

# **MASTERARBEIT**

zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Arts in Business  
an der FH-Studienrichtung  
International Marketing & Sales Management  
an der FH *CAMPUS* 02

**Konzept zur Kundenbindung für den  
Retailbereich der Bankenbranche**  
am Beispiel der Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG

Betreuerin:  
Mag. Birgit Witrisal

Vorgelegt von:  
Tamara Schober, BA  
1810557021

Deutsch Goritz, 26.06.2020

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Deutsch Goritz, am 26.06.2020



.....  
Tamara Schober, BA

## Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Masterarbeit unterstützt und motiviert haben.

Ein besonderer Dank geht an die Betreuerin meiner Masterarbeit, Frau Mag. Birgit Witrisal, für ihre konstruktiven Anmerkungen und die insgesamt sehr angenehme Zusammenarbeit während der Erstellung dieser Arbeit.

Ein großer Dank gilt Herrn Mag. Maximilian Eder und Herrn Gerald Fuchs aus dem Kompetenz-Center Marketing und Vertrieb der Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG für die inhaltliche und finanzielle Unterstützung, insbesondere während der Phase der Empirie. Ein herzliches Danke auch an Frau Elisabeth Strallhofer aus dem Team des Kompetenz-Centers, die eine wichtige Ansprechpartnerin für organisatorische Themen während der gesamten Zeit war und sich auch kurzfristig immer um eine Lösung bemühte.

Ich bedanke mich weiters bei jenen Beraterinnen und Beratern aus den Bankstellen der Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG, die an meiner Fokusgruppe teilgenommen haben und ohne deren wertvolle Inputs diese Arbeit nicht hätte entstehen können.

Schließlich möchte ich mich bei meiner Familie bedanken, für ihr Verständnis und den emotionalen Rückhalt über die Dauer meines gesamten Studiums.

Deutsch Goritz, am 26.06.2020

## Zusammenfassung

Die Bankenbranche sieht sich in der digitalisierten Welt mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Die wachsende Distanz zu den Kundinnen und Kunden durch zunehmende Online-Services, ein harter Wettbewerb und sinkende Loyalität gegenüber Banken führen dazu, dass es immer schwieriger wird, Kundinnen und Kunden zu binden. Außerdem ist es aus wirtschaftlicher Sicht essenziell, die „richtigen“ Kundinnen und Kunden zu adressieren, in die sich eine Ressourceninvestition in Form einer qualitativ hochwertigen Beratung und finanziellen Lebensbegleitung lohnt. Diese kundenzentrierte Ausgestaltung der persönlichen Beratung, die den wesentlichsten Touchpoint in der Bankenbranche darstellt, soll einerseits durch einen verstärkten Fokus auf besondere Momente im Leben der Kundinnen und Kunden, sog. Magic Moments, und andererseits durch den Einsatz unterstützender Online-Tools in der Beratung möglich werden.

Diese Arbeit beleuchtet zu Beginn den persönlichen Vertrieb von Bankdienstleistungen. Dabei liegt der Fokus auf wesentlichen Änderungen des Bankvertriebs. Der zentrale Leitgedanke für die Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG, die Kundenzentrierung, wird hier näher beschrieben. Nachdem das persönliche Beratungsgespräch als zentraler Erfolgsfaktor in Bezug auf die Kundenbindung identifiziert wird, beschreibt das nachfolgende Kapitel die Kundenbindung mit Fokus auf die Bankenbranche sowie das Touchpoint Management, das in weiterer Folge für die unterstützenden Online-Touchpoints relevant ist. Im anschließenden Kapitel werden die Dimensionen eines Kundenbindungskonzeptes behandelt, bevor das allgemeine Konzept für den Retailbereich der Bankenbranche dargestellt wird.

Nach der Unternehmensvorstellung erfolgt im praktischen Teil dieser Arbeit zunächst die Untersuchung zur Entwicklung eines kundenzentrierten Kundenbindungskonzeptes. Die Unternehmensanalyse, bei der u. a. Daten zu bereits vorhandenen Online-Tools und zum bestehenden Kundenbindungskonzept in der Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG erhoben werden, bildet die Basis für die zweiteilige empirische Untersuchung. Den ersten Teil dieser stellt eine Fokusgruppe mit Beraterinnen und Beratern der Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG dar, wobei Erfahrungen und Meinungen rund um die Kundenbindung und speziell zu zwei Dimensionen des Kundenbindungskonzeptes diskutiert werden.

Auf Basis dieser Ergebnisse wird eine Online-Umfrage unter Bankkundinnen und -kunden – der Großteil davon sind Kundinnen und Kunden der Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG – durchgeführt, um die Kundenmeinung in der Konzeptentwicklung berücksichtigen zu können.

Nach der Weiterentwicklung des bestehenden Kundenbindungskonzeptes unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Untersuchung sowie dem Leitgedanken der Kundenzentrierung, werden Handlungsempfehlungen formuliert, die die Implementierung des Konzeptes gewährleisten. Unterstützend dazu werden auch ein konkreter Maßnahmenplan und eine Kostenkalkulation angeführt.

## **Abstract**

The banking industry is facing new challenges in today's digitalized world. The growing distance to customers due to an increasing amount of online services, the fierce competition within the industry as well as decreasing customer loyalty make customer retention more and more difficult. Furthermore, it is from an economic point of view essential to address the right customers, those where high quality consulting and a financial lifelong relationship are being esteemed. This customer-centric design of the personal consulting, which is the most essential touchpoint in the banking industry, should be enabled by a stronger focus on customer experiences and special moments, so-called magic moments, and by using supporting online-tools in consulting.

This master thesis first examines the personal distribution of financial services. The focus lies on crucial changes in it. The main principle for the Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG, customer centricity, is being specified. After the personal consulting is being identified as the key success factor in terms of customer retention, the following chapter is describing customer retention with a focus on the banking industry as well as the touchpoint management, which is in further consequence relevant for the supporting online-touchpoints. In the subsequent chapter the dimensions of a customer retention concept are being covered, before the general concept for the retail banking sector is being depicted.

After the introduction into the company's facts at the beginning of the practical part of this thesis the developing process of the customer retention concept is being explained. Based on analyzing company's facts (analysis of existing online-tools and of the existing customer retention concept) the two-part empirical study is taking place. The first part consists of a focus group carried out with advisors of Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG, where experiences and opinions around customer retention and in particular two dimensions of retention concepts are being discussed. Based on these results an online survey is being conducted – mainly among customers of Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG – in order to consider also the customer's point of view for the development of the final concept.

After the further development of the existing customer retention concept taking account of the results of the empirical study and the principle customer centricity, recommendations for action are being formulated which ensure the implementation of the concept. An action plan and a cost calculation, which are ought to be supporting the implementation within the sales department finalize this master thesis.

# Inhaltsverzeichnis

Ehrenwörtliche Erklärung .....	I
Danksagung .....	II
Zusammenfassung .....	III
Abstract .....	V
Abbildungsverzeichnis.....	X
Tabellenverzeichnis.....	XII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIII
1. Einleitung.....	1
1.1 Beschreibung der Ausgangssituation .....	1
1.2 Herausforderung .....	2
1.3 Ziele der Arbeit.....	3
1.3.1 Unternehmensziele .....	3
1.3.2 Ziel der Masterarbeit .....	3
1.4 Aufbau der Arbeit - Bezugsrahmen .....	3
2. Persönlicher Vertrieb von Bankdienstleistungen.....	5
2.1 Dienstleistung vs. Bankdienstleistung .....	5
2.1.1 Charakteristika von Bankdienstleistungen .....	6
2.1.2 Abgrenzung Retailgeschäft.....	7
2.2 Vertrieb von Bankdienstleistungen .....	8
2.2.1 Von Kundenorientierung zu Kundenzentrierung .....	10
2.2.2 Digitalisierung des Bankvertriebs.....	12
2.2.3 Multi- und Omnichannel-Management als Herausforderung bei Banken	15
2.3 Persönlicher Vertrieb als Erfolgsfaktor .....	18
2.3.1 Vertrauen .....	20
2.3.2 Kommunikation .....	20
2.3.3 Empathie.....	21
3. Kundenbindung.....	23
3.1 Definition und Abgrenzung .....	23
3.1.1 Arten der Kundenbindung .....	25
3.1.2 Ziele der Kundenbindung.....	26
3.2 Entstehung von Kundenbindung .....	28
3.3 Kundenbindungsinstrumente.....	30
3.3.1 Beschwerdemanagement als Kundenbindungsmaßnahme bei Banken	33
3.3.2 After-Sales-Service als Kundenbindungsmaßnahme bei Banken.....	35
3.3.3 Customer Experience Management als kundenbindungs-fördernder	
Managementansatz .....	36
3.4 Touchpoint Management.....	38

3.4.1	<i>Kategorisierung von Touchpoints</i> .....	40
3.4.2	<i>Touchpoint Management als Prozess</i> .....	41
3.4.3	<i>Bewertung und Ausgestaltung von Touchpoints</i> .....	43
4.	Kundenbindungskonzepte .....	47
4.1	Kundenbindung innerhalb des Customer-Relationship-Managements ...	47
4.2	Definition und Dimensionen von Kundenbindungskonzepten .....	50
4.2.1	<i>Bezugsobjekt der Kundenbindung</i> .....	51
4.2.2	<i>Kundenbindungszielgruppe</i> .....	52
4.2.3	<i>Arten der Kundenbindung</i> .....	54
4.2.4	<i>Kundenbindungsinstrumente</i> .....	54
4.2.5	<i>Intensität und Timing der Kundenbindung</i> .....	55
4.2.6	<i>Kooperationsstrategien der Kundenbindung</i> .....	56
4.3	Entwicklung von Kundenbindungskonzepten .....	56
4.4	Kundenbindungskonzept für den Retailbereich der Bankenbranche.....	57
5.	Unternehmensvorstellung .....	59
5.1	Die Philosophie von Raiffeisen.....	59
5.2	Regional. Digital. Überall.....	60
5.3	Kundensegmentierung in der RLB Stmk. ....	61
6.	Untersuchung zur Entwicklung eines Kundenbindungskonzeptes.....	62
6.1	Untersuchungsdesign.....	62
6.2	Unternehmensanalyse .....	65
6.2.1	<i>Persönliche Beratung in der Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG</i> ...	65
6.2.2	<i>Kundenbindung im persönlichen Beratungsgespräch</i> .....	66
6.2.3	<i>Aktuelles Kundenbindungskonzept in der RLB Stmk.</i> .....	68
7.	Ergebnisse der Untersuchung .....	72
7.1	Ergebnisse der Fokusgruppe .....	72
7.2	Hypothesen .....	77
7.3	Ergebnisse der Online-Umfrage.....	78
7.3.1	<i>Teilnehmerinnen und Teilnehmer</i> .....	78
7.3.2	<i>Kanäle/Berührungspunkte mit der Hausbank</i> .....	79
7.3.3	<i>Online-Produkte</i> .....	81
7.3.4	<i>Persönliches Beratungsgespräch</i> .....	82
7.3.5	<i>Digitale Tools im Rahmen des Beratungsgesprächs</i> .....	84
7.3.6	<i>Zufriedenheit und Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung</i> .....	85
8.	Entwicklung eines Kundenbindungskonzeptes für den Retailbereich für die Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG .....	90
8.1	Strategische Ausrichtung der RLB Stmk. ....	90
8.2	Kundenzentriertes Kundenbindungskonzept.....	91
8.3	Handlungsempfehlungen .....	94
8.3.1	<i>Bevorzugte Kanäle in SMART Beratung anzeigen</i> .....	94
8.3.2	<i>Verschlinkung des Angebotes an digitalen Beratungstools</i> .....	95
8.3.3	<i>Website der RLB Stmk. und Online Banking als Beratungstool nutzen</i> 95	95

8.3.4 Fokus auf Kundenereignisse statt Vertriebsaktionen .....	96
8.3.5 Implementierung des Konzeptes in der Vertriebsorganisation .....	97
8.4 Controlling der Maßnahmen .....	98
8.5 Maßnahmenplanung .....	99
8.6 Kostenkalkulation .....	101
Resümee .....	103
Literaturverzeichnis .....	104
Anhang .....	115

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen .....	4
Abbildung 2: Finanzbedürfnispyramide in Anlehnung an die Bedürfnispyramide von Maslow .....	10
Abbildung 3: Das Zürcher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur .....	12
Abbildung 4: Arten von Business Transformation im Privatkundengeschäft von Banken.....	14
Abbildung 5: Standardisierung plus Individualisierung bei Regionalbanken .....	17
Abbildung 6: Argumente FÜR persönliche Beratung in Zeiten der Digitalisierung .....	19
Abbildung 7: Arten der Kundenbindung.....	26
Abbildung 8: Phasenmodell der Kundenbindung.....	28
Abbildung 9: Meistgenutzte digitale Touchpoints in 16 Branchen weltweit.....	39
Abbildung 10: Prozess des Touchpoint Management .....	42
Abbildung 11: Berechnung des Net Promoter Score .....	45
Abbildung 12: Idealtypischer Kundenbeziehungslebenszyklus .....	48
Abbildung 13: Komponenten des CRM .....	49
Abbildung 14: Dimensionen eines Kundenbindungskonzeptes .....	51
Abbildung 15: Verfahren zur Ermittlung des Kundenwertes .....	53
Abbildung 16: Kundenzentriertes Kundenbindungskonzept für den Retailbereich der Bankenbranche .....	58
Abbildung 17: Dreistufiger Aufbau der RBG Stmk.....	59
Abbildung 18: Untersuchungsdesign .....	64
Abbildung 19: Quotenplan .....	64
Abbildung 20: Themenkarten in SMART Beratung.....	66
Abbildung 21: Kundensegmente der RLB Stmk. ....	69
Abbildung 22: Oberfläche des CRM-Programms SMART Beratung .....	70
Abbildung 23: Zitat 1 aus Fokusgruppe .....	72
Abbildung 24: Zitat 2 und 3 aus Fokusgruppe .....	73
Abbildung 25: Zitat 4 aus Fokusgruppe.....	74
Abbildung 26: Zitat 5 und 6 aus Fokusgruppe .....	75
Abbildung 27: Zitat 7 aus Fokusgruppe.....	76
Abbildung 28: Zitat 8 aus Fokusgruppe.....	76
Abbildung 29: Hypothesen auf Basis der Ergebnisse der Fokusgruppe.....	77
Abbildung 30: Verteilung der TeilnehmerInnen nach Hausbank.....	79
Abbildung 31: Berührungspunkte/Kanäle in den letzten zwei Wochen.....	79
Abbildung 32: Klärung Hypothese 1 .....	80
Abbildung 33: Wichtigkeit von und Zufriedenheit mit Berührungspunkten.....	81
Abbildung 34: Klärung Hypothese 2 .....	81
Abbildung 35: Klärung Hypothese 3 .....	82
Abbildung 36: Häufigkeit eines persönlichen Beratungsgesprächs .....	83
Abbildung 37: Klärung Hypothese 5 .....	84
Abbildung 38: Wichtigkeit von digitalen Tools im Rahmen des Beratungsgesprächs .....	85

Abbildung 39: Klärung Hypothese 4 .....	85
Abbildung 40: Zufriedenheit alles in allem mit der persönlichen Beratung .....	86
Abbildung 41: Klärung Hypothese 6 .....	86
Abbildung 42: Klärung Hypothese 7 .....	87
Abbildung 43: Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung der persönlichen Beratung nach dem NPS .....	88
Abbildung 44: Zusammenhang Zufriedenheit alles in allem * Zufriedenheit mit den einzelnen Kanälen/Berührungspunkten .....	89
Abbildung 45: Mögliche EBM-Kontakte .....	97
Abbildung 46: Kundenbindung im Zielsystem eines Dienstleistungsunternehmens.....	98
Abbildung 47: Kennzahlen für das Controlling des Kundenbindungskonzeptes...	99
Abbildung 48: Maßnahmenplan.....	100
Abbildung 49: Kostenkalkulation .....	101

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Charakteristika von Finanzdienstleistungen nach den drei Ebenen nach Hilke .....	7
Tabelle 2: Erfolgsfaktoren der internen Dimensionen in Bezug auf Omnichanneling .....	17
Tabelle 3: Übersicht über Kundenbindungsinstrumente .....	31
Tabelle 4: Unterschiede zwischen klassischer und Internet of Things-beeinflusster Customer Journey .....	37
Tabelle 5: Vereinfachte Darstellung Kundensegmentierung der RLB Stmk. ....	61
Tabelle 6: Darstellung der Stichprobe .....	78
Tabelle 7: Empfehlung: Erhebung der Kanäle für Kontaktaufnahme.....	95

## Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
BIP	Bruttoinlandsprodukt
CLV	Customer-Lifetime-Value
CRM	Customer-Relationship-Management
DB	Deckungsbeitrag III
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
EBM	Event Based Marketing
EU	Europäische Union
FAQs	Frequently Asked Questions
FMSG	Finanzmarktstabilitätsgremium
FMVÖ	Finanz Marketing Verband Österreich
KGV	Kundengeschäftsvolumen
KPI	Key Performance Indicator
KUBI	Kundenbindung
KZ	Kennzahlen
NPS	Net Promoter Score
POS	Point of Sale
RBG Stmk.	Raiffeisen-Bankengruppe Steiermark
RBI	Raiffeisen Bank International AG
RLB Stmk.	Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG
ROI	Return On Investment
TN	Teilnehmerinnen und Teilnehmer
TPM	Touchpoint Management
USP	Unique Selling Proposition
V-MA	Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter

# 1. Einleitung

Zu Beginn werden im folgenden Kapitel die Ausgangssituation, Herausforderung, die Ziele sowie der Aufbau dieser Masterarbeit beschrieben.

## 1.1 Beschreibung der Ausgangssituation

Banken fungieren in ihrem Kerngeschäft als Vermittler von Geld zwischen jenen Personen, die welches haben und jenen, die es benötigen. Giro- und Spareinlagen von Kundinnen und Kunden werden sicher verwahrt und in Form von Krediten sowohl an Privatpersonen, Unternehmen als auch an die öffentliche Hand vergeben. Zur Abdeckung eines möglichen Ausfallsrisikos müssen diese Kredite außerdem mit Eigenkapital der Bank unterlegt werden (vgl. Neske 2015, S. 3).

Nach dem kräftigen Konjunkturaufschwung der letzten zwei bis drei Jahre, der sich mittlerweile aufgrund der Gegebenheiten des außenwirtschaftlichen Umfelds eingebremst hat, sehen sich Österreichs Banken aktuell in einem günstigen Umfeld mit tendenziell steigenden Risiken konfrontiert. Die Prognose für das Jahreswachstum 2019 des realen Bruttoinlandsproduktes (BIP) der beiden österreichischen Wirtschaftsforschungsinstitute WIFO und IHS lag zuvor bei 1,7% bzw. 1,5% (vgl. ÖNB 2019b, S. 9). Tatsächlich belief es sich auf 1,6%. Für 2020 prognostizierte die Europäische Kommission im Februar 2020 ein Wachstum von 1,3% (vgl. ÖNB 2020).

Das anhaltende niedrige Zinsniveau führte im vergangenen Jahr zu einer Belebung des Kreditwachstums, v. a. im Bereich der Wohnimmobilienfinanzierung, was dazu führte, dass das Finanzmarktstabilitätsgremium (FMSG) sodann eine Richtlinie zum Thema „Nachhaltige Immobilienkreditvergabe“ veröffentlichte. Die Sparquote sinkt seit dem Jahr 2008 bedeutend und lag zuletzt bei 6,9% des nominellen verfügbaren Haushaltseinkommens (vgl. ÖNB 2019b, S. 4 – 7).

Österreichische Bankkundinnen und -kunden bewegen sich außerdem zunehmend online. Der Online-Banking-Nutzungsgrad stieg in den letzten zehn Jahren von 34% auf 63% im Jahr 2019 (vgl. Statista 2020a). Zwar besuchen nach wie vor 90% der österreichischen Bevölkerung ab 15 Jahren einmal pro Jahr eine Bankfiliale, jedoch ist ein Drittel bereits dazu bereit, Bankprodukte online abzuschließen – Tendenz steigend. Diese zunehmende Relevanz von digitalen Kundenkontaktpunkten zeigt sich u. a. im INTEGRAL Retail Banking Report 2018, einer repräsentativen Studie mit 15.000 Interviews im Methodenmix (vgl. INTEGRAL Markt- und

Meinungsforschung 2018). Durch die Digitalisierung nimmt die generelle Treue zur Hausbank ab und digitale Angebote entscheiden mehr und mehr über Bleiben oder Gehen. Neue und innovative Wettbewerber, wie Paypal, Google oder diverse FinTechs (Finanztechnologien), nutzen diesen Trend und erhöhen so die Wechselbereitschaft in diesem bereits gesättigten Markt zusätzlich (vgl. Renker 2018, S. 11; Auge-Dickhut/Koye/Liebetrau 2014, S. 4; Wiener Börse AG 2019).

Ein weiterer Faktor, der die Bankenbranche seit Mai 2018 zusätzlich belastet, ist die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Die EU-Verordnung enthält neben Vorgaben zur rechtmäßigen Verarbeitung von Daten auch erweiterte Transparenz- und Informationspflichten für Verantwortliche und Auftragsverarbeitende sowie umfangreiche Betroffenenrechte. Bei Verstößen drohen hohe Geldbußen und zusätzliche negative Effekte, wie Rufschädigung und Vertrauensverlust (vgl. WKO 2019; Meier 2019).

## **1.2 Herausforderung**

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Branchensituation steht auch die Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG (RLB Stmk.) als Auftraggeberin dieser Arbeit vor der Herausforderung, ihre Kundinnen und Kunden – trotz hartem Wettbewerb, wachsender Distanz aufgrund von zunehmenden Online-Services und Regularien hinsichtlich Datenverarbeitung – langfristig an das Unternehmen zu binden. Um das zu erreichen, ist eine gewisse Änderung des Mindsets in den Köpfen der Kundinnenbetreuerinnen und –betreuer nötig. Es gilt, die Kundinnen und Kunden samt ihrer Erwartungen und Erlebnisse in den Mittelpunkt zu stellen, auf Augenhöhe zu kommunizieren und analoge wie digitale Kanäle – je nach Präferenz – zur Verfügung zu stellen, um Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu erzielen (vgl. Raiffeisen-Bankengruppe Steiermark 2018). Digitale Services sollen nicht als Konkurrenz zu einem selbst (Beraterin oder Berater), sondern als zukunftsfähige Ergänzung zur qualifizierten Beratung vor Ort verstanden werden. „Daily Banking“, also die Abwicklung der alltäglichen Bankgeschäfte, bedarf keiner Beratung in einer Filiale. Gibt es allerdings einen Bedarf für eine Beratung, dann sind es Faktoren wie Erreichbarkeit und Verlässlichkeit seitens der Beraterin bzw. des Beraters, die über Zufriedenheit oder Unzufriedenheit entscheiden (vgl. Eder 04.10.2019). Es bedarf demnach eines Kundenbindungskonzeptes, welches die Kundenzentrierung in den Mittelpunkt rückt, einen speziellen Fokus auf die zunehmend relevanten digitalen Kundenkontaktpunkte legt und Kundenberaterinnen und -berater dabei unterstützt,

diese am Point of Sale (POS) im Beratungsgespräch einzusetzen, um die Kundenzufriedenheit und somit die Kundenbindung zu maximieren.

## **1.3 Ziele der Arbeit**

### *1.3.1 Unternehmensziele*

Das Ziel der RLB Stmk. ist, durch Anwendung eines kundenzentrierten Kundenbindungskonzeptes die Top 5% der *Klassikkunden mit Potenzial* (das sind 3,5% der gesamten *Klassikkunden*) bis zum 31.12.2022 zu *Premiumkunden* zu machen. Somit soll sich der *Premiumkundenanteil* von 25% (Stand 31.12.2018) auf 26,25% bis zum 31.12.2022 erhöhen.

Außerdem soll der Hausbankkundenanteil (Kundin oder Kunde hat das Zahlungsverkehrskonto bei der RLB Stmk.) bis zum 31.12.2022 von derzeit 58% auf 63% erhöht werden.

### *1.3.2 Ziel der Masterarbeit*

Das Ziel dieser Masterarbeit ist die Entwicklung eines Konzeptes zur Kundenbindung für den standardisierten Privatkundenbereich der Bankenbranche mit dem Fokus auf das persönliche Beratungsgespräch in der Filiale unter Einbeziehung von unterstützenden Online-Touchpoints.

## **1.4 Aufbau der Arbeit - Bezugsrahmen**

In diesem Kapitel wird der Aufbau der Masterarbeit beschrieben. Der Bezugsrahmen stellt diesen grafisch dar (vgl. Abbildung 1).

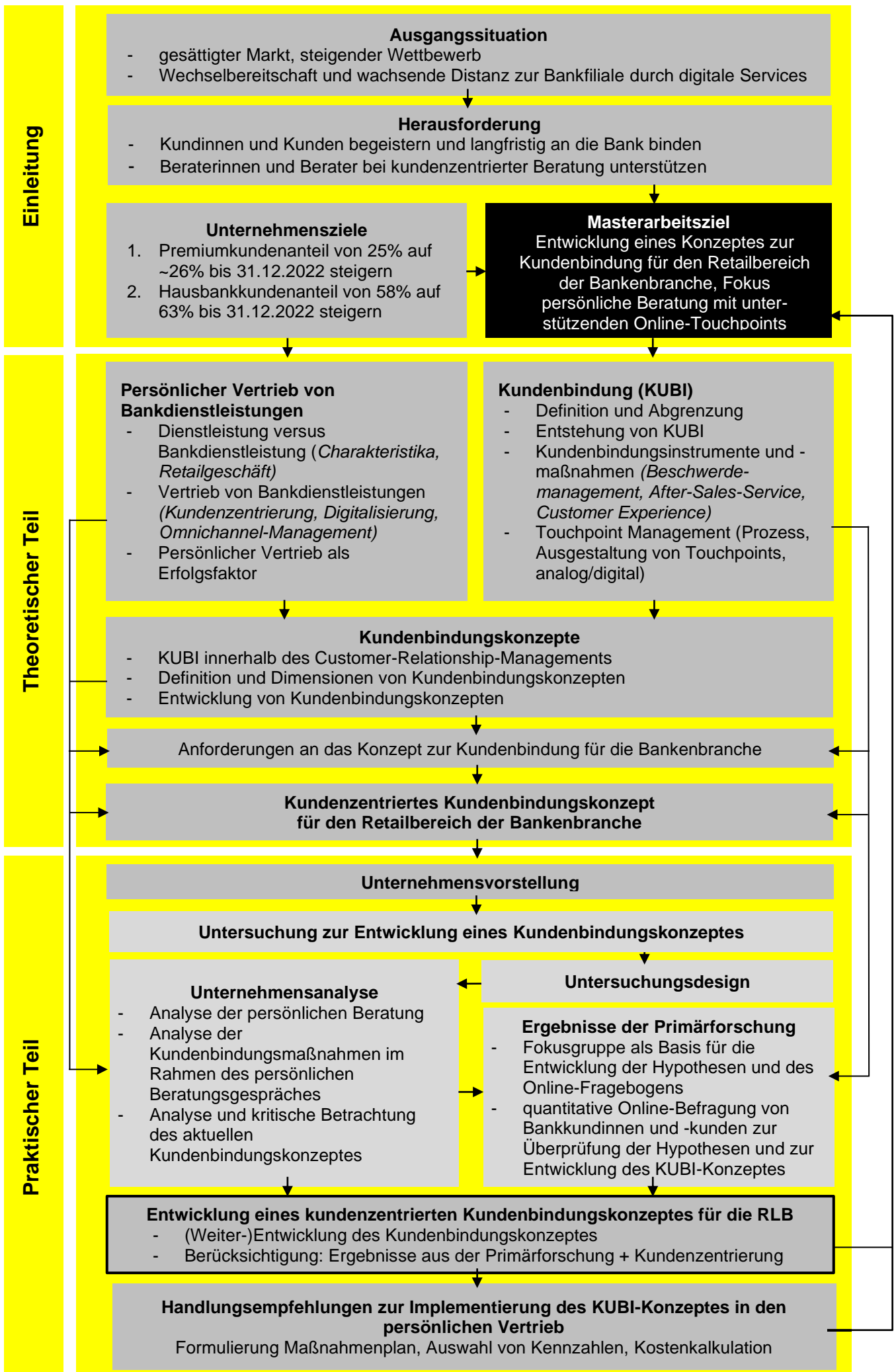


Abbildung 1: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)

## 2. Persönlicher Vertrieb von Bankdienstleistungen

Dieses Kapitel gibt zu Beginn einen Überblick über die Charakteristika von Bankdienstleistungen und den Unterschieden zur klassischen Dienstleistung. Anschließend wird die Angebotslandschaft der Banken sowie der Begriff Retail Banking erläutert. Der Fokus des gesamten Kapitels liegt auf der Vertriebsseite. Die Veränderung der Kundenbearbeitungsstrategie von Kundenorientierung zur zunehmenden Kundenzentrierung ist ebenso Gegenstand dieses Kapitels. Darauf aufbauend wird die zunehmende Digitalisierung des Bankvertriebs mitsamt ihren Chancen und Herausforderungen für Kundenberaterinnen und -berater erläutert. Darüber hinaus wird das Omnichannel-Management beleuchtet, das eine Antwort auf diesen Megatrend darstellt. Am Ende dieses Kapitels folgt die Auseinandersetzung mit dem persönlichen Vertrieb als Erfolgsfaktor in der Bankenbranche.

### 2.1 Dienstleistung vs. Bankdienstleistung

Während *Corsten/Roth* und *Haller* sich bei der Definition von Dienstleistungen auf die zwei ausschlaggebenden Faktoren „Integration des externen Faktors“ sowie „Immaterialität der Leistung“ beschränken (vgl. Corsten/Roth 2016, S. 3; Haller 2017, S. 6), summieren *Meffert/Bruhn/Hadwich* die unterschiedlichen Auffassungen unter der sog. konstitutiven Definition, welche die drei Ebenen **Potenzialorientierung**, **Prozessorientierung** und **Ergebnisorientierung** berücksichtigt. Dienstleistungen sind demnach selbstständige, marktfähige Leistungen, die die Bereitstellung und/oder den Einsatz von Leistungsfähigkeiten erfordern (Potenzial). Die Prozessorientierung meint die Kombination von internen (z.B. Personal, Räumlichkeiten) und externen (z.B. Kundinnen und Kunden) Faktoren. Die nutzenstiftende Wirkung am externen Faktor (z.B. neue Frisur oder repariertes Auto) zielt auf die Ergebnisorientierung ab (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2019, S. 25).

Dienstleistungen nehmen aus volkswirtschaftlicher Sicht schon lange eine zentrale Stellung ein. Neben der Land- und Forstwirtschaft, Viehzucht und Fischerei (primärer Sektor) und der industriellen Produktion (sekundärer Sektor) sind 70% der Bruttowertschöpfung in Österreich im Jahr 2019 den Dienstleistungen – dem tertiären Sektor – zuzurechnen (vgl. Statista 2020b).

### 2.1.1 Charakteristika von Bankdienstleistungen

Neben allen anderen besonderen Eigenschaften ist es in erster Linie der **Faktor „Geld“**, der den Vertrieb von Bankdienstleistungen speziell macht. Starkes Vertrauen und Begeisterungsfähigkeit der Bankberaterin bzw. des Bankberaters sind bei der besonderen **Erklärungsbedürftigkeit** und teilweisen **Komplexität** der Dienstleistung (auch heute noch) unverzichtbar (vgl. Keck/Hahn 2006, S. 25; Glaser 2017, S. 58, 274). Im Gegensatz zur Produktion von materiellen Gütern können Banken keine Produkte auf Lager produzieren. Sie halten also materielle und personelle Potenziale bereit (Bankgebäude, Bankautomat, Vertriebsteam), die auf Anfrage der Kundinnen und Kunden eingesetzt werden. Neben der Fähigkeit (z.B. Beratungskompetenz) spielt auch die **Verfügbarkeit** (z.B. Öffnungszeiten der Bankfiliale) hierbei eine zentrale Rolle. Das Leistungsversprechen seitens der Bank muss außerdem nicht unbedingt direkt nach dem Kauf erbracht werden, es kann auch zum Kauf eines **Leistungsanrechtes** kommen. Dabei verspricht das Bankinstitut gegenüber der Kundin bzw. dem Kunden, eine Dienstleistung zu einem späteren Zeitpunkt einmalig oder dauerhaft zu erbringen. Erst wenn diese bzw. dieser sich aktiv in den Leistungserstellungsprozess einbringt, wird das Anrecht zur Dienstleistung. Eine weitere Besonderheit von Bankdienstleistungen besteht im empfundenen **Kaufrisiko**. Wenngleich standardisierte Bankprodukte nur sehr wenig dienstleistungstypisch sind und wenig Integration seitens der Kundin bzw. des Kunden erfordern, so ist dieses bei stark individualisierten Finanzdienstleistungen, wie bspw. einer Wohnbauberatung, besonders hoch. Andere, wie finanzielle, zeitliche oder psychologische Risiken, unterscheiden sich nicht wesentlich von jenen, die mit dem Erwerb einer klassischen Dienstleistung verbunden sind. Absatz und Produktion finden bei Bankdienstleistungen zeitgleich statt, der Distributionsort wird zum Produktionsort, weshalb der **Standort** der Bankfiliale aus Kundensicht ein weiteres wichtiges Qualitätsmerkmal – stärker ausgeprägt als beim Erwerb anderer Dienstleistungen – darstellt (vgl. Bieberstein 2015, S. 5 – 9).

Eine überdurchschnittliche **Kundenorientierung** resultierend in einer hohen **Wertschätzung** und hochwertigen **Beratungsqualität** sind nach Glaser besonders im Vertrieb von Finanzdienstleistungen entscheidend über Erfolg oder Misserfolg. Dazu zählt u. a. ein gewisses Maß an **Betreuungskontinuität**, welches förderlich für die Kundenbeziehung ist und das gegenseitige **Vertrauen** stärkt (vgl. Glaser 2017, S. 67, 222). Die Tatsache, dass die Bankenbranche seit jeher

starken **Regularien** unterliegt und im Vergleich zu anderen Unternehmen generell sehr **transparent** mit Konditionen und Gewinnen umgeht, erschwert die Bildung einer starken Wettbewerbsposition zusätzlich (vgl. Keck/Hahn 2006, S. 25).

Schon *Hilke* hat 1989 die besonderen Ausprägungen von Finanzdienstleistungen im Gegenzug zu oder zusätzlich zur klassischen Dienstleistung anhand der drei Betrachtungsebenen Potenzial, Prozess und Ergebnis analysiert. Nachfolgende Tabelle fasst die Eigenschaften übersichtlich zusammen (vgl. Tabelle 1).

Charakteristika von Finanzdienstleistungen	
keiner Ebene zuordenbar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktor „Geld“</li> </ul>
Potenzialebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erklärungsbedürftigkeit und teilweise Komplexität der Produkte</li> <li>• empfundenes Kaufrisiko</li> <li>• Verfügbarkeit (z.B. Öffnungszeiten der Filiale)</li> <li>• Beratungsqualität, Kundenorientierung</li> <li>• Möglichkeit des Erwerbs eines Leistungsanrechtes</li> <li>• Konditionen-Transparenz und Regularien</li> </ul>
Prozessebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standort</li> <li>• Beratungskontinuität</li> <li>• Prozess ist ohne Integration/Mitwirkung der Kundin bzw. des Kunden nicht möglich</li> <li>• Integrationsgrad der Kundin bzw. des Kunden bestimmt den Individualisierungsgrad der Beratung</li> </ul>
Ergebnisebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung</li> <li>• Sicherheit, Freundlichkeit</li> <li>• Immaterielles Ergebnis</li> </ul>

*Tabelle 1: Charakteristika von Finanzdienstleistungen nach den drei Ebenen nach Hilke (in Anlehnung an Bieberstein 2015, S. 4 - 10)*

### 2.1.2 Abgrenzung Retailgeschäft

Österreichs Bankenlandschaft lässt sich in sechs Sektoren teilen. Dazu zählen Aktienbanken, Sparkassen, Landes-Hypothekenbanken, Raiffeisenbanken, Volksbanken und Bausparkassen (vgl. ÖNB 2019a).

Seine Kundensegmente definiert jedes Institut zum Teil etwas anders, meistens gibt es zwei bis drei Hauptsegmente, die unterschieden werden. Gängig ist beispielsweise eine Trennung des Firmen- und Privatkundengeschäftes. Innerhalb des Privatkundengeschäftes wird zwischen Private Banking und Retail Banking unterschieden, wobei unter Retail Banking das standardisierte Privatkundengeschäft mit Personen ohne großes Vermögen verstanden wird (vgl. Blahusch 2012, S. 17). *Auge-Dickhut/Koye/Liebetrau* verwenden zusätzlich die Bezeichnungen Asset

Management (dieses meint die Verwaltung großer Vermögenssummen in verschiedensten Anlageklassen), Finanzierungsgeschäft (beschreibt Hypotheken und die Kreditvergabe) und Investment Banking, wobei nur letzterer Begriff rein das Geschäft mit Unternehmen beschreibt (vgl. Auge-Dickhut/Koye/Liebetrau 2014, S. 95).

In Bezug auf die Leistungen von Banken kann außerdem zwischen dem Aktiv-, Passiv- und dem Dienstleistungsgeschäft unterschieden werden. Die Ausleihungen von Banken, also vergebene Kredite und Rahmen, werden als Aktivgeschäft bezeichnet (stehen auf der Aktivseite der Bilanz). Zum Passivgeschäft zählen Giro- und Spareinlagen der Kundinnen und Kunden (Passivseite der Bilanz). Für die Kommissionen und Provisionen, die Banken im Rahmen des Dienstleistungsgeschäftes verdienen (diverse Zahlungsverkehrsleistungen, Verkauf von Investmentfonds, Versicherungen, Bausparverträgen etc.), spielen vor allem Retail-Kundinnen und -Kunden eine zunehmend wichtigere Rolle (vgl. Blahusch 2012, S. 19 – 21).

## **2.2 Vertrieb von Bankdienstleistungen**

Neben der in Kapitel 1.1 beschriebenen Branchensituation lassen sich zwei große Themenbereiche identifizieren, die eine nachhaltige Veränderung im Nachfrageverhalten mit sich bringen und somit eine zunehmende Änderung des Bankvertriebs verlangen. Gemeint sind der gesellschaftliche Wertewandel mit Ausprägungen vor allem im veränderten Konsumverhalten von Kundinnen und Kunden sowie die Digitalisierung, die als zentraler Grund für das veränderte Kaufverhalten von Kundinnen und Kunden gesehen werden kann (vgl. Meffert et al. 2019, S. 136).

Die Ausprägungen des veränderten Konsum- und Kaufverhaltens lassen sich als verändertes Kundenverhalten wie folgt zusammenfassen (vgl. Pertl 2019, S. 29 – 31):

- **Mobile Endgeräte werden zunehmend in den Alltag integriert.**  
Kundinnen und Kunden nutzen ansonsten unproduktive Zeit für (finanzielle) Erledigungen (z.B. die Zeit im öffentlichen Verkehrsmittel auf dem Weg zur Arbeit).
- **Convenience ist nach wie vor ein starker Trend.**  
Kundinnen und Kunden möchten unabhängig von Zeit und Ort einkaufen können.

