunden** beitragen. Gleichzeitig müssen diese aber auch den **Anlagekriterien der Investoren** genügen.
 - **1. Unternehmensstrategie** (Geschäftsdefinition, Akquisitionen, Dividendenpolitik)
 - **2. Finanzierungsstrategie** (Aufnahme von FK oder EK, Kennziffern, Investorenansprüche)
 - **3. Kapitalmarktstrategie** (Märkte, Währungen, Laufzeiten, Kapitalkosten)
 - **3. Übernahme, Preisfindung, Platzierung**
 - Die Investmentbank bietet dem Emittenten die Möglichkeit an, das Absatzrisiko ganz (Commitment) oder teilweise (Best effort) zu übernehmen. Neben dem **Absatzrisiko** ist auch das **Preisrisiko** von entscheidender Bedeutung.
 - Die Bank ermöglicht dem Emittenten die Inanspruchnahme von **Absatzkanälen**, die diesem im Falle einer Selbstemission nicht oder nur eingeschränkt zur Verfügung stünden.
 - **4. Einführung zum Börsenhandel, Kurspflege**
 - Zu den **nachgelagerten Dienstleistungen** nach der Platzierung der Wertpapiere gehören insbesondere die **Einführung zum Börsenhandel** (Förderung der Preistransparenz und Liquidität im Sekundärhandel) und **Massnahmen zur**

Kurspflege (v.a. Stabilisierung des Sekundärmarktpreises während den ersten Handelstagen).

- **Ablauf eines Emissionsgeschäftes**
 - **1. Anleihevertrag** (zwischen Emittent und Federführender Bank)
 - **2. Syndikatsvertrag** (zwischen federführender Bank und Syndikatsbanken)
 - **3. Prospekt, Zeichnungsschein, Inserate** (zwischen Syndikat und Publikum/Anleger)
 - **4. Zeichnung** (zwischen Publikum und Banken)
 - **5. Zuteilung der Titel** (zwischen Banken und Publikum)
- **Das Emissionskonsortium**
 - Meist ist das **Übernahme- bzw. Platzierungsrisiko** einer Gesamtanleihe für die federführende Bank zu gross. Sie bildet deshalb zusammen mit anderen Banken ein **Emissionssyndikat (Konsortium)**, welches die Anleihe übernimmt und am Markt platziert.
 - **Vorteile**
 - Risiko ist verteilt auf mehrere Banken
 - höhere Platzierungskraft durch mehr Vertriebskanäle
 - **Beziehungen im Syndikat**
 - **Leadmanager**
 - Federführende Bank
 - hauptverantwortlich für die Platzierung der Anleihe
 - **Co-Manager**
 - Übernahme einer grösseren Beteiligung
 - **Mitglied (Underwriter)**
 - Übernahme einer kleineren Beteiligung
 - Bestimmte Quote auf eigenes Risiko
 - **Unterbeteiligte (Selling Group)**
 - Unterstützung der Platzierung
 - Keine eigene Quote
- **Emission von Beteiligungspapieren**
 - **IPO (Initial Public Offering)**
 - **Gründe für ein IPO**
 - Kapitalbedarf (zusätzliches Eigenkapital)
 - Generationenwechsel (Bisherige Aktionäre wollen ihre Beteiligung verkaufen/reduzieren)
 - Ergänzende Massnahme bei der Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung
 - **Verfahren**
 - **Bookbuilding**
 - Das Emissionskonsortium legt aufgrund interner finanzanalytischer Überlegungen und erster Kontakte mit möglichen Investoren eine **Preisspanne** fest, innerhalb welcher der endgültig festzulegende **Emissionspreis** liegen wird.
 - Während einer festgelegten Frist können **Grossinvestoren** Zeichnungsangebote **innerhalb der festgelegten Preisspanne** abgeben.
 - Aufgrund der abgegebenen Angebote und der erwarteten Marktentwicklung wird der **höchstmögliche einheitliche Emissionspreis** festgelegt, zu dem die ganze Emission platziert werden kann.
 - **Greenshoe**
 - Ein **Greenshoe** ist eine Option welche dem Underwriter (federführende Emissionsbank) erlaubt zusätzliche Aktien von der emittierenden Unternehmung zu kaufen und am Markt zu platzieren wenn der Markt zusätzliche Aktien nachfragt..
 - Sind kursstützende Massnahmen notwendig, wird der Greenshoe vom Emissionskonsortium gedeckt, d.h. die Titel werden zurückgekauft.

4. Marketing für Finanzdienstleistungen

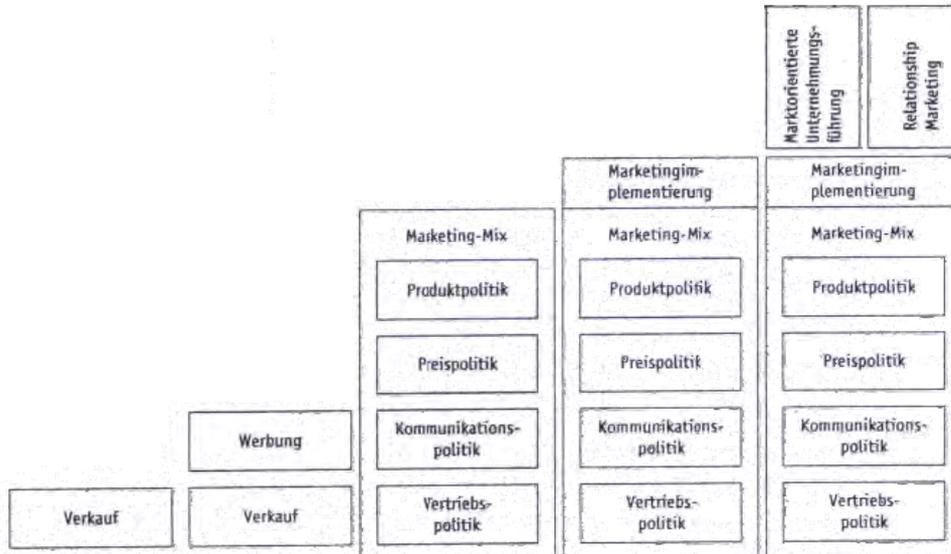
4.1 Marketing in der Wertschöpfungskette der Bank

- **Führungsprozesse (=Unternehmensstrategie)**
 - Unternehmensleitung (Führung und Organisation)
- **Wertschöpfungsprozesse (=Funktionale Strategien)**
 - Marketing
 - Produktentwicklung
 - Produktion und Informationsbeschaffung
 - Vertrieb
- **Unterstützungsprozesse**
 - Finanzen
 - RW
 - Recht
 - Compliance
 - Personal
 - IT
 - Logistik

4.2 Grundlagen des Marketings

- **Strukturelle Veränderungen im Finanzsektor**
 - Bisher war die Struktur des Finanzsektors sehr sicher. Dies führte zur Vernachlässigung des Marketings.
 - In den letzten Jahren hat sich herausgestellt, dass der Finanzsektor trotzdem einer strukturellen Anpassung unterläuft (sinkende Ertragsmargen, zunehmende Geschäftsrisiken). Das Marketing wird deshalb wichtiger.
 - Der Margendruck konnte bisher durch gute Erträge im Anlagegeschäft überdeckt werden. Mit dem Einbruch der Börsen nach 2001 wurden die grundsätzlichen Problemstellungen jedoch deutlich.
- **Neue Rahmenbedingungen**
 - **Volkswirtschaft**
 - Verhaltendes gesamtwirtschaftliches **Wachstum**
 - Veränderung der **demografischen** Strukturen
 - Alterung der Bevölkerung (→ Vorsorgeprodukte werden wichtig)
 - Unsicherheit der staatlichen Vorsorge (→ Vorsorgeprodukte werden wichtig)
 - Ballungszentren (→ Filialkonzept)
 - Neue Familienstrukturen
 - Neue Werte (→ Geld als Mittel zum Zweck)
 - **Deregulierung, Regulierung und Internationalisierung**
 - Deregulierung: Privatisierung von Staatsbanken
 - Regulierung: Grenzüberschreitende Zinsbesteuerung, Basel II
 - Wachsendes **Geldvermögen** privater Haushalte und institutioneller Anleger
 - **Anbieter**
 - Engere Märkte
 - Branchenfremde Wettbewerber
 - Wegfall herkömmlicher Branchengrenzen
 - Zusammenschlüsse, Konsolidierung
 - Internationalisierung der Anbieter
 - Differenzierung der Produkte
 - Kürzere Produktlebenszyklen
 - **Technologie**
 - Neue Informations- und Kommunikationstechnologien
 - Veränderung der Geschäftsprozesse durch neue Technologien
- **Strategische Fragestellungen**
 - Wie **kundengerecht** und **zukunftsweisend** ist die herkömmliche Vorstellung vom Markt?
 - Welches sind die **Erfolgsfaktoren** für die **zukünftigen Märkte**?
 - Wie **attraktiv** sind bestehende **Geschäftsfelder** und Kundengruppen?
 - Wie können **Wettbewerbsvorteile** gesichert und ausgebaut werden?
 - Welchen Einfluss haben die **neuen Technologien**?
 - Welche Techniken braucht meine Bank? (z.B. Handybanking)
 - Wie kann ich die Kosten pro Kunde messen?
 - Wie ist mit dem **Multi-Channel-Banking** (=verschiedene Vertriebskanäle) umzugehen?
 - Verliere ich den Kunden über die etlichen Vertriebskanäle nicht?
 - Wie ist mit **Allianzen** umzugehen?

