

Andreas  
Peter  
im Dialog  
mit  
Jürgen  
Weber



## „Methodisch gibt es einiges, was Unternehmen von Banken lernen könnten“

---

Kaum eine Branche beschäftigt sich so intensiv mit Risiko-Management wie die Banken. Risiko-Management-Experte Andreas Peter erzählt von Erfahrungen der Branche, zu denen auch Auswüchse und Überregulierung gehören. Für Unternehmen können diese Erfahrungen überaus wertvoll sein, denn auch sie müssen bald neue Vorgaben erfüllen.



© Fotos: Michael Jordan

### **Dr. Andreas Peter**

*hat mehr als 20 Jahre Berufserfahrung im Bereich Financial Services. Nach drei Jahren als Gruppenleiter im Controlling der Deutschen Bank wechselte er zu Ernst & Young Consulting (später Cap Gemini Ernst & Young), wo er fünf Jahre lang als Senior Manager und Mitglied des Management-Teams des Bereichs Asset- und Risiko-Management tätig war. 2003 gründete er die Dr. Peter & Company AG, eine auf das Risiko-Management spezialisierte Beratung, die er bis zu ihrem Zusammenschluss mit Fintegral als Vorstandsvorsitzender leitete. Seitdem ist Peter als Partner und Präsident des Verwaltungsrates der schweizerischen Holdinggesellschaft für die Fintegral Gruppe tätig. Peter hat Physik an der Universität Gießen und der University of Washington in Seattle studiert.*

Herr Dr. Peter, was den Banken vor allem nach 2008 geschehen ist, das kann in Zukunft in Teilen auch für Unternehmen zur Realität werden. Neben dem Risiko-Management, das die Banken natürlich aus eigenem Interesse betrieben, mussten sie nach der Finanzkrise vor allem mit Basel II und III umfangreiche internationale Regelwerke erfüllen, die das Risiko der Volkswirtschaften und der Kunden minimieren sollten. Warum ist Risiko ganz allgemein gerade für Banken so ein großes Thema?

Die Kompetenz eines Automobilherstellers besteht darin, gute Automobile zu entwickeln, die die Leute kaufen wollen, und die Herstellung und den Vertrieb zu organisieren. Die Kernkompetenz von Banken, die das Geld dafür zur Verfügung stellen, ist dann ausschließlich das Risiko-Management. Wenn Sie eine Baufinanzierung abschließen und sagen, Sie wollen eine Zinsbindung von 20 Jahren, dann trägt die Bank das Risiko und muss es steuern. Einem hohen Risiko muss also eine entsprechende Rendite gegenüberstehen. Eine Bank ist dafür da, Risiken zu tragen. Das geht nicht immer gut, wie wir wissen.

Können Sie unseren Lesern zunächst einen Überblick über die Risiken geben, mit denen ein Finanzunternehmen im Allgemeinen konfrontiert ist? Welche Arten von Risiken unterscheiden Sie?

Die wichtigste Risikokategorie ist nach wie vor das sogenannte Adressenausfallrisiko. Der Begriff steht insbesondere für das Risiko, dass ein Kreditnehmer die ihm gewährten Kredite nicht oder nicht vollständig zurückzahlen kann oder will. Dazu gehört zum Beispiel auch das Risiko, dass man die Sicherheiten, die jemand hinterlegt hat, nicht in dem Maße verwerten kann, wie man sich das vorgestellt hat. Eine weitere Kategorie sind die Marktpreisrisiken. Da geht es um schwankende Zinsen, Aktienkurse, Währungen und Rohstoffpreise. Das Liquiditätsrisiko wiederum besteht darin, dass die Bank tatsächlich zahlungsunfähig werden kann. Es gibt genügend Beispiele für Banken, die an einem Liquiditätsengpass zugrunde gegangen sind. Auch bei Lehman Brothers war die Insolvenz in letzter Konsequenz keine Frage des Eigenkapitals – das hat man bei der Verwertung gesehen, denn ein Großteil der Verbindlichkeiten konnte letztendlich abgedeckt werden. Es war eine Frage mangelnder Liquidität.