- **Die Beziehung zwischen Bankberaterin/Bankberater und Kundin/Kunde verändert sich.**

Die persönliche Beraterin bzw. der persönliche Berater (vorausgesetzt diese/r ist bekannt) wird immer seltener als alleinige Ratgeberin bzw. alleiniger Ratgeber bei Finanzentscheidungen einbezogen. Immer häufiger tritt an diese Stelle die Partnerin bzw. der Partner, auch Familie und Freunde werden zunehmend in finanzielle Entscheidungen involviert.

- **Kundinnen und Kunden sind immer besser informiert.**

Durch die Nutzung diverser digitaler Kanäle, auch als Vorbereitung zu einer persönlichen Beratung in der Bankfiliale, haben Kundinnen und Kunden höhere Erwartungen an die Beratung selbst. Für die Beraterin bzw. den Berater ist es schwieriger, den konkreten Mehrwert für das Gegenüber zu vermitteln.

- **Location-based Services gewinnen an Beliebtheit.**

Kundinnen und Kunden nutzen gerne standortbezogene Angebote und Informationen, die sie bspw. im richtigen Moment als Nachricht auf ihr Smartphone erhalten.

- **Preis- und Geschwindigkeitssensitivität nehmen zu.**

Kundinnen und Kunden sind sensibler, wenn es um Preise und Reaktionsgeschwindigkeiten (z.B. auf Anfragen) geht.

- **Zunehmende Markenorientierung**

Starke Marken sind ein starkes Kaufkriterium.

Die Kundenanforderungen in der Finanzbranche lassen sich auch nach Hierarchien ordnen, bspw. angelehnt an die Bedürfnispyramide von *Maslow*. Aufgrund ihrer vielseitigen Verwendungsmöglichkeiten und der einfachen Darstellung eignet sie sich für die Gliederung der Finanzbedürfnisse sehr gut (vgl. Abbildung 2). In Zukunft werden vor allem **die oberen drei Ebenen** der Finanzbedürfnispyramide für Kundinnen und Kunden bzw. für Banken von Bedeutung sein. Auf der Ebene der „Sozialen Bedürfnisse“ wäre das z.B. die Einbeziehung der Kundinnen und Kunden in Problemlösungen. Auf der Ebene der „Individualbedürfnisse“ finden sich personalisierte Produkte (z.B. Design der Kreditkarte), individuelle Vertriebskanäle oder auch personalisierte Benutzeroberflächen im Online Banking. Die oberste Ebene „Selbstverwirklichung“ meint den Wunsch der Kundinnen und Kunden, ihre eigenen Fähigkeiten auszubauen bzw. Finanzwissen anzuwenden. Eine innovative

deutsche Bank bietet ihren Website-Besucherinnen und -Besuchern bspw. ein Forum, in welchem sie sich selbst durch Fragen und Antworten zu finanziellen Themen weiterhelfen können. „Impact“ meint die Auswirkungen des Erwerbs einer Bankdienstleistung auf die Umwelt – ein Thema, das für Bankkundinnen und -kunden aufgrund des allgemein anhaltenden Trends zur Nachhaltigkeit ebenso immer relevanter wird (vgl. Auge-Dickhut/Koye/Liebetrau 2014, S. 138f.).



Abbildung 2: Finanzbedürfnispyramide in Anlehnung an die Bedürfnispyramide von Maslow (Auge-Dickhut/Koye/Liebetrau 2014, S. 138)

Als Reaktion auf diese veränderten Kundenanforderungen ist in jedem Fall ein Umdenken seitens der Banken erforderlich. Dieses lässt sich mit dem Begriff „**Kundenzentrierung**“ summieren. Nachfolgendes Kapitel beschreibt diesen Ansatz, der Voraussetzung und Chance dafür ist, bestehende Geschäftsmodelle vor dem Hintergrund dieses sich schnell wandelnden Umfeldes aufrecht zu erhalten und so die Balance zwischen Bewahrung und Erneuerung zu erreichen (vgl. Auge-Dickhut/Koye/Liebetrau 2014, S. 112).

### 2.2.1 Von Kundenorientierung zu Kundenzentrierung

Trotz der Offensichtlichkeit der Notwendigkeit, die bestehende Kundenstrategie zu überdenken, halten nach wie vor viele Banken an ihrem bisherigen Weg fest, ihre Dienstleistungen rein aus der Innensicht heraus zu entwickeln und so auf den Markt zu bringen. Obwohl ein Outside-in-Vorgehen, welches Prozesse ausgehend von

den Kundinnen und Kunden denkt und Dienstleistungen gemäß der Kundenbedürfnisse gestaltet, ein erster richtiger Schritt wäre, ist die gängige Vorgangsweise die gegenteilige: Inside-out (vgl. Reichmann 2019, S. 13f.; Auge-Dickhut/Koye/Liebetau 2014, S. 197).

Das ist der Fall, obgleich mehrere Autorinnen und Autoren das Potenzial hinter kundenzentriertem Denken betonen. Kundenzentrierung sei ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, verantwortlich für Umsatzwachstum und Kundenzufriedenheit sowie -bindung und es entsteht ein Win-Win auf beiden Seiten (vgl. Bhat/Darzi 2016, S. 389; Auge-Dickhut/Koye/Liebetau 2014, S. 117).

Definieren lässt sich „**Kundenzentrierung**“ damit, dass die Kundin bzw. der Kunde nicht als Mittel zum Zweck (d. h. zur Gewinnmaximierung) gesehen wird, sondern vielmehr im Mittelpunkt aller bankbetrieblichen Verhaltensweisen und Entscheidungen steht (vgl. Renker 2018, S. 2).

Das Commitment zu dieser Haltung quer durch die Führungsebene der Bank vorausgesetzt, bedeutet dies konkret, sich im Beratungsgespräch gänzlich auf die Kundin bzw. den Kunden, ihre bzw. seine Äußerungen und das Beratungserlebnis zu konzentrieren. Erst nachdem die Kundenberaterin bzw. der Kundenberater sich auf das Gegenüber und dessen Lebenswelt eingelassen hat, wird der Fokus auf das geschilderte Problem gerichtet. Fehlinterpretationen sollen so der Vergangenheit angehören, was die Qualität der Beratung aus Kundensicht steigert. Außerdem herrscht ein respektvolles und wertschätzendes Ambiente mit Gesprächen auf Augenhöhe, wobei beide Seiten weder überheblich noch unterwürfig kommunizieren. Der Kundennutzen steht die ganze Zeit über klar im Vordergrund (vgl. Reichmann 2019, S. 13f.).

Entschließen sich Banken dazu, ihr Geschäftsmodell zukünftig kundenzentriert auszugestalten, so bietet das „Zürcher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur“ einen guten betriebswirtschaftlichen Rahmen für diesen Veränderungsprozess. Abbildung 3 zeigt dieses Modell, das die konsequente Ausrichtung aller strategischen, strukturellen und kulturellen Dimensionen auf die Kundinnen und Kunden darstellt. Näheres dazu findet sich bei *Auge-Dickhut/Koye/Liebetau* (vgl. Auge-Dickhut/Koye/Liebetau 2014).

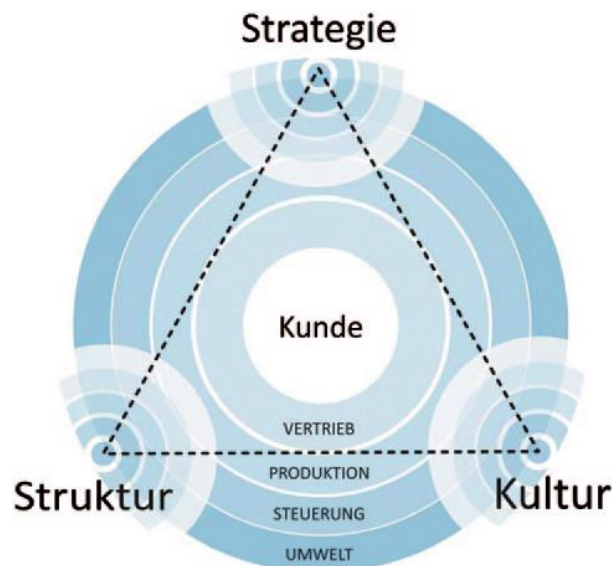


Abbildung 3: Das Zürcher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur  
(Auge-Dickhut/Koye/Liebetrau 2014, S. 193)

Aunkofer definiert **Bequemlichkeit** und **Einfachheit** von Produkten und Dienstleistungen als zukünftige Grundvoraussetzungen, um kundenzentriert zu agieren und um Kundinnen und Kunden einen spürbaren und greifbaren Nutzen zu bieten (vgl. Aunkofer 2018, S. 59). Ein Megatrend, der sich den Wunsch nach Bequemlichkeit und Einfachheit zunutze macht, ist die Digitalisierung, deren Ausprägungen im Bankensektor Gegenstand des nachfolgenden Kapitels sind.

### 2.2.2 Digitalisierung des Bankvertriebs

Digitalisierung meint die Verarbeitung und nahezu weltweite Verbreitung größter Datenmengen innerhalb kürzester Zeit, ausgeführt von stationären oder mobilen Computern in Echtzeit. Durch ihre Auswirkungen auf die Mikro- und Makroumwelt eines Unternehmens wird die Digitalisierung auch als vierte industrielle Revolution gesehen (vgl. Meffert et al. 2019, S. 72, 143).

Banken stehen im Hinblick auf diesen Megatrend vor der Herausforderung, ohne zusätzliche Ressourcen die derzeitige Dienstleistungsform zu bewahren und gleichzeitig neue Potenziale zu entwickeln. Die Digitalisierung eröffnet vor allem auch branchenfremden Newcomern den Markteinstieg, die sich durch eine kurze Time-to-Market, Einfachheit und Kostengünstigkeit neben großen und etablierten Banken behaupten. Sogenannte FinTechs (Kurzform für Finanztechnologien) übernehmen ganze Teile der Wertschöpfungsketten von Banken (vgl. Ronzal/Schmoll 2017, S. 5; Auge-Dickhut/Koye/Liebetrau 2014, S. 23, 63).

Vom traditionellen Geschäftsmodell mit großem Filialnetz und ausgeprägter persönlicher Beratung bis hin zur reinen Online-Bank ohne eine einzige Bankstelle ist heute jede distributionspolitische Variante einer Bank am Markt zu finden. Immer mehr traditionelle Banken versuchen sich aber auch im kostengünstigen Distributionskanal Internet. Vor allem standardisierte Bankprodukte, wie Giro- oder Sparkonten, werden zunehmend zu Selbstbedienungsservices (vgl. Bieberstein 2015, S. 4, 7 – 8). Kontostände über die Sprachsteuerung von Amazons Alexa abrufen, einfach einen QR-Code (Kurzform für Quick Response-Code) scannen, um eine Überweisung zu tätigen, oder die Nutzung von Location-based Services sind nur einige Beispiele dafür. Im Zuge dessen spielt auch Big Data, die Verarbeitung von und Arbeit mit riesigen Datenmengen, eine zentrale Rolle. Auch die Filiale selbst wird digitaler und interaktiver. Das Smartphone der Kundin bzw. des Kunden wird zunehmend zum Bankterminal werden, durch die Digitalisierung eröffnen sich neue Möglichkeiten der Kundenansprache. Wichtig ist, dass die Filiale nicht als isolierter Kundenkontaktpunkt gesehen, sondern als Teil der Omnichannel-Strategie verstanden und auch so verwaltet wird. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die am Schalter vom System darauf aufmerksam gemacht werden, dass die eben in die Filiale gekommene Person auf ein bestimmtes Thema anzusprechen ist oder die umfangreichen Veränderungen im persönlichen Beratungsgespräch, wie z.B. die Möglichkeit für Kundinnen und Kunden, das Ergebnis aus Online-Beratungstools zu jedem Zeitpunkt abspeichern und zum Beratungstermin mitbringen zu können; das sind nur einige Beispiele für die Möglichkeiten, die sich durch die Digitalisierung ergeben (vgl. Kruse Brandao/Wolfram 2018, S. 180, 275, 388; Glaser 2017, S. 413; Keck/Stoll 2018, S. 313 – 317).

Grundsätzlich sind zwei Formen der Ausprägung von Digitalisierung zu unterscheiden: **Business Transformation** meint die Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle, während **Business Innovation** auf die Entstehung völlig neuer Geschäftsmodelle durch Digitalisierung abzielt (vgl. Walter 2016, S. 34). Vor allem das Privatkundengeschäft und somit auch das Retail Banking ist stark von Business Transformation betroffen. Abbildung 4 gibt einen Überblick über die vier Kernthemen, die adressiert werden können, um das Geschäftsmodell oder den Vertriebsansatz an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen (vgl. Walter 2016, S. 36).

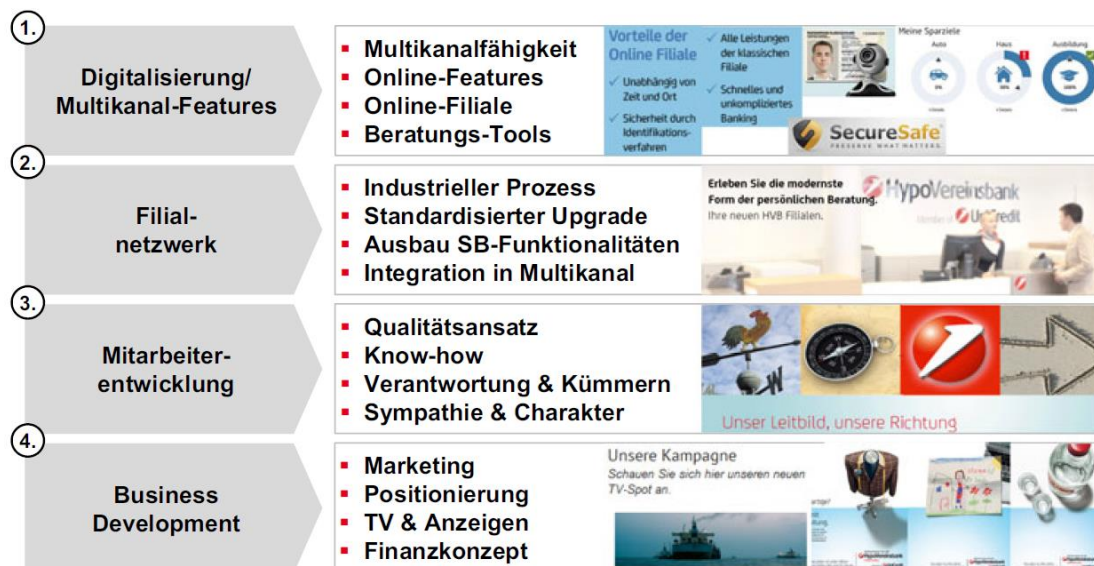


Abbildung 4: Arten von Business Transformation im Privatkundengeschäft von Banken (Walter 2016, S. 36)

Laut *Ronzal/Schmoll* ist vor allem der klassische Filialvertrieb von den Veränderungen durch die Digitalisierung betroffen. Im Sinne der Kundenzentrierung muss es zukünftig vorrangig um das Erlebnis in der Beratung gehen. Der Zukunftskurs der Banken sollte demnach „stationär UND digital“ lauten, um auf lange Sicht erfolgreich zu sein (vgl. *Ronzal/Schmoll* 2017, S. 5f.).

Eine der größten Herausforderungen – vor allem für traditionelle Banken, die bisher das klassische Beratungsgespräch fokussiert haben – ist nun, genau dieses Alleinstellungsmerkmal (gegenüber Onlinebanken) durch innovative Technologien zu ergänzen (vgl. *Glaser* 2017, S. 413).

Dabei geht es nicht darum, eine möglichst hohe Anzahl an Online-Kanälen zur Verfügung zu stellen, denn einer deutschen Studie nach springen Retail-Kundinnen und Kunden (noch) viel seltener zwischen den Kanälen, als angenommen. Vielmehr sollten sich Banken auf die kundenzentrierte Ausgestaltung der Kanäle konzentrieren (vgl. *Roland Berger* 2015, S. 11).

Da die (erlebnisorientierte) Ausgestaltung der verschiedenen Vertriebskanäle, allen voran das persönliche Beratungsgespräch, im Bankensektor eine so hohe Relevanz aufweist und zukünftig durch digitale Touchpoints vermehrt unterstützt wird, wird im folgenden Kapitel auf das Thema Multi- und Omnichannel-Management eingegangen. Das Verständnis dafür ist nach *Kreutzer* außerdem essenziell für die Ausgestaltung von Kundenbeziehungskonzepten (vgl. *Kreutzer* 2016, S. 232).

### 2.2.3 Multi- und Omnichannel-Management als Herausforderung bei Banken

Dass Kundinnen und Kunden in nahezu allen Branchen zunehmend nicht mehr über einen einzelnen Vertriebskanal, sondern über vielfältige Wege mit Unternehmen kommunizieren und Geschäfte tätigen, ist mittlerweile unbestritten (vgl. Toth 2019, S. 99). Omnichannel Banking folgt den Prinzipien der Konsistenz, Optimierung und nahtlosen Verschmelzung aller Kanäle und hat die möglichst zufriedenstellende Ausgestaltung der Customer Experience zum Ziel. Der Unterschied zum Multichanneling besteht in der Möglichkeit, seine Interaktion mit der Bank über einen anderen Kanal fortzuführen, ohne Inhalte oder Informationen übertragen zu müssen. Die Preiskonsistenz über alle Kanäle hinweg ist ein weiterer Faktor des Omnichannel Banking (vgl. Vasiliev/Serov 2019, S. 2).

Inwieweit die größten österreichischen Banken schon fit für den Omnichannel-Trend sind, brachte 2018 eine Studie des Finanz Marketing Verband Österreich (FMVÖ) und Google hervor. *MindTake Research* erhob in einer umfangreichen, repräsentativen Befragung die Präferenzen und Anforderungen an Kommunikationskanäle von Banken. Das Ergebnis: der persönliche Kontakt zur Beraterin bzw. zum Berater bleibt wichtig, digitale Kanäle holen aber rasant auf. Zukünftig könnte es erfolgsversprechend sein, seine Ansprechpartnerin oder seinen Ansprechpartner direkt über die Banking App oder die mobile Website erreichen zu können. Generell ist ein Trend zur steigenden Nutzung von mobilen Geräten zu erkennen. Leistungsstarke Online-Touchpoints, die bspw. einen Produktabschluss von überall aus ermöglichen, werden zunehmend wichtig – vor allem für die Altersklasse der 30 bis 39-Jährigen. Aus der Untersuchung von *MindTake* ging hervor, dass künftig vor allem jene Banken ihre Kundenbindung stärken werden können, die ihr digitales Service kundenzentriert gestalten, auf Professionalität und Sicherheit achten und bei Bedarf herausragende persönliche Beratung anbieten. Außerdem ist vor allem die gute Abstimmung der Kanäle untereinander entscheidend für den empfundenen Kundennutzen und langfristig für die Kundenbindung (vgl. *MindTake Research GmbH* 2018; Hamouda 2019, S. 608).

Auf dem Weg, ein Omnichannel-Konzept zu etablieren, stoßen Finanzdienstleistungsunternehmen vor einige besondere **Herausforderungen** (vgl. Heinemann/Gehrckens/Adams 2015, S. 151f., 170):

- Die Verantwortung über digitale Themen bzw. Vertriebskanäle sollte eindeutig einem Geschäftsführungs- oder Vorstandsmitglied zugeordnet sein.
- Die Zuständigkeiten für verschiedene Digital Commerce Themen sind unterschiedlich verteilt, vielfach gibt es Mehrfachzuständigkeiten.
- Ein koordiniertes Vertriebsmanagement über alle Online- und Offline-Kanäle hinweg ist unbedingt notwendig.
- Jahrzehntelang bewährte Strategien, Strukturen und Denkweisen im Vertrieb müssen radikal in Frage gestellt werden bzw. an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden.

Die Autoren identifizieren das Omnichanneling damit außerdem eindeutig als Vertriebsherausforderung.

Eine der wesentlichsten Ansprüche für die Zukunft besteht darin, auf die geänderten Kundenanforderungen – speziell dem Wunsch nach **Individualisierung bei gleichzeitiger Standardisierung** – zu reagieren. Abbildung 5 stellt diesen Ansatz grafisch dar. Weitere Ansprüche an Regionalbanken im Rahmen eines Omnichannel-Ansatzes sind die Zurverfügungstellung von miteinander gut vernetzten Kanälen für die Kundinnen und Kunden, Erreichbarkeit, Transparenz und kluges Datenmanagement, um Chancen und Potenziale auswerten zu können. Eine Ausdehnung der Kundenverantwortung über sämtliche Kanäle hinweg unterstützt außerdem die Akzeptanz aller Kanäle durch das Vertriebsteam (vgl. Dümmler/Steinhoff 2015, S. 86 – 88).



Abbildung 5: Standardisierung plus Individualisierung bei Regionalbanken (Dümmler/Steinhoff 2015, S. 88)

Bevor der Wandel in den Köpfen der Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter gelingen kann, gilt es, die vier internen Dimensionen Prozesse, Systemlandschaft, Steuerung sowie Organisation und Unternehmenskultur auf die Omnichannel-Strategie vorzubereiten. Heinemann/Gehrckens/Adams definierten hierzu **Erfolgsfaktoren**, die vereinfacht in Tabelle 2 abgebildet sind. Dabei beeinflusst die jeweils vorher genannte Dimension die darunterliegende (vgl. Heinemann/Gehrckens/Adams 2015, S. 165 – 168).

Dimension	Erfolgsfaktoren
<b>Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität auf Marktveränderungen</li> <li>• Anpassen des Websiteinhaltes an das Kundenverhalten</li> </ul>
<b>Systemlandschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilität, Flexibilität und schnelle Einbindung neuer Systeme</li> <li>• Realtime-Schnittstellen</li> <li>• Kosten-/Nutzenrelationen, z.B. Geschwindigkeit in der Datenverarbeitung</li> </ul>
<b>Steuerung</b>	Key Performance Indicators (KPIs) in den Steuerungsfeldern: <ul style="list-style-type: none"> <li>• USP-Positionierung, z.B. Kundenerlebnis</li> <li>• Execution (Prozesse, Systeme, Strukturen, ...)</li> <li>• Gesamterfolg</li> </ul>
<b>Organisation und Unternehmenskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> <li>• Struktureller Aufbau</li> <li>• Verteilung der Verantwortung</li> </ul>

Tabelle 2: Erfolgsfaktoren der internen Dimensionen in Bezug auf Omnichanneling (in Anlehnung an Heinemann/Gehrckens/Adams 2015, S. 165 - 168)

Wie am Ende von Kapitel 2.2.2 bereits angeführt, soll in weiterer Folge der primäre Kundenkontaktpunkt für Banken, das persönliche Beratungsgespräch, um digitale Customer Touchpoints ergänzt werden. Im nachfolgenden Kapitel wird deshalb auf die besondere **Bedeutung des persönlichen Vertriebs** für den Bankensektor eingegangen.

## 2.3 Persönlicher Vertrieb als Erfolgsfaktor

Die Produkte von Finanzdienstleistungen sind grundsätzlich austauschbar. Banken haben demnach nicht die Möglichkeit, sich z.B. durch ein besonders schönes Produktdesign von ihrer Konkurrenz zu unterscheiden. Sie benötigen eine andere Art von Unique Selling Proposition (USP = Alleinstellungsmerkmal). Dieser findet sich der Literatur nach im Intermediär zwischen Kundin bzw. Kunde und dem Produkt: die persönliche Beraterin bzw. der persönliche Berater (vgl. Glaser 2017, S. 33; Reichmann 2019, S. 6f.).

Einerseits erwarten sich Kundinnen und Kunden heute von ihrer Bank eine bequeme, schnelle und kostengünstige Erledigung ihrer Anfragen, andererseits gewinnt aber das sog. „Relationship Banking“ immer mehr an Bedeutung. Das bedeutet, Menschen legen vermehrt Wert auf persönliche Kommunikation, Beziehung, Sympathie und Erlebnisse. Das ist hingegen häufigem Irrglauben genauso auch bei der jungen Generation der Fall. Selbst wenn die automatisierten Dienstleistungen makellos funktionieren, bedarf es für die Verbundenheit zur Bank einer persönlichen Beratung. Idealerweise findet diese in regelmäßigen Abständen und mit derselben Person als Beraterin bzw. Berater statt (vgl. Ronzal o. J., S. 3; Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018).

Verlässlichkeit in allen Belangen, die Bereitschaft zur Unterstützung bei Problemlösungen, Glaubwürdigkeit und ein hohes Maß an Kundenverständnis sind dabei nur einige Faktoren, die in die Beurteilung der Beratung seitens der Kundinnen und Kunden einfließen. Ebenso relevant für ein positiv empfundenes Beratungsgespräch sind Einfühlungsvermögen, Höflichkeit, Kompetenz und die Berücksichtigung von individuellen Kundenwünschen (vgl. Reichmann 2019, S. 23). Wird dieser Zusammenhang weitergedacht, ist einmal mehr klar, dass Kundenzentrierung ein wesentlicher Treiber für den Unternehmenserfolg ist. Sie sorgt nämlich für Kundenzufriedenheit, was die Basis für den Aufbau einer langfristigen

Kundenbeziehung darstellt. Diese Beziehung dann auch zu festigen und auszubauen, ist wiederum die Aufgabe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vertrieb (vgl. Evanschitzky/Sharma/Prykop 2012, S. 489).

Eine andere Studie zeigt sogar, dass hohe Kompetenz von Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern einen höheren Einfluss auf die Kundenbindung hat als Kundenzufriedenheit allein (vgl. Darzi/Bhat 2018, S. 663). Abbildung 6 fasst die wichtigsten Argumente FÜR die persönliche Beratung in Zeiten der Digitalisierung übersichtlich zusammen:



Abbildung 6: Argumente FÜR persönliche Beratung in Zeiten der Digitalisierung (Eigene Darstellung)

„Kompetenz“ meint dabei **nicht nur Fachkompetenzen**, wie umfangreiche Produkt- und Branchenkenntnisse, um Anfragen zuverlässig beantworten zu können, sondern vor allem auch **Methoden- und Sozialkompetenz**. Erstere meint bspw. die Bedarfsanalyse, Angebotspräsentation, Einwandbehandlung, Preisargumentation und andere verkaufsfördernde Techniken. Die Sozialkompetenz umfasst die Persönlichkeitsmerkmale, die eine Vertriebsmitarbeiterin bzw. ein Vertriebsmitarbeiter idealerweise mitbringt, um mit Kundinnen und Kunden auf einer Beziehungsebene agieren zu können. Einige wesentliche Aspekte innerhalb der sozialen Kompetenz sind im Anschluss näher erläutert. Je nach Produkt (Erklärungsbedürftigkeit), Branche und Kundin bzw. Kunde (Wissensstand) kommen die drei Kompetenzen in unterschiedlichen Gewichtungen zur Anwendung (vgl. Limbeck 2019, S. 77f.).

Ein Verkaufsgespräch kann grundsätzlich in die Phasen Vorverkauf, Verkauf und Nachverkauf unterteilt werden. Die Digitalisierung führt dazu, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vertrieb heute weniger Routinetätigkeiten selbst erledigen müssen und sich somit stärker auf die Phase des persönlichen Kontaktes, die Verkaufsphase, konzentrieren können. Seine Ressourcen auf diese wichtige Phase fokussieren zu können, ist vor allem im Verkauf von (Bank-)Dienstleistungen ein wesentlicher Erfolgstreiber (vgl. Winkelmann 2012, S. 40; Reichmann 2019, S. 8f., 29).

Nachfolgend wird auf einige wesentliche Aspekte in der Ausgestaltung des persönlichen Beratungsgesprächs bzw. der Verkaufsphase in der digitalisierten Welt näher eingegangen. Diese erfordern allesamt ein hohes Maß an Sozialkompetenz seitens der Beraterin bzw. des Beraters.

### *2.3.1 Vertrauen*

Der Aufbau von gegenseitigem Vertrauen, welches gerade im Vertrieb von erklärungsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen essenziell ist, gelingt am besten im persönlichen Gespräch. Die Kundin bzw. der Kunde kann einen Kauf von Finanzdienstleistungen hinsichtlich seiner Risiken oft nicht abschließend beurteilen und muss sich auf die Kundenberaterin bzw. den Kundenberater verlassen können. Starkes Vertrauen senkt die Komplexität des Bankgeschäftes, führt nachweislich zu einer stärkeren Kundenloyalität und somit -bindung, das wiederum verlagert das Beratungsgespräch von einer sachlichen auf eine persönliche und emotionale Ebene. Als weiterer Nutzen von Kundenvertrauen für die Bank kann die sinkende Preissensibilität gesehen werden, außerdem ist es für die Konkurrenz schwieriger, diese Kundinnen und Kunden abzuwerben. Als Besonderheit kann noch angeführt werden, dass es nicht selten so ist, dass die Vertriebsmitarbeiterin bzw. der Vertriebsmitarbeiter Gegenstand des Vertrauens ist, nicht die Bank oder das Produkt (vgl. Glaser 2017, S. 32f., 259; Reichmann 2019, S. 7; Renker 2018, S. 6; Pertl 2019, S. 38).

### *2.3.2 Kommunikation*

Der Kommunikationsqualität kommt im Vertrieb von Bankdienstleistungen eine wesentliche Bedeutung zu, da sie die Wahrnehmung der Leistungsmerkmale der Bank beeinflussen kann. Dabei ist in den ersten Minuten des Beratungsgesprächs

nicht unbedingt der Inhalt des Gesprochenen, sondern vor allem die Modulation, also Rhythmik, Takt, Betonung sowie die nonverbale Kommunikation der Beraterin bzw. des Beraters entscheidend. Außerdem ist für den ersten Eindruck ein gepflegtes Erscheinungsbild unerlässlich. Je länger die Dauer des Gespräches, desto wichtiger wird der Gesprächsinhalt. Sich mit seinen Kundinnen und Kunden auf Augenhöhe zu unterhalten und ihre Ansichten und Wünsche ernst zu nehmen sind Grundvoraussetzung für erfolgreiches Kommunizieren im persönlichen Verkaufsgespräch (vgl. Glaser 2017, S. 83 – 85; Reichmann 2019, S. 5).

### 2.3.3 *Empathie*

Kundinnen und Kunden suchen heute verstärkt nach Angeboten, die der eigenen Individualität Ausdruck verleihen und einen positiven Effekt auf die eigene Lebensqualität haben. Gleichzeitig sollen diese Angebote 24 Stunden am Tag und sieben Tage in der Woche zur Verfügung stehen, dabei zeit- und kostensparend sein. Doch das Internet, das diese Voraussetzungen erfüllen würde, ersetzt die Verkäuferinnen und Verkäufer nicht. Diese müssen sich nur mehr denn je auf ihr Gegenüber einlassen, mit Sensibilität und Empathie agieren und die Motive und Wünsche der Kundin bzw. des Kunden erforschen. Es gilt, sich in die Lage der Kundin bzw. des Kunden zu versetzen und ihre bzw. seine Erlebniswelt zu ergründen, um sich diese Informationen und v. a. Emotionen im Beratungsgespräch zu Nutze zu machen. Über die Gesprächspartnerin bzw. den Gesprächspartner hinaus zu denken, also bis hin zu den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden des Gegenübers, ist vor allem im Business-to-Business-Bereich (B2B) erfolgsentscheidend. Loyale und gebundene Personen können außerdem als Ideengeberin bzw. Ideengeber und Innovationstreiberin bzw. Innovationstreiber für Banken wirken. Sie nach ihren Sichtweisen und Meinungen zu fragen, hat demnach großes Potenzial für langfristigen Geschäftserfolg (vgl. Schüller/Fuchs 2013, S. 262f., 265; Limbeck 2012, S. 2f.; Reichmann 2019, S. 8f.).

Die persönliche Beraterin bzw. der persönliche Berater in der Bank nimmt außerdem noch weitere Funktionen an:

- Kundenversteherin bzw. Kundenverstehender und finanzielle Lebensbegleiterin bzw. finanzieller Lebensbegleiter (vgl. Niermann/Ziehe/Rosemann 2016, S. 3f.)
- Gegenstand von Weiterempfehlungen (vgl. Glaser 2017, S. 59, 130)
- Werberin bzw. Werber von Personen mit Multiplikator- oder Markenbotschafter-Funktion unter den Kundinnen und Kunden (vgl. Glaser 2017, S. 78)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die persönliche Beratung in der Bankenbranche neben all den digitalen Möglichkeiten, die die Digitalisierung bietet, eine zentrale Rolle einnimmt und die Beraterin bzw. der Berater das **Bindeglied zwischen dem Produktangebot der Bank und der Kundenbindung** ist (vgl. Reichmann 2019, S. 5). Kapitel 3 widmet sich diesem breiten Thema Kundenbindung und fokussiert dabei auf die Anwendung innerhalb des persönlichen Vertriebs am Point of Sale (POS).

### 3. Kundenbindung

Dieses Kapitel behandelt die Kundenbindung, ihre Formen und Entstehung, bevor gängige Kundenbindungsinstrumente dargestellt werden. Dabei soll der Fokus auf jenen Instrumenten liegen, die im Kontext des persönlichen Vertriebs Anwendung finden. Nach der näheren Ausführung dieser Instrumente, u. a. dem Customer Experience Management als ganzheitlichen Ansatz, folgt mit dem Kapitel Touchpoint Management (TPM) die Basis für den Übergang zum Kapitel Kundenbindungskonzepte.

#### 3.1 Definition und Abgrenzung

Hatte vor einigen Jahren noch die Neukundenakquise in vielen Unternehmen oberste Priorität, so haben diese mittlerweile erkannt, dass es viel effektiver ist und sich erheblich auf den wirtschaftlichen Erfolg auswirkt, wenn der Fokus auf die Bindung von bestehenden Kundinnen und Kunden gelegt wird (vgl. Bruhn 2016a, S. 101). Neue Kundinnen und Kunden anzuwerben ist bis zu fünfmal teurer, als bereits bestehende Kundenstämme an das Unternehmen zu binden. Darüber hinaus ist es für den Wettbewerb aufwändig, einmal zufriedengestellte Kundinnen und Kunden wieder von einem Unternehmen zu trennen (vgl. Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 179).

Nach *Bruhn* ist **Kundenbindung** dann vorherrschend, wenn

- ein Wiederkauf der bisherigen Leistung,
- ein Kauf von zusätzlichen Leistungen (Cross-Buying),
- eine Weiterempfehlung der Produkte und Leistungen oder
- eine gewisse Preiserhöhungstoleranz seitens der Kundinnen und Kunden

gegeben ist (vgl. Bruhn 2016a, S. 102f.).

Auch *Kreutzer* schließt sich dieser Meinung an, konkretisiert diese Faktoren noch zusätzlich und teilt sie in bisheriges und zukünftig beabsichtigtes Verhalten (vgl. Kreutzer 2016, S. 159f.).

In der Literatur finden sich einige Definitionen und Sichtweisen zur Kundenbindung. *Tomczak/Reinecke/Reinecke* haben beispielsweise schon vor einigen Jahren erkannt, dass ein USP zwar Kundenbindung verursacht, sie jedoch noch lange nicht langfristig sichert (vgl. Tomczak/Reinecke/Reinecke 2009, S. 109).

Kundenbindung nach *Bruhn/Homburg* umfasst alle Maßnahmen und Aktivitäten eines Unternehmens, die das tatsächliche und beabsichtigte Verhalten der Kundinnen und Kunden gegenüber einem Unternehmen und/oder dessen Produkten und Leistungen positiv gestalten. Sie kann sowohl von der Anbieter- als auch von der Nachfragerseite betrachtet werden, der Fokus liegt auf dem Beziehungsaufbau und -ausbau zwischen beiden Seiten (vgl. Bruhn/Homburg 2017, S. 8).

Die Literatur beschreibt den Begriff teilweise nur mit der vertraglichen Kundenbindung bzw. ist der Meinung, es bestehe automatisch Kundenbindung, wenn hohe Wechselkosten (z.B. Kosten für Vertragsauflösung, Wechsel zur Konkurrenz) vorhanden sind (vgl. Tomczak/Reinecke/Reinecke 2009, S. 112).

Für *Foscht/Swoboda/Schramm-Klein* ist die Kundenbindung ein Phänomen zwischen Kundin bzw. Kunde und Unternehmen. Dieses möchte die Beziehung zwischen ihnen möglichst eng gestalten. Aus Kundensicht herrscht aber eher eine Treue und Loyalität diesem Unternehmen gegenüber (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 246). Für die Autorin dieser Arbeit sind die Definitionen von *Tomczak/Reinecke/Reinecke* sowie *Foscht/Swoboda/Schramm-Klein* nicht ausreichend weit gefasst, sie bezieht sich im weiteren Verlauf dieser Arbeit auf jene von *Bruhn*.

Geht es um das Konstrukt **Kundenzufriedenheit**, gehen die Meinungen in der Literatur auseinander. Während manche Autorinnen und Autoren den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als eindeutig bezeichnen (vgl. z.B. Helmke/Uebel/Dangelmaier 2017, S. 7), ist *Homburg* der Meinung, dass Kundenzufriedenheit allein nicht ausreicht, um Kundenbindung mit all ihren Begleiterscheinungen, z.B. Wiederkauf von Produkten und Dienstleistungen, hervorzurufen (vgl. Homburg 2017, S. 44f.). Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis aus einem Vergleichsprozess der Kundinnen und Kunden, zwischen erwarteter und wahrgenommener Leistungsfähigkeit. Diese Bewertung ist laut *Kotler/Keller/Opresnik* u. a. stark von der grundlegenden Beziehung und Verbundenheit zur Marke des Unternehmens abhängig. Eine mögliche Kundenzufriedenheit ist außerdem in ihrer Ausprägung um einiges stärker als Kundenzufriedenheit (vgl. Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 169).

*Kreutzer* hielt hierzu außerdem fest, dass Kundenzufriedenheit nicht das Ergebnis eines einmaligen Kontaktes mit dem Unternehmen ist, sondern sämtliche

Erfahrungen und Erlebnisse entlang der Customer Journey der Kundin bzw. des Kunden miteinfließen (vgl. Kreuzer 2016, S. 159).

Einig ist sich die Literatur in der Hinsicht, dass **Kundenloyalität** nur bei positiver Einstellung der Kundinnen und Kunden, Bindung jedoch auch bei negativer Einstellung vorliegen kann (vgl. Bruhn 2016b, S. 96). Die Autorin schließt sich der Meinung von *Kreuzer* an, der die Customer Journey in ihrer Gesamtheit als Einflussgröße für Kundenbindung sieht.

Festgehalten werden kann auch, dass es in jedem Fall essenziell ist, nicht alle Kundinnen und Kunden gleich zu behandeln, sondern für unterschiedliche Zielgruppen differenzierte Maßnahmen zur Kundenbindung einzusetzen und vorab zu klären, auf welche individuelle Art diese Personen effektiv und effizient gebunden werden sollen (vgl. Tomczak/Reinecke/Reinecke 2009, S. 110f.).

### 3.1.1 Arten der Kundenbindung

Kundenbindung kann auf verschiedene Arten vorherrschen. Gängig ist die Unterscheidung zwischen **psychologischen** und **faktischen** Bindungsformen. Zur psychologischen, manchmal auch als emotionale Form bezeichnet, zählen Kundenzufriedenheit, Vertrauen, eine „innere Verpflichtung“ oder die Präferenz für ein bestimmtes Unternehmen. Die Beziehungsebene spielt hier eine entscheidende Rolle. Im Unterschied dazu meint die faktische Art der Kundenbindung die vertragliche Verpflichtung, eine technisch-funktionale Bindung oder ökonomische Gründe für Gebundenheit (vgl. Tomczak/Reinecke/Reinecke 2009, S. 114f.; Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 246).