- **Konsequenzen**
 - **Optimierung der Value Chain**
 - Reorganisation, Rationalisierung, Kostenreduktion mit Tendenz zum Lean Management
 - Streben nach Economies of Scale durch Bündelung von Geschäftsaktivitäten durch Akquisitionen, Fusionen und Kooperationen.
 - **Stärkung des Marketing**
 - Zielgruppenspezifische Ausrichtung an den Erfordernissen der verschiedenen Kundengruppen im Firmen- und Privatkundengeschäft
 - **Kundenbindung- und Kundenrückgewinnung**
- **Entwicklung des Marketingbegriffs**



- Die Banken waren mit ihrem Marketing sehr lange vielen anderen Industrien hinterher. Auch heute gibt es noch **Schwächen**:
 - **Produktpolitik**
 - Je nach Produkt unterschiedlich stark entwickelt.
 - **Preispolitik**
 - Sehr zurückhaltend in der Schweiz: Die Banken haben viele Monopolrenten weil die Kunden nicht auf Preisveränderungen reagieren.
 - **Kommunikationspolitik**
 - v.a. noch klassisches Marketing (Werbung, Plakate etc.)
 - sehr wenig Direct Marketing
 - **Vertriebspolitik**
 - Integration der verschiedenen Kanäle (Multi-Channel Banking) macht Probleme
- **3 aufbauende Phasen der Marketingentwicklung bei den Banken**
 - **1. Verkaufsorientiertes Marketingkonzept**
 - Durch die absatzpolitischen Instrumente sollen die Kunden dazu bewegt werden, die **angebotenen Produkte zu kaufen**.
 - **2. Nachfrageorientiertes Marketingkonzept**
 - Im Mittelpunkt steht der **Kunde mit seinen Bedürfnissen**.
 - **3. Strategisches Marketingkonzept**
 - **Zukünftige Entwicklung** (z.B. Demografie) in die Strategie-Konzepte einbauen
 - **Integration des Marketing** in die **Unternehmensstrategie**
 - **4. Wertorientiertes Marketingkonzept**
 - Was bringt es mir wenn ich jedes Bedürfnis des Kunden befriedige?
 - Deckungsbeitrag je Kunde – Rentiert der Kunde?
 - Customer Lifetime Value – Was bringt mir der Kunde in der Zukunft?
 - Extrem verbunden mit der technischen Entwicklung (CRM)
 - Die Bank steht vor der Herausforderung, den **subjektiv vom Kunden erlebten Leistungswert** von Produkten und Dienstleistungen konstant zu steigern.
 - Da der Wert einer Leistung für einen Kunden jedoch nicht nur von der Summe der Wertelemente, sondern auch von ihrem **Preis** bestimmt wird, heisst es für die Banken gleichzeitig permanent an **Kostensenkungen** zu arbeiten und sie an die Kunden weiterzugeben.
 - → **Gewinnerzielung über systematische Steigerung der Wertgewinne für die Kunden**

4.3 Besonderheiten des Marketings von Finanzdienstleistungen

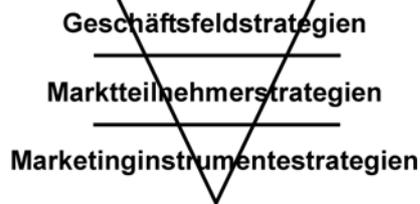
- **Besonderheiten von Dienstleistungen beim Marketing**
 - **Potentialorientierte Phase**
 - Eine Dienstleistung ist immer ein **Leistungsversprechen** dass der Dienstleister abgibt. Der Erfolg ist nicht im Voraus vorhersagbar. Jeder Dienstleister muss eine Leistungsbereitschaft erstellen (z.B. Hotelzimmer zur Verfügung stellen).
 - Weil Dienstleistungen im Gegensatz zu Sachgütern **immateriell** sind, besteht bei den Kunden also ein **subjektiv wahrgenommenes Kaufrisiko**.
 - Statt konkreter Endprodukte, die im Kaufvorfeld betrachtet werden können, beschränkt sich die Produktdarbietung bei zu erbringenden Dienstleistungen in der Regel auf abstrakte Leistungsbeschreibungen, mit denen die Kunden von den Anbietern umworben werden.
 - Dienstleistungen werden auch deshalb als **Vertrauensgüter** bezeichnet. Das Vertrauen muss mit **Ersatzindikatoren (Kontaktpunkte)** hergestellt werden (siehe Auswirkungen auf das Marketing von DL)
 - **Prozessorientierte Phase**
 - Bei einer Dienstleistung findet eine **Interaktion mit dem Kunden** statt: **Der Kunde muss bei der Erbringung der Dienstleistung mitwirken**. Man kann eine Dienstleistung nicht vorproduzieren. (z.B. im Hotel schlafen).
 - **Ergebnisorientierte Phase**
 - Das **Ergebnis**, der Erfolg, ist abhängig von einer **Zustandsänderung** zwischen dem Vor und dem Nach der Dienstleistung.
- **Auswirkungen auf das Marketing von Dienstleistungen**
 - Während diesem ganzen Prozess gibt es **Unsicherheiten** (z.B. Leistungsversprechen), weshalb der Kunde dem Dienstleister **Vertrauen** entgegenbringen muss.
 - Dienstleistungen erfordern daher im Gegensatz zu Sachgütern ein ganz spezielles Marketing, bei dem ausgewählte **Qualitätsindikatoren als Ersatzmerkmale für die fehlende physische** Gestalt eines Leistungsversprechens fungieren. Damit soll das **Vertrauen** hergestellt werden. **Ersatzmerkmale/Ersatzindikatoren (=Kontaktpunkte):**
 - **Search Qualities:** Kriterien, die sich den Kunden vor dem Kauf erschliessen und an denen sich die Kaufentscheidung primär festmachen lässt.
 - Ruf/Image der Bank
 - Gestaltung der Filialen
 - Corporate Identity der Bank
 - Beeinflusser (Verwandte, Freunde, Zeitungen)
 - Internet
 - Erfahrungen mit anderen Dienstleistungen der Bank
 - Preis als Indikator für Qualität
 - Signale der Unternehmung
 - **Experience Qualities:** Liegen im Grenzbereich zwischen den Search- und den Credence qualities. Sie stehen erst während oder nach dem Kauf als Beurteilungsmasstab zur Verfügung, d.h. wenn es für ein Zurück zu spät ist.
 - Auftritt des Beraters
 - Auftritt des Call Agents und anderer Bankschnittstellen
 - **Credence Qualities:** Den Kunden ist eine Leistungsbeurteilung selbst nach dem Kaufabschluss überwiegend nicht möglich.
 - Jede Bank (z.B. Migrosbank, Julius Bär) verfügt über eine andere Gewichtung ihrer Ersatzmerkmale. Während für Julius Bär die Gestaltung der Filialen sehr wichtig ist, ist für die Migrosbank ihr Internetauftritt wichtiger.
 - Diese **Ersatzmerkmale** müssen nicht nur **kommuniziert/visualisiert** (Plakate, Werbung, CI um die Leistungskompetenz sichtbar zu machen), sondern der Kunde muss diese Ersatzmerkmale auch **erleben**.
 - Die Immaterialität von Dienstleistungen wirkt sich neben der Produktdarbietung auch in der **Prozessorientierung**, das heisst der **Phase der Leistungserstellung** aus.
 - Aufgrund der **prozessorientierten Phase** muss der Kunde bei der Erstellung der Dienstleistung mitwirken. Die Kunden müssen also beim Produktionsprozess dabei sein. Dies lässt **keine Produktion auf Vorrat** zu. Es ist daher eine **hohe Leistungsbereitschaft** bereitzuhalten, die **erhebliche Kosten** verursacht. Anbieter von Dienstleistungen sind zudem darauf angewiesen, **zeitgleich**, das heisst synchron zu den **Zeitpräferenzen** ihrer Kunden, für sie präsent zu sein.
 - Zum anderen ergeben sich aus der Integration der Kunden in den Leistungsprozess erhebliche Probleme bei der **Standardisierung und Qualitätssicherung sowie der Qualitätskontrolle**.