All das sind Risiken, die man auch in den Unternehmen kennt. Bloß dass es dort nicht der Kreditnehmer ist, der nicht mehr zahlen kann, sondern vielleicht ein Zulieferer, von dem man abhängig ist und der plötzlich nicht mehr liefern kann. Das wäre dann ebenfalls ein Adressenausfallrisiko.

Das ist richtig. Und auch mit schwankenden Rohstoffpreisen oder Liquiditätsengpässen muss man sich als Unternehmen auseinandersetzen. Für die Banken hat in den letzten Jahren allerdings eine weitere Risikokategorie ganz massiv an Bedeutung gewonnen: das operationelle Risiko. Formal gibt es das

### Fintegral

Die international tätige Management-Beratung ist auf das Risiko-Management im Financial-Services-Sektor spezialisiert. Die Fintegral Gruppe mit über 60 Mitarbeitern ist an den Standorten Frankfurt am Main, Zürich, London und New York mit eigenen Büros und Ländergesellschaften vertreten und unterstützt ihre Kunden bei der Umsetzung regulatorischer Anforderungen, der Verbesserung der internen Risiko- und Kapitalsteuerung sowie bei der nachhaltigen Erschließung neuer Ertragspotenziale. Zu den langjährigen Kunden gehören zahlreiche Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche, unter anderem mehrere internationale Großbanken.



erst seit 1999. Damals gab es den ersten Entwurf zu Basel II, in dem man erstmals andachte, dass Banken vielleicht auch Eigenkapital für operationelle Risiken hinterlegen sollten.

### Was genau versteht man als Banker unter operationellen Risiken?

Operationelle Risiken sind auf Prozesse, Systeme oder Menschen zurückzuführen, die nicht angemessen sind oder versagen – was Auswirkungen auf das Unternehmen haben kann. Es können auch externe Ereignisse sein.

### Mitarbeiter bereichern sich, die IT fällt aus ...

Richtig, das Spektrum ist groß, es ist eine sehr heterogene Risikokategorie. Das In-die-Kasse-Greifen von Mitarbeitern beispielsweise hat in der Finanzindustrie Milliarden Schäden verursacht. Es gibt aber immer wieder auch neue Risiken, die letztlich Teilrisikoarten von operationellen Risiken sind. Nehmen Sie zum Beispiel das Thema IT-Security. Es steht zurzeit stark im Fokus, weil es Hacking-Angriffe gegeben hat. Oder Conduct Risks: Sie entstehen, wenn man beispielsweise Lebensversicherungen an 90-Jährige oder komplexe Derivate mit erheblichem Verlustpotenzial an Privatpersonen oder kleine Unternehmen verkauft hat. Es gab dazu ein Urteil des Bundesgerichtshofs gegen die Deutsche Bank, das für alle relevant ist. Auch Compliance spielt eine große Rolle, also beispielsweise Strafzahlungen für Iran-Geschäfte. Im Endeffekt geht es darum, sichere und gute Prozesse zu haben.



### Das sind schon eine ganze Menge Risiken.

Es gibt noch viele weitere, wie zum Beispiel das Immobilienrisiko, für Bausparkassen das Kollektivrisiko, das Pensionsrisiko ... Wie für viele andere Unternehmen ist auch für Finanzdienstleister das Reputationsrisiko ein wichtiges Thema. Denn mit einer bekannten Marke ist auch ein großer Wert verbunden. Jeder kennt beispielsweise die Bausparkasse Schwäbisch Hall. Ein guter Ruf, wie sie ihn hat, muss gehegt und gepflegt werden. Auch das Geschäftsrisiko darf man natürlich nicht vergessen. Dabei geht es nicht nur darum, aktuelle Risiken zu minimieren, es geht auch darum, in der Zukunft Erträge generieren zu können, die Kosten im Griff zu behalten und strategische Fehlentscheidungen möglichst zu vermeiden.

*„In der Bank steht die Messung der Risiken stark im Fokus.“*

### Welche speziellen Herausforderungen bestehen bei all diesen Risikotypen? Und wie kann man ihnen gerecht werden?

In der Bank steht die Messung der Risiken stark im Fokus. In Banken gibt es Risikotragfähigkeitssysteme. Das heißt, man stellt den Risiken die Deckungsmasse der Bank gegenüber. Für die Bemessung der Risiken braucht man natürlich Daten, und genau da liegt das Problem: Die Qualität und die Verfügbarkeit der Daten halten sich eher in Grenzen.