*Brugger* verwendet eine andere Bezeichnung und Unterteilung. Nach ihm gibt es **freiwillige** und **unfreiwillige** Arten der Kundenbindung. Zur freiwilligen Art gehört lediglich die psychologische bzw. emotionale Kundenbindung. Unter der unfreiwilligen Form subsummiert er hingegen die situative, rechtliche, ökonomische und technologische Kundenbindung. Mit situativer Kundenbindung ist das Vorherrschen von äußeren Einflüssen, wie eine bestimmte Wettbewerbssituation, gemeint, die rechtliche Kundenbindung meint eine vertragliche Bindung. Ökonomische Gründe für Kundenbindung liegen dann vor, wenn es hohe Wechselkosten gibt und technologische Bindung meint eine technische Abhängigkeit z.B. aufgrund fehlender Kompatibilität von Geräten mit jenen des Wettbewerbs (vgl. Brugger 2012, S. 54). Abbildung 7 zeigt die fünf Arten der Kundenbindung.

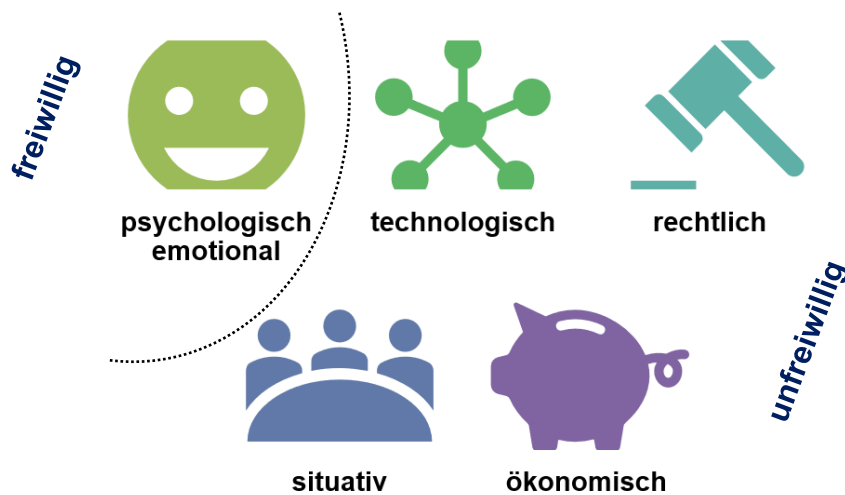


Abbildung 7: Arten der Kundenbindung (Eigene Darstellung)

Unternehmen streben in der Regel eine emotionale Kundenbindung an, da diese, wie zuvor beschrieben, die einzig nachhaltige Variante aus Kundensicht darstellt. Tatsächlich ist aber eine rechtliche/vertragliche oder technisch-funktionale Kundenbindung am Ende des Tages aus der Sicht des Unternehmens viel lukrativer (vgl. Helmke/Uebel/Dangelmaier 2017, S. 5).

### 3.1.2 Ziele der Kundenbindung

Mit Kundenbindung verfolgen Unternehmen in der Regel eine der beiden folgenden **Strategien** (vgl. Tomczak/Reinecke/Reinecke 2009, S. 110f.):

1. Kundinnen und Kunden halten und der Kundenabwanderung vorbeugen
2. Kundinnen und Kunden kaufen vermehrt beim Unternehmen

Das Erzielen von Wiederholungskäufen ist dabei vor allem bei sehr homogenen Produkten und Leistungen, wie Dienstleistungen im Retail Banking, eine Herausforderung.

Die damit einhergehenden und konkretisierten **Ziele der Kundenbindung** können grundsätzlich in Vorteile auf der Kostenseite sowie jene auf der Umsatzseite geteilt werden. Von der **Umsatzseite** betrachtet sind dies (vgl. Schüller/Fuchs 2013, S. 40; Kreutzer 2016, S. 159; Winkelmann 2012, S. 157; Grunwald/Schwill 2017, S. 179):

- Hohe Wiederkaufsraten (gebundene Kundinnen und Kunden kaufen häufiger und eher beim selben Unternehmen)
- Cross-Selling und Up-Selling (Kundinnen und Kunden kaufen mehr oder höherwertigere Produkte/Leistungen)

- Geringere Preissensibilität (gebundene Kundinnen und Kunden vergleichen weniger oft die Preise; sind eher bereit, mehr zu bezahlen; stellen bei Preiserhöhungen die Beziehung zum Unternehmen nicht infrage)
- Verweildauer der Kundinnen und Kunden ist länger, die Kundenbeziehung wird stabilisiert und die Dauer verlängert
- Höhere Profitabilität der Kundenbeziehung (durch Gewohnheitseffekt auf Seiten der Kundinnen und Kunden, Lerneffekte im Unternehmen, Synergieeffekte auf beiden Seiten, Machteffekte etc.)
- Gebundene Kundinnen und Kunden betreiben Empfehlungsmarketing, sie selbst sind eher immun gegen Abwerbeversuche; führt zu positivem Image des Unternehmens am Markt
- Anregungen, Ideen, die von gebundenen Kundinnen und Kunden kommen, führen zu Mehrumsatz (Customer Integration)
- Viele gebundene Kundinnen und Kunden resultieren in Marktmacht, das Unternehmen kann so leichter Standards und Trends in der Branche beeinflussen

Auch aus **Kostensicht** sind gebundene Kundinnen und Kunden erstrebenswert. Die nachfolgenden Ziele zeigen, wieso (vgl. Schüller/Fuchs 2013, S. 40f.; Winkelmann 2012, S. 157):

- Niedrigere Akquisitionskosten im Vergleich zum Anwerben von Neukundinnen und -kunden
- Weniger Streuverlust durch gezielte Ansprache der Kundengruppe „Loyale Kundinnen und Kunden“
- Reduktion von Geschäftsrisiken, da gebundene Kundinnen und Kunden zuverlässiger sind und zum Teil höhere Preise bezahlen
- Geringere Reklamationskosten (Gebundene Kundinnen und Kunden reagieren verständnisvoll auf Fehler auf Unternehmensseite)
- Geringere Prozesskosten (ja länger die Kundenbeziehung, desto reibungsloser und günstiger funktionieren Abläufe)
- Geringere Fluktuation unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (gute Kunden-Mitarbeiter-Beziehungen) und geringere Kosten für Gewinnung und Ausbildung neuer Teammitglieder

- Mehr Marktwissen, gebundene Kundinnen und Kunden als kostenlose Unternehmensberater, höhere Bereitschaft zur Zusammenarbeit gegeben (Customer Integration)

Abschließend ist essenziell zu verstehen, dass nur die Bindung von profitablen Kundinnen und Kunden die oben genannten angestrebten Effekte erzielt. Sämtliche Kundenbindungsinstrumente wirken ineffizient, wenn sie auf die falsche Zielgruppe bzw. den falschen Kundenstamm angewandt werden (vgl. Bruhn 2016b, S. 96.)

Als profitable Kundinnen und Kunden werden jene verstanden, die im Laufe der Geschäftsbeziehung Umsätze erbringen, welche die Kosten für Akquise, Stabilisierung und Bindung übersteigen (vgl. Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 175). Näheres zur Auswahl und Bewertung von Kundensegmenten findet sich im Kapitel 4.2.2 Kundenbindungszielgruppe.

### 3.2 Entstehung von Kundenbindung

Die Entstehung von Kundenbindung passiert idealtypisch in fünf Phasen. *Bruhn/Homburg* haben dazu ein Phasenmodell erstellt, welches auch die vielfältigen Einflussfaktoren auf den gesamten Prozess, geteilt in unternehmensexterne und -interne moderierende Faktoren anführt. Diese wirken entweder unterstützend oder hemmend auf den Entstehungsprozess ein. Abbildung 8 zeigt dieses Modell und gibt einen Überblick über die möglichen Einflussfaktoren.

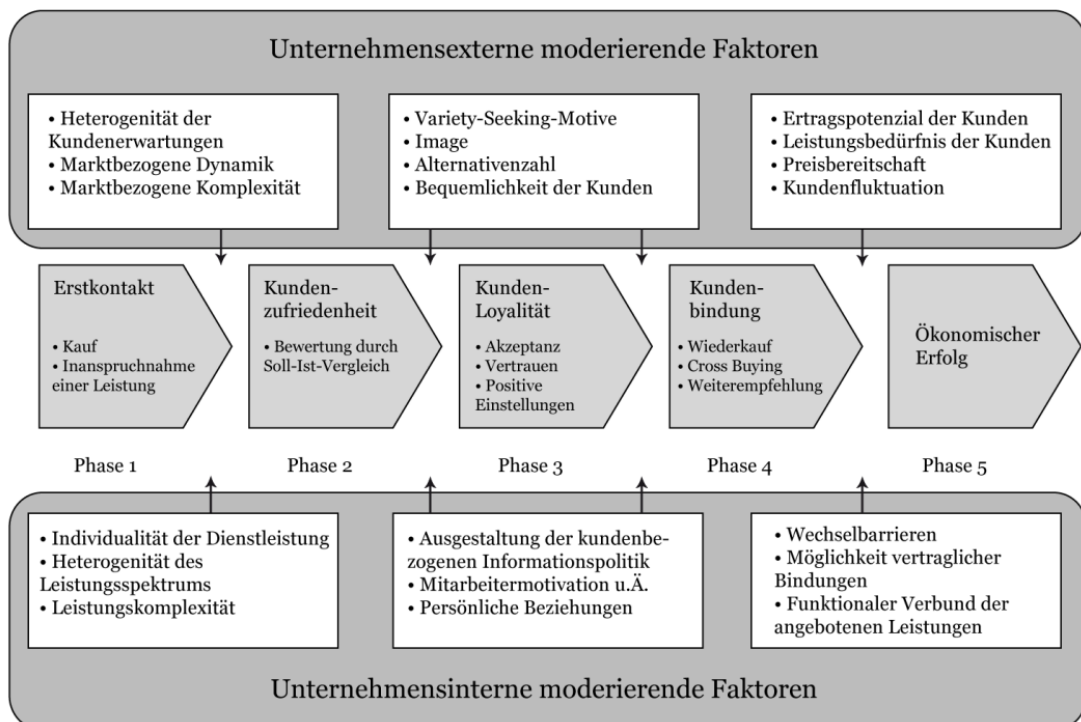


Abbildung 8: Phasenmodell der Kundenbindung (Bruhn/Homburg 2017, S. 10)

Die fünf Phasen reichen vom Erstkontakt über Kundenzufriedenheit als Voraussetzung, Kundenloyalität und Kundenbindung, welche schlussendlich in ökonomischem Erfolg resultiert. Der Erstkontakt kann der Kauf eines Produktes oder die Inanspruchnahme einer Dienstleistung sein. Die Kundin oder der Kunde bildet sich eine Meinung darüber – ein Vergleich mit den subjektiven Erwartungen findet statt – und ist als Ergebnis entweder zufrieden oder unzufrieden. Für den Fall, dass die Erwartungen übertroffen wurden, kann es sogar sein, dass Kundenloyalität entsteht. Das von Unternehmen oftmals angestrebte Vertrauen seitens der Kundinnen und Kunden findet sich in dieser Phase. In Phase vier ist es bereits zu Cross- oder Up-Selling gekommen, die Kundin bzw. der Kunde ist vom Unternehmen überzeugt und empfiehlt es gerne weiter; sie/er ist also gebunden. Am Ende des Modells führen die vorangegangenen Effekte zum ökonomischen Unternehmenserfolg als Output in Phase fünf (vgl. Bruhn 2016b, S. 71 – 73; Bruhn/Homburg 2017, S. 10f.).

Anmerkung zu Cross-Selling: Diese Strategie ist (im Kontext Bankvertrieb) allerdings nicht profitabel, sollte die Kundin bzw. der Kunde für jedes weitere Produkt oder jede weitere Dienstleistung wiederum eine umfangreiche Beratung oder umfangreiches Service benötigen oder ihre bzw. seine Ausgaben (z.B. monatliche Ansparsumme) einfach auf mehrere Produkte verteilen, d.h. nach oben hin begrenzen (vgl. Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 180).

*Feistel* definierte schon 2008 die folgenden vier **Einflussfaktoren** für die Entstehung von Kundenbindung (vgl. Feistel 2008, S. 37, 66f., 82 – 84, 93; Neu/Günter 2015, S. 9f.):

- Kundenzufriedenheit  
Der Grad des Einflusses auf die Kundenbindung ist vor allem von der Branche und der Wettbewerbsintensität abhängig.
- Image  
Positives Markenimage durch individuelle Assoziationen mit einem Unternehmen weckt Vertrauen und fördert die Entstehung von Kundenbindung.
- Vertrauen  
Hierbei spielt vor allem das Personal mit direktem Kundenkontakt, in der Bankenbranche demnach die Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, eine zentrale Rolle. Vertrauen meint außerdem die subjektive Wahrnehmung

der mit einem Kauf verbundenen Risiken (funktional, finanziell, sozial, physisch, psychisch, zeitlich).

- Wechselbarrieren

Hier ist zu beachten, dass die Wechselbarrieren aus Kundensicht nicht nur Nachteile beinhalten, die Kundinnen und Kunden dürfen nicht zur Treue „gezwungen“ werden.

Zur Erreichung und anschließenden Intensivierung von Kundenbindung stehen verschiedenste **Kundenbindungsinstrumente** zur Verfügung. Diese Instrumente werden in der Literatur entweder nach der Art der Kundenbindung unterschieden oder nach den Determinanten im Marketing-Mix. Das nachfolgende Kapitel gibt einen Überblick über Kundenbindungsinstrumente und rückt jene in den Fokus, die für die in der vorliegenden Arbeit benötigte Vertriebsrichtung relevant sind.

### 3.3 Kundenbindungsinstrumente

Die im deutschen Markt am häufigsten verwendeten Kundenbindungsinstrumente wurden von *Ranzinger* in den Kategorien Bonusprogramme, Rabattkarten, Kundenkarten ohne regelmäßige Incentivierung, Punkteklebeaktionen und Couponing zusammengefasst (vgl. *Ranzinger* 2017, S. 2). Diese Kategorien decken aber nur einen Teil der möglichen Maßnahmen ab. In der Literatur haben sich vor dem Hintergrund einer kaum überschaubaren Anzahl und Varietät verschiedener Instrumente und Ansätze zwei Arten der Einteilung von Kundenbindungsinstrumenten etabliert. Das ist einerseits die Einordnung nach ihrem Fokus bzw. primären Ziel in Interaktion, Zufriedenheit und Wechselbarrieren. Andererseits findet sich häufig die Darstellung nach der Preis-, Distributions-, Kommunikations- und Produktpolitik (vgl. u. a. *Seja/Narten* 2017, S. 22; *Brugger* 2012, S. 54f.; *Bruhn/Homburg* 2017, S. 23; *Kreutzer* 2016, S. 164). Zusätzlich wird zwischen isolierten und integrierten Kundenbindungsinstrumenten unterschieden, wobei isolierte Instrumente einem Bereich des Marketing-Mix zugeordnet werden können und sich integrierte Instrumente aus mehreren Bereichen zusammensetzen (vgl. *Brugger* 2012, S. 54f.).

Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über mögliche Kundenbindungsinstrumente nach dem Marketing-Mix, bevor auf einige vertriebspolitische Maßnahmen (hier im Bereich Distributions- und Kommunikationspolitik) näher eingegangen wird (vgl. *Seja/Narten* 2017, S. 22f.; *Kreutzer* 2016, S. 164; *Neu/Günter* 2015, S. 10; *Brugger* 2012, S. 55). Auf eine Einteilung nach dem Fokus

wird in dieser Darstellung verzichtet, da sie für den weiteren Verlauf der Arbeit nicht relevant ist.

<b>Bereich Marketing-Mix</b>	<b>Kundenbindungsinstrumente</b>
<b>Preispolitik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rabatt-/Bonussysteme für StammkundInnen</li> <li>• Kundenkarten, die Preisvorteile gewähren (Punkte sammeln, Coupons)</li> <li>• Preis-/Zufriedenheitsgarantien für StammkundInnen</li> <li>• Preisdifferenzierung für spezielle Zielgruppen</li> <li>• Spezifische Garantieleistungen</li> <li>• Finanzierungsangebote</li> <li>• Preisindividualisierung</li> <li>• Vertragliche/ökonomische Wechselbarrieren</li> </ul>
<b>Kommunikationspolitik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogprogramm, Direktmedien (online/offline)</li> <li>• Kundenkarten, Kundenclubs</li> <li>• Kundenmagazin</li> <li>• Kundenevents</li> <li>• Online Community, Online Foren</li> <li>• Corporate Blogs, Aktivitäten auf Social Media Plattformen</li> <li>• Customer-Service-Center</li> <li>• Beschwerdemanagement</li> <li>• Breite Kommunikationskanäle zur Kontaktaufnahme</li> <li>• Online Marketing</li> <li>• Persönliche Kommunikation</li> <li>• Lock-in-Effekte, Emotionale Wechselbarrieren</li> </ul>
<b>Distributionspolitik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratungs- und Verkaufsgespräche</li> <li>• Kundenorientierte Standortpolitik</li> <li>• Kundenorientierte und innovative Ausgestaltung der Vertriebskanäle</li> <li>• Leistungsfähige E-Commerce-Plattformen</li> <li>• (Key) Account Management</li> <li>• 24-Stunden-Service</li> <li>• Individuelle Lieferzeiten und -service</li> <li>• Ubiquität, Omnipräsenz</li> <li>• Multi-/Omnichanneling</li> </ul>
<b>Produktpolitik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenintegration</li> <li>• Produktinnovation, -variation</li> <li>• Individualisierte Angebote</li> <li>• Hohe Produkt- und Servicequalität, Leistungsgarantien</li> <li>• Zusatzleistungen</li> <li>• Lock-in-Systeme (keine Kompatibilität der eigenen Produkte mit Angeboten des Wettbewerbs)</li> <li>• Produktdesign, Verpackungsgestaltung</li> <li>• Sortimentsbreite und -tiefe</li> </ul>

*Tabelle 3: Übersicht über Kundenbindungsinstrumente (in Anlehnung an Seja/Narten 2017, S. 22f.; Kreuzer 2016, S. 164; Neu/Günter 2015, S. 10; Brugger 2012, S. 55)*

Aus der Tabelle geht hervor, dass aus Vertriebsicht v. a. die Instrumente persönliches Beratungsgespräch, (Key) Account Management und Beschwerdemanagement relevant sind. *Limbeck* erwähnt explizit den After-Sales-Service als wesentliches Instrument zur Kundenbindung. Die Integration von Creative Communities im Sinne von Kundenintegration in frühen Phasen des Innovationsprozesses im Unternehmen ist ein etwas jüngeres Instrument, das Kundenbindung fördern kann (vgl. *Limbeck* 2012, S. 201; *Schneider* 2008, S. 66; *Seja/Narten* 2017, S. 10, 22).

Für Banken sind es vor allem die Wahl des Kommunikationskanals, stationär und/oder online, das Serviceerlebnis (Customer Experience) der Kundinnen und Kunden sowie das Beratungsgespräch persönlich in der Filiale oder am Telefon, die zu Kundenloyalität und -bindung führen (vgl. *Krah* 2017, o. S.).

*Glaser* fasst die spezifischen Kundenbindungsmaßnahmen von Finanzdienstleistern – hier finden sich auch die zuvor genannten wieder – wie folgt zusammen (vgl. *Glaser* 2017, S. 130):

- Konditionen
  - Günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis
  - Treuerabatte
  - Anhaltende Vergünstigungen über die gesamte Beziehungsdauer
- Service
  - Erreichbarkeit und Verfügbarkeit
  - Kundenzentrierte Beratung
  - Erhöhung der Servicequalität durch regelmäßige Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
  - Beschwerdemanagement
  - Customer-Relationship-Management (CRM)
- Leistungsumfang
  - Definition von Kern- und Nebenleistungen
  - Erweiterter Leistungsumfang bei Stammkundinnen und -kunden
  - Kundenevents
  - Standardisierte Leistungen zur Erhöhung der Effizienz
  - Transparenz und Prozesssicherheit

Im Hinblick auf die für die Bankenbranche wesentlichen Kundenbindungsinstrumente wird nachfolgend auf drei Maßnahmen mit Auswirkungen auf oder in Verantwortung des persönlichen Vertriebs näher eingegangen.

Obwohl der Fokus der vorliegenden Arbeit auf der persönlichen Beratung selbst liegt, wird nachstehend auch auf Instrumente eingegangen, die phasenübergreifend angewendet werden können. Im Sinne des ganzheitlichen Kundenerlebnisses und der Erfahrungen der Kundinnen und Kunden aus vorangegangenen Beratungsgesprächen und Kontaktpunkten zur Bank macht es jedoch Sinn, auch solche Instrumente zu berücksichtigen.

### *3.3.1 Beschwerdemanagement als Kundenbindungsmaßnahme bei Banken*

Eine Beschwerde kann als die eindeutigste Form von Unzufriedenheit oder Verärgerung seitens der Kundinnen und Kunden gesehen werden. Erwartungen wurden nicht erfüllt oder Versprechungen nicht eingehalten. Wichtig ist, dass Beschwerden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Kundenkontakt dankend angenommen und als Warnsignal gesehen werden, denn Kundinnen und Kunden beschweren sich in der Regel nur dann, wenn sie Hoffnung auf Besserung der Situation haben. Sie könnten theoretisch (was auch tatsächlich die große Mehrheit tut) auch einfach abwandern, ohne ein Wort zu sagen, damit wäre die Chance auf Wiedergutmachung schnell vertan und die Gefahr einer Verbreitung der Unzufriedenheit durch Mundpropaganda (Word of Mouth) hoch (vgl. Glaser 2017, S. 137f.; Schüller/Fuchs 2013, S. 217).

Gründe, warum sich der Großteil der Kundinnen und Kunden nicht beschwert, sind beispielsweise (vgl. Diehsle 2012, S. 68):

- die Kommunikationswege sind nicht bekannt
- der Aufwand (finanziell, zeitlich, emotional etc.) ist zu hoch
- geringe Erfolgsaussichten
- negative Erfahrungen aus früheren Reklamationen
- Scheu und Angst, die Beschwerde zu äußern

Beschwert sich eine Kundin oder ein Kunde, ist demnach das Vertrauen in das Unternehmen in dieser Situation zwar noch vorhanden, die Kundenbeziehung selbst ist aber bereits hochgradig gefährdet (vgl. Glaser 2017, S. 137f.).

Durch ein professionelles Beschwerdemanagement lassen sich bestehende Kundinnen und Kunden für Unternehmen begeistern und werden so zu Empfehlungsgeberinnen und -gebern. Dadurch kann es sogar gelingen, neue zu gewinnen. War es bis vor ein paar Jahren unter Verkäuferinnen und Verkäufern noch üblich, beim Aufkommen einer Beschwerde den Fehler eher bei der Kundenseite zu suchen, so wird heutzutage idealerweise offen, höflich und ehrlich damit umgegangen. Zum unterlaufenen Fehler zu stehen, eine höfliche Entschuldigung zu formulieren, die Unterbreitung eines wohl überlegten Wiedergutmachungs-Angebotes und die abschließende genaue Fehleranalyse, um ähnliche Situationen in Zukunft vermeiden zu können, bilden die Eckpfeiler des Beschwerdemanagements (vgl. Limbeck 2012, S. 201, 208f., 220).

Im Rahmen eines ganzheitlichen Konflikt- und Beschwerdemanagements nimmt die Vertriebsmitarbeiterin bzw. der Vertriebsmitarbeiter eine zentrale Rolle ein und verfolgt damit die nachfolgenden Ziele (vgl. Glaser 2017, S. 140f.):

- Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit
- Steigerung der Kundenbindung
- Erhöhung von Umsatz und Gewinn
- Positive Word of Mouth
- Vermeidung von Kosten bei einer stillen Abwanderung
- Beibehaltung der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit

Das Ziel, möglichst wenig Beschwerden zu erhalten, ist also ein trügerisches. Eine große Anzahl an Beschwerden bedeutet nicht zwingend, dass die Kundinnen und Kunden unzufriedener sind. Möglicherweise herrscht einfach eine konstruktive Feedbackkultur und sie werden ermutigt, ihre Unzufriedenheit offen auszusprechen. Das Nutzenpotenzial für Unternehmen ist bei Äußerung einer Beschwerde in jedem Fall sehr hoch – das betrifft die Prozessoptimierung, die Referenzen sowie den Kundeninformationsnutzen. Zahlreiche Untersuchungen bestätigen, dass nach einer zufriedenstellenden Lösung einer Reklamation die Kundenzufriedenheit, Kundentreue und auch die Empfehlungsrate bedeutend höher sind (vgl. Schüller/Fuchs 2013, S. 217; Glaser 2017, S. 138f.).

### 3.3.2 *After-Sales-Service als Kundenbindungsmaßnahme bei Banken*

After-Sales meint alle (meist nur schwer vom Wettbewerb kopierbare) produktbegleitenden Dienstleistungen, die nach Abschluss eines Kaufvertrages in Anspruch genommen werden können (vgl. Limbeck 2012, S. 201).

Zum After-Sales-Service, auch bezeichnet als Nachkaufphase, gehören sämtliche Aktivitäten und Maßnahmen, die den Kundinnen und Kunden die Nutzung einer Leistung dauerhaft ermöglichen und bei Beeinträchtigungen und Reklamationen die vereinbarte Qualität wiederherstellen. Das Beschwerdemanagement kann also genauso zur After-Sales-Phase im Sinne des Vertriebsprozesses gezählt werden, wie die allgemeine Nachbetreuung oder der Folgekontakt (vgl. Uebel/Helmke 2017, S. 37f.; Winkelmann 2012, S. 512f.).

Aus Kundensicht handelt es sich beim After-Sales um die bedeutendste Phase, hier wollen sie, dass ihre Erwartungen an das Produkt bzw. die Dienstleistung erfüllt werden bzw. sind. Das beginnt schon beim Verstärken der Kaufentscheidung direkt nach dem Beratungsgespräch. Hier liegt es am Vertriebsteam, den Kundinnen und Kunden ein gutes Gefühl zu geben und Unterstützung bei etwaigen Fragen oder Problemen anzubieten. Eine sorgfältige Nachbereitung des Gesprächs samt Dokumentation von Hard und Soft Facts (nicht nur der nächste Gesprächstermin, sondern auch individuelle Informationen, die die Person betreffen) ebnet den Weg für eine langfristige Kundenbeziehung (vgl. Limbeck 2012, S. 202 – 206).

Die von *Winkelmann* definierten Ziele des After-Sales-Service decken sich fast zur Gänze mit jenen des Beschwerdemanagements (vgl. Winkelmann 2012, S. 512f.):

- Kundennähe sichern
- Nutzung von Cross- und Up-Selling-Potenzialen
- Kundenzufriedenheit schaffen
- Kundenbindung verstärken
- Chance für Empfehlungsmarketing

Abschließend ist festzuhalten, dass die jeweiligen After-Sales-Services immer auf die individuellen Kundenbedürfnisse abgestimmt werden sollten und dass vor allem bei kostenintensiven Dienstleistungen Vorsicht geboten ist. Es ist nicht zielführend, diese einzusetzen, wenn sie von Kundinnen und Kunden nicht gewünscht, bemerkt, geschätzt und vor allem bezahlt werden (vgl. Winkelmann 2012, S. 513).

### 3.3.3 *Customer Experience Management als kundenbindungs-fördernder Managementansatz*

Eine Kaufentscheidung wird nicht länger als linearer Prozess verstanden, bei welchem die möglichen Alternativen im Sinne eines Trichters immer weniger werden. Die Customer Journey, die „Reise der Kundin bzw. des Kunden“ ermöglicht es, Phasen zu überspringen oder auch zu wiederholen. Kundinnen und Kunden sind heutzutage im Rahmen einer Kaufentscheidung einer großen Anzahl an möglichen analogen und digitalen Kontaktpunkten ausgesetzt, diese können auch parallel genutzt werden und immer wieder neue Alternativen können miteinbezogen werden. Customer Touchpoints können sowohl direkte (Beratungsgespräch, Werbekampagne, Event), als auch indirekte Maßnahmen (Rezensionen anderer Kundinnen und Kunden, Blogs, Social Media) sein (vgl. Meffert et al. 2019, S. 145; Kruse Brandao/Wolfram 2018, S. 95).

Schon der Ökonom *Peter Drucker* war der Meinung, dass es im Verkaufsgespräch – als einen wesentlichen Kontaktpunkt im Dienstleistungsbereich und wesentliches Kundenbindungsinstrument in der Bankenbranche – vor allem auf die Erzeugung von positiven Erlebnissen und Momenten mit „Wow-Effekt“ ankommt, nicht so sehr auf das Produkt bzw. die Dienstleistung selbst (vgl. Glaser 2017, S. 210). Die Summe dieser Erlebnisse wird auch als Customer Experience bezeichnet und ist dann besonders hoch, wenn die einzelnen Customer Touchpoints effizient gestaltet und bestmöglich aufeinander abgestimmt sind. Das Management dieser Erlebnisse, der Ansatz des Customer Experience Managements, stellt gleichzeitig die Basis für eine kundenzentrierte Beratung sowie individualisierte Angebote und Kundenbindung als Folge daraus dar (vgl. Ronzal/Schmoll 2017, S. 5f.; Meffert et al. 2019, S. 146; Glaser 2017, S. 210). Die Schlüsselerlebnisse entlang der Customer Journey, die sog. „Moments of Truth“, sind keine Kundenkontaktpunkte, sondern entstehen, wenn Personen sich aufgrund eines Touchpoints eine positive oder negative Meinung über das Produkt bzw. die Dienstleistung bilden (vgl. Kruse Brandao/Wolfram 2018, S. 329f.).

Wichtig ist: Die eine Customer Journey gibt es nicht. Je nach Beweggrund und Präferenz kann es theoretisch so viele Journeys wie Kundinnen und Kunden geben. Trotzdem lohnt sich die Darstellung (und eine damit verbundene umfangreiche Datenerhebung) einer einheitlichen Customer Journey, um auf der Grundlage eines kleinsten gemeinsamen Nenners Strategien für das Unternehmen abzuleiten. Hier

kommen beispielsweise sog. Personas zum Einsatz, also eine Gruppe von Kundinnen und Kunden, die sich anhand bestimmter Kriterien definieren und von anderen unterscheiden lässt (vgl. Cadonau 2018, S. 38; Schüller 2016, S. 175).

Das Verständnis der Customer Journey entwickelt sich außerdem ständig weiter. Tabelle 4 stellt die Unterschiede zum früheren Verständnis im Vergleich zur aktuellen Sicht, welche sich nicht zuletzt durch den Trend Internet of Things entwickelt hat, übersichtlich dar (vgl. Aunkofer 2018, S. 56). Das Internet of Things meint ein System von vernetzten „Dingen“, Beziehungen zwischen verschiedenen Menschen, zwischen Menschen und Dingen sowie zwischen Dingen untereinander. Wie ein Chip in einem Haustier, ein Herzschrittmacher in einer Person, ein Sensor für div. Warnungen im Auto etc., die ohne menschliches Zutun miteinander kommunizieren und Daten von Endgerät zu Endgerät transferieren können. Eine nicht mehr erfassbare Anzahl an neuen Anwendungsmöglichkeiten und Geschäftsmodellen, die das berufliche und persönliche Umfeld verändern, ist die Folge daraus (vgl. Bornemann/Brandes 2018, S. 403; Kruse Brandao/Wolfram 2018, S. 2; 27).

<b>Klassische Customer Journey</b>	<b>Customer Journey unter Einfluss des Internet of Things</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individueller, vorwiegend bewusster Prozess</li> <li>• "Trichter-Denken" mit klar abgegrenzten Phasen</li> <li>• Kundenbindung als eine Folge von weiteren Durchläufen der Customer Journey</li> <li>• Typische Touchpoints für jede Phase der Customer Journey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstieg in den Prozess jederzeit möglich (schnellere Kaufentscheidung)</li> <li>• Ausstieg aus dem Prozess jederzeit möglich (aufgeschobene Kaufentscheidung)</li> <li>• Überspringen einzelner Phasen möglich (sofortige Kaufentscheidung)</li> <li>• Auslassen des gesamten Prozesses möglich (Gewohnheits-Kaufentscheidung)</li> </ul>
<b>Management von einzelnen, gut aufeinander abgestimmten Touchpoints entlang der Customer Journey</b>	<b>Management von lebenslangen Kundenbeziehungen, welche spontaner, individueller, situationspezifisch, interaktiv und somit schwerer zu planen sind. Das Internet der Dinge ist im gesamten Prozess präsent.</b>

*Tabelle 4: Unterschiede zwischen klassischer und Internet of Things-beeinflusster Customer Journey (vgl. Aunkofer 2018, S. 56)*

Das Verständnis für die Customer Journey erleichtert es Unternehmen, die Notwendigkeit von Customer Experience zu verstehen. Zukünftig wird es essenziell sein,

vor allem auch jene Kontaktpunkte ins Verständnis und in die Journey aufzunehmen, auf die ein Unternehmen keinen direkten Einfluss hat. Eine höhere Individualisierung und Anpassungsfähigkeit der Customer Journeys wird ebenso relevant sein (vgl. Hamilton/Price 2019, S. 188).

Für Customer Experience selbst existieren zahlreiche Definitionen. *Schmitt* identifizierte fünf Arten von Experience: sensorisch, affektiv, kognitiv, verhaltensbezogen und sozial (vgl. Schmitt 2018, S. 249f.; Lemon/Verhoef 2016, S. 69f.). Die Literatur nennt noch „lifestyle“ als die sechste Dimension der Customer Experience. Die Summe der Wahrnehmungen, Empfindungen und Reaktionen auf ein Unternehmen und sein Produkt bzw. seine Leistung ist eine weitere Definition der Customer Experience (vgl. Ziliani/Ieva 2019, S. 129). Neben Servicequalität, Usability und wahrgenommener Nutzen sind es im digitalen Banking vor allem auch Faktoren wie wahrgenommenes Risiko und die zwischenmenschliche Beziehung, die über eine positive oder negative Customer Experience entscheiden (vgl. Mbama 2018, S. 1).

Um eine hohe Customer Experience zu erreichen, die als ganzheitlicher Managementansatz u. a. die Kundenbindung als Ziel verfolgt, ist es notwendig, ein professionelles **Touchpoint-Management** zu betreiben, um die einzelnen Kundenkontaktpunkte optimal zu gestalten. Nachfolgendes Kapitel widmet sich diesem Thema.

### 3.4 Touchpoint Management

Als die größte Herausforderung und gleichzeitig wesentlicher Erfolgsfaktor beim Management der einzelnen Kundenkontaktpunkte wird die erfolgreiche Verknüpfung davon gesehen. Analoge und digitale Touchpoints sollen ein einheitliches Markenerlebnis, eine einheitliche Customer Experience über alle Touchpoints hinweg bieten und dabei im Einklang mit Wirtschaftlichkeit, Kundennutzen und Regularien stehen. *Kruse Brandao/Wolfram* meinen sogar, eine Trennung zwischen traditionellen und neuen Kanälen sei heute nicht mehr zeitgemäß (vgl. Kruse Brandao/Wolfram 2018, S. 104, 328; Cadonau 2018, S. 48; Auge-Dickhut/Koye/Liebetrau 2014, S. 13).

Wie aber lassen sich nun **digitale Touchpoints** überhaupt definieren? *Straker/Wrigley/Rosemann* haben im Rahmen einer Studie die meistgenutzten digitalen Touchpoints von Unternehmen auf der ganzen Welt innerhalb 16 verschiedener Branchen erhoben, wobei insgesamt 34 digitale Touchpoints genannt

wurden. Interessant ist außerdem, dass Finanzdienstleistungen eher zu jenen Branchen zählen, in denen eine geringe Anzahl an digitalen Touchpoints zur Anwendung kommt. Abbildung 9 zeigt die 34 digitalen Touchpoints aus der Studie. Am häufigsten genannt wurden die Website, diverse soziale Medien, E-Mails und Frequently Asked Questions (FAQs) (vgl. Straker/Wrigley/Rosemann 2015, S. 115f.).

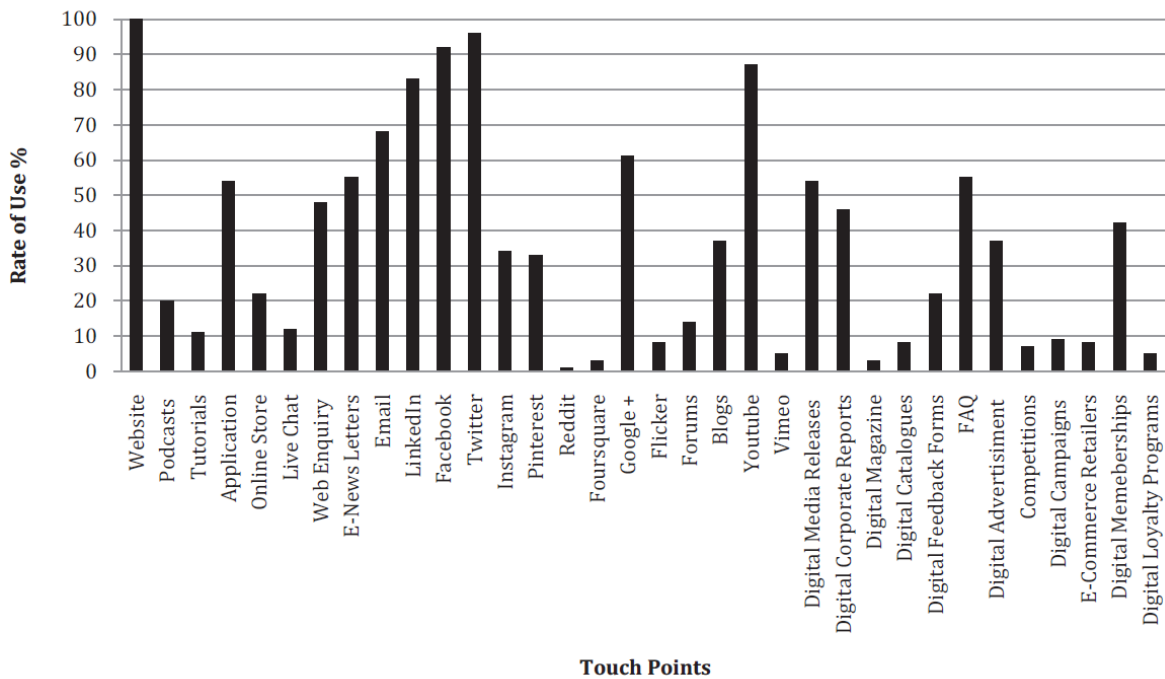


Abbildung 9: Meistgenutzte digitale Touchpoints in 16 Branchen weltweit (Straker/Wrigley/Rosemann 2015, S. 115), größere Darstellung im Anhang

Durch die steigende Nutzung von Online-Medien und -Kanälen nimmt die Anzahl und Bedeutung von digitalen Touchpoints natürlich auch kontinuierlich zu (vgl. Glattes 2016, S. 251).

Touchpoint Management (TPM) selbst wird definiert als die Steuerung aller Schnittstellen, aller Kundenkontaktpunkte, über welche Kundinnen und Kunden mit einem Unternehmen in Kontakt treten können mit dem Ziel, ein positives Erlebnis oder sogar Begeisterung zu kreieren, ohne die eigene Prozesseffizienz aus den Augen zu verlieren. Im Unterschied zu anderen Kaufmodellen, wie dem Sales Funnel oder dem Buying Cycle, beginnt und endet der Kaufprozess durch die Betrachtung im TPM mit Word of Mouth (vgl. Keller/Ott 2018, S. 37; Schüller 2016, S. 155, 163f.).