- **Besonderheiten des Marketing-Mix bei Bankprodukten**
 - Hinsichtlich der **Distribution** von Bankprodukten v.a. an Privathaushalte spielt die **Filiale** immer noch eine bedeutende Rolle. Insbesondere bei für den Kunden beratungsintensiven Produkte und Entscheidungen spielen der persönliche Face-to-Face-Kontakt und das Vertrauen zum Berater eine dominante Rolle.
 - Das e-Banking und das Telefon hat jedoch stark an Bedeutung gewonnen und sind insbesondere bei den Firmenkunden die dominanten Vertriebskanäle.
 - Damit unterscheidet sich der Distributions-Mix bei Banken in seiner **Breite und Vielfalt** von den Gestaltungsmöglichkeiten bei anderen Dienstleistern (**Multi-Channel-Banking**).
 - Hinsichtlich der **Leistungspolitik** gilt für Banken die gleiche Grundproblematik aller Finanzdienstleister, dass die eigentliche Kernleistung aufgrund ihrer **Immaterialität** und ihrer **Abstraktheit** wenig greifbar ist und so die **Ausführungsqualität** vom Kunden kaum erlebt werden kann.
 - Umso wichtiger ist es diese **Ausführungsqualität greifbar zu machen**. Dabei steht allen Finanzdienstleistern die Möglichkeit offen, die Leistungsqualität über Verhalten, Kompetenz und Umgangsformen des Personals, über die entsprechende Gestaltung von Informationsmaterial sowie über Marken, Symbole, Logos etc. erlebbar zu machen.
 - Bei problemlosen **Standardprodukten** wie Zahlungsabwicklung, Kontoführung etc. gewinnen Aspekte wie **Bequemlichkeit, Komfort, Schnelligkeit, zeitliche Verfügbarkeit** und nicht zuletzt das **Preis-Leistungsverhältnis** eine immer **grössere Bedeutung**.
 - Dagegen bieten die als **problemvoll empfundenen Leistungen** wie Kapitalanlagen, Vermögensaufbau, Altersvorsorge oder Finanzierung erheblich mehr Möglichkeiten, einen USP (Unique Selling Proposition) aufzubauen, die Leistungen zu individualisieren und deren Wichtigkeit durch entsprechende Gestaltung des Leistungsumfeldes erlebbar zu machen.
 - Im Rahmen der **Preispolitik** besteht für viele Banken immer weniger die Möglichkeit einer kostenorientierten Preisfindung. Bedingt durch den hohen **Standardisierungsgrad** vieler Bankleistungen und das hohe Mass an **Transparenz** durch Wirtschaftsmedien und das Internet hat die Preistransparenz zwischenzeitlich ein sehr hohes Mass erreicht.
 - Vor allem gute Firmenkunden sind immer häufiger preisorientiert und wählerisch.
 - Der **Kommunikationspolitik** kommt aufgrund der Tatsache, dass Bankleistungen bedingt durch ihren immateriellen Charakter nicht für sich sprechen können, eine zentrale Stellung im Bank-Marketing zu. Traditionell setzen die Banken dabei vor allem auf **Imagewerbung**, unterstützt durch das **Sponsoring**.
 - Die **Verkaufsförderung** und insbesondere das **CRM** sowie auch das **Direct Marketing** haben jedoch in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen.

4.4 Strategische Marketingplanung im Dienstleistungsbereich

- **Strategie und Marketing**
 - **Unternehmensstrategie und Marketingstrategie**
 - **Unternehmensstrategie** = Deckt ganze Wertschöpfungskette ab
 - **Marketingstrategie** = Deckt nur einen Teil der Wertschöpfungskette ab
 - **3 Konzeptionsebenen**
 - **Strategieebene** = globale, langfristige Verhaltenspläne (Die Strategie ist die Bandbreite für operative Tätigkeiten.)
 - **Zielebene** = zukunftsbezogene, messbare, konkrete Vorgaben
 - **Instrumentalebene** = Festlegung der Marketinginstrumente
 - **Einbettung des Marketingmanagementprozesses in die Unternehmensplanung**
 - **Analyse der externen und internen Umwelt**
 - **Strategische Unternehmensplanung**
 - Unternehmenszweck/-mission
 - Unternehmensziele/-strategien
 - Definition der Geschäftsfelder
 - Ressourcenallokation
 - **Strategische Marketingplanung**
 - Geschäftsfeldstrategien
 - Marktteilnehmerstrategien
 - Budgetierung
 - **Operative Marketingplanung**
 - Instrumentenziele
 - Massnahmen
 - Budgetierung

- Implementierung
- Kontrolle
- Der Marketingmanagementprozess



- 1. Geschäftsfeldstrategien

- Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder

- **Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Marktsegmente (=Geschäftsfelder)**, die sich untereinander in ihren abnehmerbezogenen Charakteristika (z.B. Wettbewerbsintensität oder Technologie) unterscheiden.

- **Segmentierungskriterien von Geschäftsfeldern**

- Funktionen (=Marktleistungen, Produkte)
- Technologien (zur Erstellung der Marktleistung)
- Kundengruppen (welche die Marktleistung erwerben)
- Regionen (in denen die Marktleistung angeboten wird)

- **Beispiel: Geschäftsfelder von Banken**

- **Heute** = nach Kundengruppen

- Investment Banking
- Private Banking
- Retail Banking
- Corporate Banking

- **Früher** = nach Funktionen

- Anlegen
- Sparen
- Kredite

- **Ein Geschäftsfeld kann weiter unterteilt werden in Kundengruppen**

Z.B. kann das Geschäftsfeld Corporate Banking in die Kundengruppen Kleinunternehmen, Mittlere Unternehmen und Grossunternehmen aufgeteilt werden.

- **Segmentierungskriterien von Kundengruppen**

- **Demografische Kriterien**

- Geschlecht
- Alter
- Familienzyklus
- Geografische Kriterien

- **Sozioökonomische Kriterien**

- Einkommen (wichtigstes Kriterium)
- Soziale Schicht
- Beruf
- Ausbildung
- Customer Lifetime Value (CLV)
 - Ertrags-/Kosten-Situation eines Kunden über die Zeit (z.B. kosten Studen heute viel, bringen aber später einmal sehr viel Ertrag)
 - CLV = Zukünftige Erträge aus einem Kunden auf heute abdiskontiert.
 - Der CLV wird aber nicht nur durch diese ökonomischen Grössen beeinflusst, sondern auch durch die Loyalität (Kundenbindung) und das Weiterempfehlungs-Verhalten des Kunden.

- **Psychologische Kriterien**

- Motive (z.B. Sicherheit, Expansion)
- Einstellungen
- Lifestyle
- Probleme bei dieser Segmentierung:
 - Widerstand in der Bevölkerung (Gläserner Kunde)