### Das überrascht mich ein wenig. Bei Banken gibt es ja sehr viele Standardprozesse, die viel einfacher zu quantifizieren sein müssten als bei vielen Unternehmen.

Ja, aber Sie müssten die gewachsenen IT-Systeme in Banken sehen! Die Banken stehen derzeit vor der ganz großen Herausforderung, ihre IT-Infrastruktur zu renovieren und zu aktualisieren – natürlich im Live-Betrieb. Sie können nicht parallel auf der grünen Wiese alles neu bauen. Das geht nur, wenn Sie eine Bank komplett neu aufsetzen.

### Was man ja selten macht ...

Das Problem ist so groß, weil bereits so viel IT da ist und weil die Prozesse in der Bank schon seit relativ langer Zeit sehr stark dadurch bestimmt sind. Die IT-Abteilungen sind eigentlich nur damit beschäftigt, die Altsysteme irgendwie noch funktionsfähig zu halten. Sie haben viel zu wenig Kapazität, neue Lösungen zu entwerfen. Im Grunde müsste man vieles komplett neu machen. Das geht aber nicht, weil sonst das ganze Unternehmen zusammenbrechen würde. Dafür geeignete Transformationspläne zu schaffen, ist tatsächlich überall ein Thema. Aber für Banken ist es besonders wichtig, weil die IT eine so zentrale Rolle spielt.

### Gibt es zur Datenverfügbarkeit auch aufsichtsrechtliche Regularien?

Das Basler Ausschuss für Bankenaufsicht hat in BCBS 239 genau zu diesem Thema 14 Grundsätze entwickelt, die sehr

hohe Anforderungen an die Qualität von Risikodaten, an die Entwicklung der IT und an die entsprechenden Qualitätssicherungsprozesse stellen. Ich habe zwar die Befürchtung, dass vieles dadurch administrativer wird, aber zumindest werden die Banken darüber gezwungen, deutlich mehr Geld für die Risk-IT in die Hand zu nehmen.

**Zurück zu den Herausforderungen, mit denen sich Banken im Hinblick auf die unterschiedlichen Risiken auseinandersetzen müssen: Es gibt neben Datensicherheit und Datenverfügbarkeit doch sicherlich noch weitere.**

Eine weitere Herausforderung ist, dass wir zwar Schadensfalldatenbanken für operationelle Risiken haben, bei denen wir auch Beinaheverluste aufzeichnen, um daraus zu lernen – seit Basel II ist das verpflichtend –, dass wir aber prinzipiell viel zu sehr in den Rückspiegel schauen. Wenn ich meine Windschutzscheibe zugeklebt habe, mag alles gut gehen, solange ich auf einer Geraden unterwegs bin. In der Kurve fliege ich dann aber raus. Zur Quantifizierung von operationellen Risiken arbeiten wir daher im Rahmen eines Advanced-Measurement-Approachs auch mit Self-Assessment, Szenario-Analysen und Stresstests. Eine zentrale Erkenntnis aus der Finanzmarktkrise war, dass zwischen all den Risiken, über die wir gesprochen haben, natürlich auch Wechselwirkungen bestehen. Klassisch haben Sie Marktrisiko-Kreditrisiko-Kombinationen, wo Sie feststellen: Wenn die Bonität eines Schuldners sinkt, dann verlieren die hinterlegten Sicherheiten an Wert. Auch Liquiditätsrisiko und Marktrisiko sind eng miteinander verknüpft – das ist offensichtlich.

*„Die Banken stehen derzeit vor der ganz großen Herausforderung, ihre IT-Infrastruktur zu renovieren und zu aktualisieren.“*

**Berücksichtigen Sie solche Wechselwirkungen in den jeweiligen Risikomodellen?**

Viele Messsysteme sind blind für Risikokonzentrationen, die durch solche Wechselwirkungen entstehen. Man versucht nun, in risikoartenübergreifenden Stresstests und Szenarien zu modellieren, wie die Risiken wechselseitig zusammenspielen. Wie verändert sich das Rating von Unternehmen, wenn das BIP um zwei Prozent sinkt? Was passiert, wenn es einen Zinsschock gibt? Und wie verändert das die Parameter in den Modellen? Diese Übersetzung von Veränderungen makro-