### 3.4.1 Kategorisierung von Touchpoints

Neben der generellen Unterscheidung der Touchpoints in digital und analog bzw. online und offline werden diese auch noch häufig in **Kategorien** eingeteilt (vgl. Straker/Wrigley/Rosemann 2015, S. 116). Bei einem dieser Ansätze wird zwischen fünf verschiedenen Arten unterschieden (vgl. Glaser 2017, S. 213), ein Beispiel aus der Bankenbranche erleichtert das Verständnis:

- Human Touchpoints (persönliche Beraterin bzw. persönlicher Berater)
- Process Touchpoints (Ablauf des Beratungsgesprächs)
- Product Touchpoints (Konditionen des Girokontos, Laufzeit des Sparvertrages)
- Document Touchpoints (unterschiedene Vereinbarung, Vertrag)
- Location Touchpoints (Bankfiliale)

Ein Unternehmen soll über bis zu 300 Touchpoints verfügen, bei Banken sind es bis zu 250. *Glaser* betont, dass die Human Touchpoints, also Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, häufig die zentrale Rolle einnehmen (vgl. Glaser 2017, S. 214; Keller/Ott 2018, S. 39).

*Schüller*, auch so übernommen von *Kruse Brandao/Wolfram*, teilt die Customer Touchpoints entlang des Kaufentscheidungsprozesses in die folgenden (vgl. Kruse Brandao/Wolfram 2018, S. 332f.; Schüller 2016, S. 179):

- Influencing Touchpoints (Informationssuche vor dem Kauf)
- Pre-Purchase Touchpoints (vor dem Kauf)
- Purchase Touchpoints (in der Entscheidungsphase)
- After-Purchase Touchpoints (während der Nutzung/Inanspruchnahme des Produktes bzw. der Dienstleistung)
- Influencing Touchpoints (Erfahrungen über den Kauf werden geteilt)

Für die Autorin dieser Arbeit scheint die folgende Unterteilung (auch bekannt unter dem Akronym EPOMS) am plausibelsten und der Realität am nächsten (vgl. Kruse Brandao/Wolfram 2018, S. 334; Schüller 2016, S. 179):

- **Earned Touchpoints** (Bewertungen, Weiterempfehlungen, Word of Mouth)
- **Paid Touchpoints** (Anzeigen, Bannerwerbung, Fernsehspots, Plakate)
- **Owned Touchpoints** (Besitz des Unternehmens; Website, Kundenzeitschrift, Gebäude)
- **Managed Touchpoints** (nicht im Besitz des Unternehmens; Social Media, Apps in externen App-Stores, Messeauftritt)
- **Shared Touchpoints** (entstehen durch das Teilen von Inhalten, Produkten, Meinungen der Kundinnen und Kunden mit anderen Personen)

Als letzte Unterscheidung soll jene der **direkten** versus **indirekten** Touchpoints genannt werden. Direkte Touchpoints sind jene, bei denen die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter im unmittelbaren Kontakt mit den Kundinnen und Kunden steht. Das ist z.B. ein Messestand oder ein persönliches Gespräch. Im Gegensatz dazu kann bei indirekten Touchpoints kein direktes Feedback stattfinden, da ein Bindeglied, wie eine Website oder eine elektronische Nachricht dazwischengeschaltet ist (vgl. Kruse Brandao/Wolfram 2018, S. 334). Für die vorliegende Arbeit sind in weiterer Folge beide Formen relevant, da der direkte Touchpoint „persönliches Beratungsgespräch“ um (zum Teil) indirekte Online-Touchpoints optimal ergänzt werden soll.

#### 3.4.2 *Touchpoint Management als Prozess*

Am Beginn eines TPM ist es essenziell, alle möglichen Touchpoints seines Unternehmens sowie die Customer Journey seiner Kundinnen und Kunden zu kennen. Eine gute Anleitung für das Customer Journey Mapping findet sich bspw. bei *Schüller*. Kundenzentrierung und Customer Experience müssen von der Management-Ebene aus über sämtliche Abteilungen hinweg koordiniert stattfinden (vgl. Keller/Ott 2018, S. 42f.). Sind diese Grundvoraussetzungen gegeben, die bereits zum ersten Schritt gezählt werden können, kann der vierstufige **Prozess des TPM** weitergeführt werden. Nachfolgende Grafik stellt diesen dar.



Abbildung 10: Prozess des Touchpoint Management (in Anlehnung an Schüller 2016, S. 157f.)

Ein ganzheitliches TPM verfolgt nachstehende **Ziele**. Geht es nach *Schüller*, so sollten Kundinnen und Kunden in alle damit verbundenen Maßnahmen als Ideengeberin bzw. Ideengeber und Gestalterin bzw. Gestalter miteinbezogen werden (vgl. Schüller 2016, S. 156):

- Bekanntheit und positives Image aufbauen
- Marke und Preisbereitschaft stärken
- Produkt-, Qualitäts-, Prozess- und Serviceoptimierungen
- Neukundengewinnung und Wiederkauf
- Koordiniertes Kundenbeziehungsmanagement
- Entwicklung von loyalen Kundinnen und Kunden
- Positives Word of Mouth
- Kundenschwund verringern
- Reklamationen vorbeugen
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit
- Verbesserte Ressourcenallokation
- Höherer Return on Investment (ROI)

Kundenzentrierung, wie in Kapitel 2.2.1 ausführlich erläutert, stellt die Voraussetzung für ein erfolgreiches Touchpoint Management dar. TPM betrifft außerdem alle Bereiche eines Unternehmens. Ausgehend vom Vertrieb, der sich fragen muss, über welche Kanäle er die Kundinnen und Kunden bestmöglich erreicht, über die Marktforschung, die neue Erkenntnisse über die Zielgruppen benötigt, bis hin zur Produktentwicklung, die Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung stellen soll, welche von Kundinnen und Kunden erwartet und gewünscht werden. Auch kann es passieren, dass TPM dazu führt, dass alte Touchpoints optimiert, neue entdeckt und

nicht mehr kundenzentrierte zukünftig vernachlässigt werden (vgl. Schüller 2016, S. 155; Keller/Ott 2018, S. 28f.).

### 3.4.3 Bewertung und Ausgestaltung von Touchpoints

In einem ersten Schritt wird ein Touchpoint anhand

- seiner Wichtigkeit aus Kundensicht inklusive das (Wieder-)Kauf- und Empfehlungspotenzial und
- der Qualität dessen, was an diesem Touchpoint passiert

bewertet (vgl. Schüller 2016, S. 185; Kruse Brandao/Wolfram 2018, S. 335).

Für die Bewertung kann entweder eine detaillierte Befragung oder Beobachtung an einem oder mehreren Touchpoints oder ein schnelles Kurz-Feedback direkt nach einem Kontakt gewählt werden. In der Regel wird die detaillierte Form gewählt, um Daten über die Relevanz von Kundenkontaktpunkten zu erlangen und um die Fragen für das Kurz-Feedback möglichst zielgerichtet auszugestalten. Das Kurz-Feedback hingegen dient neben der Ursachenforschung auch der individuellen Problemlösung bei Unzufriedenheit (vgl. Keller/Ott 2018, S. 50).

*Esch et al.* raten in Bezug auf die Bewertung der Touchpoints, die Ergebnisse aus den internen und externen (Customer Journey-)Überlegungen übereinander zu legen, um Abweichungen feststellen zu können. Dies verhindert z.B. ein Investment in einen nach interner Überlegung relevanten, nach externer Beurteilung aber vergleichsweise irrelevanten Touchpoint (vgl. Esch et al. 2016, S. 340f.).

Optimierungen sind immer kontaktpunktübergreifend zu entwickeln, d. h. die ganzheitliche Customer Experience des Unternehmens soll sichergestellt werden. Auch nach der Adaption von Kontaktpunkten oder der Einführung völlig neuer Touchpoints soll Kundenbegeisterung und ein nachhaltiges Erlebnis möglich sein (vgl. Esch et al. 2016, S. 341f.).

Ohne vorherige **Messung** der Touchpoints kann keine Optimierung stattfinden. Die Messung passiert in drei Schritten (vgl. Esch et al. 2016, S. 346f.):

1. Definition von Erfolgsindikatoren (KPIs)
2. Quantitative Erhebung der Touchpoint Performance der zentralen Touchpoints (z.B. nur jene im Rahmen des persönlichen Beratungsgespräches) nach ihrer Tiefenwirkung, Konsistenz, Wirtschaftlichkeit etc.
3. Priorisierung und Maßnahmenableitung

Für die **Optimierung der Ausgestaltung von Touchpoints** definiert *Schüller* verschiedene Herangehensweisen (vgl. Schüller 2016, S. 191 - 215):

- **Beobachten der Kundinnen und Kunden**

Im Vergleich zu einer Befragung beugt die Beobachtung sozial erwünschten und verzerrten Antworten vor. Durch Begleitung der Kundin bzw. des Kunden bis hin zum „Beschatten“, wie es im Handel vorkommt, bietet dieses Instrument Optimierungspotenzial vor allem auch für einfache Abläufe im Unternehmensalltag.

- **Die richtigen Fragen stellen**

Den Kundinnen und Kunden werden zu wenig Fragen gestellt. Die jährlich von einem Marktforschungsinstitut groß angelegte und durchgeführte Kundenzufriedenheitsmessung führt nur zu geringer Verbesserung. Bis diese Ergebnisse anonymisiert die Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter erreichen, vergeht viel Zeit, in denen sich kluge Fragen in Beratungsgespräche verpacken und so ganz einfach in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Somit wäre die Kundenzufriedenheit auch ein laufend aktuelles Thema. Die beste Variante ist nicht ein standardisierter Fragebogen, sondern Kundinnen und Kunden in ihren eigenen Worten an ausgewählten, konkreten Touchpoints sprechen zu lassen. Wichtig ist auch, dabei nicht nur aktuelle loyale Personen, sondern auch ehemalige Verärgerte, frustrierte Abgewanderte, Fans oder Nicht-Kundinnen und -Kunden miteinzubeziehen. *Schüller* nennt hierzu einige Frage-Methoden, wie bspw. die Blitz-Umfragen oder Skalierungsfragen.

- **Nutzung des Net Promoter Score (NPS)**

Der Net Promoter Score gibt an, wie wahrscheinlich es auf einer Skala von Null bis Zehn (Null = überhaupt nicht, Zehn = sehr wahrscheinlich) ist, dass eine Kundin bzw. ein Kunde das Unternehmen im Bekannten- und Freundeskreis weiterempfiehlt (vgl. Keller/Ott 2018, S. 54). Der NPS ist als KPI beliebt, weil er einfach zu verstehen ist, es gibt allerdings auch Kritik daran. Essenziell ist, dass im Anschluss an die Wahrscheinlichkeits-Frage nach der Begründung für die Antwort gefragt wird, um Optimierungsmaßnahmen ableiten zu können. Abbildung 11 zeigt die Berechnung des NPS.

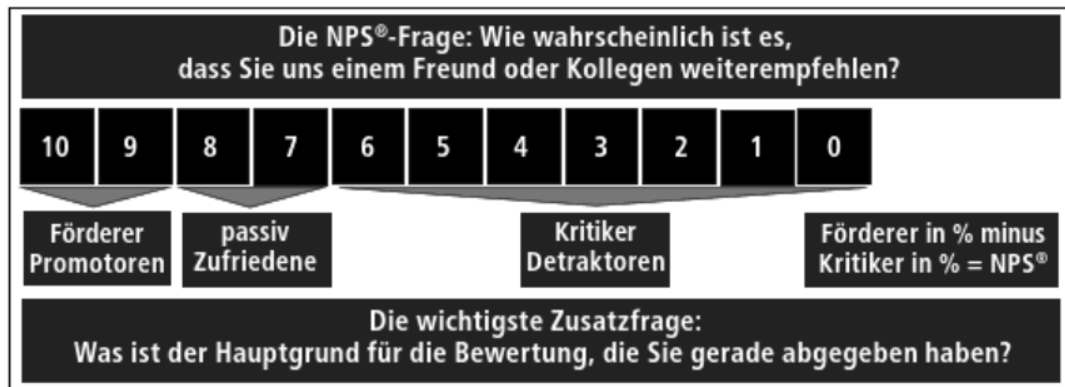


Abbildung 11: Berechnung des Net Promoter Score (Schüller 2016, S. 210)

- **Optimierung gemeinsam mit dem Vertriebsteam**

Die Touchpoint-Optimierung gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stellt eine effiziente Nutzung des bereits im Unternehmen vorhandenen Wissens dar. Darüber hinaus bietet dieser Ansatz noch weitere Vorteile. Ein Veränderungsprozess wird erleichtert, wenn er von einer großen Anzahl des Personals bereits vorab mitgetragen wird, er unterstützt die Entstehung einer wertschätzenden, transparenten und vertrauensvollen Unternehmenskultur, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen voneinander und sind bereit, mehr Verantwortung zu übernehmen, und auch schwierige Entscheidungen werden einfacher akzeptiert.

Sowohl *Schüller* als auch *Keller/Ott* betonen die Vorteile eines Workshops zur Touchpoint-Optimierung in der Großgruppe – in einer Community – sei es mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder mit Kundinnen und Kunden. Unter dem Personal entwickelt sich sog. Schwarmintelligenz, innovative Konzeptideen können sofort in der Gruppe beschlossen werden. Mit Kundinnen und Kunden kann dies auch über eine Online Community, bspw. durch den Austausch über ein Online-Forum, geschehen (vgl. Keller/Ott 2018, S. 100f.; Schüller 2016, S. 218 – 223).

Völlig gleichgültig, um welche Art von Touchpoints es sich handelt, sie sollten in jedem Fall für die Kundinnen und Kunden verfügbar und relevant sein, d. h. deren Anforderungen entsprechen. Außerdem sollen sie mit dem Gesamtauftritt des Unternehmens harmonisieren, auf die Bedürfnisse der Kundin bzw. des Kunden ausgerichtet und somit von ihr bzw. ihm als wichtig und zielgerichtet wahrgenommen werden. Die Interaktion mit dem Touchpoint ruft idealerweise eine Form der Bindung

hervor, wie Unterhaltung oder Freude. Die Einflussnahme auf den Touchpoint und die Messbarkeit durch das Unternehmen bzw. die Bank stellen weitere Grundvoraussetzungen für erfolgreiches TPM dar (vgl. Kruse Brandao/Wolfram 2018, S. 329; Keller/Ott 2018, S. 41f.).

Als Basis für die weiteren Ausführungen in dieser Arbeit bedarf es eines theoretischen Rahmens für die Ausgestaltung des **Kundenbindungskonzeptes** für den Retailbereich von Banken. Diesen bildet das **Customer-Relationship-Management (CRM)**, das die Kundenbindung als Aufgabenbereich miteinschließt.

## 4. Kundenbindungskonzepte

„Es wird zu viel in kurzfristige, marketinggetriebene Bindungsaktionen investiert und zu wenig in langfristige Win-Win-Bindungen auf der Grundlage vertrieblicher Touchpoints.“ (Winkelmann 2012, S. 593).

Dieses Zitat von *Winkelmann* beschreibt sehr gut die Problematiken eines Kundenbindungsansatzes, der nur mit marketinggetriebenen Instrumenten ausgestaltet ist. Dieses Kapitel gibt zuerst einen Überblick über den Bereich des Customer-Relationship-Managements, zu welchem das Kundenbindungsmanagement gezählt werden kann. Danach werden die Dimensionen eines Kundenbindungskonzeptes erläutert. Danach soll auf den Prozess der Entwicklung von Kundenbindungskonzepten näher eingegangen werden, um anschließend ein Konzept für die Bankenbranche zu entwickeln, das die persönliche Beratung im Retailgeschäft fokussiert und digitale Touchpoints im Sinne eines Omnichannel-Ansatzes miteinbezieht.

### 4.1 Kundenbindung innerhalb des Customer-Relationship-Managements

Kundenbeziehungsmarketing oder Kundenbeziehungsmanagement, heute meist als Customer-Relationship-Management bezeichnet, umfasst die Analyse, Planung, Realisierung und Kontrolle der Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Kundinnen und Kunden mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien. Es beinhaltet also zwei Aspekte: die kundenorientierte Unternehmensstrategie sowie den Einsatz von integrierten Informationssystemen. Das Unternehmen kann durch den Einsatz von CRM unterschiedliche Ziele verfolgen: Akquise, Stabilisierung und Intensivierung, Wiederaufnahme oder auch Beendigung einer Geschäftsbeziehung. CRM handelt also nicht nur vom Management bereits bestehender (*Bruhn/Homburg* bspw. verwenden den Begriff nur für die bereits bestehenden Kundenstämme), sondern auch zukünftig potenzieller und ehemaliger Kundenbeziehungen (vgl. *Grunwald/Schwill* 2017, S. 177, *Leußner/Hippner/Wilde* 2011, S. 18).

Durch CRM haben Unternehmen die Möglichkeit, individuelle Informationen ihrer gewinnbringenden Kundinnen und Kunden zu nutzen und so herausragenden Service in Echtzeit zu bieten (vgl. *Kotler/Keller/Opresnik* 2017, S. 186).

Innerhalb des CRM werden die Bereiche Neukundengewinnung, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung unterschieden. Diese unterschiedlichen Dimensionen benötigen ebenso unterschiedliche inhaltliche und prozessuale Ausrichtungen der Vertriebsaktivitäten (vgl. Uebel/Helmke 2017, S. 39 - 41).

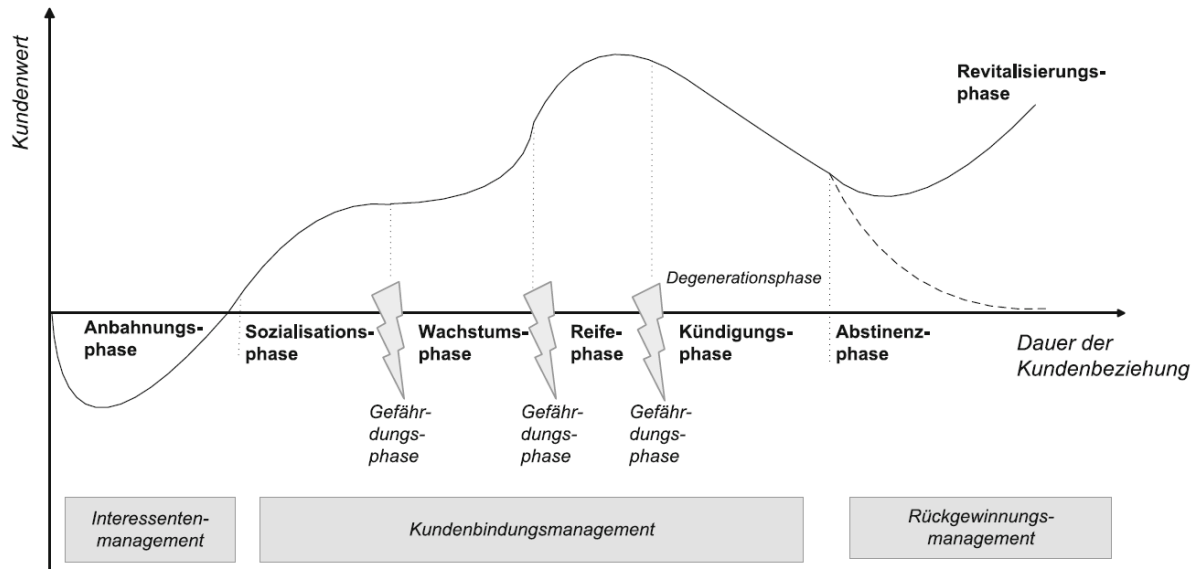


Abbildung 12: Idealtypischer Kundenbeziehungslebenszyklus (Glaser 2017, S. 7)

Abbildung 12 zeigt den idealtypischen Verlauf einer Kundenbeziehung sowie die drei zuvor angeführten Phasen. Diese gliedern sich zusätzlich in Anbahnungsphase, Sozialisationsphase, Wachstumsphase, Reife-phase, Kündigungsphase und Abstinenzphase. In der Darstellung ist außerdem ersichtlich, dass sich zwischen jenen Phasen, die in den Aufgabenbereich des Kundenbindungsmanagements fallen, jeweils eine Gefährdungsphase befindet, in der das Unternehmen mitunter den Verlust der Kundin bzw. des Kunden verkräften muss. Die Abbildung macht wiederum klar, wie wichtig das Kundenbindungsmanagement für die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolges ist.

CRM gliedert sich in drei wesentliche Einsatzbereiche: operatives, analytisches und kollaboratives (auch: strategisches) CRM. Nachfolgende Grafik stellt diese dar und führt Beispiele für Einsatzmöglichkeiten an (vgl. Helmke/Uebel/Dangelmaier 2017, S. 11 – 13).

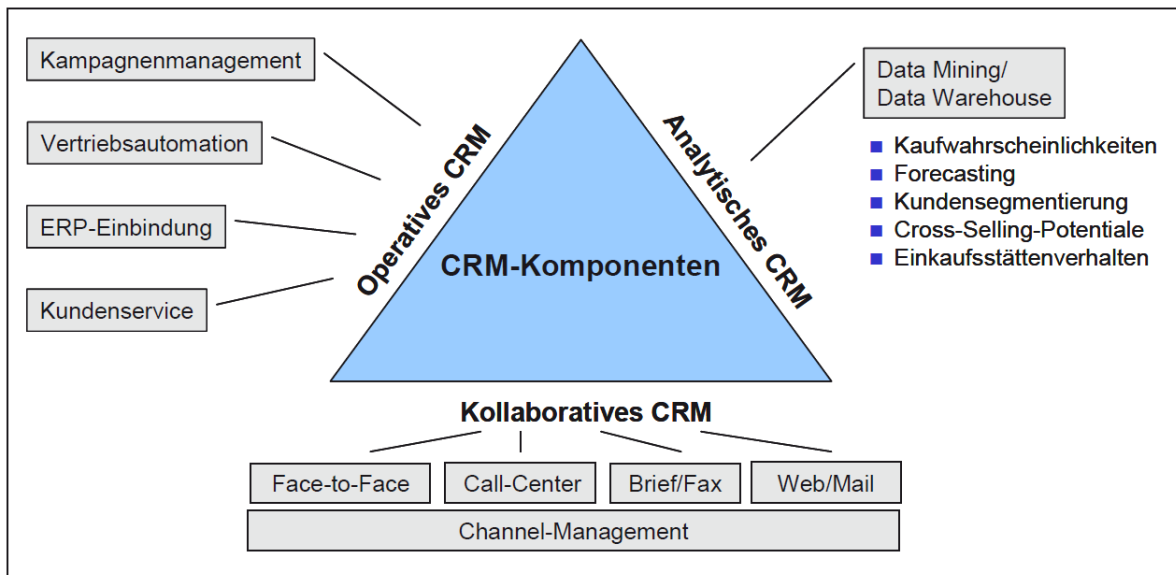


Abbildung 13: Komponenten des CRM (Helmke/Uebel/Dangelmaier 2017, S. 11)

Das **kollaborative** bzw. **strategische** CRM hat die Entwicklung und Implementierung einer kundenzentrierten Unternehmenskultur zum Ziel, welche die Akquise, Entwicklung und Bindung profitabler Kundenbeziehungen unterstützt. Es bedeutet außerdem, dass CRM über die Unternehmensgrenzen hinaus betrieben wird, d.h. Lieferanten, weitere Vertriebskanäle, Logistikunternehmen etc. werden in das Konzept miteinbezogen. CRM soll dazu dienen, ein besseres Nutzenversprechen und eine bessere Customer Experience als der Wettbewerb zu vermitteln. Nach *Buttle/Maklan* hat eine kundenzentrierte Kultur Eigenschaften wie eine Ressourcenallokation anhand der besten Möglichkeiten, den Nutzen aus Kundensicht zu erhöhen, Anreizsysteme für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die dadurch Kundenintegration, -zufriedenheit und -bindung erzeugen sowie geteilte Informationen über Kundinnen und Kunden quer durch das Unternehmen, sodass jede Abteilung davon profitieren kann. Neben der Kundenzentrierung gibt es drei weitere Orientierungen: Produkt, Produktion und Verkauf. **Operatives** CRM unterstützt die Integration und Automatisierung von Prozessen, die im direkten Kontakt von Kundin bzw. Kunde und Beraterin bzw. Berater stattfinden, wie Vertrieb, Marketing oder Kundenservice. Auch administrative und generell kontaktunterstützende Tätigkeiten zählen zum Aufgabenbereich des operativen CRM. Diese Art von Effizienz- und Effektivitätssteigerung hat direkte Auswirkungen auf die Customer Experience sowie das Engagement der Kundinnen und Kunden. Das **analytische** CRM meint den Prozess der Kundendatenaufbereitung und -verbreitung in Form von umsetzbaren Handlungsempfehlungen an die Systeme des operativen und strategischen CRM. Dabei

fallen unternehmensinterne sowie unternehmensexterne Daten an. Ein Data Warehouse bildet dafür die Basis. Die gewonnenen Erkenntnisse werden kontinuierlich in die Geschäftsprozesse zu den Kundinnen und Kunden hin implementiert (vgl. Helmke/Uebel/Dangelmaier 2017 S. 11f.; Buttle/Maklan 2019, S. 8 – 10; Schneider 2008, S. 88f., 93, 115).

Wird CRM als Management-Prozess betrachtet, so können auf der operativen Ebene außerdem noch die folgenden phasenübergreifenden Maßnahmen genannt werden. Diese sind über die gesamte Kundenbeziehung hinweg in jeweils zumindest zwei der drei Phasen Akquise, Bindung und Rückgewinnung relevant (vgl. Bruhn 2016b, S. 105, 228):

- Qualitätsmanagement
- **Customer Experience Management**
- **Beschwerdemanagement**
- Servicemanagement
- **Kundenwertmanagement**

Für die Ausgestaltung eines Kundenbindungskonzeptes im weiteren Verlauf der Arbeit ist neben den Ausführungen in Kapitel 3.3 zum Customer Experience Management und Beschwerdemanagement noch das Kundenwertmanagement von Bedeutung, weshalb dieses nachstehend unter dem Sub-Kapitel 4.2.2 behandelt wird.

## **4.2 Definition und Dimensionen von Kundenbindungskonzepten**

Kundenbindungskonzepte haben die Erhaltung und Intensivierung der Geschäftsbeziehung zu den Kundinnen und Kunden als Ziel. Die angebotenen Maßnahmen sollen von den „richtigen“ Zielgruppen möglichst häufig genutzt werden, um den gewünschten positiven Effekt im Sinne von ökonomischem Erfolg zu erzielen. Außerdem soll das Kundenbindungskonzept möglichst nahtlos in das bestehende Zielsystem des Unternehmens eingegliedert werden (vgl. Bruhn 2016a, S. 105.; Kreutzer 2016, S. 165).

Nach *Brugger* benötigt eine Kundenbindungsstrategie zumindest die drei Dimensionen Zielgruppe, Motive und Instrumente der Kundenbindung. Für die Bestimmung der profitabelsten Zielgruppe für das Konzept kann bspw. der

Customer-Lifetime-Value (CLV) als Bewertungsansatz herangezogen werden. Er vermittelt den hohen wirtschaftlichen Beitrag von Kundinnen und Kunden, je länger die Kundenbeziehung andauert. Andere Modelle für die Bewertung von Zielgruppen differenzieren z.B. nach psychografischen, demografischen oder verhaltensbezogenen Merkmalen. Danach gilt es das gewünschte Motiv der Bindung (vgl. Kapitel 3.1.1 Arten der Kundenbindung) auszuwählen. Abschließend werden die eingesetzten Instrumente definiert (vgl. Brugger 2012, S. 53f.).

Diese Dimensionen finden sich auch im Konzept von *Bruhn*, erweitert um drei weitere wichtige Aspekte, die nachfolgend näher erläutert werden. Dabei wird jeweils der Bezug zum Retailgeschäft der Banken hergestellt (vgl. Bruhn 2016a, S. 107 – 120). Nachfolgende Abbildung stellt die sechs Dimensionen eines Kundenbindungskonzeptes dar.

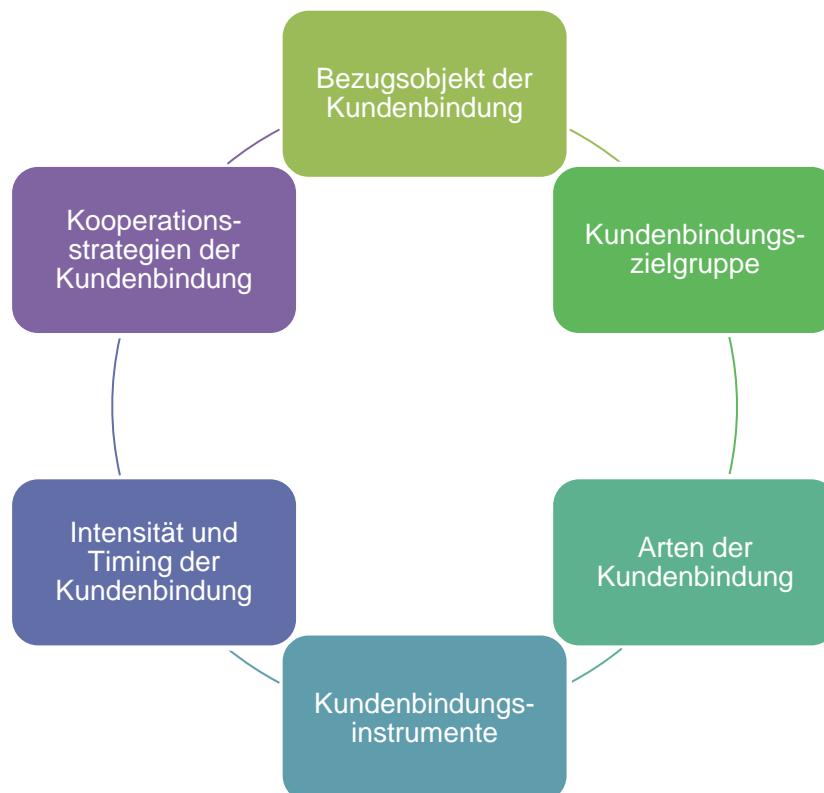


Abbildung 14: Dimensionen eines Kundenbindungskonzeptes  
(in Anlehnung an Bruhn 2016a, S. 107 - 120)

#### 4.2.1 Bezugsobjekt der Kundenbindung

Das Bezugsobjekt beantwortet die Frage, woran die Kundin oder der Kunden gebunden werden soll und bezieht sich auf das Unternehmen, das Produkt bzw. die Marke oder den Absatzmittler. In Bezug auf die Bankenbranche kommen entweder

die Bank als Anbieterin oder das Produkt, bspw. im Sinne des Girokontos (wenn der Hausbankkundenanteil gesteigert werden soll) oder die Marke in Frage. Häufig ist die Eröffnung des Girokontos der Türöffner für die weitere Kundenbeziehung, im Rahmen der Kundenbindung sollte der Fokus aber auf der Anbieterin, also auf der Bank, liegen.

#### 4.2.2 Kundenbindungszielgruppe

Neben der Definition der Zielgruppe mittels CLV als Bewertungsansatz kann z.B. auch eine Portfolioanalyse mit den beiden Dimensionen Kundenattraktivität und Wettbewerbsstärke herangezogen werden. Das Portfolio als Ergebnis daraus ist sehr individuell und lässt Interpretationsspielraum, z.B. Star-KundInnen, EntwicklungskundInnen, VerzichtskundInnen.

Wie schon in den Kapiteln 3.1.2, 3.2 und 3.3.2 angeführt, ist für diverse Überlegungen hinsichtlich der Ausgestaltung eines Kundenbindungskonzeptes ein Kundenwertmanagement notwendig. Dieses wird nachstehend erläutert.

#### Kundenwertmanagement (Exkurs)

Die Ermittlung des Kundenwertes (alle Maßnahmen zur Ermittlung umfasst das Kundenwert*management*) bildet die Basis für ein professionelles Kundenmanagement, und damit auch für die Ausgestaltung eines Kundenbindungskonzeptes (vgl. Kreuzer 2016, S. 22; Glaser 2017, S. 157).

Der Kundenwert stellt die ökonomische Gesamtbedeutung einer Bankkundin bzw. eines Bankkunden dar und ist für jede Phase der Kundenbeziehung ermittelbar (vgl. Blahusch 2012, S. 129; Bruhn 2016b, S. 248f.).

Der Kundenwert, also der Wert einer Kundenbeziehung aus der Sicht der Bank, gliedert sich in monetäre und nicht-monetäre Bestandteile, außerdem in direktes und indirektes Kundenpotenzial. Direktes Potenzial meint Cross- und Up-Selling, indirektes Potenzial meint Referenz- und Innovationspotenzial einer Kundin bzw. eines Kunden. In jedem Fall wird der Kundenwert durch die Dauer und die Intensität der Kundenbeziehung positiv oder negativ beeinflusst. Die Besonderheit der nicht-monetären Bestandteile, wie z.B. Weiterempfehlungs- oder Entwicklungspotenzial, ist, dass sie sich in monetäre Bestandteile umwandeln können und somit den Kundenwert entscheidend erhöhen. Aus diesem Grund ist es essenziell, bei der Ermittlung des Kundenwertes den Blick in die Zukunft statt in die Vergangenheit zu

richten, um sich rechtzeitig auf die profitablen (die „richtigen“) Kundensegmente zu konzentrieren. Zu den monetären Bestandteilen zählen der Umsatz, Deckungsbeitrag sowie direkt zuordenbare Kosten und Margen (vgl. Blahusch 2012, S. 129; Glaser 2017, S. 157f.; Bruhn 2016a, S. 244).

Das Ziel hinter dem Kundenwertmanagement ist ein effizienter Einsatz von (hier) Kundenbindungsinstrumenten und Touchpoints, um Kundenpotenziale bestmöglich ausschöpfen zu können (vgl. Bruhn 2016b, S. 249).

Für die Ermittlung des Kundenwertes stehen zahlreiche Verfahren zur Verfügung, welche nach *Bruhn* in statische und dynamische, in monetäre und nicht-monetäre sowie in heuristische und quasi-analytische Methoden geteilt werden können. Externe und interne Rahmenbedingungen und situative Faktoren haben außerdem Einfluss auf die Wahl der geeignetsten Methode für das Kundenwertmanagement (vgl. Bruhn 2016b, S. 250). Abbildung 15 gibt einen Überblick über die verschiedenen Ansätze. Heutzutage sei vor allem der Customer-Lifetime-Value als Methode der Kundenwertermittlung geeignet, da er als dynamisches Verfahren alle Phasen der Kundenbeziehung berücksichtigt und zukunftsorientiert eingesetzt wird, um eine effiziente Ressourcenallokation zu ermöglichen (vgl. Bruhn 2016a, S. 242; Bruhn 2016b, S. 251; Krafft/Bues 2017, S. 238).

<b>Heuristisch</b>	<b>Nicht-monetär</b>	Statisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demografische und ökonomische Segmentierung</li> <li>▪ Klassifikationsschlüssel</li> <li>▪ Positiv Cluster</li> <li>▪ Kundenportfolio</li> </ul>
		Dynamisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Loyalitätsleiter</li> </ul>
	<b>Monetär</b>	Statisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ABC-Analyse</li> </ul>
		Dynamisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ABC-Analyse mit dynamischen Werten</li> <li>▪ Kundenlebenszyklusanalyse</li> </ul>
<b>Quasi-Analytisch</b>	<b>Nicht-monetär</b>	Statisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Scoring-Tabelle</li> <li>▪ Scoring-Tabelle mit mikrogeografischen Daten</li> </ul>
		Dynamisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Scoring-Tabelle mit Potenzialwerten (RFMV-Tabelle)</li> </ul>
	<b>Monetär</b>	Statisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundendeckungsbeitragsrechnung</li> <li>▪ Kundenbezogene Rentabilitätsrechnung (ROI)</li> <li>▪ Customer Costing</li> </ul>
		Dynamisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundendeckungsbeitragspotenzial</li> <li>▪ Customer Equity Test</li> <li>▪ Customer Lifetime Value</li> </ul>

Abbildung 15: Verfahren zur Ermittlung des Kundenwertes (Bruhn 2016b, S. 250)

Da in der vorliegenden Arbeit ein Kundenbindungskonzept für den Retailbereich der Bankenbranche entwickelt werden soll, stellt sich die Frage nach der Zielgruppe nicht. Natürlich kann es aber Unterschiede in den individuellen Segmentierungsstrategien und somit in den Merkmalen der jeweiligen Zielgruppe der Banken geben.

#### 4.2.3 Arten der Kundenbindung

Die Ausführungen in Kapitel 3.1.1 haben gezeigt, dass es verschiedene Arten gibt, wie Kundinnen und Kunden gebunden werden können. In der Bankenbranche kommen in der Regel die drei Formen emotionale (Zufriedenheit, Loyalität, Verbundenheit), vertragliche (Laufzeit einer Lebensversicherung, eines Sparvertrages) oder ökonomische Kundenbindung (günstige Konditionen für das Girokonto) in Frage. Auch wenn nach *Helmke/Uebel/Dangelmaier* die vertragliche Form zu priorisieren wäre, wird im Hinblick auf das Kundenbindungskonzept in dieser Arbeit empfohlen, den Fokus auf die emotionale und damit nachhaltigste Art der Kundenbindung zu richten.

#### 4.2.4 Kundenbindungsinstrumente

Neben Kundenwert-spezifischen Entscheidungen hinsichtlich der Auswahl der Kundenbindungsinstrumente können vor allem bei Online-Instrumenten (oder auch -Touchpoints) die folgenden Prinzipien berücksichtigt werden, die aus dem Digital Marketing kommen, aber auch hier anwendbar sind (vgl. Chaffey/Smith 2017, S. 84 – 88):

- Promotional mix  
Der optimale Mix von Online-Tools sollte gut überlegt werden. Zu den Tools zählen bspw. Online-Werbung, Sponsoring oder Word of Mouth.
- Integration  
Online- und Offline-Tools sollten gut aufeinander abgestimmt werden und der gemeinsamen Kundenbindungsstrategie zuarbeiten. Für die vorliegende Arbeit bedeutet dies, dass Online- und Offline-Touchpoints ein gemeinsames Bild des Unternehmens vermitteln sollen.
- Creativity  
Die Möglichkeiten an Online-Touchpoints sind beinahe grenzenlos. Die Positionierung bzw. Kommunikationsstrategie der Bank steht dabei immer im Vordergrund.

- **Interaction**  
Die Möglichkeit für Kundinnen und Kunden, mit einem (Online-)Touchpoint zu interagieren, ist nicht nur förderlich für deren Customer Experience und somit ihrer Kundenbindung, sondern kreiert positive Word of Mouth und ermöglicht die Erhebung von individuellen Kundendaten.
- **Globalization**  
Bei der Ausgestaltung von Touchpoints für internationale Märkte gibt es zahlreiche Themen zu berücksichtigen: kulturelle Unterschiede, sprachliche Barrieren, andere Arbeitsweisen etc. Für das Kundenbindungskonzept in dieser Arbeit ist der Faktor Globalisierung nicht relevant, da es für die Anwendung im österreichischen bzw. steirischen Markt gedacht ist.
- **Resourcing**  
Der Unendlichkeit von Online-Touchpoint-Möglichkeiten steht die Endlichkeit von materiellen, personellen und zeitlichen Ressourcen auf der Unternehmensseite gegenüber. Neben dem professionellen Betreiben der einzelnen Touchpoints kommen Anfragen von Kundinnen und Kunden hinzu, die es ebenso zu bearbeiten gilt. Die Literatur sieht vor allem im „Social CRM“ – dem Kundenbeziehungsmanagement über Social Media Kanäle – eine vergleichsweise kostengünstige und erfolgsversprechende Chance eines Online-Touchpoints.