- Kriterien sind sehr schwer zu gewinnen
- Einteilung wechselt ständig
- Datenschutz (Der Kunde kann solche Daten jederzeit herausfordern.)
- **Verhaltenskriterien**
 - Dienstleistungsbezogene Kriterien (genutzte Produktpalette)
 - Kommunikationsbezogene Kriterien (mediale Erreichbarkeit)
 - Preisbezogene Kriterien (z.B. Kauf Sonderangebote, Kauf Leistung)
 - Einkaufsstättenbezogene Kriterien (z.B. benutzte Kanäle)
- **Eine Kundengruppe kann noch weiter unterteilt werden in Zielgruppen**
Z.B. gibt es bei der Bank Z in der Kundengruppe Kleinunternehmen die Zielgruppe Anwaltskanzleien. Die Bearbeitung der Zielgruppen ist allerdings Sache des operativen Marketings.
- **Für jedes definierte Geschäftsfeld wird eine eigene Strategie entwickelt und implementiert**
- **Marktfeldstrategie**
 - **Marktdurchdringung** (=Bestehende Dienstleistung, Bestehender Markt)
 - **Marktentwicklung** (=Bestehende Dienstleistung, Neuer Markt)
 - z.B. bietet die ZKB ihr Corporate Banking neu in der ganzen Schweiz an
 - **Dienstleistungsentwicklung** (=Neue Dienstleistung, Bestehender Markt)
 - **Diversifikation** (=Neue Dienstleistung, Neuer Markt)
 - z.B. Raiffeisenbank will neu ein Geschäftsfeld Private Banking einführen
- **Wettbewerbsvorteilsstrategie**
 - **Ein Dienstleister hat folgende Möglichkeiten um einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen:**
 - **Differenzierungsvorteil**
 - Qualität
 - Innovation
 - Leistungsprogramm
 - Markenprodukte
 - **Kostenvorteil**
 - Automatisierung/Standardisierung
 - Rationalisierung
 - Kostenmanagement
 - **Zeitvorteil**
 - Zeitdauer der Dienstleistungserstellung
 - Reaktionsschnelligkeit bei Kundenanfragen
- **Marktabdeckungsstrategie**
 - **Wo ist meine Unternehmung tätig?**
 - Region (z.B. national)
 - Kundengruppe/Zielgruppe (z.B. bodenständige, vermögende Privatpersonen)
 - **Wo ist meine Unternehmung nicht tätig?**
- **Timingstrategie**
 - Die **Zeit** wird als strategischer Wettbewerbsvorteil immer wichtiger:
 - **Zeitdauer der Dienstleistungserstellung**
 - **Reaktionsschnelligkeit bei Kundenanfragen**
 - **Zeiterwartungen der Kunden**
- **2. Marktteilnehmerstrategien**
 - **Marktbearbeitungsstrategie**
 - **Wie bearbeite ich den Markt?**
 - **Standardisierung**
 - Bei Gleichartigkeit der Dienstleistungsnachfrage
 - z.B. Konsumgüter (Coca Cola)
 - **Differenzierung**
 - Bei segmentierbarem Käuferverhalten
 - z.B. Flugverkehr, Banken
 - **One-to-One**
 - Spezifische Leistung für den einzelnen Kunden
 - z.B. Unternehmensberatung, Werbung

- **Kundenstrategie**
 - **Welche Kundenstrategie verfolge ich?**
 - **Kundenakquisitionsstrategie**
 - Ausbau des Kundenstammes
 - Kompensation von Kundenverlusten
 - Verbesserung des Kundenstammes hinsichtlich der Profitabilität
 - **Kundenbindungsstrategie**
 - Steigerung der Profitabilität
 - Steigerung des „Share of Wallet“
 - Ausnutzung von Cross-Selling-Potenzialen
 - **Kundenrückgewinnungsstrategie**
 - Wiedergutmachung
 - Nachbesserungsstrategie
 - Stimulierungsstrategie
 - Überzeugungsstrategie
- **3. Marketinginstrumentenstrategien (Marketing-Mix, 5 P)**
 - **Produktpolitik**
 - **Gestaltung Leistungsprogramm**
 - Leistungsbreite: Anzahl unterschiedliche Leistungen
 - Leistungstiefe: Anzahl Wertschöpfungsstufen innerhalb der eigenen Organisation
 - **Produktgestaltung**
 - **Produktpersistenz** (=Produktelebenszyklus)
 - **Produktinnovation**
 - **Produkteelimination**
 - **Preispolitik**
 - **Preistheorie:**
 - Nachfrage- und Angebot (Preis-Absatzfunktion) (MiÖk)
 - **Praxisorientierte Preisbestimmung**
 - Kostenorientierung (Kosten + Gewinnzuschlag) (z.B. Kreditgeschäft)
 - Gewinnorientierung (Gewinnziel → Preis)
 - Nachfrageorientierung (subjektiv empfundener Wert)
 - Konkurrenz- und Branchenorientierung (Preise der Konkurrenz)
 - **Preisdifferenzierung**
 - **Rabattpolitik**
 - **Kommunikationspolitik**
 - **Absatzwege**
 - **Direkter Absatzweg:** Produzent → Konsument
 - **Indirekter Absatzweg:** Produzent → Grosshändler → Einzelhändler → Detailhändler
 - **Rechtliche Vertriebsform**
 - Einzelgeschäft
 - Mäkler-, Kommissions- und Trödlervertrag
 - Dauerhafte vertragliche Bindung
 - Agenturvertrag
 - Kommissionsagenturvertrag
 - Alleinvertriebsvertrag
 - Lizenzvertrag
 - Franchisevertrag
 - Die Zukunft gehört dem **Multi-Channel-Banking:** Dem Kunden wird die Wahl des Vertriebskanals für die jeweils nachgefragte Dienstleistung überlassen.
 - **Medialer Kontakt**
 - Internet-Banking
 - Telefon-Banking
 - Brief
 - Telefax
 - Kundenterminals (Geldautomaten)
 - **Persönlicher Kontakt**
 - Filialen
 - Finanz-Center
 - Finanzberater

- **Vertriebspolitik**
 - **Public Relations**
 - Allgemeine Informationen über die Unternehmung
 - Aufbau eines Vertrauensverhältnisses
 - **Werbung**
 - Informationen über die Existenz, Eigenschaften und Erhältlichkeit von Produkten
 - **Verkaufsförderung am Point of Sale (PoS)**
 - Massnahmen um den Absatz des Handels unterstützen
 - **Persönlicher Verkauf**
 - Direkter Kontakt zwischen Käufer und Verkäufer
 - z.B. Aktiv auf Kunden zu gehen (z.B. Versicherungsberater)
- **Personalpolitik**
 - Kundenseitig gewünschte Verhaltensweise möglichst in Einklang mit den Mitarbeiterinteressen bringen
 - Emotionale Bindung der Kunden an die Mitarbeiter

5. Customer Relationship Management

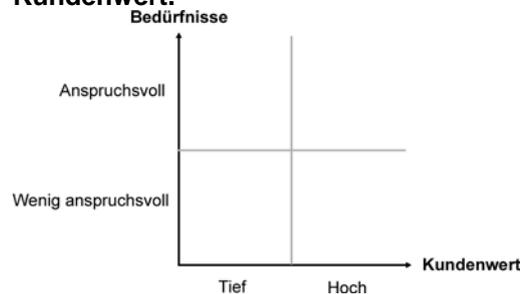
5.1 Die Entstehung des Customer Relationship Managements

- **1. IT-Entwicklung** (Kundendatenbanken) und **Wechsel vom Verkäufer- zu einem Käufermarkt** (gesättigte Märkte, Verdrängungswettbewerb)
- **2. One-to-One-Marketing**
 - → Der Kunde soll sich im Massenmarkt so fühlen wie früher: Individuell (wie in der Bäckerei im Dorf)
 - **Data Mining**: Aus den gewonnenen Daten wird ein zu bearbeitendes Kundensegment ausgewählt.
 - **Database Marketing**: Bearbeiten der Personen aus dem gewählten Kundensegment (u.a. Direct Marketing)
- **3. Customer Relationship Management (CRM)**
 - Entwicklung der Kundenbeziehung über die Zeit

5.2 Customer Relationship Management

- **Kundenorientierung**
 - **Veränderung der Rahmenbedingungen**
 - IT-Entwicklung
 - Wechsel vom Verkäufer- zu einem Käufermarkt
 - Der **Marktanteil** wird zu einer Schlüsselgrösse in der Strategieformulierung
 - Höhere Kosten um **Kunden zu gewinnen**
 - Wandel der Kundenbedürfnisse
 - **Individualisierung** des Kundenverhaltens (Auch ein Rolls Royce Fahrer kauft in der Ikea ein)
 - Die Kunden sind **besser informiert**
 - Veränderung der **Einstellung der Kunden**
 - **Quellen für den Unternehmungsumsatz**
 - **Akquisition neuer Kunden = Neugeld**
 - **Halten des bisherigen Kundenstamms = Erhöhung des „Share of Wallet“**
 - Die Bank versucht, einen grösseren Anteil am Vermögen und an den Transaktionen des Kunden zu erhalten
 - **Kundenorientierung**
 - Die **Kundenbindung und -zufriedenheit** wird die **Orientierungsgrösse** in der Strategieformulierung.
 - **Je Segment gibt es verschiedene Faktoren der Kundenorientierung**
 - Kunde hat das Gefühl, dass auf ihn geachtet wird
 - Zuverlässigkeit
 - individualisierte Leistungen
 - **Relevanz der Kundenbindung**: Der **kundenindividuelle Gewinn** steigt mit **zunehmender Kundendauer** an
 - Zunehmende Preisbereitschaft
 - Positive Mund-zu-Mund-Kommunikation
 - Höherer Share of Wallet
 - Sinkende Kundenbearbeitungskosten (alte Kunden hinterfragen weniger, man muss weniger Zeit investieren)
 - **Merkmale kundenorientierter Unternehmen**
 - Kundenorientierte Unternehmen sind in der Lage, für den Kunden einen **höheren Mehrwert** zu schaffen, als die Konkurrenz
 - Kundenorientierte Unternehmen haben einen **Lernprozess**, in dem alle Informationen über den Kunden unternehmungsweit verbreitet werden
 - Die **Kundenorientierung** ist auf jeder Stufe der Unternehmung vorhanden
 - Kundenorientierte Unternehmen verfügen über **Kernkompetenzen**
 - Kernkompetenzen sind **schwer kopierbar** und entsprechen einem **Kundenbedürfnis**.
 - Die Kernkompetenzen befinden sich meistens in der **Unternehmenskultur** (Hier unterscheiden sich die meisten Banken.)
 - **BSC als Instrument zur Umsetzung der Kundenorientierung**
 - BSC dient als Instrument zur Umsetzung der Kundenorientierung, weil eine Kundenperspektive besteht und sich so jeder Mitarbeiter überlegen muss, was sein Beitrag zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ist.
 - Die Ziele der Kundenperspektive werden auf die ganze Unternehmung übertragen