ökonomischer Faktoren in die entsprechenden Parameter der Risikomodelle ist allerdings eine große Herausforderung und mit nicht unerheblichen Modellrisiken verbunden. Mittlerweile führen auch die Europäische Bankenaufsichtsbehörde und die Europäische Zentralbank in den größeren Banken regulatorische Stresstests durch. Die Banken werden mittels standardisierter Szenarien untersucht. Die Ergebnisse werden danach veröffentlicht, und es wird transparent gemacht, wie diese Szenarien sich auf die Eigenkapitalquoten der Banken auswirken würden. Für die Banken entsteht durch diese Stresstests ein erheblicher Aufwand.

**War es hilfreich für das Risiko-Management in den Banken, dass in den letzten Jahren so viel reguliert wurde?**

Das ist eine gute Frage, die ich nicht mit Ja oder Nein beantworten kann. Die Regulierung schafft natürlich eine Initialzündung, sie hat aber auch negative Aspekte nicht unerheblicher Art. Nach der Finanzmarktkrise hat das Pendel der Regulierung massiv ausgeschlagen, alle Anstrengungen galten der Erfüllung der Anforderungen wie jenen von Basel III. Weil aber vieles gleichzeitig geschehen musste, wurden Dinge teilweise doppelt gemacht. Es wurden nicht immer effiziente Prozesse geschaffen, und es haben sich im Bereich Risiko-Management und Risiko-Controlling Strukturen entwickelt, die aus rein ökonomischer Sicht nicht wünschenswert sind.

**Wird da nicht gegengesteuert?**

Doch. Die Banken, die besonders in Deutschland zurzeit ein wirkliches Ertragsproblem haben, versuchen, im Risiko-Management wieder einzusparen. Sind die Regularien einmal erfüllt, gibt es in der Regel kein weiteres Budget mehr. Für die Risiko-Controlling-Einheiten in den Banken ist es dadurch schwieriger geworden, sich als ökonomisch wichtige Komponente im Unternehmen zu positionieren, die auch Mehrwert schafft. Immerhin müssen sie aber sicherstellen, dass das Geschäft nachhaltig wächst, das heißt, dass das Geschäft ein angemessenes Risiko-Rendite-Profil hat.

**Wie kann das Risiko-Controlling aus Ihrer Sicht den Mehrwert, den es schaffen kann, wieder in den Fokus stellen?**

Es darf jedenfalls nicht immer nur als Bremser auftreten. Risiko-Management in einer Bank sollte vor allem Chancen-Management sein. Vor der Finanzmarktkrise haben alle immer nur die Chancen gesehen, heute sieht man vor allem die Risiken. Es geht aber auch heute darum, neue Produkte zu entwickeln, Dinge zu kreieren, die für den Kunden spannend



sein könnten und mit denen die Bank nachhaltig Geld verdienen kann – natürlich auch in Konkurrenz zu anderen Unternehmen. Das Risiko-Controlling muss deutlich machen, dass es dabei eine ganz wesentliche Rolle spielt.

*„Viele Messsysteme sind blind für Risikokonzentrationen, die durch Wechselwirkungen entstehen.“*

**Könnten Sie vielleicht einmal schildern, wie Risiko-Management in der Bank im Alltag funktioniert – zum Beispiel, wenn Sie einen größeren Kredit vergeben?**

Sie haben sicherlich schon von den „Three Lines of Defence“ gehört. Die erste Verteidigungslinie kommt zum Einsatz, wenn ein Kundenbetreuer das Geschäft macht, gleichzeitig aber sicherstellen soll, dass sich die Risiken im Rahmen halten. Die zweite Verteidigungslinie beinhaltet in Banken insbesondere die Risiko-Controlling-Einheit und die Compliance-Einheit. Sie stellen sicher, dass alles gemäß den Vorgaben erfolgt, und sie entwickeln Methoden und Verfahren, mit denen die Risiken bemessen und überwacht werden. Darüber hinaus berichten sie getrennt von der Marktfunktion über diese Risiken an die Geschäftsleitung. Die dritte Verteidigungslinie stellt dann die Interne Revision dar, die die Effektivität der verschiedenen Kontrollen absichert. In Industrieunternehmen werden Sie ein vergleichbar formalistisches System in der Regel nicht finden.