Für das Kundenbindungskonzept in dieser Arbeit gilt es zu überlegen, welche unterstützenden Online-Touchpoints im persönlichen Beratungsgespräch in der Bank eingesetzt werden könnten.

#### *4.2.5 Intensität und Timing der Kundenbindung*

Eine wohl überlegte Planung von Intensität und Timing (Zeitpunkte, Intervalle) soll Reizüberflutungen bei der Zielgruppe verhindern und langfristig die Akzeptanz der Kundenbindungsmaßnahmen sicherstellen. Angewandt werden kann hier eine konzentrierte (wenige, ausgewählte Maßnahmen) oder differenzierte (Einsatz mehrerer Maßnahmen) Strategie. Die angewandten Maßnahmen sollten von der Bank gut koordiniert werden, um einer Verärgerung oder gar Abwanderung der Kundinnen und Kunden vorzubeugen. Möchte eine Kundin oder ein Kunde bspw. keine Werbung auf dem E-Mail-Weg erhalten, sollte genau hinterfragt

werden, welche Informationen nach wie vor gewünscht sind und wie häufig sie bzw. er diese Informationen erhalten möchte.

#### 4.2.6 Kooperationsstrategien der Kundenbindung

Hier gilt es zu überdenken, ob die Ziele der Strategie in Kooperation mit anderen Unternehmen und Partnerorganisationen durch die Nutzung von Synergieeffekten effizienter erreicht werden können, als allein. Dieser Bezugspunkt ist vor allem bei einer Hersteller-Handel-Beziehung relevant, in der vorliegenden Arbeit weniger.

*Bruhn* berücksichtigt in seinen „Dimensionen eines Kundenbindungskonzeptes“ zwei wesentliche Aufgabenbereiche nicht: die Implementierung von Maßnahmen im Rahmen einer Konzeption ist unabhängig vom Themenbereich auch immer mit einer **Budgetplanung** verbunden. Des Weiteren ist nach der Implementierung **Controlling** erforderlich, um die Zielerreichung der Konzeption überwachen und gegebenenfalls anpassen zu können (vgl. Winkelmann 2013, S. 60f.). Diese Dimensionen werden im allgemeinen Konzept zur Vollständigkeit angeführt, aufgrund ihrer Individualität aber nicht näher erläutert, sondern erst in der Entwicklung des finalen Konzeptes für die Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG mitbedacht.

### 4.3 Entwicklung von Kundenbindungskonzepten

Das Vorgehen bei der Entwicklung eines Kundenbindungskonzeptes kann wie folgt zusammengefasst werden (vgl. Weinstein 2018, S. 187f.):

- Bestimmung der aktuellen Kundenbindungsrate
- Ursachenforschung bezüglich der Abwanderungsgründe
- Zieldefinition für die Kundenbindungsrate
- Einführung eines zielorientierten Kundenbindungskonzeptes für segmentierte Zielgruppen
- Evaluierung des Kundenbindungskonzeptes

Zur Bestimmung der aktuellen Kundenbindungsrate können, wie auch schon beim Kundenwertmanagement, verschiedenste Ansätze herangezogen werden. Das beinhaltet bspw. eine jährliche Erhebung von Kundenbindungsraten, gewichtete Kundenbindungsraten, eine nach Kundensegmenten differenzierte Erhebung, der Customer-Lifetime-Value oder auch die Recency-Frequency-Monetary Value

Methode. Hinsichtlich der Analyse der Abwanderungsgründe von Kundinnen und Kunden können generell sechs Gründe unterschieden werden: günstigere Konditionen, überlegene Produktqualität, besserer Kundenservice, alternative und innovative Technologien, Marktveränderungen (Umzug, finanzielle Probleme) und politische Einflussfaktoren. In der Zieldefinition für die Kundenbindungsrate sollten organisatorische Gegebenheiten, Kunden- und Konkurrenzanalysen und Daten aus Benchmarking berücksichtigt werden. Eine zielorientierte Kundensegmentierung vorab sowie die Überprüfbarkeit seiner Wirkung bildet die Basis für ein erfolgreiches Kundenbindungskonzept. Generell sollen bei der Entwicklung des Konzeptes die Kriterien Effizienz, Effektivität, Anpassungsfähigkeit, Konsistenz, Wettbewerbsvorteil, Einfachheit in der Implementierung sowie geplante Profitabilität mitgedacht werden (vgl. Weinstein 2018, S. 187 – 190).

#### **4.4 Kundenbindungskonzept für den Retailbereich der Bankenbranche**

Nachdem das persönliche Beratungsgespräch als wesentlicher Kundenkontaktpunkt in der Bankenbranche identifiziert, das Touchpoint Management mit seinen Zielen und Herangehensweisen – vor allem auch zur Ausgestaltung der einzelnen Touchpoints – erläutert wurde, und die Ausführungen zum Konstrukt Kundenbindung im Rahmen des CRM bis hin zur theoretischen Entwicklung eines Kundenbindungskonzeptes angeführt wurden, folgt nun die Darstellung des allgemeingültigen Kundenbindungskonzeptes für die Bankenbranche. Die Basis bilden dabei die Dimensionen von *Bruhn*, diese werden von der Autorin entsprechend an die vorliegende Situation angepasst. Dabei soll, wie mehrmals angemerkt, der Offline-Touchpoint persönliches Beratungsgespräch im Fokus stehen und entsprechende Online-Touchpoints unterstützend angeführt werden.

Zu berücksichtigen sind neben den Besonderheiten, die die Bankenbranche mit sich bringt, außerdem der Ansatz der Kundenzentrierung sowie die durch die Digitalisierung veränderten Rahmenbedingungen, welche in geändertem Kundenverhalten resultieren. Abbildung 16 zeigt das Kundenbindungskonzept für den Retailbereich der Bankenbranche.

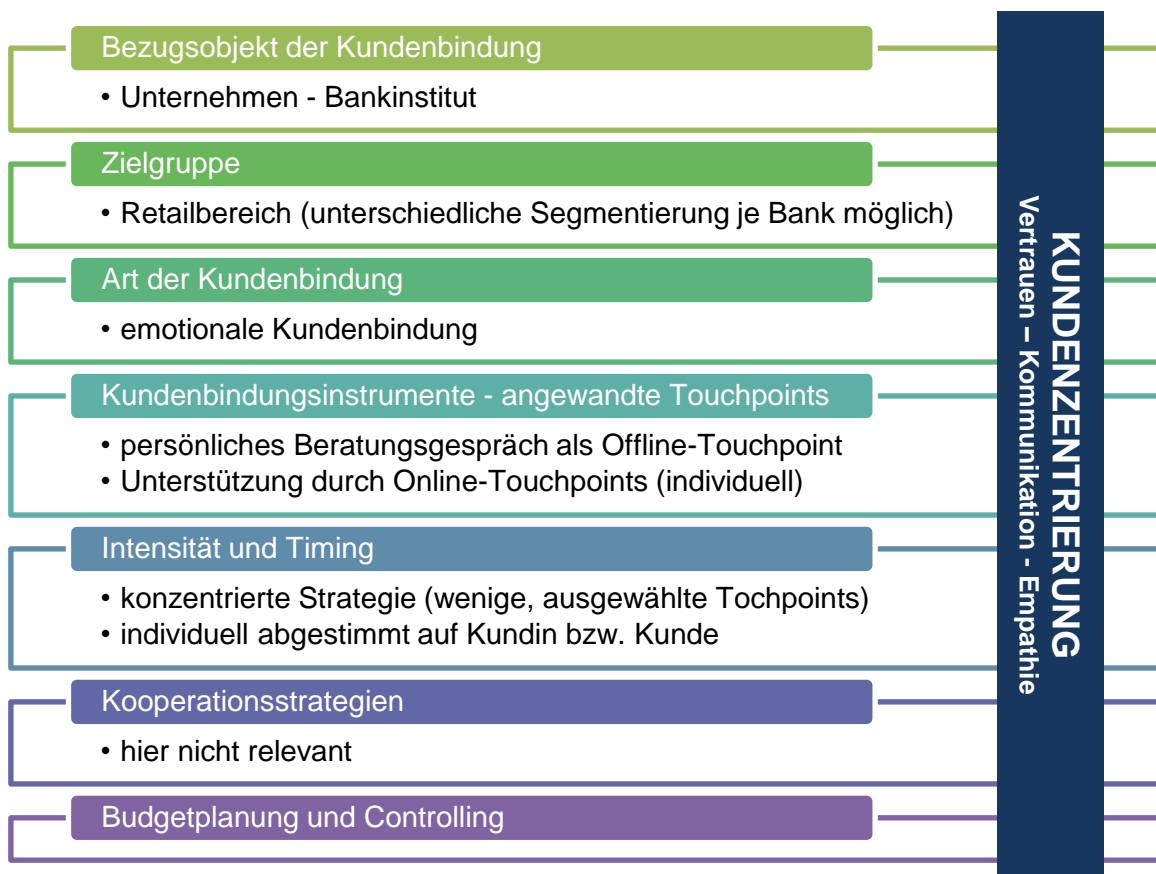


Abbildung 16: Kundenzentriertes Kundenbindungskonzept für den Retailbereich der Bankenbranche (Eigene Darstellung)

Im nächsten Schritt soll ein konkretes Kundenbindungskonzept für die Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG entwickelt werden. Nach der Unternehmensvorstellung am Beginn des Praxisteils sollen im nachfolgenden empirischen Teil dieser Arbeit deshalb zuerst die Erfahrungen, Ideen und Meinungen zur Kundenbindung und zum persönlichen Beratungsgespräch von erfahrenen Beraterinnen und Beratern eingeholt werden, bevor in einer Online-Befragung von Kundinnen und Kunden die resultierenden Themen aus der Fokusgruppe behandelt werden. Auf Basis der Ergebnisse wird im Anschluss das Konzept für die RLB Stmk. entwickelt. Eine grobe Implementierungs- sowie Kostenplanung schließen das Konzept ab.

## 5. Unternehmensvorstellung

Die Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG (RLB Stmk.) ist die größte Bank innerhalb der Raiffeisen-Bankengruppe Steiermark (RBG Stmk.), welche mit ihren 56 eigenständigen Raiffeisenbanken sowie 245 regionalen Bankstellen (Stand: 31.12.2018) stark in der Region verankert ist. Auf die im Jahr 1927 gegründete RLB Stmk. entfallen dabei zehn Bankstellen im Raum Graz. Jede/r zweite/r Privat- und Firmenkundin bzw. -kunde in der Steiermark setzt in finanziellen Belangen auf Raiffeisen (vgl. Raiffeisen 2019a, Eder 16.04.2019).

Nachfolgende Grafik stellt den dreistufigen Aufbau der Raiffeisen-Bankengruppe Österreich dar. Die Stufe 1 bilden die 56 eigenständigen Raiffeisenbanken, die gleichzeitig die Eigentümerinnen der RLB Stmk. sind. Auf Stufe 2 befindet sich die RLB Stmk., die zentrale Services für die Raiffeisenbanken übernimmt, aber auch selbst zehn Bankstellen mit dem gesamten Dienstleistungsangebot einer Primärbank betreibt. Stufe 1 und 2 stellen gemeinsam die RBG Stmk. dar. Übergeordnet befindet sich auf Stufe 3 die Raiffeisen Bank International AG (RBI) in Wien, welche seit März 2017 – nach der Fusion mit der Raiffeisen Zentralbank Österreich AG – an der Spitze der RBG Österreich steht (vgl. Abbildung 17).

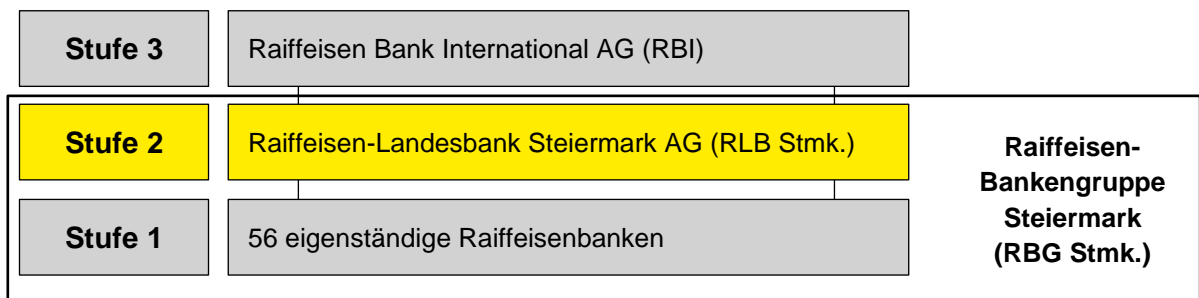


Abbildung 17: Dreistufiger Aufbau der RBG Stmk. (Eigene Darstellung)

### 5.1 Die Philosophie von Raiffeisen

Die Ur-Idee der Genossenschaft wird in der gesamten RBG Stmk. seit mehr als 130 Jahren erhalten. Die wesentlichen Faktoren dabei sind:

- Selbsthilfe: Bereitschaft zur gegenseitigen Hilfe innerhalb der Raiffeisenbanken
- Selbstverwaltung: Die Mitglieder entscheiden im Rahmen der demokratischen Grundsätze selbst über ihre Genossenschaft.

- Solidarische Wirtschaftsgesinnung: Das gemeinsame wirtschaftliche Ziel vor Augen, haften die Raiffeisenbanken füreinander.
- Nachhaltigkeit genossenschaftlichen Erfolgs: Eine nachhaltige wirtschaftliche Verbesserung wird angestrebt, wohlwissend, dass Tageserfolge diesem Ziel nicht immer dienen.
- Subsidiarität: Die Kraft der Genossenschaft wird nur dort eingesetzt, wo die Kraft einer einzelnen Bank nicht ausreicht und sie Unterstützung benötigt.
- Identitätsprinzip: Mitglieder (Eigentümerinnen und Eigentümer) und Kundinnen und Kunden sind bei der Genossenschaft ident (vgl. Raiffeisenblatt 2019).

Das Markenzeichen Giebelkreuz, das alle Unternehmen innerhalb der Raiffeisen-Gruppe miteinander verbindet, steht für Sicherheit und Stabilität. Seine Bedeutung kommt daher, dass das germanische Symbol früher zum Schutz der Bewohnerinnen und Bewohner am Dachgiebel angebracht wurde. Heute ist das gelb-schwarze Giebelkreuz die führende Marke unter den österreichischen Finanzdienstleistern. Das Leistungsangebot der RLB Stmk. reicht über die Produktparten Giro, Spar, Bausparen, Finanzierung, Leasing, Wertpapier, Versicherungen und Immobilien. (vgl. Raiffeisen 2019b).

## **5.2 Regional. Digital. Überall.**

Das Zukunftsmodell von Raiffeisen – die „Digitale Regionalbank“ – kombiniert das Beste aus zwei Welten: Die hochqualifizierte persönliche Beratung durch die Beraterinnen und Berater in der Bankstelle in der Region mit den modernen, digitalen Services, die komfortabel, schnell und sicher rund um die Uhr möglich sind (vgl. Raiffeisen 2019c). Der von Kundinnen und Kunden aller Altersklassen am häufigsten genutzte Kontaktpunkt zur Raiffeisenbank – das persönliche Beratungsgespräch – soll demnach nicht ersetzt, sondern durch digitale und flexible Angebote optimal ergänzt werden (vgl. INTEGRAL Markt- und Meinungsforschung 2018). Neben Bankprodukten, wie Girokonto, Sparkonto oder Finanzierung, die bereits völlig selbstständig online abgeschlossen werden können, verfügt Raiffeisen über weitere Online-Kontaktpunkte zu seinen Kundinnen und Kunden. Social Media Kanäle, wie Facebook und Instagram oder modernstes Online-Banking mit MeinELBA sorgen für Information und persönlichen Kontakt rund um die Uhr.

### 5.3 Kundensegmentierung in der RLB Stmk.

Die RLB Stmk. segmentiert ihre Kundinnen und Kunden im Retailbereich nach Deckungsbeitrag III (DB) und Erwartetes Kundengeschäftsvolumen (KGV, d. h. Volumen auf Giro- und Sparkonten plus genutzte Dienstleistungsprodukte). Somit ergeben sich grundsätzlich drei Kundensegmente (vgl. Tabelle 5): *Klassikkunden*, wozu beinahe 70% aller Kundinnen und Kunden zählen, 25% *Premiumkunden* sowie 5% *Vermögende Privatkunden*. Innerhalb des *Premium-* und *Klassikkundensegmentes* gibt es noch sog. „*Kunden mit Potenzial*“. Diese Einstufung erfolgt aufgrund von bestimmten Merkmalen, welche über die Girokonten der Kundinnen und Kunden erfasst werden, bspw. ein hohes Einkommen. *Low Budget Kunden* (nicht explizit angeführt) sind solche mit geringem Einkommen und/oder geringem Potenzial für weitere Produkte (vgl. Eder 04.10.2019).

<b>Kundensegmente in der RLB Stmk.</b>	
<b>Vermögende Privatkunden</b> (ab 15 J.) Finanzvermögen ≥ 100.000	
<b>Premiumkunden</b> (ab 15 J.) Erwartetes KGV ≥ 50.000 ODER DB III ≥ 150	<b>Premium „Potenzialkunden“</b> (zusätzlich) Bereinigter Habenumsatz ≥ 5.000 Familienverbund ≥ 3.000 Einzelkunde UND Finanzvermögen > 50.000 ODER Finanzierungsvolumen < 36.000
<b>Klassikkunden</b> Erwartetes KGV < 50.000 UND DB III < 150	<b>Klassik „Potenzialkunden“</b> (zusätzlich) Bereinigter Habenumsatz ≥ 3.000 Familienverbund ≥ 2.000 Einzelkunde UND Finanzvermögen > 10.000

Tabelle 5: Vereinfachte Darstellung Kundensegmentierung der RLB Stmk.  
(in Anlehnung an RLB Stmk. 2018)

## 6. Untersuchung zur Entwicklung eines Kundenbindungskonzeptes

Die zuvor erarbeiteten theoretischen Inhalte bilden die Basis für das Untersuchungsdesign der empirischen Untersuchung. Zuvor erfolgt noch die Unternehmensanalyse, deren Inhalte ebenso relevant für die Empirie sind. Mit Hilfe der Ergebnisse aus der Marktforschung soll das allgemeine Kundenbindungskonzept für den Retailbereich der Bankenbranche an die Bedürfnisse der RLB Stmk. angepasst werden. Die Untersuchung gliedert sich in zwei Schritte, wie nachfolgend abgebildet ist.

### 6.1 Untersuchungsdesign

UNTERSUCHUNGSDESIGN	
<b>Informationsbedarf</b>	
<p>Der Informationsbedarf der vorliegenden Arbeit besteht einerseits in den persönlichen Erfahrungen, sowie den Erfolgsfaktoren in der Ausgestaltung der einzelnen Dimensionen eines Kundenbindungskonzeptes für den Retailbereich der RLB Stmk. aus Sicht erfahrener Beraterinnen und Berater.</p> <p>Zusätzlich bedarf es vor der Implementierung des Konzeptes einer Überprüfung dieser Erfahrungen, Wahrnehmungen und Ansätze durch die Kundinnen und Kunden in diesem Segment. Die im ersten Schritt erhobenen Ergebnisse bilden demnach die Basis für den Informationsbedarf für die Kundenbefragung.</p>	
<b>Erhebungsmethode</b>	
<p>Mixed-Method-Ansatz (zuerst qualitativ, anschließend quantitativ)</p> <p>Die in der Durchführung der explorativen Untersuchung erhobenen Zwischenergebnisse bilden die Basis für die Formulierung der Hypothesen und für die weitere Datenerhebung (vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr 2012, S. 50).</p>	
<p><b>Fokusgruppe</b></p> <p>Erhoben werden Ideen, Meinungen, persönlichen Erfahrungen der Beraterinnen und Berater zu den Dimensionen des Kundenbindungskonzeptes. Die gruppenspezifischen Prozesse regen dabei spontane Äußerungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an und führen zu neuen Ideen (vgl. Weis/Steinmetz 2012, S. 134). In der Gruppe werden Erfolgsfaktoren für die Ausgestaltung der einzelnen Dimensionen des Kundenbindungskonzeptes erarbeitet, sowie potenzielle Erlebnistreiber und Kundenbegeisterungsmöglichkeiten identifiziert.</p>	<p><b>Quantitative Online-Befragung</b></p> <p>Nach der qualitativen Erhebung erfolgt die Überprüfung der Ansätze aus der Fokusgruppe durch die Kundinnen und Kunden in den entsprechenden Segmenten.</p> <p>Eine Analyse der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Ansätzen und der Kundenzufriedenheit/-bindung bildet die Entscheidungsgrundlage für das Kundenbindungskonzept.</p>

<b>Ziele der Untersuchung</b>	
<p>Das Ziel der qualitativen Forschung besteht in der Nutzung der persönlichen Erfahrungen der Beraterinnen und Berater und demnach in der Beantwortung der Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sollen die Dimensionen eines kundenzentrierten Kundenbindungskonzeptes ausgestaltet sein?</li> <li>• Welche Erfolgsfaktoren gibt es dabei?</li> <li>• Was sollte gemäß dem derzeitigen Konzept beibehalten werden?</li> <li>• In welchen Bereichen bedarf es einer Adaption?</li> </ul>	<p>Die anschließende quantitative Erhebung hat das Ziel, die Sicht der Kundinnen und Kunden der relevanten Segmente einzubeziehen, die Überprüfung der zuvor erarbeiteten Ansätze und Wahrnehmungen vorzunehmen und die aus Kundensicht jeweils geeignetste Form der Ausgestaltung der Dimension auszuwählen.</p>
<b>Stichprobenauswahl</b>	
<p><b>Fokusgruppe:</b>            Bewusste Auswahl, theoriegesteuertes Verfahren            Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fokusgruppe sind seit zumindest drei Jahren im Unternehmen RLB Stmk. bzw. in der persönlichen Beratung tätig, auf Ausgewogenheit von männlichen und weiblichen Personen soll geachtet werden.            Eine Auswahl nach Altersklassen ist nicht vorgesehen, da das Alter einer Beraterin bzw. eines Beraters erfahrungsgemäß nur gering mit dem Interesse an digitalen Medien und Touchpoints korreliert (vgl. Eder 09.12.2019).            Da die Beraterinnen und Berater in der RLB Stmk. selbst nicht für die Stichprobe von acht bis zehn Personen ausreichen, werden die übrigen Personen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den anderen Bankstellen der RLB Stmk. aufgefüllt.</p> <p><b>Online-Befragung:</b>            Bewusste Auswahl mittels Quotenplan; Die Basis dafür bildet die Anzahl der Kundinnen und Kunden aus den Kundensegmenten <i>Klassikkunden mit Potenzial</i> sowie <i>Premiumkunden</i> im Alter zwischen 15 und 75 Jahren (siehe Kapitel 5.3 bzw. Anhang S. A-21). Die Grundgesamtheit bilden 12.368 Kundinnen und Kunden (vgl. Raiffeisen 2020a).            Für die Erstellung des Quotenplans (vgl. Abbildung 19) wurde das Alter sowie das Geschlecht der Personen herangezogen. Die Stichprobenverteilung entspricht der Verteilung der Grundgesamtheit, um die Repräsentativität der Untersuchung zu gewährleisten (vgl. Winkelmann 2013, S. 143).</p>	

<b>Hypothesen</b>	
<p>In der qualitativen Marktforschung machen Hypothesen im Vorfeld nur dann Sinn, wenn mittels der Untersuchung bereits bestehendes Wissen begründet werden soll. Ansonsten wird von einer Marktforschung mit Entdeckungszusammenhang gesprochen, hier bilden Hypothesen den Abschluss bzw. das Ergebnis dieser Untersuchung (vgl. Oberzaucher 2017, S. 52).</p> <p>Für die Überprüfung von Theorien oder Ideen sind Hypothesen jedoch erforderlich (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2014, S. 21).</p> <p>Aus diesem Grund werden die Hypothesen in der vorliegenden Marktforschung erst nach Vorliegen der Ergebnisse aus der qualitativen Forschung (erster Teil) gebildet, um in der anschließenden quantitativen Untersuchung (zweiter Teil) angenommen oder verworfen zu werden (vgl. Mayring 2015, S. 22).</p>	
<b>Erhebungsinstrumente</b>	
Gesprächsleitfaden für die Durchführung der Fokusgruppe	Standardisierter Online-Fragebogen
<b>Feldarbeit</b>	
Fokusgruppe: 26.02.2020, 16:30 Uhr, RLB-Stmk. in Raaba Online-Fragebogen: 11.03. bis 23.03.2020 (Pretest KW 11)	
<b>Datenanalyse</b>	
Qualitative Inhaltsanalyse <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kategorienbildung</li> <li>• Zusammenfassung häufiger Nennungen</li> </ul>	Auswertung mittels Statistik-Programm SPSS

Abbildung 18: Untersuchungsdesign (Eigene Darstellung)

Der nachfolgende Quotenplan zeigt die angestrebte Verteilung der Stichprobe von 150 unter den Kundinnen und Kunden der Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG (Berechnung vgl. Anhang S. A-21).

<b>Quotenplan für die quantitative Online-Befragung</b>						
<b>Gesamt „Klassik mit Potenzial“ &amp; „Premium“</b>	<b>Altersklassen</b>	<b>Geschlecht</b>		<b>Quotenbildung</b>	<b>Stichprobe</b>	
<b>12.368</b>	15 – 29 Jahre	männlich	417	3,37 %	5	
		weiblich	393	3,18 %	5	
	30 – 44 Jahre	männlich	2.450	19,81 %	30	
		weiblich	2.360	19,08 %	28	
	45 – 59 Jahre	männlich	2.400	19,40 %	29	
		weiblich	2.218	17,93 %	27	
	60 – 75 Jahre	männlich	998	8,07 %	12	
		weiblich	1.132	9,15 %	14	
	<b>Summe</b>			<b>12.368</b>	<b>100 %</b>	<b>150</b>

Abbildung 19: Quotenplan (Eigene Darstellung)

## 6.2 Unternehmensanalyse

Im Zuge der Unternehmensanalyse wurden Gespräche mit Vertriebsexpertinnen und -experten in der Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG geführt, um die derzeitige Ausgestaltung eines persönlichen Beratungsgesprächs zu erheben. Das Ergebnis der Analyse sollen jene Kundenbindungsmaßnahmen sein, die bereits Anwendung am POS finden sowie die aus Beraterinnen- und Beratersicht möglichen Online-Touchpoints, die unterstützend im Beratungsprozess herangezogen werden könn(t)en.

Die Personen für diese Gespräche wurden aufgrund ihres Wissens, ihrer Erfahrung und ihres Tätigkeitsbereiches ausgewählt. Außerdem fand ein Abgleich der erhobenen Daten durch den Leiter des Kompetenz-Centers Marketing & Vertrieb sowie durch einen Digital-Experten der RLB Stmk. statt. Eine Analyse des derzeitigen Kundenbindungskonzeptes für die Segmente *Klassik mit Potenzial* sowie *Premium* rundet die Situationsanalyse ab.

### 6.2.1 Persönliche Beratung in der Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG

Termine für ein persönliches Beratungsgespräch werden von den Kundinnen und Kunden fast ausschließlich über das Telefon mit ihrer Beraterin oder ihrem Berater vereinbart. Seit einiger Zeit gibt es auch die Möglichkeit, über das Online Banking „MeinELBA“ direkt einen Termin im Kalender seiner Beraterin bzw. seines Beraters einzutragen, was allerdings noch nicht sehr häufig in Anspruch genommen wird.

Das Beratungsgespräch beginnt mit dem Einstieg in das CRM-Programm „SMART Beratung“. Meistens wird der Kundin bzw. dem Kunden auch direkt die Möglichkeit gegeben, auf einem zweiten Bildschirm die Dokumentation im Programm zu verfolgen und die Beratungsoberfläche wird erklärt. In jedem Beratungsgespräch sollte zu Beginn die Aktualisierung der Kundendaten vorgenommen werden (direkt in SMART Beratung). Sollten rechtlich notwendige Dokumente fehlen, so wird dies der Beraterin bzw. dem Berater angezeigt.

SMART Beratung bietet die Möglichkeit zum Einstieg in neun verschiedene **Themenkarten**, die Eingabe- und Produktabschlussmöglichkeiten rund um den jeweiligen Themenbereich beinhalten:

Themenkarten in SMART Beratung	
Themenkarte	Erklärung
Rund ums Konto	Zahlungsverkehr, Bankkarten, Kontowechsel
Geld anlegen	vorhandene Geldmittel veranlagen
Familie & Kinder	für Familienmitglieder (z.B. Enkel) etwas ansparen, vererben, Familienplanung
Vermögen schaffen	Wertpapierbereich, Wünsche und Ziele für die Zukunft, Ansparung
Ausbildung & Karriere	Wünsche und Ziele, diverse Veranlagungsmöglichkeiten
Hobby, Freizeit & Urlaub	Wünsche, Ziele, Anschaffungen und Vorhaben
Mobilität	Fahrzeuge, Reparatur, Neuanschaffung
Vorsorge & Absichern	Versicherungsbereich
Wohnen	Finanzierungsprotokoll (Erstauskunft) wird gemeinsam ausgefüllt, danach erfolgt die Weiterleitung an eine Spezialistin bzw. einen Spezialisten für den komplexen Bereich Wohnbau

Abbildung 20: Themenkarten in SMART Beratung (Eigene Darstellung)

Nicht alle Themenkarten werden zwingend im Gespräch behandelt. Erfahrungsgemäß wird nur über jene gesprochen, die für die Kundin bzw. den Kunden von Relevanz sind. Lediglich der Themenbereich „Rund ums Konto“ (Basis für viele weitere Themenbereiche, Grundausrüstung an Zahlungsverkehrs-Services) sowie Wünsche und Ziele für die nächsten Jahre sollten in jedem Beratungsgespräch Platz finden. Am Ende der Erhebung muss die Beraterin bzw. der Berater entscheiden, ob es einen Folgetermin für die Besprechung der individuellen Angebote geben soll, oder ob die Zeit und die Aufmerksamkeit des Gegenübers ausreichen, um die Angebotsunterbreitung sofort anzuhängen. In jedem Fall sollte am Ende des Termins klar sein, wann das nächste Beratungsgespräch stattfinden wird. Am Beginn der Kundenbeziehung vereinbart, erspart sich die Beraterin bzw. der Berater später oftmals die Argumentation, warum ein Termin notwendig sei. Je nach Kundensegmentierung ist dieses Intervall auch vorgegeben, z.B. einmal jährlich.

### 6.2.2 Kundenbindung im persönlichen Beratungsgespräch

#### Kundenbindungs-fördernde Maßnahmen und Aktivitäten

Natürlich werden auch schon zum gegenwärtigen Zeitpunkt Kundenbindungs-fördernde Maßnahmen und Aktivitäten in der persönlichen Beratung eingesetzt. Neben Gesprächen auf persönlicher Ebene, bei denen aktiv zugehört wird, und

einer guten Vorbereitung inklusive Wissen über die Kundin bzw. den Kunden hinsichtlich privater Details tragen auch Verlässlichkeit seitens der Beraterin bzw. des Beraters oder Schnelligkeit bei dringenden Anfragen positiv zur Kundenbindung bei. Das Angebot sollte außerdem auf die individuellen Bedürfnisse der Kundin bzw. des Kunden zugeschnitten werden, fachliche Kompetenz und Situationskompetenz sind weitere Grundvoraussetzungen für zufriedene und damit gebundene Kundinnen und Kunden. Wie zuvor schon angemerkt, ist es für die Kundenbindung in jedem Fall effizienter, nur jene Themenkarten anzusprechen, die für die Person auch relevant sind.

Der Vertrieb ist außerdem darin bemüht, in der Beratung von „Lösungen“ statt von „Produkten“ zu sprechen. Die Fähigkeit, Signale des Gegenübers richtig zu erkennen, ist ein weiterer essenzieller Erfolgsfaktor.

#### Online-Tools, die unterstützend zum Einsatz kommen (können)

Zum Abschluss der Unternehmensanalyse wurde erhoben, welche digitalen Tools und unterstützenden Touchpoints in der persönlichen Beratung (oder unmittelbar davor bzw. danach) zum Einsatz kommen (können). Die nachfolgende Auflistung zeigt diese:

- Videos auf [warumnichtanders.at](http://warumnichtanders.at) (Wertpapierveranlagung, insbesondere Fondssparen)
- Website Raiffeisen-Capital-Management [rcm.at](http://rcm.at) (detaillierte Infos rund um Wertpapiere)
- Website [digitale-regionalbank.at](http://digitale-regionalbank.at) (neuester Stand der technischen Tools, z.B. Freigabeverfahren „pushTAN“ oder Neuerungen in MeinELBA, interne Informationen für Vertrieb)
- Social-Media-Kanäle der Raiffeisenbank
- Online Banking MeinELBA (zukünftig soll es möglich sein, Wünsche und Ziele aus SMART Beratung in MeinELBA anzeigen zu können, auch umgekehrte Synchronisierung geplant)
- Mailbox in MeinELBA (als direkter Kanal zur persönlichen Ansprechperson in der Bank und als Dokumentenarchiv genutzt)
- SMART Beratung als wichtigstes Beratungstool (darin befinden sich Verlinkungen zu Kredit-, Fonds- oder Sparrechner)
- „Beratungsmappe“ (interaktive PDF-Datei rund um das Thema Veranlagung, eingepflegt in SMART Beratung)

- Diverse Apps: ELBA Pay (darin enthalten u. a. Apple Pay), MeinELBA App (teilweise andere Funktionen als die Desktop-Version)
- Wohnportal wohnen.raiffeisen.at (Blog der Raiffeisen Bausparkasse mit Trends und Wissenswertem rund um das Thema Bauen und Wohnen)
- Website raiffeisen-immobilien.at: Kaufen statt Mieten wird zunehmend interessanter
- Online-Abschlussmöglichkeit von Produkten (bereits für die Produktparten Konsumkredit, Kreditkarte, Leasing, Online-Sparen, Wertpapier-Ankauf und -Verkauf bzw. Änderung von Fondssparplänen)

### 6.2.3 *Aktuelles Kundenbindungskonzept in der RLB Stmk.*

Aus der „Steiermark-Vertriebsstrategie Privatkunden 2025“ der RLB Stmk. lassen sich auch die wesentlichen Eckpunkte des aktuellen Kundenbindungskonzeptes für die beiden relevanten Segmente ableiten. Die Analyse dieses Konzeptes erfolgt nach den Dimensionen nach *Bruhn* (vgl. Abbildung 14).

#### Allgemeines

Das persönliche Beratungsgespräch steht im Vordergrund und das CRM-Programm SMART-Beratung ist das zentrale Element in jedem Gespräch. Mit digitalen Zusatzlösungen wird Service und Information rund um die Uhr geboten, digitale Kanäle sollen allen Kundensegmenten zur Verfügung gestellt und im Gespräch aktiv angeboten werden. Der Fokus liegt auf einer stärkeren Potenzialorientierung, d. h. es soll mehr Zeit für die Beratung der „richtigen“ Kundinnen und Kunden bleiben (Ertragspotenziale nutzen und Kosteneffizienz erzielen).

#### Bezugsobjekt der Kundenbindung

Nach dem bestehenden Konzept hat jede Kundenberaterin bzw. jeder Kundenberater zugeordnete Kundinnen und Kunden, d. h. das Bezugsobjekt der Kundenbindung ist vorrangig die Person. Aber auch die Bindungsmacht der Marke „Raiffeisen“ ist nicht zu unterschätzen und kann deshalb als weiteres Bezugsobjekt gesehen werden (vgl. Höfler 24.03.2020).

## Kundenbindungszielgruppe

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf den beiden Kundensegmenten (vgl. Abbildung 21):

- **Premium:** Kundinnen und Kunden mit entsprechendem KGV und/oder gutem DB (u.a. Gruppe der „Häuslbauer“; häufig Hauptbankverbindung);  
Ø Produktausstattungsgrad Stmk.: rund 8 Produkte laut Kolumbus Kunden-Selektionssystem KoKUSS (Programm beantwortet Fragen zur Produktausstattung) (vgl. Höfler 23.03.2020)
- **Klassik:** überwiegende Teil der Kundinnen und Kunden zählen zum Segment *Klassikkunden* (Ø Produktausstattungsgrad Stmk.: rund 4 Produkte; geringes KGV bzw. niedriger DB)  
... **mit Potenzial:** „Rohdiamanten“, d.h. Kundinnen und Kunden mit zusätzlich (sehr) hohem bereinigten Habenumsatz (abzüglich Sonderzahlungen, wie Versicherungserlöse, Sparkonto-Transaktionen etc.)

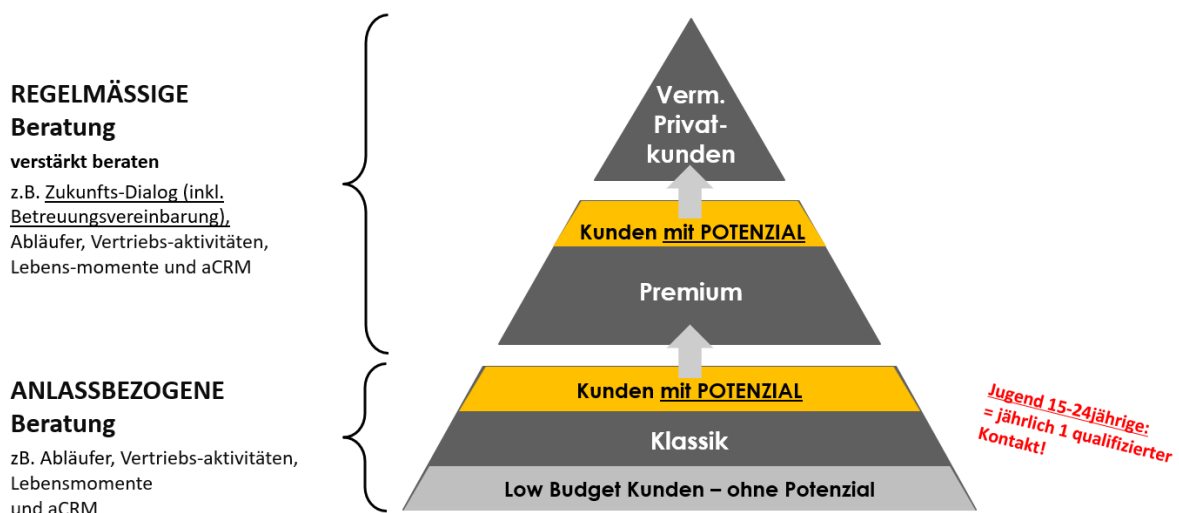


Abbildung 21: Kundensegmente der RLB Stmk. (Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG 2020b), größere Darstellung im Anhang

## Arten der Kundenbindung

Im derzeitigen Konzept wird teilweise eine vertragliche und ökonomische Kundenbindung angestrebt (Produktausstattungsgrad erhöhen, Cross- und Up-Selling), jedoch liegt der Fokus auf der emotionalen Bindung (Wertschätzung, Mehrwert vermitteln).