- **Kundenorientierung und langfristiger Unternehmenserfolg**
 - Die Kundenorientierung bringt nur dann Vorteile, wenn sie zum **Wettbewerbsvorteil** ausgebaut werden kann.
 - Der Kunde muss die **Kundenorientierung** auch tatsächlich schätzen. Falsch verstandene Kundenorientierung führt oft zu einer **explodierenden Variantenzahl** an Leistungen, die keinen Mehrwert für den Kunden darstellen und für die Unternehmung unnötige Kosten hervorrufen.
 - Jeder Kunde hat bestimmte **Bedürfnisse** und einen bestimmten **Kundenwert**.



- **Kundenwert**
 - Gewinn (Customer Lifetime Value)
 - Deckungsbeitrag
 - Weiche Faktoren (Kundentreue, Weiterempfeher)
- Der **Kundenstamm** muss je nach Bedürfnissen und Kundenwert unterschiedlich bearbeitet werden.
- Ein **gezielter und effektiver Ressourceneinsatz** ist nötig
- Die **Kundenorientierung** muss ein Teil der **Unternehmenskultur** werden

5.3 CRM und Marketing

- **Traditionelles Marketing vs. CRM**
 - **Traditionelles Marketing**
 - produkt- und leistungsorientiert (verkauforientiert!)
 - Aufbau der Kundenbeziehung über die Zeit wird vernachlässigt (Marketing-Mix greift zu kurz)
 - Steigerung des Produktverkaufs steht im Vordergrund, nicht der Kunde
 - Ungenügender Denkraum für das Management bei veränderten Rahmenbedingungen
 - **CRM**
 - Betreuung des individuellen Kunden steht im Vordergrund
 - Fokussierte Abholung des Kunden
 - direkte, individuelle Kundenansprache
 - Genaue Untersuchung des Kunden mit seinen Bedürfnissen und Wünschen, aber auch mit seinem **Wert** (harte und weiche Faktoren)
 - Langfristige Betrachtung der Kundenbeziehung
 - Keine Neudefinition des Marketing, aber eine Erweiterung
 - Gefahren
 - Informationen über den Kunden fehlen
 - Datenschutz
 - hohe Kosten
 - ethische Fragen

5.4 CRM und die Wertekette

- **Die Analyse und Konfiguration der Wertekette als strategische Aufgabe**
 - Die Wertekette ist ursprünglich von **McKinsey** und später von **Porter** in die Diskussion des strategischen Managements gebracht worden.
 - Der Ansatz von **Porter** baut auf folgenden **Grundsätzen** auf:
 - Wettbewerbsvorteile lassen sich nur verstehen, wenn man die Unternehmung als Ganzes betrachtet
 - Wettbewerbsvorteile erwachsen aus einzelnen Aktivitätsbereichen (z.B. F&E, Beschaffung, Produktion und Absatz). Wenn eine Unternehmung eine strategisch wichtige Aktivität besser oder billiger als seine Konkurrenten erledigt, verschafft es sich einen Wettbewerbsvorteil

- **CRM als Leitidee für die Ausgestaltung der Wertschöpfungskette**

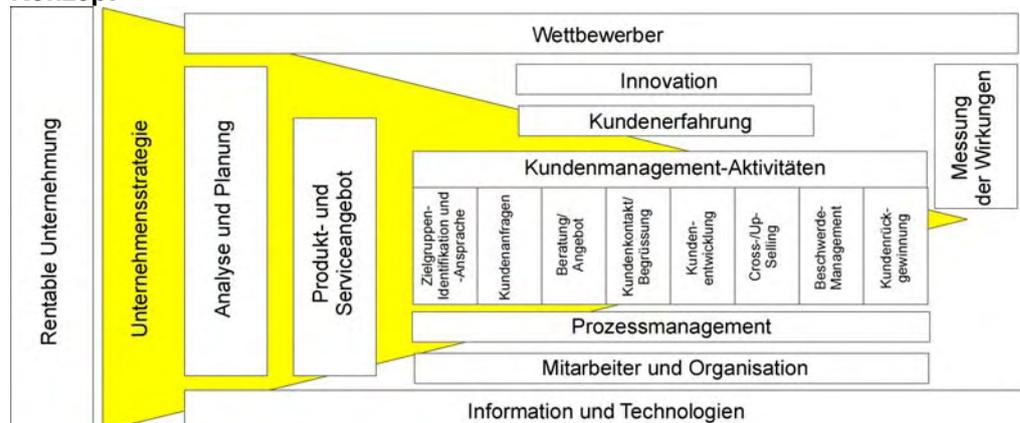
- Mit Hilfe des Customer Relationship Managements (CRM) kann die Wertschöpfungskette so ausgestaltet werden, dass alle Aktivitäten der Wertschöpfungskette auf eine **verbesserte Kundenorientierung** ausgerichtet sind.
- **Beispiel**
 - Die **neuen Internetbanken** entstanden sehr spät. Dies ermöglichte es ihnen, ihre Prozesse optimal auf die Kundenorientierung auszurichten.
 - **Bestehende Banken** hingegen verfügen über veraltete IT-Systeme (Mainframe). Eine Kundenorientierung ist nicht möglich, weil die komplexen und alten IT-Systeme die Möglichkeiten vorgeben. Aus diesem Grund haben die bestehenden Banken eigene Internetbanken gegründet und übertragen die dort entwickelten Prozesse nun auf die bestehenden Systeme.
- **Das CRM-Konzept der ZHW** **!!!**

▪ **CRM** ist ein unternehmensweit integrierendes Führungs- und Organisationsprinzip, das alle Aktivitäten, Massnahmen und Instrumente umfasst, die auf eine verbesserte **Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit** gerichtet sind.

- **Übergeordnete Zielsetzung** ist es, die Fähigkeit eines Unternehmens sicherzustellen
 - langfristig profitable Kundenbeziehungen aufzubauen (**Kundenakquisition**)
 - im **Zeitablauf** zu intensivieren und
 - aufrecht zu erhalten (**Kundenbindung**)
- **Konzept**
 - Kundenakquisition
 - + Kundenbindung (=Erhöhung des share of Wallet)
 - = Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
 - = Unternehmerischer Erfolg

▪ CRM umfasst die **konsequente Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien** sowie das **systematische Erschliessen und Ausschöpfen von Kundenpotentialen**

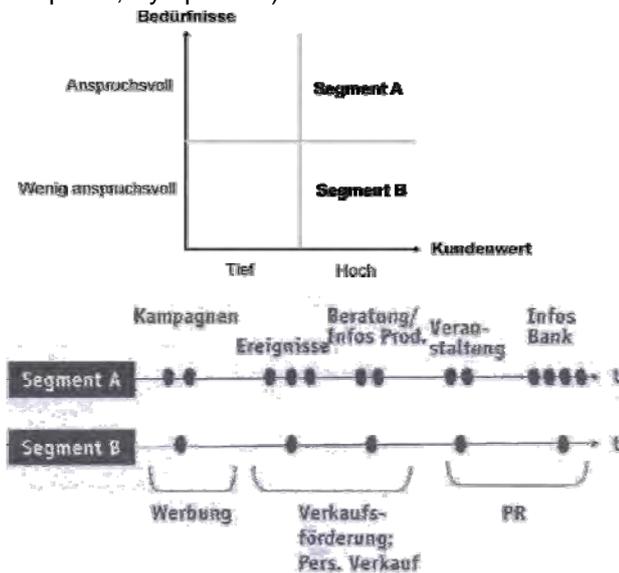
- **Konzept**



- **1. Analyse und Planung**
 - Data-Mining: Informationen über die Kunden gewinnen hinsichtlich Verhaltensweisen, Einstellungen und des **Werts** unterschiedlicher Kunden
- **2. Leistungsangebot je Kundensegment definieren**
 - Ressourceneinsatz (Effizient und effektiv)
- **3. Kundenmanagement-Aktivitäten über die Zeit** des Kaufprozesses (Verkaufphase, Kaufphase, Nachkaufphase) bestimmen
 - Kunden nehmen Kundenmanagementaktivitäten vor allem während den **Kundenkontaktsituationen (Moments of truth, Interaktionspunkte)** wahr.
 - Die Zahl persönlicher Interaktionen mit dem Kunden hat stark abgenommen.
 - Das Management der Kundenkontaktsituationen wird als **Kontaktmanagement bezeichnet.**
- **4. Messung der Wirkungen**
 - Feedback-Loops (Prozesse, Leistungsangebot, Kundeneinteilung etc. verfeinern)