**Nachdem Kredite meist über längere Zeiträume laufen, kann das Risiko auch weiter in der Zukunft liegen. Wie versuchen Sie, das – abgesehen von Szenario-Analysen et cetera – zu berücksichtigen?**

Beispielsweise durch kritisches Hinterfragen der Gehaltsmodelle in den Banken. Auch dazu gibt es Regulatorik: die Institutsvergütungsverordnung. Früher wurde ein Ertrag barwertig vereinnahmt, und der hohe Bonus wurde direkt am Ende des Jahres ausgeschüttet, obwohl das Geschäft vielleicht noch 20 Jahre weiterlief. Wenn es sich nicht so entwickelte, wie man sich das vorgestellt hatte, war der barwertige Ertrag für die Bank nicht gegeben, der Bonus war aber schon ausbezahlt. Mittlerweile werden solche Boni im Zweifelsfall verzögert über mehrere Jahre hinweg ausgeschüttet, um die Incentivierung nachhaltiger zu gestalten und die Mitarbeiter schon bei der Kreditvergabe zu motivieren, das mögliche Risiko stärker zu berücksichtigen.

**Wird im Risiko-Management von Banken bereits mit Predictive Analytics gearbeitet, um zukünftige Entwicklungen besser einschätzen zu können?**

Wir als Management-Berater überlegen bereits an der einen oder anderen Stelle, für welche Fragestellungen man Machine Learning einsetzen könnte: Wie kann man zum Beispiel die Trennschärfe eines Rating-Verfahrens optimieren, das heißt seine Fähigkeit verbessern, im Voraus ausfallgefährdete Schuldner zu erkennen? Wie kann man mithilfe von Algorithmen eine Vielzahl an Informationen aus dem Netz verwerten, um die Bonität von Einzelpersonen besser einschätzen zu können? Aber auch hier lauern Risiken, insbesondere Modellrisiken: Es besteht zum Beispiel das Risiko, dass ein Algorithmus aufgrund falscher Annahmen oder fehlerhafter Daten zu einem Ergebnis kommt, das nicht valide ist, und dass die Bank in der Folge Fehlentscheidungen trifft.

*„Risiko-Management in einer Bank sollte vor allem Chancen-Management sein.“*

Schön zu hören, dass Sie schon so weit sind. In der Regel freuen sich die Leute zurzeit erst einmal über die neuen Möglichkeiten, die sich durch Machine Learning auftun. Die Frage, wie sie die Qualität der zugrunde liegenden Modelle beurteilen können, stellen sich derzeit noch die wenigsten. Modellrisiko-Management ist ein ganz wichtiges Thema. 2011 forderte in den USA erstmals das Office of the Comptroller of the Currency, die Bankenaufsichtsbehörde, dass Banken ein Modell über dessen gesamten Lebenszyklus hinsichtlich des Modellrisikos bewerten und validieren müssen. Wenn man selbst ein Modell entwickelt, sieht man oft den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Es macht also Sinn, wenn jemand anderer neutral darauf schaut und den Entwickler wissen lässt, was er von der Qualität des Modells und von den zugrunde liegenden Annahmen hält. Will man im Risiko-Controlling diese Funktionentrennung umsetzen, um die wichtigsten Modelle entsprechend zu prüfen, sind erhebliche Umstrukturierungen notwendig. Üblicherweise wird eine Modellinventur über eine ganze Bank gepflegt.

**Wenn nun die Artificial Intelligence die erste Verteidigungslinie ist, können wir Menschen überhaupt noch die zweite Linie stellen?**

Dann müsste man einen Algorithmus entwickeln, der den Algorithmus kontrolliert. Das ist eine interessante, auch philo-

sophische Fragestellung. Die dritte Verteidigungslinie ist die Revision – aber ob die das Problem lösen wird? Daran glaube ich eher nicht.

### Wer kontrolliert den Kontrolleur? Wer kontrollt den Controller?

Mittlerweile sprechen auch Leute von der vierten Verteidigungslinie: Das sind dann die Regulatoren, die Aufsichtsbehörden.

### Das sagen die Behörden von sich selbst?

Das sagen sie von sich selbst, ja.