## Kundenbindungsinstrumente

Zu den anzuwendenden Instrumenten ist im aktuellen Konzept der RLB Stmk. lediglich festgeschrieben, dass sowohl die *Premium-* als auch die *Klassikkunden mit Potenzial* mit SMART Beratung zu betreuen sind (vgl. Abbildung 22). Werden lieber analoge Tools verwendet, so empfiehlt die Strategie den „Zukunftsdialog“ auf der *Premium-*, und den „Kurzcheck“ auf der *Klassik-*Ebene. Beide Instrumente stellen einen Folder mit vorgegebenen Beratungsablauf dar. Weitere gewünschte Kontaktkanäle und Instrumente können demnach individuell vereinbart werden.

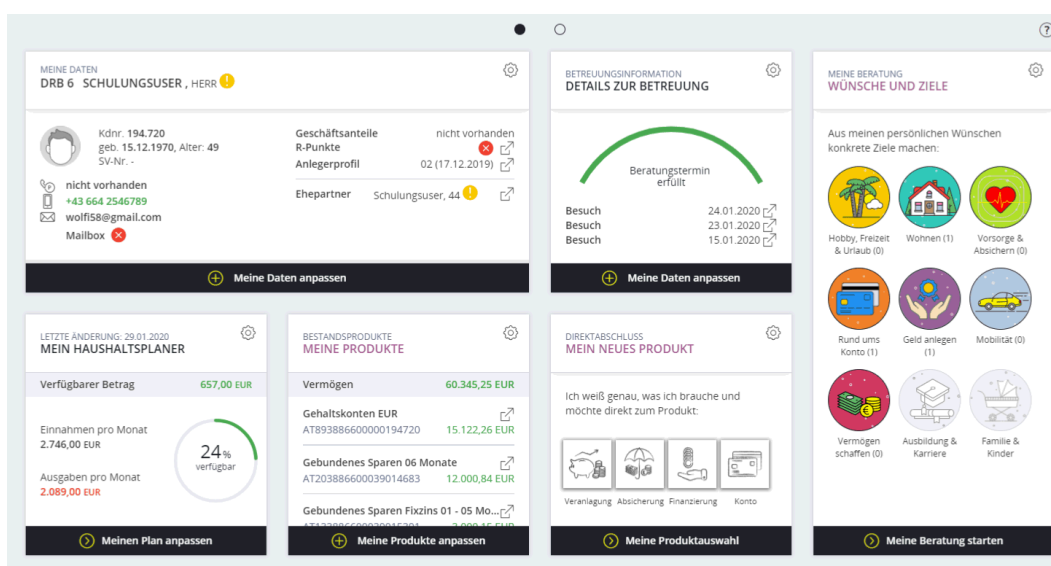


Abbildung 22: Oberfläche des CRM-Programms SMART Beratung (Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG 2020b), vergrößerte Darstellung im Anhang

## Intensität und Timing

Innerhalb des Segmentes **Premium** ist mit allen Kundinnen und Kunden ein persönliches Beratungsgespräch pro Jahr zu führen. Ein individuelles Intervall kann allerdings mit der Kundin bzw. dem Kunden vereinbart werden.

**Klassikkunden mit Potenzial**, die als solche erkannt werden, sollen innerhalb der nächsten zwei Jahre verstärkt betreut werden, um sie emotional zu binden und aus ihnen *Premiumkunden* zu machen. Diese verstärkte Betreuung in den beiden Jahren soll über das normale Ausmaß eines *Premiumkunden* hinausgehen (mehr Kontakte; Einladung zu geeigneten Veranstaltungen etc.).

Unterschied zum Segment *Klassik*: nur anlassbezogene Gespräche, zumindest alle drei Jahre eine persönliche Beratung und hier kann auch eine andere Person die Terminvereinbarung übernehmen.

Mit mindestens 90% der betreuungswürdigen Kundinnen und Kunden in beiden Segmenten soll in dem entsprechenden Zeitraum ein Kontakt bestehen.

Eine **Ausnahme** besteht bei Jugendlichen. Mit den 15- bis 24-jährigen Kundinnen und Kunden soll jährlich ein qualifizierter Kontakt (persönliches Gespräch, Telefonat mit Beratungsinhalt) stattfinden, um diese Personen über ihre Ausbildungszeit hinaus zu halten.

#### Kooperationsstrategien

Sind nicht Gegenstand im bestehenden Kundenbindungskonzept.

## 7. Ergebnisse der Untersuchung

### 7.1 Ergebnisse der Fokusgruppe

Die Fokusgruppe fand am 26.02.2020 von 16:30 bis 18:30 Uhr in den Räumlichkeiten der RLB Stmk. in Raaba statt. Die Audio- und Video-Dokumentation stellte sicher, dass sämtliche Wortmeldungen der sechs Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die Beraterinnen und Berater in den Bankstellen der RLB Stmk. darstellten, verständlich waren (vgl. Gesprächsleitfaden S. A-22). Die für die Zielerreichung der Masterarbeit relevanten Ergebnisse aus der Fokusgruppe werden nachfolgend erläutert. Statements aus der Diskussion unterstreichen diese. Im Anschluss an die Ergebnisse folgt die Hypothesenbildung.

**Junge und auch ältere Kundinnen und Kunden scheinen mit der Digitalisierung überfordert zu sein.** Die Fülle an digitalen Möglichkeiten werde von Kundinnen und Kunden eher als überfordernd wahrgenommen und die Beraterin bzw. der Berater sei regelmäßig nur noch digitale/r ProblemlöserIn. Für das eigentliche Beratungsgespräch bliebe tendenziell immer weniger Zeit.

*„[...] ich finde, die Digitalisierung geht schneller, als die Kunden mitkommen. Ich sehe das von Jung bis Alt, da kennen sich die dreiviertelten nicht richtig aus. [...]“  
(Teilnehmer 4 26.02.2020)*

Abbildung 23: Zitat 1 aus Fokusgruppe  
(Eigene Darstellung)

**Die Erhebung lässt den Schluss zu, dass es bereits zu viele digitale Tools für die Beratung gäbe, die nicht gewünscht seien.** Der Einsatz des Beratungsprogrammes (hier: SMART Beratung) sowie ein bis zwei weitere Websites bei Bedarf reichen als digitale Tools aus.

“

*„Also von der Entwicklung her, von der Mobilität und der Digitalisierung her ist weniger mehr. Das wenige, was wir dann hätten, sollte funktionieren.“ (Teilnehmer 2 26.02.2020)*

*„[...] Wir haben jede Art der Technologie. Aber die sollte funktionieren. Und dann nicht, bevor etwas funktioniert, wieder was Neues dazu-erfinden, was wieder nicht geht.“  
(Teilnehmer 2 26.02.2020)*

”

„Die Websites [...] da holst du dir ein paar Zusatzinfos, also ich zumindest.“ (Teilnehmer 6 26.02.2020)

**Junge wie auch ältere Personen legen tendenziell wenig Wert auf den Einsatz von digitalen Tools, sie bevorzugen eher das persönliche Gespräch. Die persönliche Beraterin bzw. der persönliche Berater dürfte demnach wichtiger als unterstützende Online-Tools sein.** Auch für die Zukunft sei es wahrscheinlich, dass die Beraterin bzw. der Berater den zentralen Mehrwert in der Bankberatung bietet.

„Die Digitalisierung bringt viele Vorteile, aber ich glaube, dass der Mensch trotzdem den zentralen Mehrwert darstellt.“

(Teilnehmer 3  
26.02.2020)

„Und deswegen ist für mich die Überschrift, solange es Raiffeisen noch gibt so wie wir sind, brauchst du die ganzen Programme und digitalen Geschichten nicht, wenn du noch einen Menschen hast, der mit den Menschen darüber spricht mit einem Blatt Papier und einem Kugelschreiber. Und die Tools kommen dazu.“

(Teilnehmer 2 26.02.2020)

Abbildung 24: Zitat 2 und 3 aus Fokusgruppe (Eigene Darstellung)

„Viel effektiver als jede Nachricht ist halt noch immer der Berater.“  
(Teilnehmer 4 26.02.2020)

„Also in 10 Jahren wird die persönliche Beratung gleich sein, aber ob ich sie allen dann anbieten kann, oder ob man was zahlen wird dafür, ist eine andere Frage.“  
(Teilnehmer 3 26.02.2020)

„Ich glaube, dass wir als Raiffeisen nur dann wirklich langfristig erfolgreich sind, wenn wir das Persönliche behalten können.“  
(Teilnehmer 3 26.02.2020)

Der Großteil der Kundinnen und Kunden scheint sich über eine lange Zeit hinweg dieselbe Beraterin bzw. denselben Berater zu wünschen, speziell für das *Klassik*-Segment sei das jedoch weniger relevant. Hier wäre auch eine Poollösung denkbar mit dem Ziel, dass Beraterinnen und Berater eine größere Anzahl, jedoch nur noch gewinnbringende Personen betreuen.

„ „Und ich bin auch davon überzeugt, dass es vielen Kunden, gerade den Klassikkunden, gar nicht mehr so wichtig ist, dass der in der Kaiserfeldgasse ist. Dem wär's egal, wenn jemand anders telefoniert und einen Termin ausmacht. [...] Also ich glaube nicht, dass es nur der Ort oder der Mensch ist beim Klassikkunden.“ (Teilnehmer 2 26.02.2020)

„Ein Vertriebskonzept alleine wird's nicht sein, [...] und vor allem, wie man die Mitarbeiter dann langfristig hält. Das wird das Entscheidende sein im Vertrieb.“ (Teilnehmer 3 26.02.2020)

„Also man wird sich überlegen müssen, will man die Klassikkunden wirklich noch bei zugeordneten Betreuern haben oder will ich das jetzt anders machen. Jetzt haben wir ja alle Kunden immer einem Betreuer zugeordnet, vielleicht muss man sich das auch anders organisieren, damit man das effektiver bearbeiten kann.“ (Teilnehmer 3 26.02.2020)

Abbildung 25: Zitat 4 aus Fokusgruppe (Eigene Darstellung)

„[...] Deswegen ist es oft klass, wenn andere Menschen das machen, die mit dem keine emotionale Bindung haben. Der ist völlig unvoreingenommen und redet mit dem und auf einmal ist was da.“ (Teilnehmer 2 26.02.2020)

„ „Das wäre vielleicht auch ein Thema, dass man sich die Kundenanzahl anschaut. [...] und andererseits ein Pooling machen bei bestimmten Kunden. [...] Sodass sich der Berater dann auch wirklich auf die Kunden konzentrieren kann, wo man glaubt, dass man möglichst was verkauft.“ (Teilnehmer 3 26.02.2020)

Für den Abschluss von Online-Produkten bestünde aktuell noch wenig Nachfrage. Außerdem sei es wichtig, die Prozesse selbst viel einfacher zu gestalten. Die Diskussion lässt den Schluss zu, dass hier großes Potenzial für die Zukunft bestünde.



Abbildung 26: Zitat 5 und 6 aus Fokusgruppe (Eigene Darstellung)

„Es funktioniert aber nicht. Z.B. die Online-Produkte, e2e, da funktioniert viel nicht. [...]“ (Teilnehmer 1 26.02.2020)

„Online-Konto eröffnen stimmt ja sowieso nicht. Du kannst es eröffnen, aber unterschreiben musst du es ja in der Filiale.“ (Teilnehmer 1 26.02.2020)

„Und dann muss man schon sagen, dass der Preis nicht passt. Weil wenn der Kunde alles selbst macht und er kriegt bei mir das zum gleichen Preis, dann wär' er schön dumm, wenn er es selbst macht [...]“ (Teilnehmer 2 26.02.2020)

**Das Versenden einer Mailbox-Nachricht (Anm.: Kommunikationssystem über das Online Banking) und anschließendes Nachtelefonieren seien nach wie vor die beste Möglichkeit, um Kundinnen und Kunden zu einem persönlichen Beratungsgespräch in die Bank zu bekommen.**

„Wenn du heutzutage Kunden reinbekommen willst in die Bank, dann können sie mal eine Mailbox-Nachricht ausschicken. Aber die Kunden kriegen wir rein, wenn wir nachtelefonieren, oldschool.“ (Teilnehmer 2 26.02.2020)

„Es ist zwar das eine, wie erreicht der Kunde die Bank, aber wie kommen wir noch zu einem Kundengespräch?! Wie bin ich noch informiert, was bei dem los ist? Wir geben ihm alles online, er kann alles so machen, er hat eigentlich nie wirklich einen Grund, dass er in die Bank kommt.“  
(Teilnehmer 5 26.02.2020)

Abbildung 27: Zitat 7 aus Fokusgruppe (Eigene Darstellung)

„[...] relevant für uns ist im Wesentlichen das Telefon, Mailbox (Kunde steigt ein ins ELBA und schickt uns Nachrichten). Also ich glaube das ELBA selbst ist schon so ein Touchpoint. Wenn ich dich im ELBA seh', weiß ich, du bist meine Betreuerin. Und obwohl jetzt kein aktiver Kontakt ist, ist es trotzdem immer greifbar.“  
(Teilnehmer 3 26.02.2020)

**Die Diskussion lässt den Schluss zu, dass es nicht mehr zeitgemäß ist, die Kundinnen und Kunden bei jeder Vertriebsaktion zu kontaktieren. Die Ansprüche hinsichtlich Timing und Ausmaß des Kontaktes seien aber auch sehr individuell.**

„Das setzt aber schon auch voraus, dass ich eine höhere Kundenanzahl hab'. [...] Bei 3.200, wie bei uns, muss ich jeden sechs Mal angreifen, damit ich meine Ziele erreiche.“ (Teilnehmer 2 26.02.2020)

„Also ich glaub, die Frage nach dem „wie oft“ lässt sich nicht so pauschal beantworten. Da wär der beste Zugang wahrscheinlich, dass man jeden Kunden, der reinkommt, fragt, „wie oft willst du von mir hören?“ oder „welche Infos dürfen wir dir schicken, ohne dass du dir überfordert vorkommst?““ (Teilnehmer 6 26.02.2020)

Abbildung 28: Zitat 8 aus Fokusgruppe (Eigene Darstellung)

„[...] Da würde es z.B. viel mehr Sinn machen, den heuer gar nicht mehr zu kontaktieren. Einfach mal in Ruhe lassen und dann nächstes Jahr wieder.“ (Teilnehmer 3 26.02.2020)

## 7.2 Hypothesen

Basierend auf den Ergebnissen aus der Fokusgruppe wurden die nachfolgenden Hypothesen formuliert, die es mithilfe der quantitativen Ergebnisse zu verifizieren bzw. falsifizieren gilt.

Hypothesen	
Nr.	Hypothese
1	<p><math>H_0</math> = Raiffeisenkundinnen und -kunden ist das persönliche Beratungsgespräch nicht wichtiger als dem Durchschnitt der befragten Personen.</p> <p><math>H_1</math> = Raiffeisenkundinnen und -kunden ist das persönliche Beratungsgespräch wichtiger als dem Durchschnitt der befragten Personen.</p>
2	<p><math>H_0</math> = Raiffeisenkundinnen und -kunden sind mit den Kanälen/Berührungspunkten der Bank nicht mehr zufrieden als der Durchschnitt der befragten Personen.</p> <p><math>H_1</math> = Raiffeisenkundinnen und -kunden sind mit den Kanälen/Berührungspunkten der Bank zufriedener als der Durchschnitt der befragten Personen.</p>
3	<p><math>H_0</math> = Raiffeisenkundinnen und -kunden sind gegenüber der Online-Abschlussmöglichkeit für Bankprodukte nicht mehr aufgeschlossen als der Durchschnitt der befragten Personen.</p> <p><math>H_1</math> = Raiffeisenkundinnen und -kunden sind gegenüber der Online-Abschlussmöglichkeit für Bankprodukte aufgeschlossener als der Durchschnitt der befragten Personen.</p>
4	<p><math>H_0</math> = Je jünger die Kundinnen und Kunden, desto unwichtiger ist der Einsatz von digitalen Tools in der Beratung.</p> <p><math>H_1</math> = Je jünger die Kundinnen und Kunden, desto wichtiger ist der Einsatz von digitalen Tools in der Beratung.</p>
5	<p><math>H_0</math> = Je jünger die Kundinnen und Kunden, desto unwichtiger ist die persönliche Beratung durch eine gleichbleibende Person.</p> <p><math>H_1</math> = Je jünger die Kundinnen und Kunden, desto wichtiger ist die persönliche Beratung durch eine gleichbleibende Person.</p>
6	<p><math>H_0</math> = Je älter die Kundinnen und Kunden, desto unzufriedener sind sie alles in allem mit der persönlichen Beratung in der Bank.</p> <p><math>H_1</math> = Je älter die Kundinnen und Kunden, desto zufriedener sind sie alles in allem mit der persönlichen Beratung in der Bank.</p>
7	<p><math>H_0</math> = Unter den Raiffeisenkundinnen und -kunden befinden sich insgesamt nicht mehr Promotoren als unter der Summe der befragten Personen.</p> <p><math>H_1</math> = Unter den Raiffeisenkundinnen und -kunden befinden sich insgesamt mehr Promotoren als unter der Summe der befragten Personen.</p>

Abbildung 29: Hypothesen auf Basis der Ergebnisse der Fokusgruppe (Eigene Darstellung)

### 7.3 Ergebnisse der Online-Umfrage

Der Link zur Online-Umfrage (vgl. Anhang S. A-52), welche auf Basis der Fokusgruppen-Ergebnisse erstellt wurde, war im Zeitraum von 11.03. bis 23.03.2020 abrufbar. Das Erreichen der Stichprobe von 150 wurde durch die zweifache Aus-sendung (11.03. und 18.03.2020) im privaten und beruflichen Netzwerk der Autorin der Arbeit gewährleistet. 154 gültige Antworten (vollständige Beantwortung, kein Abbruch, Person innerhalb der Altersgruppen) ergaben sich nach Ablauf der Feldzeit.

#### 7.3.1 Teilnehmerinnen und Teilnehmer

50,6% aller teilnehmenden Personen waren männlich, 49,4% weiblich. Die Möglich-keit, bei dieser Frage "keine Angabe" zu machen, wurde von niemandem wahr-genommen. Die Geschlechter-Verteilung wurde beinahe exakt laut Quotenplan erreicht, hier ist keine Unter- oder Übergewichtung vorzunehmen. Allerdings sollten sich die Altersklassen anders verteilen. Durch Gewichtung anhand eines entsprechenden Gewichtungsfaktors (Soll/Ist) wurde dies ausgeglichen. n hat sich danach minimal verändert zu n=152 (vgl. Tabelle 6, Anhang S. A-63f.).

Die TeilnehmerInnen waren im Schnitt 43,28 Jahre alt. Der Median (Wert an der mittleren Stelle bei Reihung) beträgt 44 Jahre.

Darstellung der Stichprobe					
			nach Gewichtung	vor Gewichtung	
n = 152	männlich	50,6%	15 – 29 Jahre	19	37
			30 – 44 Jahre	60	67
	weiblich	49,4%	45 – 59 Jahre	57	39
			60 – 75 Jahre	17	11

Tabelle 6: Darstellung der Stichprobe (Eigene Darstellung)

Gefragt wurde außerdem nach der „Hausbank“, wobei den Personen diese Ein-schätzung selbst überlassen blieb (vgl. Abbildung 30). Unter "Andere" wurden die easybank, N26, HYPO Steiermark, Landeshypothekenbank und das Bankhaus Krentschker angegeben (vgl. Anhang S. A-62).

### Bei welcher Bank sind Sie Kundin oder Kunde?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Raiffeisenbank	101	66,5	66,5	66,5
	Steiermärkische Sparkasse	19	12,3	12,3	78,9
	Bawag PSK	4	2,9	2,9	81,8
	Bank Austria	10	6,4	6,4	88,2
	Volksbank	2	1,6	1,6	89,7
	Andere	16	10,3	10,3	100,0
	Gesamt	152	100,0	100,0	

Abbildung 30: Verteilung der TeilnehmerInnen nach Hausbank (Eigene Darstellung)

### 7.3.2 Kanäle/Berührungspunkte mit der Hausbank

Die **häufigsten Berührungspunkte zu ihrer Bank** für die teilnehmenden Personen in den letzten beiden Wochen waren die Mobile Banking App am Smartphone, dicht gefolgt vom Online Banking am Computer. Mit 38,5% aller Fälle liegt die SB-Zone der Bankfiliale auf Platz 3. Am wenigsten wurden die Personen zu Kundenveranstaltungen eingeladen (vgl. Abbildung 31). Die in Kapitel 3.4 erläuterte Besonderheit, Finanzdienstleistungen verwenden tendenziell wenige digitale Touchpoints, wird hier bestätigt. Die zwei Nennungen unter "Sonstiges" waren „Beruf in der Bank“ sowie „Kreditvermittler“ als Berührungspunkt. Jede Person hatte im Schnitt 2,78 Berührungspunkte mit ihrer Bank in den letzten zwei Wochen (vgl. Anhang S. A-63 - 68).

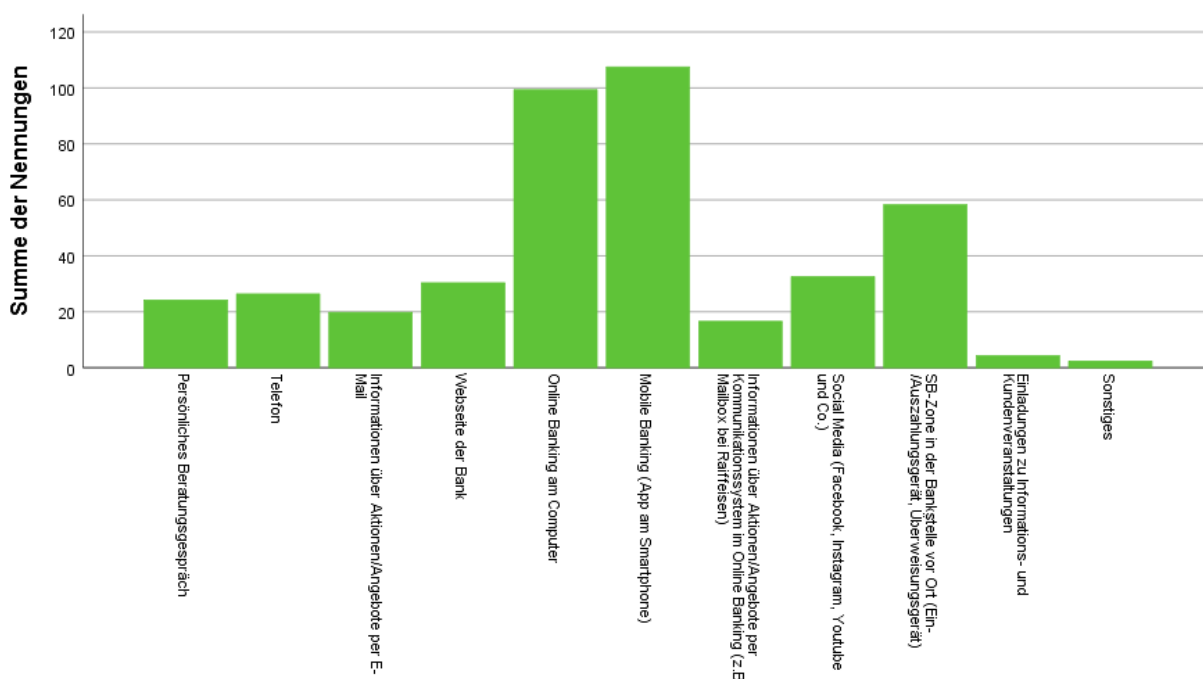


Abbildung 31: Berührungspunkte/Kanäle in den letzten zwei Wochen (Eigene Darstellung), n = 422

Die Auswertung für Raiffeisenkundinnen und -kunden resultiert in einem sehr ähnlichen Bild wie die Gesamt-Auswertung (vgl. Anhang S. A-63 - 68).

Die Erhebung der **Wichtigkeit der einzelnen Berührungspunkte und Kanäle** (1= sehr wichtig bis 5 = nicht wichtig) bestätigt das zuvor Beschriebene. Die Berührungspunkte Online Banking, Mobile Banking und SB-Zone sind am wichtigsten, während Social Media Kanäle, Informationen/Angebote per E-Mail und fast gleichauf liegend Informations- und Kundenveranstaltungen sowie die Auskunft am Bankschalter als weniger wichtig beurteilt wurden (vgl. Abbildung 33). In der Auswertung für Raiffeisenkundinnen und -kunden ergaben sich hier keine nennenswerten Unterschiede (vgl. Anhang S. A-68).

Bezogen auf den Touchpoint „Persönliches Beratungsgespräch“ lässt sich festhalten, dass er für Raiffeisenkundinnen und -kunden etwas wichtiger ist, als für den Durchschnitt aller befragten Personen (vgl. Anhang S. A-68). Hypothese 1 kann somit geklärt werden.

Nr.	Hypothese
1	<p>H0 = Raiffeisenkundinnen und -kunden ist das persönliche Beratungsgespräch nicht wichtiger als dem Durchschnitt der befragten Personen.</p> <p>H1 = Raiffeisenkundinnen und -kunden ist das persönliche Beratungsgespräch wichtiger als dem Durchschnitt der befragten Personen.</p>
<p>Ergebnis: H<sub>0</sub> wird verworfen H<sub>1</sub> ist anzunehmen</p>	

Abbildung 32: Klärung Hypothese 1 (Eigene Darstellung)

Nach der Wichtigkeit wurde auch die **Zufriedenheit mit den einzelnen Berührungspunkten und Kanälen** erhoben. In der kombinierten Abbildung 33 ist ersichtlich, dass die Zufriedenheit mit den Berührungspunkten insgesamt eher hoch ist. Interessant zu sehen ist, dass eigentlich weniger wichtige Berührungspunkte trotz allem eine hohe Zufriedenheit aufweisen (z.B. SB-Zone oder Auskunft am Bankschalter).

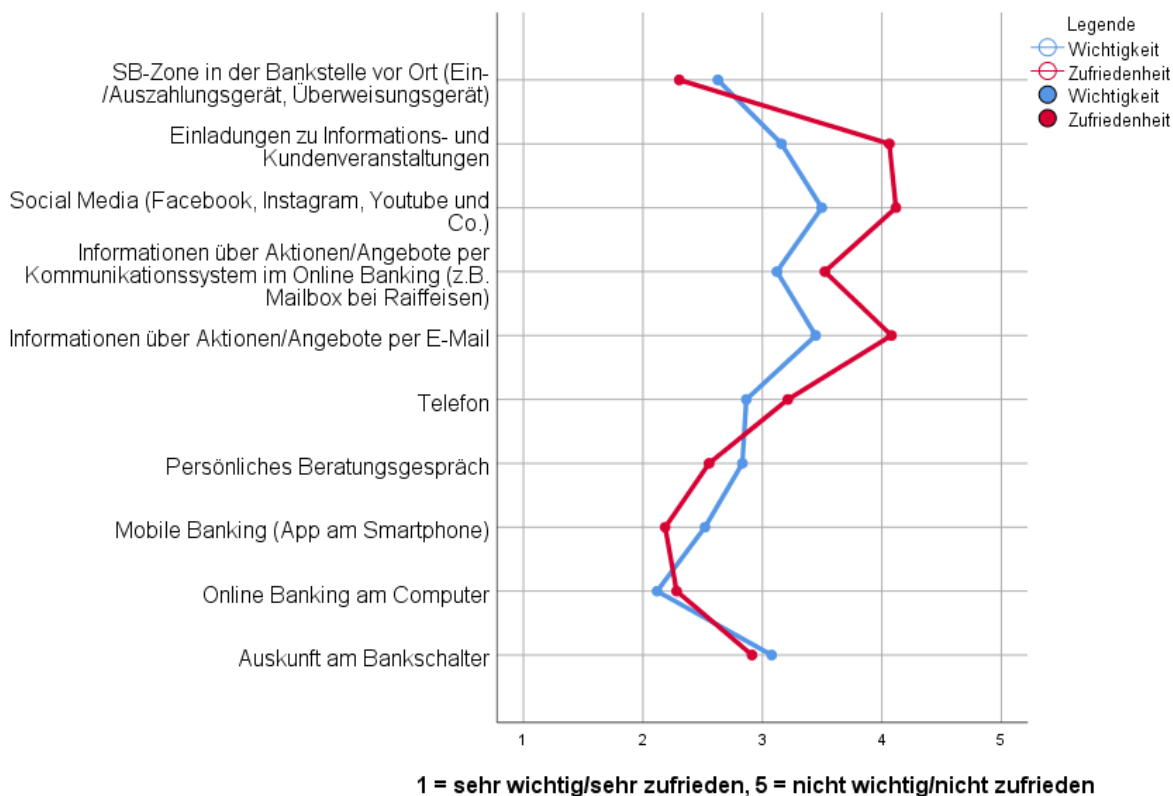


Abbildung 33: Wichtigkeit von und Zufriedenheit mit Berührungspunkten (Eigene Darstellung)

Im Unterschied zu den Raiffeisenkundinnen und -kunden lässt sich festhalten, dass diese alles in allem etwas zufriedener mit den Kanälen und Berührungspunkten sind (vgl. Anhang S. A-69). Somit kann Hypothese 2 geklärt werden.

Nr.	Hypothese
2	<p>H<sub>0</sub> = Raiffeisenkundinnen und -kunden sind mit den Kanälen/Berührungspunkten der Bank nicht mehr zufrieden als der Durchschnitt der befragten Personen.</p> <p>H<sub>1</sub> = Raiffeisenkundinnen und -kunden sind mit den Kanälen/Berührungspunkten der Bank zufriedener als der Durchschnitt der befragten Personen.</p>
<p>Ergebnis: H<sub>0</sub> wird verworfen H<sub>1</sub> ist anzunehmen</p>	

Abbildung 34: Klärung Hypothese 2 (Eigene Darstellung)

### 7.3.3 Online-Produkte

Aus dieser Auswertung geht hervor, dass zukünftig eine **Online-Abschlussmöglichkeit** v. a. für Produkte im Bereich des Zahlungsverkehrs relevant sein wird. Bei Giro- und Sparkonto sowie Bankomat- und Kreditkarte wird eine Abschlussmöglichkeit online beinahe vorausgesetzt. Immerhin fast 10% der TeilnehmerInnen

können sich zukünftig auch den selbstständigen Online-Abschluss einer Wohnbau-finanzierung vorstellen.

Raiffeisenkundinnen und -kunden sind gegenüber den noch wenig akzeptierten Produktbereichen für Online-Abschlüsse (hier: Wohnbaukredit, Fahrzeug-Leasing und Versicherungen) sogar noch etwas mehr aufgeschlossen (vgl. Anhang S. A-69 - 71). Hypothese 3 kann nach dieser Analyse ebenfalls geklärt werden.

Nr.	Hypothese
3	<p><math>H_0</math> = Raiffeisenkundinnen und -kunden sind gegenüber der Online-Abschlussmöglichkeit für Bankprodukte nicht mehr aufgeschlossen als der Durchschnitt der befragten Personen.</p> <p><math>H_1</math> = Raiffeisenkundinnen und -kunden sind gegenüber der Online-Abschlussmöglichkeit für Bankprodukte aufgeschlossener als der Durchschnitt der befragten Personen.</p>
<p>Ergebnis: <math>H_0</math> wird verworfen  <math>H_1</math> ist anzunehmen</p>	

Abbildung 35: Klärung Hypothese 3 (Eigene Darstellung)

#### 7.3.4 Persönliches Beratungsgespräch

Über 60% der teilnehmenden Personen wünschen sich einen persönlichen Anruf von der Beraterin/vom Berater in der Bank, wenn es um die **Form der Einladung zum Beratungsgespräch** geht. Beinahe 40% kommunizieren auch gerne über die dafür vorgesehene Funktion im Online-Banking. Überhaupt nicht erwünscht ist die Kontaktaufnahme über Social Media Kanäle, wobei der Messenger-Dienst WhatsApp als Besonderheit hier herausgenommen wurde, denn immerhin 20% können sich das vorstellen. Unter "Sonstiges" wurde angegeben, dass überhaupt keine Kontaktaufnahme seitens der Bank gewünscht ist, die klassische "E-Mail" als Medium und einmal wurde vorgeschlagen, den nächsten Termin immer gleich im Anschluss an den aktuellen zu vereinbaren, wie bei einem Zahnarztbesuch.

Bei Raiffeisenkundinnen und -kunden ist die Offenheit gegenüber einer Kontaktaufnahme über SMS, WhatsApp, Mailbox-Nachricht (Kommunikationssystem Online-Banking) und durch Anruf einer anderen Person als die Beraterin/der Berater etwas größer, verglichen mit der Gesamtauswertung (vgl. Anhang S. A-71f.).

Weiters wurde die **gewünschte Anzahl an Beratungsgesprächen** erhoben. Für rund 44% aller TeilnehmerInnen ist ein jährliches Beratungsgespräch ideal. Zusätzlich fallen 42 der 182 abgegebenen Antworten auf "bei wichtigen Ereignissen in meinem Leben", das sind rund 28%. Nicht mehr zeitgemäß scheint es zu sein, die

Kundinnen und Kunden bei jedem potenziell interessanten Angebot zu kontaktieren. Lediglich 5,5% wünschen sich das weiterhin (vgl. Abbildung 36).

Unter "Sonstiges" gaben die teilnehmenden Personen Folgendes an:

- 8x „gar nicht“
- 3x „wenn es - warum auch immer - notwendig ist“
- 1x „wenn an meinen bestehenden Produkten etwas zu meinem Vorteil angepasst werden könnte“
- 1x „maximal alle 2-3 Jahre“
- 3x „bei Bedarf, anlassbezogen“

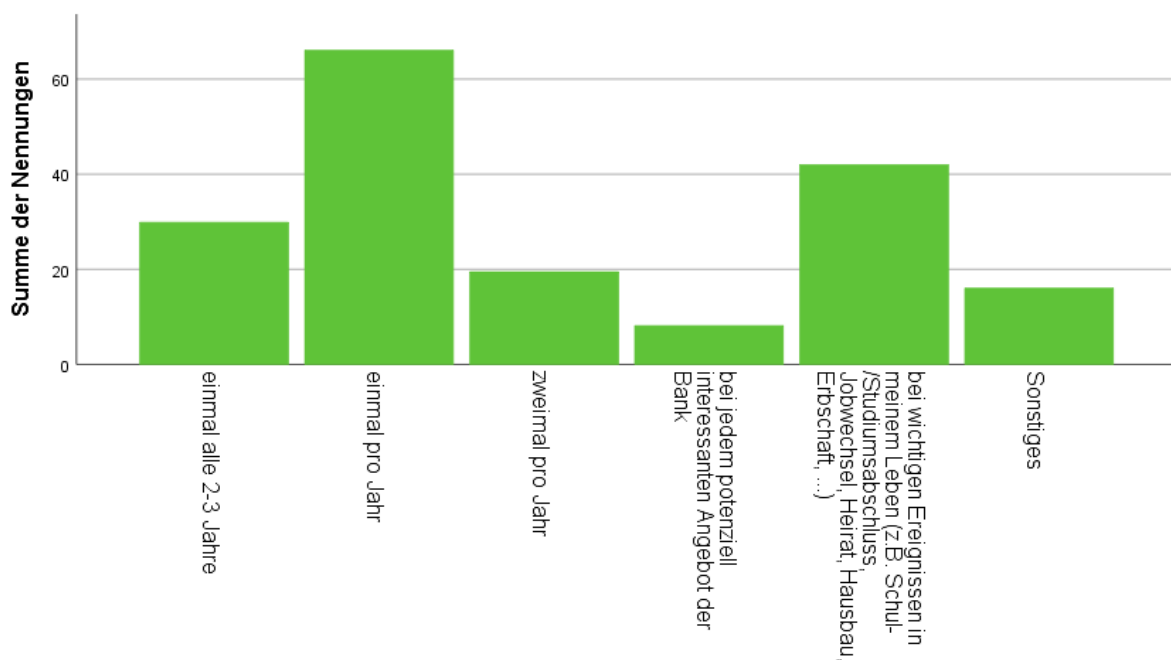


Abbildung 36: Häufigkeit eines persönlichen Beratungsgespräches (Eigene Darstellung), n = 182

Die Raiffeisenkundinnen und -kunden unter den teilnehmenden Personen wünschen sich eher weniger häufig eine persönliche Beratung (23,8%: einmal alle 2-3 Jahre) und wenn, dann aufgrund eines wichtigen Lebensereignisses (30,4%). Auch bei dieser Auswertung fällt die geringste Anzahl der Antworten auf die Kontaktaufnahme „bei jedem potenziell interessanten Angebot der Bank“ (vgl. Anhang S. A-72f.).

Die **Wichtigkeit einer gleichbleibenden Beraterin bzw. eines gleichbleibenden Beraters** war für alle Personen klar. Das Ergebnis dieser Frage spiegelt sich auch in den geteilten Auswertungen wider. Quer durch alle Altersklassen ist ein/e gleichbleibende/r BeraterIn von sehr hoher Relevanz! Im Schnitt können sich lediglich 7,5% der Befragten vorstellen, das Beratungsgespräch auch mit anderen Personen

zu führen, am ehesten ist dies noch für die Personen der Altersklasse 60 bis 75 vorstellbar. Die Auswertung für Raiffeisenkundinnen und -kunden ergibt ein sehr ähnliches Bild (vgl. Anhang S. A-73f.).

Nr.	Hypothese
5	<p><math>H_0</math> = Je jünger die Kundinnen und Kunden, desto unwichtiger ist die persönliche Beratung durch eine gleichbleibende Person.</p> <p><math>H_1</math> = Je jünger die Kundinnen und Kunden, desto wichtiger ist die persönliche Beratung durch eine gleichbleibende Person.</p>
<p>Ergebnis: <math>H_0</math> wird verworfen  <math>H_1</math> ist anzunehmen</p>	

Abbildung 37: Klärung Hypothese 5 (Eigene Darstellung)

Zur Überprüfung von Hypothese 5: Die Erhebung ergab zwar keine nennenswerten Unterschiede in den ersten drei Altersklassen, jedoch legt die Altersklasse 60 bis 75 am wenigsten Wert auf eine gleichbleibende Beraterin bzw. einen gleichbleibenden Berater.

### 7.3.5 Digitale Tools im Rahmen des Beratungsgespräches

Die Auswertung zeigt, dass der Einsatz von unterstützenden digitalen Tools, wie Online und Mobile Banking, Sinn macht. An dritter Stelle folgt die Website der Bank als Informationsplattform (vgl. Abbildung 38).

Für die drei unteren Altersklassen sind das ebenso die wichtigsten digitalen Tools. Die jüngsten Kundinnen und Kunden sind stärker mit Mobile Banking (via Smartphone) vertraut und wünschen sich den Einsatz von Erklärvideos für bestimmte Themenbereiche, wie Wertpapiere oder Fondssparen. Der Einsatz von diversen Apps (z.B. Apple Pay) befindet sich im Mittelfeld.

Ein ähnliches Bild liefert die Auswertung der Altersklasse 30 bis 44, wobei diese Personen zunehmend Wert legen auf den Einsatz eines Beratungsprogrammes. Social Media Kanäle sind hier nebensächlich.

Die Altersklasse 45 bis 59 vertraut vor allem auf das klassische Online-Banking am Computer. Diese Personen legen weniger Wert auf Beratungsprogramme, dafür gefällt ihnen die Website als Informationsplattform.

In der Altersklasse 60 bis 75 fällt auf, dass kein digitales Tool über den Durchschnittswert 3 hinauskommt sowie dass Social Media Kanäle - verglichen mit den beiden vorherigen Altersklassen - etwas höhere Relevanz haben. Zusammenfassend lässt sich sagen: je jünger die Person, desto relevanter ist der Einsatz von digitalen Tools (vgl. Anhang S. A-75 - 77).