5.5 Kontaktmanagement

- Das **Kontaktmanagement** ist die **Aufrechterhaltung eines gezielten Dialogs zwischen Kunde und Bank**. Es ist die **Planung von Kundenkontakten über die Zeit** und die **Planung des Einsatzes von Kommunikationsmitteln**.
 - Das Kontaktmanagement ist Bestandteil des **Operativen Marketings**.
 - Je **Geschäftsfeld** erfolgt ein etwas anderes Kontaktmanagement. Je nach **Geschäftsfeld** unterscheiden sich demnach auch die **Interaktionspunkte** (Mailing, Internet, Persönliches Gespräch, Symposium)

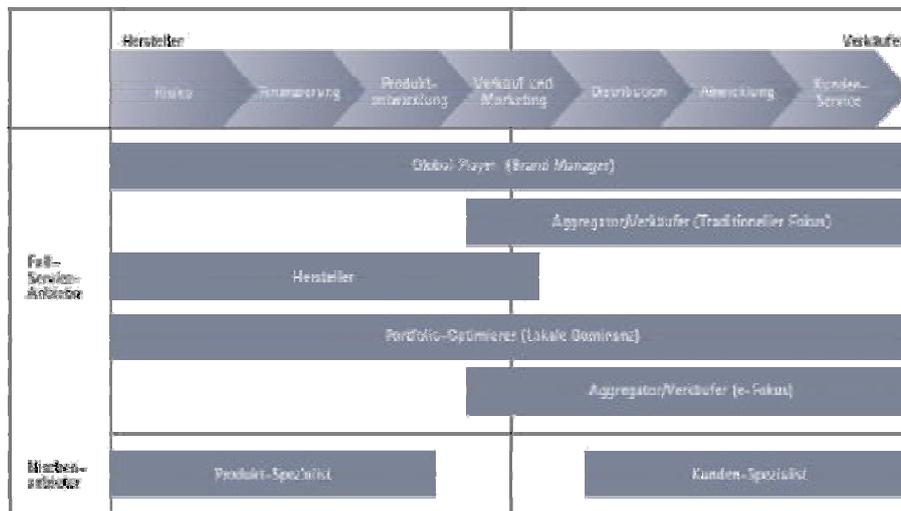


- **Die Kundenoptik**
 - Die Kundenkontakte können auf zwei verschiedene Arten definiert werden:
 - **Kundendialog auf Basis Themenoptik**
 - Segmentsübergreifend hat jedes Segment die gleiche Betreuung, Korrespondenz, Kampagnen und Informationem.
 - **Erweiterung Kundendialog mit Segmentsoptik**
 - Jedes Segment verfügt über vordefinierte Betreuung, Korrespondenz, Kampagnen und Informationen.
 - Der Trend muss ganz klar zur Segmentsoptik führen.
- **Kontakt-Mix-festlegen**
 - Mit einem optimalen Kontaktmix pro Kunde werden die Segmentsziele (Erträge, Rendite, Kundenzufriedenheit) erreicht.
 - **Kontaktintensität je Kunde**
 - **Regelmässige Beratungskontakte durch Kundenbetreuer (Pull) = Betreuerkapazität**
 - Begrüssung neuer Kunden
 - jährliche persönliche/telefonische Beratung
 - **Übrige Kontakte durch Kundenbetreuer (Push/Pull) = Betreuerkapazität**
 - Anlageveranstaltung
 - Bau- und Renovationsseminar
 - Vermögenszuwachs/-abgang
 - Stopp Saläreingang
 - 50./60. Geburtstag
 - Einzug Eigenheit
 - **Übrige Kontakte über nicht persönliche Kanäle (Push/Pull) = technische Kapazität**
 - Anlageinfos/Depotauswertungen
 - Alerts
 - Personalisierte Online-Infos
 - Der KUBE muss genau wissen was seine Kapazitäten sind, ansonsten wird der KUBE überlastet: Man kann nicht jedem Kunden zum Geburtstag gratulieren.

6. Human Resources Management (HRM) als Unterstützungsprozess

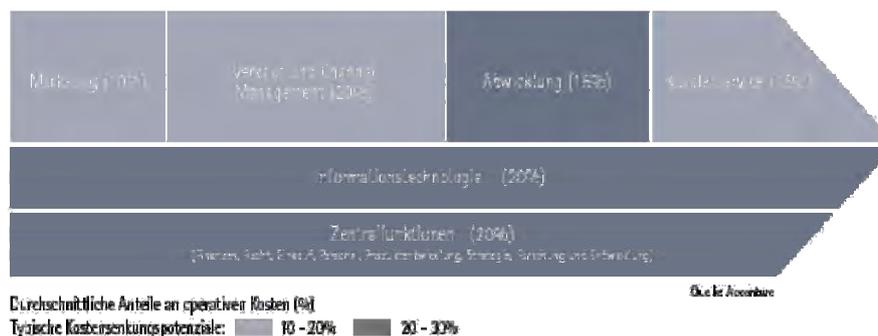
6.1 HRM als Unterstützungsprozess

- Das **Human Resources Management (HRM)** ist ein Unterstützungsprozess in der Wertschöpfung einer Bank.
 - Dies bedeutet also, dass das HRM die **Strategie** der Bank unterstützen muss. Die Strategie einer Bank kann folgendermassen definiert sein:



- Gleichzeitig muss aber diese Unterstützung innerhalb des Budgets liegen. Das heisst, es muss eine gewisse **Kosteneffizienz** herrschen. Sämtliche Unterstützungsfunktionen (inklusive HRM) machen etwa 20 % der Gesamtkosten einer Bank aus.

Kostenanteile und -reduktionspotenziale nach Bankfunktionen



- Welchen **Beitrag** kann das **HRM** leisten, damit die Bank zwischen den beiden Perspektiven **strategische Entwicklung** und **Kosteneffizienz** ihre Position im Markt stärken kann?

6.2 Case Study Raiffeisenbank

- Die Raiffeisenbank(en)**
 - Fakten**
 - Nach der Bilanzsumme die 3.-Grösste Bankengruppe in der Schweiz
 - Kontinuierliche Zunahme der Gewinne und Personaleinheiten seit 2002 (im Gegensatz zu den Grossbanken)
 - vor allem im **Bilanzgeschäft (Zinsengeschäft)** tätig, weniger im **Ausserbilanzgeschäft (Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft)**
 - sehr hohe **Kundenzufriedenheit**
 - 2002: 492 Raiffeisenbanken mit 780 Geschäftsstellen und 5 Niederlassungen
 - Geschichte**
 - Ziel** = Ersparnisse einer Region sammeln und wieder in diese investieren
 - Genossenschaften**: Geschäftsführung zwar nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten, aber Schaffung von Vorteilen für die Mitglieder steht im Vordergrund
 - Organe**
 - Raiffeisenbanken sind im SVRB (Schweizerischer Verband der Raiffeisenbanken) zusammengeschlossen, aber jede Bank ist **rechtlich selbstständig** und verfügt über eine eigene GV, VR und Bankleitung.
 - Man spricht auch von einer **umgekehrten Holding**, weil die einzelnen Raiffeisenbanken nicht dem SVRB, sondern der SVRB den einzelnen Raiffeisenbanken unterstellt ist.