### Was können Unternehmen aus Ihrer Sicht vom Risiko-Management der Banken lernen?

Methodisch gibt es einiges, was Unternehmen in Sachen Risiko-Management von den Banken lernen können. Aber sie müssen sicherstellen, dass das Ganze einen ökonomischen Mehrwert hat. Die Kunst wird sein, das Risiko-Controlling – auch regulatorisch – weiterzuentwickeln, dann aber dafür zu sorgen, dass neben der Erfüllung der Pflichten auch ein Mehr-

wert für das Unternehmen entsteht. Es geht nicht immer nur darum zu berechnen, wie groß der Schaden mit welcher Wahrscheinlichkeit wäre. Es geht vielmehr darum, den Prozess entsprechend zu optimieren. Und da glaube ich, dass auch die Banken von den Unternehmen lernen können, gerade im Hinblick auf Effizienz. Wir jedenfalls suchen regelmäßig den Austausch mit Unternehmen, um voneinander zu lernen.

Herr Dr. Peter, ich bedanke mich herzlich für das Gespräch.

Das Gespräch führte Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management und Mitherausgeber der Controlling & Management Review.

Jürgen Weber

WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, Deutschland

E-Mail: juergen.weber@whu.edu

# Aktueller Stand in den Unternehmen Deutschlands



B. Badura (Hrsg.)  
**Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert**  
Mitarbeiterbindung durch Kulturentwicklung

2017. XVI, 209 S. 38 Abb. Geb.  
€ (D) 39,99 | € (A) 41,11 | \*sFr 41,50  
ISBN 978-3-662-53199-0  
€ 29,99 | \*sFr 33,00  
ISBN 978-3-662-53200-3 (eBook)

- Erläutert die Zusammenhänge zwischen emotionaler Mitarbeiterbindung, Gesundheit und Betriebsergebnis
  - Mit konkreten Empfehlungen zur Entwicklung eines neuen Kultur- und Führungsverständnisses in Organisationen
  - Vertrauen, Kooperation und Selbstorganisation als neues Führungsparadigma in einer Kopfarbeitergesellschaft
- Dieses Buch befasst sich mit den Zusammenhängen zwischen emotionaler Mitarbeiterbindung, Gesundheit der Arbeitnehmer und dem Betriebsergebnis von Organisationen.

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % für Printprodukte bzw. 19 % MwSt. für elektronische Produkte. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % für Printprodukte bzw. 20 % MwSt. für elektronische Produkte. Die mit \* gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen auf [springer.com/Angebot1](http://springer.com/Angebot1) oder in Ihrer Buchhandlung

Part of **SPRINGER NATURE**

M. Bruhn, C. Homburg (Hrsg.)  
**Handbuch Kundenbindungsmanagement**  
Strategien und Instrumente für ein  
erfolgreiches CRM  
9. Aufl. 2017. XVI, 762 S. 112 Abb. Geb.  
€ (D) 149,99 | € (A) 154,20 | \*sFr 154,00  
ISBN 978-3-658-13649-9



# Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und des ökonomischen Erfolges

- Das Standardwerk zum Kundenbindungsmanagement

Dieses Handbuch liefert einen umfassenden Überblick über die vielfältigen Aspekte des Kundenbindungsmanagements. Es wird aufgezeigt, wie ein systematisches Management der Kundenbindung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen und den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens maßgeblich beeinflussen kann. Die Strategien zur Kundenbindung differenzieren sich zunehmend, dabei steht insbesondere die Effizienz von Kundenbindungsstrategien im Vordergrund. Konzepte zur Kundenbindung aus verschiedenen Branchen und bekannten Unternehmen - z.B. Lufthansa, Porsche, Bosch, Evonik - runden das Werk ab. Die 9. Auflage wurde umfangreich überarbeitet. Neue Beiträge zu den Möglichkeiten der Kundenbegeisterung sowie zur Kundenbindung im digitalen Zeitalter kommen hinzu.

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % für Printprodukte bzw. 19 % MwSt. für elektronische Produkte. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % für Printprodukte bzw. 20 % MwSt. für elektronische Produkte. Die mit \* gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen auf [springer.com/Angebot1](http://springer.com/Angebot1) oder in Ihrer Buchhandlung

Part of **SPRINGER NATURE**