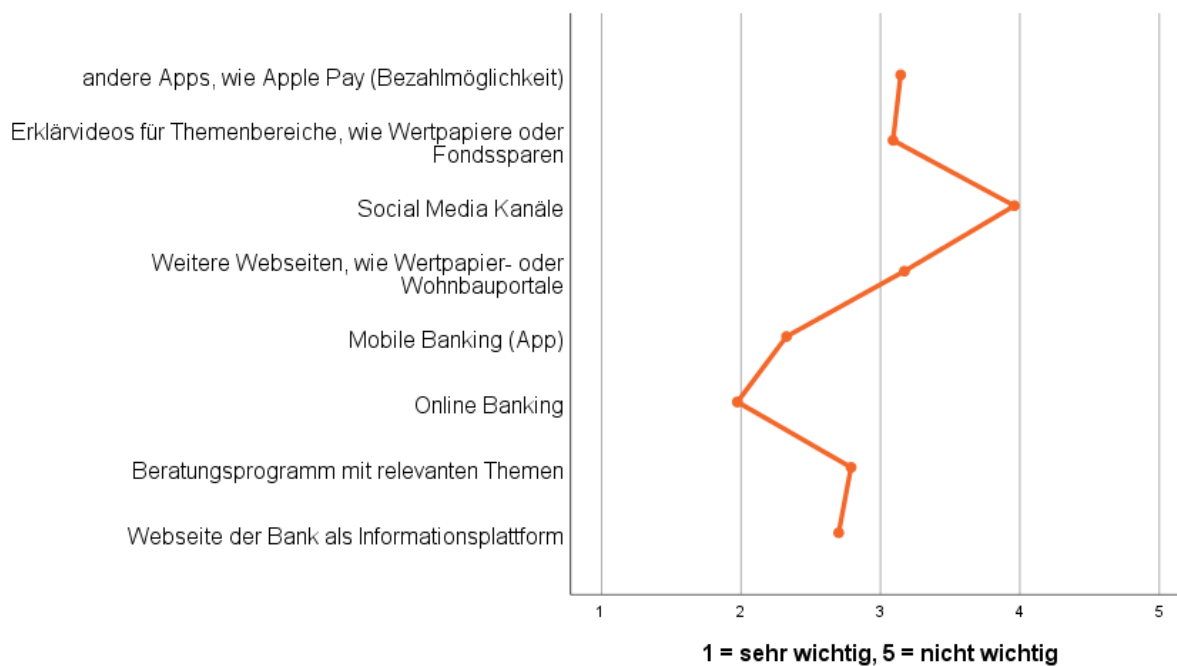


Abbildung 38: Wichtigkeit von digitalen Tools im Rahmen des Beratungsgesprächs (Eigene Darstellung)

Bei der Auswertung dieser Frage für die Raiffeisenkundinnen und -kunden hat sich ein einziger Unterschied ergeben. Für sie ist das Beratungsprogramm (hier: SMART Beratung) relevanter als die Website der Bank. Alle anderen Tools wurden sehr ähnlich beurteilt (vgl. Anhang S. A-75 - 77).

Nr.	Hypothese
4	$H_0$ = Je jünger die Kundinnen und Kunden, desto unwichtiger ist der Einsatz von digitalen Tools in der Beratung. $H_1$ = Je jünger die Kundinnen und Kunden, desto wichtiger ist der Einsatz von digitalen Tools in der Beratung.
Ergebnis: $H_0$ wird verworfen $H_1$ ist anzunehmen	

Abbildung 39: Klärung Hypothese 4 (Eigene Darstellung)

Zur Klärung von Hypothese Nr. 4: Quer durch alle Altersklassen hat sich keine Forderung nach möglichst vielen digitalen Tools ergeben. Jedoch soll an dieser Stelle festgehalten werden, dass zukünftig v. a. für jüngere Generationen auch die Anzahl an eingesetzten digitalen Tools eine Rolle spielen könnte.

### 7.3.6 Zufriedenheit und Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung

Etwas mehr als zwei Drittel aller teilnehmenden Personen sind mit der persönlichen Beratung in ihrer Bank (sehr) zufrieden. Rund 18% haben angegeben, dass sie weder zufrieden noch unzufrieden sind. 14,5% sind mit der Beratung alles in allem nicht oder eher nicht zufrieden (vgl. Abbildung 40).

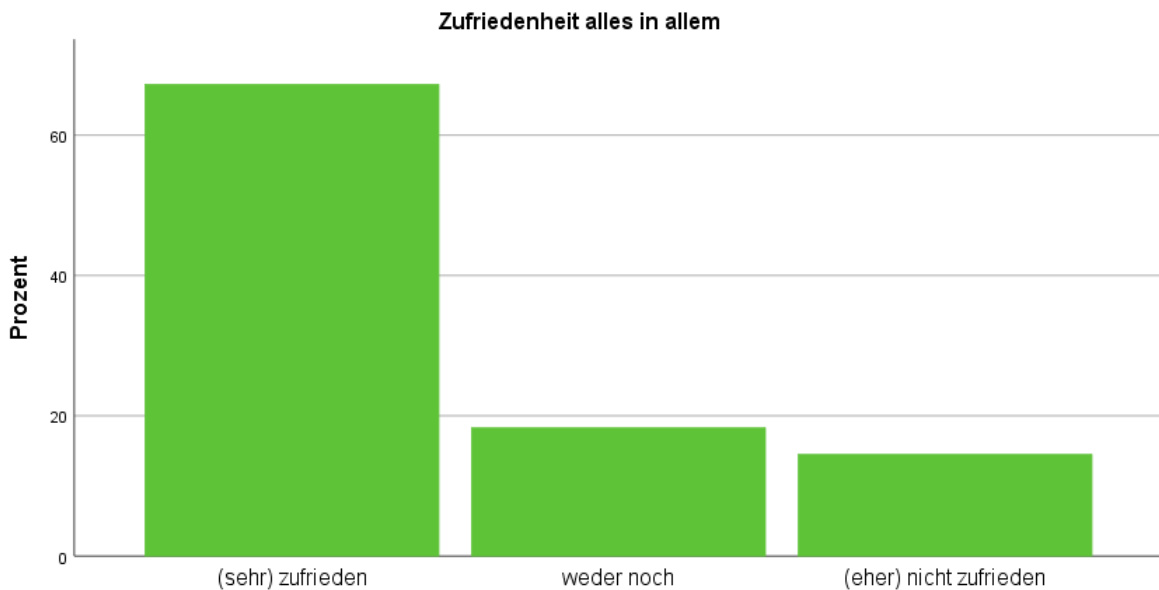


Abbildung 40: Zufriedenheit alles in allem mit der persönlichen Beratung (Eigene Darstellung)

Die Altersklasse 15 bis 29 Jahre weist mit 86,5% den höchsten Wert bei "(sehr) zufrieden" auf. Rund 20% konnten sich in den beiden mittleren Altersklassen nicht für Zufriedenheit oder Unzufriedenheit entscheiden und wählten "weder noch". Mit über 36% unzufriedenen Teilnehmerinnen und Teilnehmern ist die Gruppe der 60 bis 75-Jährigen insgesamt am unzufriedensten. Nachfolgend kann demnach Hypothese 6 geklärt werden. Unter den Raiffeisenkundinnen und -kunden ist die Gesamt-Zufriedenheit mit der Beratung etwas höher mit 74,6% bei „(sehr) zufrieden“ (vgl. Anhang S. A-77f.).

Nr.	Hypothese
6	H0 = Je älter die Kundinnen und Kunden, desto unzufriedener sind sie alles in allem mit der persönlichen Beratung in der Bank. H1 = Je älter die Kundinnen und Kunden, desto zufriedener sind sie alles in allem mit der persönlichen Beratung in der Bank.
Ergebnis: H <sub>0</sub> ist anzunehmen H <sub>1</sub> wird verworfen	

Abbildung 41: Klärung Hypothese 6 (Eigene Darstellung)

Wenn bei dieser Frage die Antwortmöglichkeit „eher nicht zufrieden“ oder „nicht zufrieden“ ausgewählt wurde, wurden die Personen aufgefordert, anzugeben, was ihre **Zufriedenheit mit der persönlichen Beratung steigern** würde. Die Antworten waren unterschiedlich:

- 3x „mehr Kompetenz“, „auch beim Personal am Schalter“
- 3x „Aufdringlichkeit nervt“, „ein persönlicher Kontakt ohne Verkaufsinteresse wäre schön - Geburtstag oder Weihnachten oder eine Einladung zu einer Veranstaltung. Und dann ein persönliches Gespräch mit wirklichem Informationsgehalt und nicht nur weil die Zentrale es vom Mitarbeiter fordert“, „höhere Diskretion“
- 2x „gleich bleibende/r BeraterIn“
- 1x „brauche keine Beratung“
- 1x „spontan hingehen können“
- 1x „Berater soll sich zumindest bei wichtigen Ereignissen um mich kümmern“
- 2x „proaktive Kontaktaufnahme“, "mehr Kontakt"

Eine Frage zielte auf den **NPS** ab (Skala von 0 bis 10). Unter den 152 teilnehmenden Personen befinden sich etwa 32% Promotoren und 23% passiv zufriedene Kundinnen und Kunden. Allerdings haben 45% einen Wert zwischen 0 und 7 ausgewählt und zählen damit zu den Kritikern/Detraktoren (vgl. Abbildung 43).

Die meisten Förderer/Promotoren finden sich in den Altersklassen 30 bis 44 (35,8%) und 45 bis 59 (33,3%). Die meisten Kritiker/Detraktoren sind zwischen 60 und 75 Jahre alt, wobei dieser Wert aber in keiner Altersklasse unter 40% liegt. Auffällig ist auch, dass es in den Altersklassen 15 bis 29 sowie 60 bis 75 überdurchschnittlich viele passiv Zufriedene gibt. Unter den Raiffeisenkundinnen und -kunden fällt auf, dass der Anteil der Promotoren höher ist als jener der Detraktoren (vgl. Anhang S. A-78 - 80). Hypothese 7 lässt sich nun ebenfalls klären.

Nr.	Hypothese
7	H0 = Unter den Raiffeisenkundinnen und -kunden befinden sich insgesamt nicht mehr Promotoren als unter der Summe der befragten Personen. H1 = Unter den Raiffeisenkundinnen und -kunden befinden sich insgesamt mehr Promotoren als unter der Summe der befragten Personen.
Ergebnis: H <sub>0</sub> ist anzunehmen H <sub>1</sub> wird verworfen	

Abbildung 42: Klärung Hypothese 7 (Eigene Darstellung)

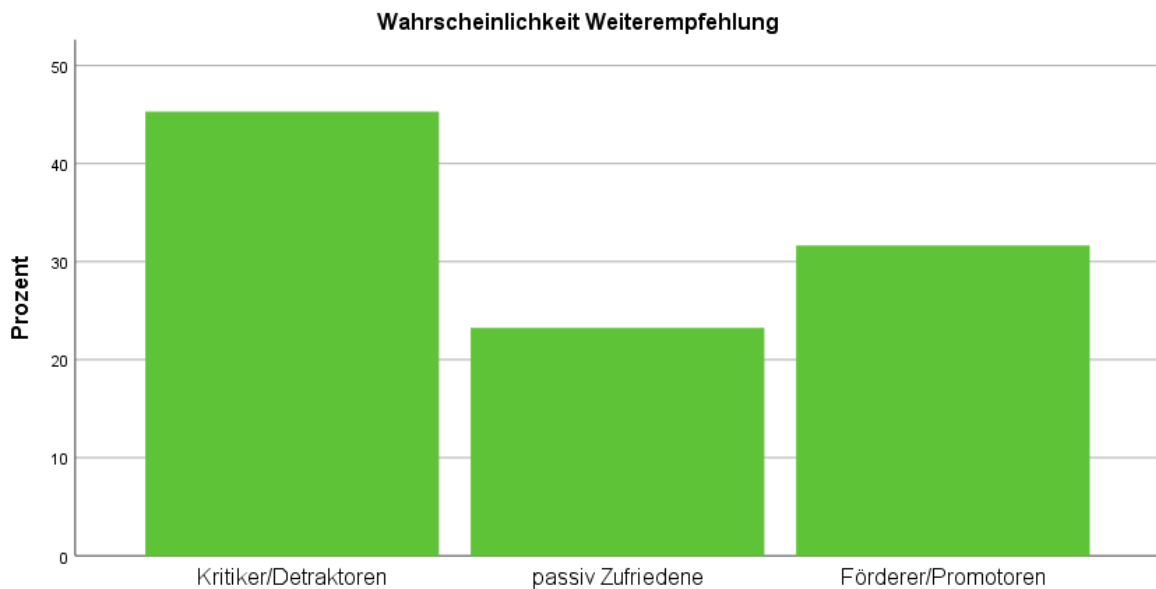


Abbildung 43: Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung der persönlichen Beratung nach dem NPS (Eigene Darstellung)

Bei der Untersuchung des **Zusammenhangs zwischen der Zufriedenheit alles in allem und der Weiterempfehlungs-Wahrscheinlichkeit** ergab die erste Auswertung (Kreuztabelle) einen relativ starken Zusammenhang von  $C = 0,728$  ( $0 \leq C < 1$ ). Nachdem die Merkmalsausprägungen auf jeweils drei reduziert wurden (um die Aussagekraft des Ergebnisses zu erhöhen), bestand jedoch nur noch ein schwacher bis mittlerer Zusammenhang von  $C = 0,325$  ( $0 \leq C < 1$ ) (vgl. Anhang S. A-81).

Die letzte Auswertung untersuchte den **Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit alles in allem und der Zufriedenheit mit den einzelnen Kanälen/Berührungspunkten**. Ziel war es hier, herauszufinden, welcher Kanal/Berührungspunkt den größten Einfluss auf die Gesamt-Zufriedenheit und in weiterer Folge -Bindung der Kundinnen und Kunden hat. Nachfolgende Abbildung stellt die Ergebnisse übersichtlich dar:

Kanal/ Berührungspunkt	Zusammenhang (Chi-Quadrat)	Kontingenzkoeffizient C	Interpretation
Auskunft am Bankschalter	ja	0,451	Der Zusammenhang ist mittel bis stark.
Online Banking am Computer	nein	0,128	Der Zusammenhang ist nicht interpretierbar.
Persönliches Beratungsgespräch	ja	0,686	Der Zusammenhang ist stark.
Telefon	ja	0,423	Der Zusammenhang ist mittel bis stark.
Infos/Angebote per E-Mail	nein	0,355	Der Zusammenhang ist nicht interpretierbar.
Infos/Angebote per Kommunikationssystem im Online Banking	nein	0,281	Der Zusammenhang ist nicht interpretierbar.
Social Media	nein	0,147	Der Zusammenhang ist nicht interpretierbar.
Informations- und Kundenveranstaltungen	ja	0,384	Der Zusammenhang ist im mittleren Bereich.
SB-Zone in der Bankstelle	ja	0,309	Der Zusammenhang ist schwach bis mittelmäßig.
Mobile Banking am Smartphone	nein	0,145	Der Zusammenhang ist nicht interpretierbar.

*Abbildung 44: Zusammenhang Zufriedenheit alles in allem \* Zufriedenheit mit den einzelnen Kanälen/Berührungspunkten (Eigene Darstellung)*

Die Kanäle und Berührungspunkte mit der größten Auswirkung auf die Zufriedenheit alles in allem: Persönliches Beratungsgespräch, Auskunft am Bankschalter, Telefon (beispielhafte Kreuztabelle vgl. Anhang S. A-82f.). Das häufig genannte Statement während der Fokusgruppe, der Mensch (Beraterin bzw. Berater) sei nach wie vor das zentrale Steuerungsmedium für Kundenzufriedenheit und -bindung, wird durch diese Auswertung bestätigt.

## 8. Entwicklung eines Kundenbindungskonzeptes für den Retailbereich für die Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG

Dieses Kapitel stellt eine Empfehlung für die Weiterentwicklung des bestehenden Kundenbindungskonzeptes (vgl. Kapitel 6.2.3) unter Berücksichtigung der dargestellten Untersuchungsergebnisse und der strategischen Ausrichtung der RLB Stmk. dar.

### 8.1 Strategische Ausrichtung der RLB Stmk.

Die RLB Stmk. möchte durch Weiterentwicklung des Kundenbindungskonzeptes ihre führende Position als Retailbank im Privatkundenbereich halten und zukünftig weiter ausbauen. Qualität in der Beratung, exzellenter Service und das beste Preis-Leistungs-Verhältnis sollen dies weiterhin ermöglichen. Neben anderen Aspekten bildet die Nähe zu den Kundinnen und Kunden auch heute noch die Basis für das Vertrauen in die RLB Stmk. Dieses partnerschaftliche Verhältnis soll zukünftig noch stärker gelebt und spürbar gemacht werden. Der verstärkte Fokus auf das Persönliche ist v. a. deshalb interessant, da das sog. Relationship Banking immer mehr an Bedeutung gewinnt und die persönliche Beziehung zur Beraterin bzw. zum Berater zentraler Faktor der Kundenbindung ist.

Das persönliche Beratungsgespräch als wesentlicher Touchpoint dient dazu, die **finanzielle Lebenssituation der Kundinnen und Kunden laufend zu verbessern**. Dies gelingt durch Kenntnis der Familienverhältnisse, der Hobbies oder auch durch den wertschätzenden Umgang miteinander, durch **Kundenzentrierung**. Die Beraterin bzw. der Berater ist demnach nicht nur einmalige Ansprechpartnerin bzw. einmaliger Ansprechpartner, sondern fungiert als **finanzielle Lebensbegleiterin bzw. finanzieller Lebensbegleiter** und verlässliche Partnerin bzw. verlässlicher Partner in allen finanziellen Angelegenheiten. Wichtige Ereignisse im Leben, sog. „**Magic Moments**“, sind im Hinblick auf die Kundenzentrierung besonders interessant und fokussiert zu bearbeiten, da sie aufgrund der hohen Emotionalität großes Potenzial für Kundenbindung bieten.

Es gilt, zum richtigen Zeitpunkt proaktiv zu handeln, um dieses Potenzial auch auszuschöpfen. Raiffeisen steht seinen Kundinnen und Kunden

rund um diese Magic Moments mit Rat und Tat zur Seite und sorgt für die optimale und individuell abgestimmte „finanzielle Ausstattung“ zum richtigen Zeitpunkt (vgl. Raiffeisen 2020d).

## **8.2 Kundenzentriertes Kundenbindungskonzept**

### Allgemeines

Es wird empfohlen, den Fokus im persönlichen Beratungsgespräch weiterhin auf die Interaktion zwischen Kundin bzw. Kunde und Beraterin bzw. Berater zu legen. Das CRM-Programm SMART Beratung ist als zentrales Element und unterstützendes Tool unverzichtbar. Der Einsatz von digitalen Kanälen wird zukünftig an Relevanz zunehmen, v. a. jüngere Kundinnen und Kunden schätzen die digitale Kompetenz ihrer Beraterin bzw. ihres Beraters. Die Dokumentation der Kundenpräferenzen hinsichtlich Beratung ist ebenso wichtig, um eine Konzentration auf die „richtigen“ Kundinnen und Kunden – jene, die auch tatsächlich eine Beratung wünschen und den Aufwand dieser auch wertschätzen – und somit eine stärkere Potenzialorientierung gewährleisten zu können.

### Bezugsobjekt der Kundenbindung

Es wird empfohlen, die Kundenbindung auch weiterhin auf die/den persönliche/n Beraterin/Berater einerseits und der Marke Raiffeisen andererseits zu stützen. Davon abgeleitet wird vorgeschlagen, dass eine „Poollösung“, wie sie mehrfach in der Fokusgruppe angesprochen wurde, wohlüberlegt und – wenn überhaupt – nur für jene Personen zur Anwendung kommt, die überhaupt keine Beratung wünschen, denen die Ansprechperson in der Bank nicht wichtig ist und für ausgewählte Personen ab 60 Jahren, da diese Altersgruppe am ehesten offen für Beratung durch unterschiedliche Personen ist. Eine Alternative, die auch betreuungswürdige Kundinnen und Kunden begrüßen würden, wäre die Ausweitung der Online-Produktpalette. Betreuungswürdig meint dabei jene, die sich eine gleichbleibende Person als Beraterin bzw. Berater wünschen und auch nach den Kriterien DB III, KGV, Habenumsatz etc. (vgl. Kapitel 5.3) zu einem betreuungswürdigen Kundensegment zu zählen sind. Konkret ist neben der Funktionssicherung und weiteren Digitalisierung von bereits möglichen Online-Produkten (vollständiger digitaler Prozess, v. a. im Bereich des Zahlungsverkehrs) eine Ausweitung bspw. auf die Sparte der Versicherungen zu überlegen. Mehr als ein Viertel aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Online-Umfrage würde das begrüßen.

### Kundenbindungszielgruppe

Das überarbeitete Konzept soll auch zukünftig zur Bindung bzw. „Aufwertung“ der beiden Kundensegmente *Premiumkunden* sowie *Klassikkunden mit Potenzial* dienen.

### Arten der Kundenbindung

Im Hinblick auf die strategische Ausrichtung der RLB Stmk, wie zu Beginn dieses Kapitels erläutert, wird ein verstärkter Fokus auf die emotionale Bindung der „richtigen“ Kundinnen und Kunden empfohlen. Dadurch sollen die positiven Effekte von vertraglicher und ökonomischer Kundenbindung (z.B. Erhöhung des Produktausstattungsgrades, Cross- und Up-Selling) automatisch mit zur Anwendung kommen. Unterstützt könnte dies z.B. durch gezielte Beratungsgespräche werden, die vorrangig der Beziehungspflege statt dem Produktabschluss dienen. Kundinnen und Kunden, die Vertrauen zu ihrer Beraterin bzw. ihrem Berater haben, die emotional gebunden sind, sind bereit, mehr zu kaufen und höhere Summen auszugeben. Auch der verstärkte Fokus auf die Beratung aufgrund von Magic Moments im Leben der Kundinnen und Kunden erzielt diesen Effekt. Weiters lassen sie sich eher für neue Produktparten begeistern als jene Personen, die bspw. nur aufgrund eines ökonomischen Vorteils bei der Bank Kundin oder Kunde sind. Durch diese Maßnahmen erhöht sich insgesamt der Produktausstattungsgrad, der DB wird gesteigert, bis hin zum „Aufsteigen“ der Kundinnen und Kunden in das nächsthöhere Kundensegment.

### Kundenbindungsinstrumente

Die empfohlenen Instrumente der Kundenbindung sind fast ausschließlich Instrumente aus dem kommunikations- oder vertriebspolitischen Bereich (vgl. Kapitel 3.3). Als Kanal für die Einladung zum persönlichen Beratungsgespräch bewährt sich nach wie vor das Telefon, gefolgt von der Kontaktaufnahme über die Mailbox. Mit dem CRM-Programm SMART Beratung bietet die RLB Stmk. ein Beratungsprogramm, das bereits viele Funktionen unterschiedlichster Websites auf einer Plattform kombiniert. Zukünftig wird empfohlen, auch die präferierten Kanäle der Kundin bzw. des Kunden auf der Startseite von SMART Beratung ersichtlich zu machen. Weiters sollte ein Hinweis vorhanden sein, wenn die (*Klassik*-)Kundin bzw. der Kunde die Kontaktaufnahme auch durch eine andere Person als die persönliche Beraterin bzw. den persönlichen Berater akzeptiert, da dazu geraten wird, dass

grundsätzlich immer diese/r den Kontakt zu diesen beiden Kundensegmenten herstellt – wie auch aus der Online-Umfrage hervorging.

Insgesamt wird empfohlen, eine weitere Verschlankung der digitalen Angebote vorzunehmen. Hier gilt aus Kundensicht die Devise „weniger ist mehr“. Ein stärkerer Einsatz der Website der RLB Stmk. als Beratungsunterstützung macht Sinn. Außerdem wird vorgeschlagen, dass zukünftig verstärkt mit dem individuellen Online und Mobile Banking der Kundin bzw. des Kunden in der persönlichen Beratung gearbeitet wird, um eine vertraute Beratungsumgebung herzustellen. Ein Vorteil einer Synchronisierung zwischen dem Online Banking und SMART Beratung zeigt sich darin, dass Kundinnen und Kunden geplante Vorhaben für die Zukunft erfassen können und die persönliche Beraterin bzw. der persönliche Berater so über wichtige Ereignisse informiert ist. Anschließendes pro-aktives Verhalten, etwa durch einen Anruf zur richtigen Zeit, steigert wiederum die Kundenbindung. Außerdem wird so ermöglicht, neue, bisher nicht beachtete Ereignisse aus Event Based Marketing (EBM) und insbesondere Magic Moments in die Beratung miteinzubeziehen.

Besucht die Kundin oder der Kunde die Bankstelle, wird empfohlen, auch das Service am Schalter, das großen Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit und somit Bindung der Person hat, individuell an die Bedürfnisse anzupassen.

### Intensität und Timing

Es wird empfohlen, dass die grundsätzliche Vorgabe aus dem bestehenden Konzept, mit **Premiumkunden** ein Beratungsgespräch pro Jahr zu führen, aufrechterbleibt.

Bei **Klassikkunden mit Potenzial** wird empfohlen, diese ab der Potenzialerkennung mehrmals pro Jahr zu kontaktieren. Darunter sollten sich auch solche Kontakte befinden, die nicht vorrangig dem Verkauf, sondern der Beziehungspflege dienen. Kontakte über die Mailbox, die durchschnittlich alle ein bis zwei Monate der Kommunikation einer Aktion dienen, werden von Kundinnen und Kunden einerseits kaum wahrgenommen, andererseits auch nicht gewünscht. Mehr Sinn macht aus Kundensicht die verstärkte Präsenz als finanzielle Lebensbegleiterin bzw. finanzieller Lebensbegleiter, also die individuelle Ansprache bei wichtigen Ereignissen im Leben. Das setzt voraus, dass eingespielte EBM-Kontakte, die es bereits seit einigen Jahren in der RLB Stmk. gibt, konsequent bearbeitet und evtl. erweitert werden. Es wird darüber hinaus dazu geraten, Mailbox-Kontakte zu potenziell interessanten Aktionen zu reduzieren.

## Kooperationsstrategien

Sind nicht Gegenstand des Kundenbindungskonzeptes.

Eine Kostenplanung wird im Anschluss an den konkreten Maßnahmenplan erstellt. Ebenso folgt die Erläuterung des Controllings des Kundenbindungskonzeptes in diesem Kapitel.

### **8.3 Handlungsempfehlungen**

Um eine Adaption des bestehenden Kundenbindungskonzeptes sowie eine Entwicklung entlang der strategischen Ausrichtung der RLB Stmk. zu gewährleisten, werden in diesem Kapitel entsprechende Handlungen und Maßnahmen empfohlen. Grundvoraussetzung für die Anwendung des weiterentwickelten Konzeptes bildet die Genehmigung und Freigabe durch die Führungsebene. Das in dieser Arbeit (weiter-)entwickelte Kundenbindungskonzept ist für den Einsatz im persönlichen Beratungsgespräch im Retailbereich gedacht. Der tatsächliche Erfolg hängt von der Akzeptanz und dem Einsatz der Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter ab.

#### *8.3.1 Bevorzugte Kanäle in SMART Beratung anzeigen*

Kundinnen und Kunden unterschiedlichen Alters bevorzugen unterschiedliche Kanäle für die Einladung zum persönlichen Beratungsgespräch. Um die Beratung zukünftig noch kundenzentrierter zu gestalten, wird empfohlen, die bevorzugten Kanäle einer Person im Rahmen des „Datenchecks“ (konsequent!) am Beginn jedes Gespräches zu erheben und zu dokumentieren. Alternativ kann das auch im Anschluss an die Beratung passieren, wenn bspw. die Kundin bzw. der Kunde nach einem Feedback gefragt wird. Ist diese Auswahl weiters auf der Oberfläche von SMART Beratung implementiert, sind die individuellen Präferenzen der Kundin bzw. des Kunden sofort ersichtlich.

Die aus Kundensicht wichtigsten Kanäle, für die eine Erhebung und Dokumentation auf der Startseite von SMART Beratung empfohlen wird, sind:

Kontaktaufnahme	X
Telefon Beraterin/Berater	
Telefon Assistenz	
SMS	
WhatsApp	
Mailbox	
E-Mail	

*Tabelle 7: Empfehlung: Erhebung der Kanäle für Kontaktaufnahme (Eigene Darstellung)*

### 8.3.2 Verschlankung des Angebotes an digitalen Beratungstools

Sowohl aus der Fokusgruppe mit erfahrenen Beraterinnen und Beratern als auch aus der Online-Umfrage der Kundinnen und Kunden ging hervor, dass die vielen digitalen Tools, die in der Unternehmensanalyse dieser Arbeit aufgelistet wurden, eine Fülle an Information bieten, die in dieser Form nicht nachgefragt wird. Es wird empfohlen, sich auf eine Handvoll digitaler Tools zu konzentrieren und alle weiteren unterstützenden Websites und Plattformen nach Möglichkeit in SMART Beratung zu implementieren (z.B. Erklärvideos auf [warumnichtanders.at](http://warumnichtanders.at), Wohnbauportal [www.raiffeisen-immobilien.at](http://www.raiffeisen-immobilien.at) oder Wertpapier-Plattform [www.rcm.at](http://www.rcm.at)). Der Einsatz von vielen verschiedenen Websites und Portalen kann sonst schnell für Verwirrung bei der Kundin bzw. dem Kunden sorgen und trägt keineswegs zur Kundenbindung bei.

### 8.3.3 Website der RLB Stmk. und Online Banking als Beratungstool nutzen

Ein Tool, dessen verstärkter Einsatz in der persönlichen Beratung empfohlen wird, ist die Website der RLB Stmk. [www.raiffeisen.at/stmk/rlb](http://www.raiffeisen.at/stmk/rlb). Kundinnen und Kunden verwenden sie für die Informationssuche zu Hause, während die Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter oftmals nicht wissen, welche Inhalte sich derzeit darauf befinden. Laut aktuellem Kundenbindungskonzept wird bereits empfohlen, allen Kundinnen und Kunden die Möglichkeit der Online-Produktabschlüsse zu zeigen. Eine eigene Kategorie für „Online-Produkte“ unter dem Menüpunkt „Privatkunden“ auf der Website würde dies vereinfachen.

Das zweite empfohlene Tool für den Einsatz in der Beratung ist das individuelle Online (evtl. auch Mobile) Banking der Kundin bzw. des Kunden. Die Benutzeroberflächen von SMART Beratung und dem Online Banking MeinELBA sind sich bereits sehr ähnlich, es wird aber empfohlen, diese noch weiter anzunähern und miteinander zu verknüpfen. Die Personen erkennen dann die vertraute Oberfläche, wissen über ihre Finanzen Bescheid und können so dem Gesprächsinhalt besser

folgen, anstatt sich auf die Beratungsoberfläche zu konzentrieren. Eine automatische Synchronisierung der von beiden Seiten erfassten Daten, Wünsche und Ziele mit dem jeweils anderen Programm steigert die Beratungsqualität und somit den Mehrwert für die Kundinnen und Kunden. Sie ermöglicht außerdem eine Ausweitung des EBM auf relevante, bisher nicht beachtete Ereignisse im Leben der Kundinnen und Kunden. Durch die gesteigerte Beratungsqualität steigt das Kundenvertrauen und die Preisbereitschaft, Cross- und Up-Selling-Potenziale können einfacher ausgeschöpft werden – was der Kundenbindung zugutekommt.

#### *8.3.4 Fokus auf Kundenereignisse statt Vertriebsaktionen*

Sich bei der Kontaktaufnahme mit den Kundinnen und Kunden und der Einladung zu einem Beratungsgespräch an einer Vertriebsaktion zu orientieren ist nicht mehr zeitgemäß. Empfohlen wird die Orientierung an wichtigen Ereignissen im Leben der Kundinnen und Kunden. Der Grundstein für das EBM wurde in der RLB Stmk. vor ein paar Jahren gelegt und seither weiterentwickelt. Beraterinnen und Berater bekommen heute einen Kontakt eingespielt mit einem kurzen Hinweis zur Art des Ereignisses auf dem jeweiligen Girokonto. Empfohlen wird einerseits eine konsequente Bearbeitung und Dokumentation dieser EBM-Kontakte. Es ist ratsam, dabei einen besonderen Fokus auf die Magic Moments zu legen (vgl. Abbildung 45). Andererseits sollte eine Reduktion der Einspielung von Kontakten auf Basis von vertrieblichen Aktionen angestrebt werden. Besser im Sinne der Kundenzentrierung ist es, wenn Beraterinnen und Berater aktuelle Aktionen mitansprechen, diese aber nicht Anlass der Beratung sind. Dies kommt ebenso der empfundenen Beratungsqualität zugute mitsamt den positiven Auswirkungen, wie zuvor beschrieben.

Positiv besetzte Anlässe	Anlässe Magic Moments	Heikle Anlässe
Hoher Konto-Eingang	Erstes Gehalt	Hoher Konto-Abgang
Signifikant hoher Eingang Jugend-/Studentenkonto	Erste Lehrlingsentschädigung	Signifikant hoher Ausgang Jugend-/Studentenkonto
Hoher Spar-Eingang	Erster Eingang Zivildienst	Hoher Ausgang Online Sparen
Hoher Eingang Online Sparen	Erster Eingang Sold Bundesheer	Signifikante Saldenverminderung
Hohe Bonuszahlung/ Abfertigung	Erster Pensionseingang	Signifikante Saldenverminderung Jugend-/Studentenkonto
Signifikante Saldensteigerung	Studien-Beginn	Konto ohne Eingang
Signifikante Saldensteigerung Jugend-/Studentenkonto	Erste Familienbeihilfe	Jugend-/Studentenkonto ohne Eingang
Steigendes Gehalt	Familienbeihilfe 2. Kind	Erstes AMS Geld
Neukunden Bedarfscheck	Erstes Wochengeld	

Abbildung 45: Mögliche EBM-Kontakte (Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG 2020c)

### 8.3.5 Implementierung des Konzeptes in der Vertriebsorganisation

Der Erfolg des überarbeiteten, kundenzentrierten Kundenbindungsansatzes hängt wesentlich von der Akzeptanz durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vertrieb ab. Durch eine klare Vermittlung der Beweggründe für die Weiterentwicklung des bestehenden Konzeptes durch die Führungsebene wird die Wahrscheinlichkeit dieser Akzeptanz erhöht. Möglicherweise gibt es auch Bedarf für eine Schulung der Neuerungen im Beratungsgespräch.

Dem Kundenbindungskonzept liegt ein Unternehmensgerichtetes Ziel zugrunde: die Bindung bestehender *Premiumkunden* sowie die Aufwertung von *Klassikkunden mit Potenzial* zu *Premiumkunden*. Unternehmensgerichtete Ziele beeinflussen immer auch kunden- und mitarbeitergerichtete Ziele. Empfohlen wird deshalb eine möglichst harmonische Eingliederung des Kundenbindungskonzeptes in das bestehende Zielsystem des Unternehmens. Nachfolgende Abbildung zeigt das Zielsystem eines Dienstleistungsunternehmens (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwisch 2019, S. 250):

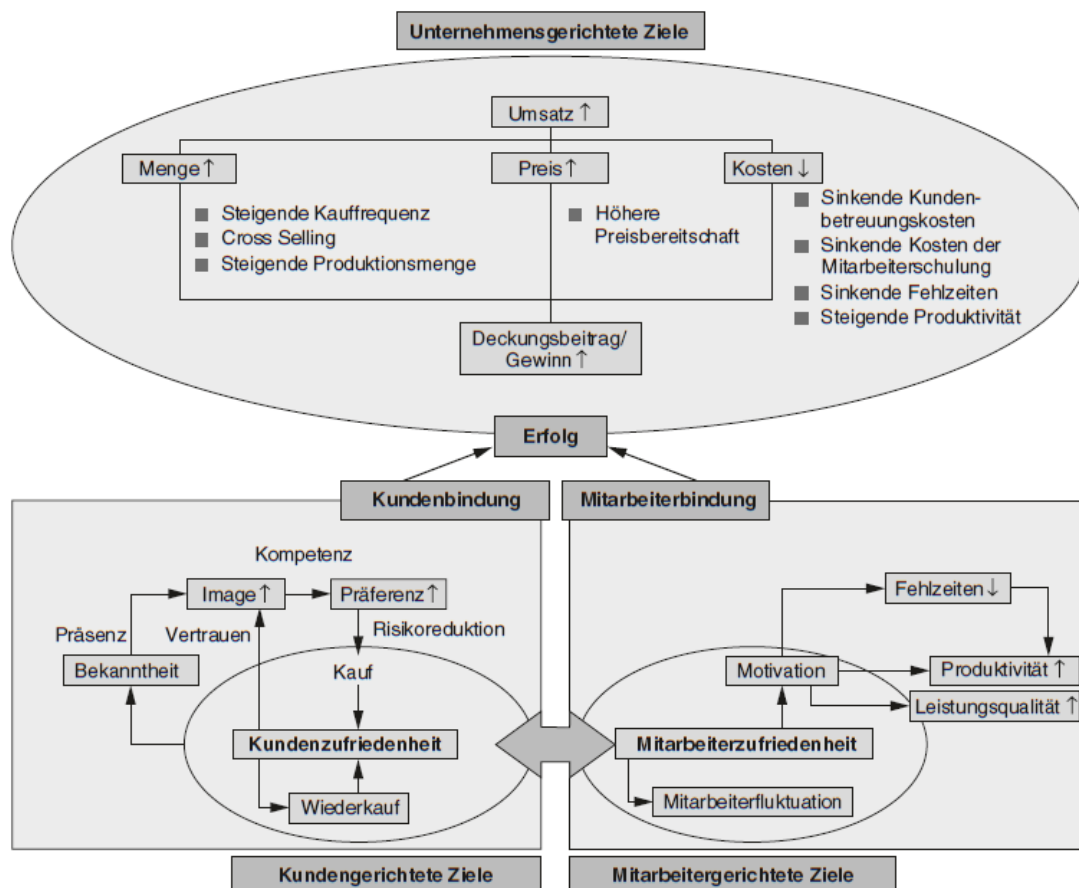


Abbildung 46: Kundenbindung im Zielsystem eines Dienstleistungsunternehmens (Meffert/Bruhn/Hadwich 2019, S. 250)

Das Verständnis der Stellung der Kundenbindung im Zielsystem ist Basis für die Auswahl passender Kennzahlen, die zur Überprüfbarkeit des Erfolgs des Konzeptes benötigt werden. Diese KPIs sind Gegenstand des nachfolgenden Kapitels.

## 8.4 Controlling der Maßnahmen

Um eine Steuerung und Überprüfung der Effizienz des Kundenbindungskonzeptes und damit die Erreichung des Unternehmensziels dieser Arbeit gewährleisten zu können, empfiehlt sich der Einsatz von Kennzahlen. Das langfristige Ziel der Kundenbindung besteht in der positiven Beeinflussung von ökonomischen Erfolgsgrößen bzw. Unternehmensgerichteten Zielen. Da es sich bei bspw. Umsatz oder DB allerdings um kurzfristige Größen handelt, wird im Sinne des Kundenwertmanagements der zusätzliche Einsatz von qualitativen Kriterien, wie Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung, Kundenvertrauen oder Cross-Buying-Absicht empfohlen (vgl. Bruhn 2016a, S. 137).