- Die Organisation weist also eine **dezentrale Entscheidungskompetenz** auf.
- SVRB
 - zentrale Dienstleistungen für die Raiffeisenbanken (IT, Infrastruktur, Refinanzierung, Beratung, Unterstützung, zentrales Risikomanagement)
 - Zentralbank der Raiffeisenbanken
 - Inspektorat für die angeschlossenen RB
 - interne Revision für die RB, den SVRB und die Gruppenunternehmen
 - steuert die Gruppe in **strategischen Fragen**
 - koordiniert die Aktivitäten der Gruppe
- **Haftung**
 - Haftung der einzelnen Raiffeisenbank
 - Nachschusspflicht der Genossenschafter bis zum Betrag von 8'000.00
 - Haftung des SVRB (für den SVRB haften wiederum die einzelnen Raiffeisenbanken = Reziproke Haftung)
- **Herausforderungen für die Raiffeisenbanken**
 - **Umfeld**
 - Risikobewertung Basel 2
 - Aufbrechen der Wertschöpfungskette: Kooperationen sind zwingend
 - **Rentabilität**
 - Sinkende Eigenkapitalrendite bei der Raiffeisenbank (obwohl die Gewinne bisher stetig anstiegen)
 - Druck auf die Zinsmargen
 - Sinkende Erträge im Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft
 - **Kundenansprüche und -bedürfnisse**
 - Individuelle Kundenlösungen (Die Kunden werden anspruchsvoller)
 - Kundenbetreuung
 - Flexibilität
 - Demografie: Alterung der Gesellschaft, Hypotheken werden weniger wichtig weil die Baukosten zurückgehen
 - **Anforderungen an die IT-Infrastruktur**
 - Optimierung der Systeme
 - E-Banking
 - Systemvielfalt: Die Systeme der RIAG (Raiffeisen Informatik AG) sind nicht Pflicht.
 - Niemand weiss, welcher Mitarbeiter welche IT-Kompetenzen hat
- **Auswirkungen auf das HRM**
 - Dezentrale Entscheidungskompetenz: Der SVRB kennt die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter (z.B. Informatik) nicht.
 - sehr starke lokale Verankerung der Mitarbeiter
 - Sehr gut Ausgebildete Personen wollen nicht bei der RB arbeiten
 - Mitarbeiter haben im Bereich Gastronomie- und Tourismus-Finanzierung ein grosses Know How. Leider sind gerade diese beiden Bereiche durch Basel 2 (neue Risikovorschriften) sehr schlecht eingestuft (hohes Risiko). Die Bank muss sich deshalb neu orientieren. Sie wird vermehrt im Retail tätig werden.
- **Strategie der Raiffeisenbank (2003)**
 - **Grundstrategie**
 - **Wettbewerbsstrategie** (Geschäftsfelder und Zielmärkte)
 - **Marketingstrategie** (Kunden, Sortiment, Preis, Vertrieb, Promotion)
 - **Produktionsstrategie** (Verarbeitung, Risikomanagement, Supportprozesse)
 - **Funktionale Strategien** (Finanz/Risiko, IT, HRM, Kooperationen)
 - **3 Kernbotschaften**
 - **Positionierung als führende Retailbank**
 - Marktanteil Hypothekengeschäft ausbauen
 - indifferentes Geschäft forcieren
 - qualitatives Wachstum
 - **Ausschöpfung von Kundenpotenzialen**
 - Weniger Administration, mehr Beratung
 - Proaktiver Verkauf
 - Steigerung der Hauptbankbeziehungen
 - **Effiziente Prozesse und Strukturen**
 - Skaleneffekte in der Verarbeitung nutzen
 - Nutzung der Kooperationen
 - Etablierung einer gruppenweiten HRM-Strategie

- !!! ▪ **Was ist die Ausgangssituation des HRM bei der Raiffeisenbank?**
 - **Übersicht**
 - HRM als Kostenträger = Positiv
 - Die Mitarbeiter der Raiffeisenbank tragen sehr viel zur Wertschöpfung bei (im Vergleich).
 - Die Prozesse sind sehr effektiv und effizient.
 - HRM als Strategieträger = Negativ
 - Das zentrale Personalmanagement hat keine Durchsetzungskompetenzen
 - HRM als Kulturträger = Negativ
 - Weil das Personalmanagement bisher nur wenig mit den einzelnen RB-Banken zu tun hat, kann es keine Kultur vorleben.
 - **Rekrutierung**
 - Rekrutierung von 650 Personen 2002
 - 90 % aller offenen Stellen bei Raiffeisen werden auf dem externen Arbeitsmarkt besetzt (inkl. SVRB)
 - Übernahmequote Lehrlinge/Praktikanten nur 50 %
 - **Erhaltung**
 - Innerhalb von Raiffeisen bestehen heute ca. 500 verschiedene Anstellungsverhältnisse
 - keine systematische Bearbeitung von Universitäten = keine Anwerbung von Studenten
 - Mangelnde Verknüpfung der Kompensation mit der individuellen Leistung der Mitarbeiter
 - Kulturverwässerung
 - Mangelnde Perspektiven für Potentialträger
 - **Leistungsmessung**
 - Kein systematischer Performance-Management-Prozess
 - Fehlende Verknüpfung der Kompensations-Richtlinie
 - Führung über Zielsetzungen
 - **Personalentwicklung**
 - Angebotsorientierte Ausbildung
 - Keine gezielte Allokation der Weiterbildungsressourcen
 - Kaderentwicklungsprozess fehlt
 - Involvierung Top-Management mangelhaft
 - Kernkompetenzen als verbindendes Element aller HRM-Prozesse nicht etabliert
- !!! ▪ **Welche konkreten Anforderungen stellt die neue Strategie an die Personalpolitik, das Kompetenzmanagement und die Personalentwicklung?**
 - **Personalpolitik**
 - Administration auf wenige Orte zentralisieren (andere Orte laufend abbauen)
 - Spezialisten im Bereich indifferentes Geschäft einstellen (zur Ausbildung der Mitarbeiter), dabei aber Hypotheken nicht ausser Acht lassen
 - Generalisten einstellen (Cross-Selling)
 - IT-Spezialisten zur Errichtung von CRM-Datenbanken
 - Mitarbeiter-Förderungsprogramme
 - Einführung zentrale Database
 - Ziele Mitarbeiter aus BSC
 - **Kompetenzmanagement**
 - Mitarbeiterkenntnisse erhöhen (infolge dezentraler Entscheidungskompetenz)
 - Know How im Bereich Hypotheken aufrechterhalten (v.a. bei Neueintritten) und ausbauen (neue Produkte wie LIBOR-Hypothek etc.)
 - Know How im Bereich Indifferentes Geschäft aufbauen (bisher wenig bis gar nicht vorhanden)
 - Mentor-Programme durch neue Spezialisten und Schulungsleitung
 - Einführung CRM
 - **Personalentwicklung**
 - Schulung auf Beratung, proaktiven Verkauf und Cross Selling (über Hypotheken hinaus) hin, nicht auf die Administration der Kunden
 - Balanced Scorecard auf alle Mitarbeiter herunterbrechen
 - evtl. Job Rotation für PK-Berater
- **Balanced Scorecard**
 - **Was ist der Unterschied zwischen der BSC und dem klassischen Controlling?**
 - Das klassische Controlling ist vergangenheitsorientiert, während BSC in die Zukunft schaut.



- **Wie muss sich der Personalbereich der Raiffeisenbank verändern damit er einen Wertschöpfungsbeitrag leistet?**
Setzen Sie Ziele entsprechend einer Balanced Scorecard.
 - **BSC aus der Sicht der Personalabteilung HRM des VSRB**
 - **Prozesse**
 - Binnen 3 Jahren besteht ein einheitlicher Arbeitsvertrag
 - Binnen 3 Jahren haben alle Mitarbeiter jeweils bis am 30. April ein unterschreibens Zielvereinbarungsdokument auf dem Tisch
 - Binnen 2 Jahren sind alle Arbeitsabläufe im HRM standardisiert
 - **Kunden (=interne Kunden, =RB-Banken)**
 - Binnen zwei Jahren werden alle Bankleiter vom SVRB rekrutiert
 - Binnen 3 Jahren werden neue Nicht-Kaderstellen mit 50 % internen Personen besetzt
 - **Finanzen**
 - Das Budget ist mit 3 % zu unterschreiten
 - **Lernen und Entwicklung**
 - Binnen 2 Jahren werden 5 % aller Neueintritte ab der Universität rekrutiert
 - **Merke: Ziele sind nicht Massnahmen**
 - Ziele müssen spezifisch sein und sich auf das HRM beziehen
 - Ziele müssen in der Vergangenheitsform (nicht „einführen“, sondern „eingeführt“) formuliert sein
 - Massnahmen können falls verlangt in Klammern hinter dem Ziel notiert werden



- **Die Strategy-Map der Raiffeisen**
(Vorsicht: Es handelt sich um Ziele und Massnahmen gemischt)

Strategy Map Raiffeisen

Raiffeisen ist die führende Schweizer Retailbank						
Z1: Steigerung der Marktanteile auf mind. 20 %	Z2: Leverage der Retailkundenbasis 15 % indiff. Erträge	Z3: Gruppenweite Risikosteuerung	Z4: Rentabilisierung der Kundenbeziehungen	Z5: Ausrichtung des Vertriebs auf den Kunden; 300 Banken	Z6: Optimierung des Controlling und Planungsprozesse	Z7: Steigerung der Prozesseffizienz CIR < 54 %
Beratungs- und Verkaufskompetenz		Strategieumsetzungskompetenz		IT-Management		
Risikomanagement			Human Resources Management			
<ul style="list-style-type: none"> • Ausbau der Marktstellung im Hypothek- und Spargeschäft • Durchdringung der bestehenden Kundenbasis • Gewinnung von neuen Kunden und Mitgliedern 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbau und Etablierung der Finanz-/Anlageberatung bei der Raiffeisenbank • Kooperationspartner als Produktlieferant/Kompetenzzentrum 	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung der Risikoprozesse (inkl. Organisation) • Klare Regelung der Governance-Strukturen • Systematisches Management der Markt-, Kredit- und operationellen Risiken nach einheitlichen Methoden 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung zielgruppenspezifische Betreuung und bedürfnisorientierte Beratung zur Erhöhung der Produktnutzung (Implementierung Betreuungskonzepte) • Risk-adjusted pricing unter Beibehaltung der niedrigen Risikolohnne • Unterstützung der RB bei der zielgerichteten Marktbearbeitung • Markenkongforme Incentivierung der Verkaufsmitarbeiter • Preisstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> • Trennung BO und Front, Zentralisierung Admin Prozesse, Beraterbanken • Kundengerechtes Channeling (Ausbau E-Banking) • Front-End Unterstützung (CRM: stand. Bezahlungsprozesse) • Überprüfung Strukturstrategie • Unterstütz. Vertriebsmöglichkeiten fördern/ neu erschliessen (Kooperationen, Leasing) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau und Sicherstellung der Durchgängigkeit der finanziellen Planung (Gruppe, SVRB, Raiffeisenbanken) • Sicherstellung der Voraussetzungen für die Kapitalmarktfähigkeit • Sicherstellung der jederzeitigen Transparenz der finanziellen Lage der Gruppe und ihrer Einheiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Kostentransparenz auf Ebene Produkt, DE und Kunde • Erneuerung IT-Infrastruktur für maximales STP • Etablierung eines Qualitätsmanagement in der Produktion • Standardisierung in der Kreditprüfung und Kreditadministration
<ul style="list-style-type: none"> • Marktanteilsgewinn >20% • Kredit-/ Sparvolumen +10% p.a. • Differente Erträge +10% p.a. • Kundenzuwachsrate +10% p.a. • Bewilligung Kredite > 4 Mrd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Depotvolumen +20% p.a. • Indifferente Erträge +20% p.a. • Kooperationsnutzung +200 Mia. p.a. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertberichtigungsanteil <0.1% • Solidaritätsfonds Verlustquote <10% • Zinsausstände < 30 Tage 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktnutzung > 5 • Kunden-Deckungsbeitrag > 40 CHF • Zinsmarge > 1.7% 	<ul style="list-style-type: none"> • E-Banking Verträge +50% p.a. • Anzahl Banker < 300 • Anzahl Geschäftsstellen < 400 • Front-Mitarbeiterquote > 60% 	<ul style="list-style-type: none"> • Planungsdurchführung 95 % der RB • Zeitverkürzung Reporting FFS RB auf max. 15 Tage • Rating der Raiffeisen-Gruppe AA+ 	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt-Deckungsbeitrag > 50 CHF • Cost/Income-Ratio < 54% • Front-Mitarbeiter-Erträge > 260T CHF

▪ Die Strategy-Map der Abteilung HRM
(Vorsicht: Es handelt sich um Ziele und Massnahmen gemischt)

Wir entwickeln die Kernkompetenzen unserer Mitarbeitenden zur Realisierung der Unternehmensziele hinsichtlich der Fach- und der persönlichen Kompetenz sowie im Hinblick auf unternehmerisches und kundenorientiertes Verhalten. Für unsere Kunden sind wir ein attraktiver Arbeitgeber mit Entwicklungsperspektiven und stellen qualitativ hochstehende Dienstleistungen zur Verfügung.						
Z1: Professionalisierung der Beratungs- und Verkaufsorientierung der Mitarbeitenden der Raiffeisenbanken	Z2: Professionalisierung der Raiffeisenbanken im HRM-Bereich	Z3: Einheitliches Verständnis der Unternehmenskultur und Schaffung einer starken Unternehmensidentität	Z4: Identifikation, Entwicklung und Bindung von Management-Nachwuchs und Schlüsselpersonen	Z5: Pflege einer professionellen Führungskultur	Z6: Sicherstellung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit und Förderung des Mitunternehmertums der Mitarbeitenden	Z7: Sicherstellung einer ausreichenden Attraktivität als Arbeitgeberin auf dem Arbeitsmarkt
Beratungs-, Verkaufs- und Fachkompetenz		Unternehmerisches Handeln		Entscheidungsfähigkeit		Markt- und Kundenorientierung
Prozess- und Methodenkompetenz		Lern- und Leistungsfähigkeit		Lern- und Leistungsbereitschaft		
<ul style="list-style-type: none"> Ausarbeitung von Beratungsstandards Integration von Zielen in Beratungsstandards Einführung TQM-Prozesse Prozess für Massnahmen aus Erkenntnissen definieren DVA Interaktieren Produktschulungen im Kerngeschäft professionalisieren, e-learning ausbauen 	<ul style="list-style-type: none"> Bedarfsanalyse bei den RB durchführen (in Bezug auf die fünf Prozess-etappen) Entwicklung und Anpassung der Prozesse auf Verhältnisse RB Prozesse auf dem RA/WEB z. Verfügung stellen Roadshows zu HRM-Prozessen durchführen Coaching/Schulung der RB bei Implementierung der Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> Kultur-Umfrage bei allen MA durchführen Kultur-Workshops organisieren Gruppenweiten Kultur-anlass durchführen Entwicklung von Ideen und Projekten innerhalb KEP/KEP MA-Zufriedenheits-Umfrage durchführen Auswertung erstellen und Massnahmen planen 	<ul style="list-style-type: none"> Anwendung KEP Entwicklung eines Konzeptes zur Identifizierung der Key People Entwicklung von Fringe-Bonafis Retention-Massnahmen erarbeiten (Contract) 	<ul style="list-style-type: none"> MA-Zufriedenheits-Umfrage durchführen Auswertung erstellen, Massnahmen ableiten Praxisnahe Instrumente entwickeln, optimieren Unterstützung/Support der Führungskräfte bei Prozessanwendung Erarbeitung von Führungsgrundsätzen Durchführung von WB mit Führungskräften 	<ul style="list-style-type: none"> Vorschlagswesen besser vermarkten Human Capital Management einführen Individuelle Ausbildungsberatungen professionalisieren Innere Personalisierung fördern Stellenbörse einführen 	<ul style="list-style-type: none"> Optimierung des Anstellungsverhältnisses Einführung des neuen AV bei den RB Teilnahme an Kontaktgesprächen von Universitäten und Fachhochschulen Optimierung Rekrutierungsprozess
<ul style="list-style-type: none"> Mit Zielen versehene Beratungsstandards Zielerreichungsgrad der vorhandenen Beratungsstandards Kundenzufriedenheitsindex Reduktion der Reklamationen 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl standardisierter HRM-Prozesse, welche den RB zur Verfügung stehen Anzahl Mandate (abgewickelte Beratungsprozesse) Anzahl RB, welche das e-payroll nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> Kulturbarometerindex Mitarbeiterzufriedenheitsindex 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl Teilnehmer KEP pro Jahr Fiktionsrate der KEP-Abschritten X-% der Schlüsselpositionen werden mit internen Mitarbeitenden besetzt Fiktionsrate der identifizierten Schlüsselpersonen (Key People) 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterzufriedenheitsindex Anzahl neue oder optimierte Instrumente X-% der Vorgesetzten kennen die Führungsgrundsätze und wenden diese an Zielerreichungsgrad der definierten Führungsstandards 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl eingereichter und umgesetzter Vorschläge pro Jahr Wahlbildungskosten pro Jahr Anzahl Teilnehmertage pro Jahr Personaleinsparung 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl RB, welche das nAV eingeführt haben Rang in der Erhebung der attraktivsten Schweizer Arbeitgeber Anzahl Rekrutierungen aus Kontaktgesprächen Durchschnittliche Besetzungsdauer von Vakanz