Nachfolgende Abbildung stellt die empfohlenen quantitativen und qualitativen Kennzahlen dar, die für das Controlling des Kundenbindungskonzeptes Sinn machen:

Nr.	Kennzahl	neu	Erläuterung
1	Ø DB je Kunde		Profitabilität der Kundin/des Kunden
2	Ø Produktausstattungsgrad je Kunde		Indiz für Kundenbindung
3	Ø Kundengeschäftsvolumen je Kunde		Indiz für Kundenbindung
4	Abwanderungsquote		Warnindikator
5	Ø Cross-Selling-Rate je Kunde		Indiz für Kundenbindung
6	Ø Anzahl der betreuten Kunden je Segment je Kundenbetreuer	X	Kontrolle, ob mit den „richtigen“ Kundinnen und Kunden gesprochen wird
7	Ø Anzahl erledigter Kontakte je Kunde mit Ergebnis Abschluss Ø Anzahl erledigter Kontakte je Kunde mit Ergebnis Beziehungspflege	X	Controlling der verstärkten Betreuung von Potenzialkunden
8	Anzahl der Kunden mit erfassten bevorzugten Kanälen in SMART Beratung	X	Controlling der Ausweitung des Datenchecks auf die Erfassung bevorzugter Kanäle
9	Ø Anzahl erledigter EBM-Kontakte		Controlling der konsequenten Bearbeitung der EBM-Kontakte
10	Ø Anteil erledigter EBM-Kontakte Magic Moments	X	Controlling des Fokus auf Magic Moments
11	Vertriebskosten je Bankstelle		Controlling der Effizienz, Ressourceneinsatz für „richtige“ Kundinnen und Kunden
12	Weiterempfehlungspotenzial je Kunde	X	Indiz für Kundenbindung
13	Kundenzufriedenheitsindex		Indiz für Kundenbindung
14	Cross- und Up-Selling-Potenzial je Kunde	X	Indiz für Kundenbindung

Abbildung 47: Kennzahlen für das Controlling des Kundenbindungskonzeptes (Eigene Darstellung)

## 8.5 Maßnahmenplanung

Um die Anwendung des weiterentwickelten Kundenbindungskonzeptes ab dem 01.01.2021 gewährleisten zu können, werden die zuvor erarbeiteten Handlungsempfehlungen und Maßnahmen in nachfolgender Abbildung übersichtlich dargestellt. Außerdem wurde die Auflistung um Verantwortlichkeiten und Zeithorizont (bis zu welcher Kalenderwoche soll was erfolgt sein) erweitert.

Maßnahmenplan			
Maßnahmen		Verantwortung	Zeitplan
Implementierung des Konzeptes in die Vertriebsorganisation			
Installation eines Projektteams bestehend aus VL, V-MA, IT und MK (max. 7 Personen)		VL, PT	KW 32
Festlegung der internen Entscheidungswege		PT	KW 33
Erstellung eines konkreten Projekt- und Zeitplans		PT	KW 33
Kommunikation der Beweggründe für kundenzentrierte Ausgestaltung der Beratung		VL	KW 34 +laufend
Kommunikation der Ziele, die mit der Änderung verfolgt werden		VL	KW 34 +laufend
Kommunikation der Änderungen an V-MA (Bedienung SMART Beratung, neue Tools, Ablauf Beratungsgespräch)		PT	laufend
Bevorzugte Kanäle in SMART Beratung anzeigen			
Festlegung der relevanten Kanäle		VL, PT	KW 35
Integration in den „Datencheck“ im Rahmen von SMART Beratung		IT	KW 35
Kommunikation der Änderungen und Anleitung für „Datencheck neu“ an V-MA		VL, MK	KW 36
Controlling der Erhebung der relevanten Kanäle durch die V-MA		VL	laufend
Verschlankung des Angebotes an digitalen Beratungstools			
Erhebung der am häufigsten genutzten (externen) Informations-Websites in der Beratung unter den V-MA		VL, PT	KW 40
Integration der Verlinkungen in der entsprechenden Themenkarte in SMART Beratung		IT	KW 42
Kommunikation der Änderungen an V-MA		VL, MK	KW 43
Website der RLB Stmk. und Online Banking als Beratungstool nutzen			
Integration der Abschlussmöglichkeit für Online-Produkte auf der Website der RLB Stmk. unter einem eigenen Menüpunkt		IT	KW 43
Kontinuierliche Prozessoptimierung und weitere -digitalisierung für Online-Abschlüsse, insbesondere im Bereich des Zahlungsverkehrs		VL, IT	laufend
Weitere Synchronisierung von SMART Beratung und MeinELBA		VL, IT	laufend
Kommunikation der Änderungen an V-MA		VL, MK	KW 43
Fokus auf Kundenereignisse statt Vertriebsaktionen			
Anlage eines eigenen Kontaktes für die Dokumentation von Magic Moments		IT	KW 43
Analyse aller jährlich geplanten Vertriebsaktionen hinsichtlich Outputs und Kosten-Nutzen		VL, PT	KW 42
Reduktion der Vertriebsaktionen auf einige wenige pro Jahr (zwei bis drei)		VL, PT	KW 42
Schulung der V-MA in Kundenansprache auf Magic Moments		VL	KW 46
Controlling des Kundenbindungskonzeptes			
Integration der neuen Kennzahlen (KZ) in das Kennzahlensystem der RLB Stmk.	Darstellung der KZ innerhalb des bestehenden Dashboards/innerhalb bestehender Auswertungs-systeme	VL, IT	KW 46
	Festlegung von Sollwerten für die einzelnen KZ	VL	KW 47
	regelmäßiges Berichtswesen durch ein One-Page-Reporting gewährleisten	IT	laufend
	Integration in die Vertriebsplanung (z.B. Zielvereinbarungen mit BankstellenleiterInnen und V-MA)	PT	laufend
	rasche Reaktion und Anpassung der KZ bei Auffälligkeiten und Abweichungen	VL	laufend
Legende: VL = Vertriebsleitung, IT = Technik, MK = Marketing, PT = Projektteam, V-MA = Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter			

Abbildung 48: Maßnahmenplan (Eigene Darstellung)

## 8.6 Kostenkalkulation

Um einen Überblick über die Kosten zu geben, die mit der kundenzentrierten Weiterentwicklung des Kundenbindungskonzeptes verbunden sind, wurde ein Budgetplan erstellt, der nachfolgend dargestellt ist.

Kostenkalkulation	
Posten	Geschätzte Kosten
Personalkosten	€ 65.000,00
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kern-Projektteam (VL, MK, IT: 3 Personen)</li> <li>• Projektteam erweitert (Annahme: 3 V-MA)</li> </ul>	
Schnittstellen und externe Programmierung	€ 7.800,00
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnittstellen-Verknüpfung SMART Beratung mit Informations-Websites</li> <li>• Synchronisierung SMART Beratung und MeinELBA</li> </ul>	
Schulungsmaßnahmen	€ 4.000,00
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulung der Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter im Umgang mit den Neuerungen in SMART Beratung (Beratungsprozess, Datencheck, Dokumentation, Verlinkungen innerhalb der Themenkarten, Einsatz MeinELBA)</li> <li>• Schulung der Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter in der Kundenansprache auf Magic Moments</li> </ul>	
Kosteneinsparungen	keine Schätzung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschlinkung des Angebotes an digitalen Touchpoints und Kanälen zum Einsatz im Rahmen der persönlichen Beratung</li> <li>• Reduktion der Kontaktpunkte (z.B. Mailbox-Nachrichten) aufgrund von vertrieblichen Aktionen</li> </ul>	
<b>Geschätzte Gesamtkosten</b>	<b>€ 76.800,00</b>

Abbildung 49: Kostenkalkulation (Eigene Darstellung)

Für die Kalkulation der Personalkosten wird für die drei Mitglieder des Kern-Projektteams ein Netto-Monatsgehalt von € 3.000,00 angenommen. Die drei Personen aus dem Vertrieb, die zur Mitwirkung im Projekt hinzugezogen werden, verdienen € 2.500,00 netto. Das Projektteam besteht demnach aus sechs Personen. Das ergibt pro Mitarbeiter, unter Annahme von 20 Werktagen pro Monat, ein Nettogehalt pro Tag von € 137,50. Für die gesamte Implementierung der erarbeiteten Maßnahmen werden pro Mitarbeiter in Summe 60 Werktagen angenommen, da nicht alle Personen an sämtlichen Aufgaben beteiligt sind. In Summe fallen geschätzte Netto-Personalkosten von € 49.500,00 an. Brutto sind das geschätzte Gesamt-Personalkosten von rund € 65.000,00.

Eventuelle externe Programmierkosten für die Herstellung der Schnittstellen zwischen SMART Beratung und externen Informations-Websites werden mit

€ 140,00 inkl. USt pro Stunde angenommen. Für die Programmierung werden allerdings nur rund 20 Stunden Aufwand angenommen, da der Großteil davon hausintern erledigt wird. Das ergibt geschätzte Gesamtkosten i. H. v. € 2.800,00 inkl. USt. Für die laufende Weiterentwicklung der Synchronisierung zwischen SMART Beratung und MeinELBA werden keine Stunden angenommen, sondern lediglich ein Betrag von € 5.000,00, der im Rahmen der kontinuierlichen Optimierung im Projektzeitraum anfällt.

Die Schulungen der Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter werden durch hausinterne Experten vorgenommen, in Summe wird für sie eine Summe von € 4.000,00 angenommen. Zu berücksichtigen ist außerdem, dass die Verschlinkung der digitalen Touchpoints und die Reduktion der Kontaktpunkte zu Kundinnen und Kunden (z.B. Versenden von Mailbox-Nachrichten) zusätzlich zu Kosteneinsparungen führt.

## Resümee

Aufgrund der Entwicklungen in der Bankenbranche wird es zunehmend wichtiger, eine Beratung, wenn Bedarf dafür besteht, kundenzentriert zu gestalten. Der dadurch vermittelte Mehrwert für die Kundinnen und Kunden sorgt in weiterer Folge für Kundenzufriedenheit und Kundenbindung und ermöglicht der Bank, wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein angepasstes Kundenbindungskonzept an diese Veränderungen bzw. die strategische Ausrichtung ist demnach unabdingbar.

Im Rahmen der Fokusgruppe in dieser Arbeit konnten interessante Ansichten und Erfahrungen der Beraterinnen und Berater in Bezug auf Kundenbindung und -beratung diskutiert werden. Wichtigste Erkenntnis daraus war, dass digitale Tools nicht in dem Ausmaß nachgefragt würden, in dem sie von Bankseite bereitgestellt werden, und die persönliche Beratung nach wie vor das zentrale Element darstelle. Die darauf aufbauende Online-Umfrage ermöglichte die Einbeziehung der Kundensicht, wodurch die Meinungen aus der Fokusgruppe bestätigt, aber auch widerlegt wurden. Die empfohlene Veränderung des Fokus weg von Vertriebsaktionen hin zu Kundenerlebnissen und -ereignissen ist ein wesentlicher Output. Somit war es möglich, einerseits neue Anstöße für die Ausgestaltung des kundenzentrierten Kundenbindungskonzeptes zu liefern und andererseits den bereits eingeschlagenen Weg der RLB Stmk. als „richtige Entscheidung“ zu bestätigen. Es ist zukünftig bestimmt hilfreich, regelmäßig die Wahrnehmungen der Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter miteinzubeziehen, wenn es darum geht, Anpassungen vorzunehmen. Interessant ist in jedem Fall auch die Überlegung einer Ausweitung der EBM-Kontakte auf bisher nicht beachtete Ereignisse im Leben der Kundinnen und Kunden.

Das in dieser Masterarbeit entwickelte Kundenbindungskonzept für den Retailbereich der RLB Stmk. bietet eine optimale Basis für die zukünftig kundenzentriertere Gestaltung einer Kundenbeziehung bzw. die Umsetzung einer finanziellen Lebensbegleitung. Die umfangreichen Handlungsempfehlungen wurden praxisnah und realistisch beschrieben, um die Erreichung der angestrebten Unternehmensziele zu unterstützen. Die Maßnahmenplanung und der Kennzahlenkatalog gewährleisteten eine gelungene Implementierung in die bestehende Vertriebsorganisation.

# Literaturverzeichnis

## Fachbücher

Feistel, Matthias (2008): Strategisches Kundenbindungsmanagement, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard/Schramm-Klein, Hanna (2017): Käuferverhalten. Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Kreutzer, Ralf T. (2016): Kundenbeziehungsmanagement im digitalen Zeitalter. Konzepte, Erfolgsfaktoren, Handlungsideen, Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH

Kuß, Alfred/Wildner, Raimund/Kreis, Henning (2014): Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse, 12. Aufl., Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Neu, Matthias/Günter, Jana (2015): Erfolgreiche Kundenrückgewinnung. Verlorene Kunden identifizieren, halten und zurückgewinnen, Wiesbaden: Springer

Schneider, Willy (2008): Profitable Kundenorientierung durch Customer Relationship Management (CRM). Wertvolle Kunden gewinnen, begeistern und dauerhaft binden, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

Seja, Christa/Narten, Jessica (2017): Creative Communities. Ein Erfolgsinstrument für Innovationen und Kundenbindung, Wiesbaden: Springer

Oberzaucher, Astrid (2017): Grundlagen der Marktforschung für die praktische Anwendung, 2. Aufl., Wien, Graz: NWV Verlag

Winkelmann, Peter (2012): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements – CRM, 5. Aufl., München: Vahlen Verlag

Winkelmann, Peter (2013): Marketing und Vertrieb. Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung, 8. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

## E-Books

Auge-Dickhut, Stefanie/Koye, Bernhard/Liebetrau, Axel (2014): Client Value Generation Das Zürcher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01524-4> [27.09.2019]

Blahusch, Marc Oliver (2012): Preismanagement im Privatkundengeschäft von Banken. Eine empirische Analyse des Passiv- und Dienstleistungsgeschäftes unter besonderer Beachtung von Behavioral Pricing, Wiesbaden: Gabler [online] <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-3517-5> [30.11.2019]

Bruhn, Manfred (2016a): Kundenorientierung - Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management, 5. Aufl., München: dtv Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG [online] <https://ebookcentral-proquest-com.elibrary-campus02.at/lib/wirtschaft/detail.action?docID=4864191&query=+bruhn+kundenorientierung> [07.10.2019]

Bruhn, Manfred (2016b): Relationship Marketing - Das Management von Kundenbeziehungen, 5. Aufl., München: Vahlens Verlag [online] <https://ebookcentral-proquest-com.elibrary-campus02.at/lib/wirtschaft/detail.action?docID=4454552&query=Relationship+Marketing+%3A+das+Management+von+Kundenbeziehungen> [07.10.2019]

Buttle, Francis/Maklan, Stan (2019): Customer Relationship Management: Concepts and Technologies, 4. Aufl., Abingdon: Routledge Verlag [online] <https://ebookcentral-proquest-com/lib/wirtschaft/detail.action?docID=5755765> [27.12.2019]

Chaffey, Dave/Smith, P. R. (2017): Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing, 5. Aufl., Abingdon: Routledge Verlag [online] <https://ebookcentral-proquest-com.elibrary-campus02.at/lib/wirtschaft/detail.action?docID=4834186&query=Marketing+Excellence%2C+Planning+and+optimizing+your+digital+marketing> [31.12.2019]

Glaser, Christian (2017): Wettbewerbsfaktor Vertrieb bei Finanzdienstleistern: Ein ganzheitliches Konzept zur Sales Excellence, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-15646-6.pdf> [07.10.2019]

Glattes, Karin (2016): Der Konkurrenz ein Kundenerlebnis voraus: Customer Experience Management. 111 Tipps zu Touchpoints, die Kunden begeistern, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://web-b-ebsohost-com.elibrary-campus02.at/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzExODgxOTFfX0F00?sid=938c7272-50c1-4fd7-9118-1b1fb525074@pdc-v-sessmgr06&vid=0&format=EB&rid=1> [22.03.2020]

Grunwald, Guido/Schwill, Jürgen (2017): Beziehungsmarketing: Gestaltung nachhaltiger Geschäftsbeziehungen. Grundlagen und Praxis, Stuttgart: Schäffer-Poschel Verlag [online] <https://ebookcentral-proquest-com.elibrary-campus02.at/lib/wirtschaft/reader.action?docID=4941841&query=+Beziehungsmarketing+%3A+Gestaltung+nachhaltiger+Gesch%C3%A4ftsbeziehungen+-+Grundlagen+und+Praxis> [20.12.2019]

Haller, Sabine (2017): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/dienstleistungsmanagement/12303658?searchResult=2.dienstleistungsmanagement&searchBackButton=true> [27.09.2019]

Homburg, Christian (2017): Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link-springer-com.elibrary.campus02.at/book/10.1007/978-3-658-13656-7> [21.12.2019]

Keck, Markus/Hahn, Marco (2006): Integration der Vertriebswege. Herausforderungen im dynamischen Retail Banking, Wiesbaden: Gabler [online] <https://www.springer.com/de/book/9783834901125> [17.11.2019]

Keller, Bernhard/Ott, Cirk Sören (2018): Touchpoint Management - inkl. Arbeitshilfen online: Entlang der Customer Journey erfolgreich agieren, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co KG [online] <https://ebookcentral.proquest.com/lib/wirtschaft/detail.action?docID=5582227> [29.12.2019]

Kotler, Philip/Keller, Kevin Lane/Opresnik, Marc Oliver (2017): Marketing-Management. Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien, 15. Aufl., Hallbergmoos: Pearson Deutschland GmbH [online] <https://ebookcentral-proquest-com.elibrary.campus02.at/lib/wirtschaft/reader.action?docID=5243952&query=Relationship+Marketing+%3A+das+Management+von+Kundenbeziehungen#> [27.12.2019]

Kruse Brandao, Tanja/Wolfram, Gerd (2018): Digital Connection. Die bessere Customer Journey mit smarten Technologien – Strategie und Praxisbeispiele, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link-springer-com.elibrary.campus02.at/book/10.1007/978-3-658-18759-0#about> [16.09.2019]

Limbeck, Martin (2019): Limbeck. Vertriebsführung. Das Standardwerk für Sales Management, Offenbach: Gabal Verlag [online] <https://ebookcentral-proquest-com.elibrary.campus02.at/lib/wirtschaft/detail.action?docID=5917008&query=kundenbetreuung%20bank> [22.03.2020]

Limbeck, Martin (2012): Das neue Hardselling. Verkaufen heißt verkaufen – so kommen Sie zum Abschluss, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-3818-3.pdf> [07.10.2019]

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred/Eisenbeiß, Maik (2019): Marketing Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 13. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-21196-7.pdf> [07.10.2019]

Niermann, Uwe/Ziehe, Carmen/Rosemann, Jörg (2016): Der Kundenverstehrer: So Werden Sie Als Finanzberater Zum Finanziellen Lebensbegleiter Ihres Kunden, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://ebookcentral-proquest-com.elibrary-campus02.at/lib/wirtschaft/detail.action?docID=4612972&query=empfehlung+kundenbetreuung> [22.03.2020]

Olbrich, Rainer/Battenfeld, Dirk/Buhr, Carl-Christian (2012): Marktforschung, Berlin Heidelberg: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-642-24345-5> [04.01.2020]

Pertl, Patrick (2019): Regionalbanken zwischen Digitalisierung, Regulierung und Niedrigzinsumfeld. So bleiben Sparkassen und Genossenschaftsbanken profitabel, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26889-3> [27.09.2019]

Ranzinger, Alexandra (2017): Praxiswissen Kundenbindungsprogramme, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-17660-0.pdf> [07.10.2019]

Reichmann, Heinz-Jörg (2019): Vertriebserfolg durch kundenzentrierte Kommunikation. Darstellung und empirische Analyse im Filialvertrieb am Beispiel verschiedener Sparkassen, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25742-2> [20.09.2019]

Renker, Clemens (2018): Business Model Innovation in Banken. Robustes Geschäftsmodell durch Kunden- und Mitarbeiterzentrierung, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19778-0> [27.09.2019]

Schüller, Anne M./Fuchs, Gerhard (2013): Total Loyalty Marketing. Mit begeisterten Kunden und loyalen Mitarbeitern zum Unternehmenserfolg, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer [online] <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-01885-6> [20.12.2019]

Schüller, Anne M. (2016): Touch. Point. Sieg.: Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation, Offenbach: Gabal Verlag GmbH [online] <https://ebookcentral-proquest-com.elibrary-campus02.at/lib/wirtschaft/reader.action?docID=4446264&query=touchpoint+management> [29.12.2019]

Toth, Andreas (2019): Die Treiber der Customer Experience. So stärken Sie die Kundenbeziehung durch die Gestaltung des Einkaufserlebnisses, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-23704-2.pdf> [07.10.2019]

Weinstein, Art (2018): Superior Customer Value: Finding and Keeping Customers in the Now Economy, 4. Aufl., Abingdon: Routledge Verlag [online] <https://ebookcentral-proquest-com.elibrary-campus02.at/lib/wirtschaft/detail.action?docID=5606167&query=retention+concept> [27.12.2019]

Ziliani, Cristina/Ieva, Marco (2019): Loyalty Management. From Loyalty Programs to Omnichannel Customer Experiences, London: Taylor & Francis Group [online] <https://ebookcentral-proquest-com.elibrary-campus02.at/lib/wirtschaft/detail.action?docID=5910229&query=crm+concept#> [27.12.2019]

## Fachzeitschriften und Journals

Aunkofer, Rudolf (2018): Connecting the World and Reinventing Customer Centricity, in: GfK Marketing Intelligence Review, Jg. 10, Nr. 2, S. 54 - 59 [online] <https://doi.org/10.2478/gfkmir-2018-0019> [07.10.2019]

Bhat, Suhail Ahmad/Darzi, Mushtaq Ahmad (2016): Customer relationship management, International Journal of Bank Marketing, Jg. 34, Nr. 3, S. 388 - 410 [online] <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJBM-11-2014-0160/full/html?skipTracking=true> [07.10.2019]

Darzi, Mushtaq Ahmad/Bhat, Suhail Ahmad (2018): Personnel capability and customer satisfaction as predictors of customer retention in the banking sector, in: International Journal of Bank Marketing, Jg. 36, Nr. 4, S. 663 - 679 [online] <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJBM-04-2017-0074/full/html> [07.10.2019]

Evanschitzky, Heiner/Sharma, Arun/Prykop, Catja (2012): The role of the sales employee in securing customer satisfaction, in: European Journal of Marketing, Jg. 46, Nr. 3/4, S. 489 - 508 [online] <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090561211202576/full/html> [07.10.2019]

Hamilton, Rebecca/Price, Linda L. (2019): Consumer journeys: developing consumer-based strategy, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 47, S. 187 - 191 [online] <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11747-019-00636-y> [30.12.2019]

Hamouda, Manel (2019): Omni-channel banking integration quality and perceived value as drivers of consumers' satisfaction and loyalty, in: Journal of Enterprise Information Management, Jg. 32, Nr. 4, S. 608 - 625 [online] [https://www.researchgate.net/publication/333689913\\_Omni-channel\\_banking\\_integration\\_quality\\_and\\_perceived\\_value\\_as\\_drivers\\_of\\_consumers'\\_satisfaction\\_and\\_loyalty](https://www.researchgate.net/publication/333689913_Omni-channel_banking_integration_quality_and_perceived_value_as_drivers_of_consumers'_satisfaction_and_loyalty) [27.12.2019]

Lemon, Katherine N./Verhoef, Peter C. (2016): Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, in: Journal of Marketing AMA/MSI Special Issue, Jg. 80, S. 69 - 96 [online] <https://phavi.umcs.pl/at/attachments/2017/0422/113134-2016-customer-journej-verhoef.pdf> [08.09.2019]

Mbama, Cajetan (2018): Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK customers' perceptions, in: International Journal of Bank Marketing, Jg. 36, Nr. 2, S. 230 – 255 [online] <http://shura.shu.ac.uk/15903/> [20.09.2019]

Straker, Karla/Wrigley, Cara/Rosemann, Michael (2015): Typologies and touchpoints: designing multi-channel digital strategies, in: Journal of Research in Interactive Marketing, Jg. 9, Nr. 2, S. 110 – 128 [online] <http://dx.doi.org/10.1108/JRIM-06-2014-0039> [22.01.2020]

Vasiliev, Sergey/Serov, Eugene (2019): Omnichannel Banking Economy, in: Risks- An open access journal of MDPI, Jg. 7, Nr. 4, S. 1 – 11 [online] <https://www.mdpi.com/2227-9091/7/4/115> [27.12.2019]

## **Sammelwerke und Handbücher**

Bieberstein, Ingo (2015): Theorie – Besonderheiten der Distribution von Finanzdienstleistungen, in: Brock, Harald/Bieberstein, Ingo (Hrsg.): Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen. Wege in eine erfolgreiche Zukunft, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com.elibrary.campus02.at/book/10.1007/978-3-658-06538-6> [30.09.2019] S. 3 – 28

Bornemann, Kerstin/Brandes, Felix (2018): Rechtlicher Rahmen des Digital Banking, in: Brühl, Volker/Dorschel, Joachim (Hrsg.): Praxishandbuch Digital Banking, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-18890-0.pdf> [07.10.2019] S. 357 – 406

Brugger, Bernhard (2012): Kundenbindungskonzepte, in: Künzel, Hansjörg (Hrsg.): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Handbuch für Strategie und Umsetzung, 2. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer [online] <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-642-32552-6> [17.10.2019] S. 53 – 66

Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (2017): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 9. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert/Hadwich, Karsten (2019): Handbuch Dienstleistungsmarketing Planung – Umsetzung – Kontrolle, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Cadonau, Henriette (2018): Logic & Magic: Customer Journey unter neuen Blickwinkeln, in: Keuper, Frank/Schomann, Marc/Sikora, Linda Isabell (Hrsg.): Homo Connectus. Einblicke in die Post-Solo-Ära des Kunden, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-19133-7.pdf> [04.12.2019] S. 33 – 52

Corsten, Hans/Roth, Stefan (2017): Handbuch Dienstleistungsmanagement, München: Verlag Franz Vahlen [online] <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ubgraz-ebooks/detail.action?docID=4776752> [05.10.2019]

Diehlsle, Peter (2012): Reklamationsmanagement, in: Künzel, Hansjörg (Hrsg.): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Handbuch für Strategie und Umsetzung, 2. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer [online] <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-642-32552-6> [17.10.2019] S. 67 – 82

Dümmeler, Michael/Steinhoff, Volker (2015): Kundenemanzipation – Folgen für den Multikanalvertrieb von Regionalinstituten, in: Brock, Harald/Bieberstein, Ingo (Hrsg.): Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen, Wiesbaden: Springer [online] <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-06538-6> [30.09.2019] S. 75 – 92

Esch, Franz-Rudolf/Klein, Jan F./Knörle, Christian/Schmitt, Mirjam (2016): Strategie und Steuerung des Customer Touchpoint Management, in: Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias/Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Controlling der Kommunikation, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://link.springer-com.elibrary.campus02.at/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-3857-2.pdf> [29.12.2019] S. 329 – 350

Heinemann, Gerrit/Gehrckens, Mathias/Adams, Roland (2015): Digital Services und Commerce der Zukunft – Was können Finanzdienstleistungsunternehmen vom Handel von Morgen lernen?, in: Brock, Harald/Bieberstein, Ingo (Hrsg.): Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen, Wiesbaden: Springer [online] <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-06538-6> [30.09.2019] S. 141 - 174

Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm (2017): Grundlagen und Ziele des CRM-Ansatzes, in: Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer [online] <https://link-springer-com.elibrary.campus02.at/book/10.1007/978-3-658-06624-6> [20.12.2019] S. 3 – 20

Keck, Markus/Stoll, Johannes (2018): Digitalisierung der Bankfilialen vor dem Hintergrund neuer, strategischer Anforderungen im Privatkundengeschäft, in: Brühl, Volker/Dorschel, Joachim (Hrsg.): Praxishandbuch Digital Banking, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-18890-0.pdf> [07.10.2019] S. 305 - 323

Krafft, Manfred/Bues, Mirja (2017): Aktuelle Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwerts, in: Helm, Sabrina/Günter, Bernd/Eggert, Andreas (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://ebookcentral-proquest-com.elibrary.campus02.at/lib/wirtschaft/reader.action?docID=4854516&query=kundenwert#> [30.12.2019] S. 238 – 253

Leußer, Wolfgang/Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D. (2011): CRM – Grundlagen, Konzepte und Prozesse, in: Hippner, Hajo/Hubrich, Beate/Wilde, Klaus D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH [online] <https://ebookcentral-proquest-com.elibrary-campus02.at/lib/wirtschaft/detail.action?docID=749220&query=Relationship%20Marketing%20%3A%20das%20Management%20von%20Kundenbeziehungen#> [27.12.2019] S. 12 – 197

Ronzal, Wolfgang/Schmoll, Anton (2017): Vorwort, in: Ronzal, Wolfgang/Schmoll, Anton (Hrsg.): Bank 2025: digital meets stationär, Wien: MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, S. 5 – 16

Schmitt, Bernd (2018): Kundenerlebnisse managen: Der Customer Experience Ansatz, in: Bruhn, Manfred/Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Techniken der Kommunikation, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer [online] <https://link-springer-com.elibrary-campus02.at/book/10.1007/978-3-658-04653-8> [02.05.2020] S. 249 - 261

Tomczak, Torsten/Reinecke, Sven/Reinecke, Sabine (2009): Kundenpotentiale ausschöpfen – Gestaltungsansätze für Kundenbindung in verschiedenen Geschäftstypen, in: Hinterhuber, Hans H./Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag [online] <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-8051-9> [11.12.2019] S. 107 – 132

Uebel, Matthias/Helmke, Stefan (2017): Der Vertriebstrichter zur Steuerung von Vertriebsprozessen, in: Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer [online] <https://link-springer-com.elibrary-campus02.at/book/10.1007/978-3-658-06624-6> [20.12.2019] S. 37 – 51

Walter, Georg F. (2016): Geschäftsmodelle von Banken in Zeiten fundamentalen Wandels, in: Seidel, Marcel (Hrsg.): Banking & Innovation 2016: Ideen und Erfolgskonzepte von Experten für die Praxis, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-11052-9.pdf> [07.10.2019] S. 29 – 40

Weis, Hans Christian/Steinmetz, Peter (2012): Marktforschung, 8. Aufl., Herne: NWB Verlag

## **Wissenschaftliche Publikationen**

Neske, Rainer (2015): Ordnungspolitik für Banken, Chancen und Herausforderungen für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft [online] <https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/109659/1/823197913.pdf> [17.09.2019]

MindTake Research GmbH (2018): Ein umfassendes Serviceangebot für Ihre Kunden? Der Banken Omnichannel Readiness Index [online] <https://www.mindtake.com/de/press-release/fmvoe-google-und-mindtake-research-praesentieren-erste-ori-studie-f%C3%BCr-bankinstitute> [06.03.2019]

## Internetquellen

Krah, Eva-Susanne (2017): Banken können bei der Kundenbindung punkten. Springer Professional Artikel [online] <https://www.springerprofessional.de/bankvertrieb/multichannel-vertrieb/banken-koennen-bei-der-kundenbindung-punkten/11997236> [23.12.2019]

Meier, Sylvia (2019): Schonfrist bei DSGVO-Verstößen ist vorbei, Springer Professional [online] <https://www.springerprofessional.de/dsgvo/bankenaufsicht/bei-dsgvo-verstoessen-drohen-hohe-bussgelder/16771012> [18.09.2019]

Österreichische Nationalbank (2019a): Anzahl der Kreditinstitute nach Sektoren – Teil 1 [online] <https://www.oenb.at/Statistik/Standardisierte-Tabellen/Finanzinstitutionen/Kreditinstitute/Strukturdaten/Anzahl-der-Kreditinstitute-nach-Sektoren---Teil-1.html> [30.11.2019]

Österreichische Nationalbank (2019b): Fakten zu Österreich und seinen Banken – April 2019 [online] [https://www.oenb.at/dam/jcr:2c3a1a2b-8fd1-4e3b-a0c9-ddce77182c32/fakten\\_zu\\_oesterreich\\_und\\_seinen\\_banken\\_april\\_2019.pdf](https://www.oenb.at/dam/jcr:2c3a1a2b-8fd1-4e3b-a0c9-ddce77182c32/fakten_zu_oesterreich_und_seinen_banken_april_2019.pdf) [17.09.2019]

Österreichische Nationalbank (2020): Bruttoinlandsprodukt – real [online] <https://www.oenb.at/isaweb/report.do?lang=DE&report=10.8> [29.04.2020]

Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG (2019a): Daten & Fakten [online] <https://www.raiffeisen.at/stmk/rlb/de/meine-bank/raiffeisen-bankengruppe/daten-fakten.html> [15.04.2019]

Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG (2019b): Unsere Philosophie [online] <https://www.raiffeisen.at/stmk/rlb/de/meine-bank/raiffeisen-bankengruppe/unsere-philosophie.html> [02.10.2019]

Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG (2019c): Digitale Regionalbank [online] <https://www.raiffeisen.at/stmk/de/meine-bank/raiffeisen-bankengruppe/digitale-regionalbank.html> [03.10.2019]

Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG (2020d): Entwicklung und Zukunftsbild [online] <https://www.raiffeisen.at/stmk/rlb/de/meine-bank/unsere-unternehmen/Entwicklung-Zukunftsbild.html> [19.04.2020]

Raiffeisenblatt (2019): Die wesentlichen Faktoren der Genossenschaftsidee [online] <https://www.raiffeisen.at/raiffeisenblatt/218776275586700572-1007774704707-NA-30-NA.html> [02.10.2019]

Roland Berger Strategy Consultants GmbH (2015): Digitale Revolution im Retail-Banking. Chancen in der neuen Multikanal-Welt aus Kundensicht [online] <https://www.rolandberger.com/de/Publications/Digitale-Revolution-im-Retail-Banking.html> [02.01.2020]

Ronzal, Wolfgang (o. J.): 10 Prognosen und Trends für den Bankvertrieb der Zukunft [online] [http://wienerbankenkongresse.eu/?page\\_id=873](http://wienerbankenkongresse.eu/?page_id=873) [06.12.2019]

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (2018): Wie Banken erfolgreich mit Kunden interagieren [online] <https://www.springerprofessional.de/bankvertrieb/online-marketing/wie-banken-erfolgreich-mit-kunden-interagieren/15917954> [07.12.2019]

Statista (2020a): Anteil der Bevölkerung in Österreich, die das Internet für Online-Banking nutzen von 2007 bis 2019 [online] <https://de-statista-com.elibrary.campus02.at/statistik/daten/studie/431727/umfrage/nutzung-des-internets-fuer-online-banking-in-oesterreich/> [02.05.2020]

Statista (2020b): Verteilung der Bruttowertschöpfung in Österreich nach Wirtschaftssektoren von 2009 bis 2019 [online] <https://de-statista-com.elibrary.campus02.at/statistik/daten/studie/217604/umfrage/anteile-der-wirtschaftssektoren-am-bruttoinlandsprodukt-oesterreichs/> [29.04.2020]

Wiener Börse AG (2019): [online] <https://www.wienerborse.at/news/wiener-boerse-news/digitalisierung-ist-mehr-als-online-banking/> [02.05.2020]

Wirtschaftskammer Steiermark (2019): EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) [online] <https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/EU-Datenschutz-Grundverordnung.html> [18.09.2019]

## **Sonstige Quellen**

Eder, Maximilian, Mag., Prokurist und Leiter Kompetenz-Center Marketing und Vertrieb, Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG [16.04.2019]

Eder, Maximilian, Mag., Prokurist und Leiter Kompetenz-Center Marketing und Vertrieb, Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG [04.10.2019]

Eder, Maximilian, Mag., Prokurist und Leiter Kompetenz-Center Marketing und Vertrieb, Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG [09.12.2019]

Höfler, Herbert, Mag., Zertifizierter Trainer (ISO 17024) Leiter Raiffeisenbanken Vertrieb [24.03.2020]

INTEGRAL Markt- und Meinungsforschung (2018): Retail Banking Report 2018 [unveröffentlichte Quelle]

Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG (2018): Kundensegmentierungskriterien in der RLB Stmk. [unveröffentlichte Quelle]

Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG (2020a): Kundenanzahl RLB 2019-12-31, Excel-Datei [unveröffentlichte Quelle]

Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG (2020b): Steiermark-Vertriebsstrategie Privatkunden 2025, Powerpoint-Präsentation [unveröffentlichte Quelle]

Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG (2020c): Eingespielte EBM-Kontakte, Powerpoint-Präsentation [unveröffentlichte Quelle]

Raiffeisen-Bankengruppe Steiermark (2018): Kundenzentrierung, Powerpoint-Präsentation [unveröffentlichte Quelle]

TeilnehmerInnen 1 – 6 der Fokusgruppe, Privatkundenbetreuerin oder -betreuer in den Bankstellen der Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG [26.02.2020]

# Anhang

## Anhang Inhaltsverzeichnis

Anhang Abbildungsverzeichnis .....	A-2
Anhang Tabellenverzeichnis .....	A-3
Meilensteinplan .....	A-5
Projektplan .....	A-6
Meistgenutzte digitale Touchpoints in 16 Branchen .....	A-17
Kundensegmente der RLB Stmk. ....	A-18
Oberfläche des CRM-Programmes SMART Beratung .....	A-19
Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fokusgruppe .....	A-20
Berechnung der Stichprobe für die Online-Befragung .....	A-21
Gesprächsleitfaden für die Fokusgruppe .....	A-22
Protokoll der Fokusgruppe .....	A-24
Fragebogen für Online-Umfrage .....	A-52
Ergänzende Tabellen und Grafiken zur Online-Umfrage .....	A-61

## Anhang Abbildungsverzeichnis

Abbildung A- 1: Projektplan Vorgänge 1/4 .....	A-6
Abbildung A- 2: Projektplan Vorgänge 2/4 .....	A-7
Abbildung A- 3: Projektplan Vorgänge 3/4 .....	A-8
Abbildung A- 4: Projektplan Vorgänge 4/4 .....	A-9
Abbildung A- 5: Projektplan Diagramm 1/7 .....	A-10
Abbildung A- 6: Projektplan Diagramm 2/7 .....	A-11
Abbildung A- 7: Projektplan Diagramm 3/7 .....	A-12
Abbildung A- 8: Projektplan Diagramm 4/7 .....	A-13
Abbildung A- 9: Projektplan Diagramm 5/7 .....	A-14
Abbildung A- 10: Projektplan Diagramm 6/7 .....	A-15
Abbildung A- 11: Projektplan Diagramm 7/7 .....	A-16
Abbildung A- 12: Vergrößerte Darstellung: Meistgenutzte digitale Touchpoints in 16 Branchen weltweit .....	A-17
Abbildung A- 13: Vergrößerte Darstellung: Kundensegmente der RLB Stmk. ....	A-18
Abbildung A- 14: Vergrößerte Darstellung: Oberfläche des CRM- Programmes SMART Beratung .....	A-19
Abbildung A- 15: Verteilung Geschlecht.....	A-61
Abbildung A- 16: Altersklassen nach Gewichtung.....	A-62
Abbildung A- 17: Verteilung der TeilnehmerInnen auf Banken.....	A-62
Abbildung A- 18: RaiffeisenkundInnen: Berührungspunkte/Kanäle in den letzten zwei Wochen.....	A-67
Abbildung A- 19: RaiffeisenkundInnen: Wichtigkeit von Kanälen/Berührungspunkten .....	A-68
Abbildung A- 20: RaiffeisenkundInnen: Zufriedenheit mit den einzelnen Berührungspunkten/Kanälen .....	A-69
Abbildung A- 21: Relevanz einer Online-Abschlussmöglichkeit .....	A-70
Abbildung A- 22: RaiffeisenkundInnen: Relevanz einer Online- Abschlussmöglichkeit .....	A-71
Abbildung A- 23: RaiffeisenkundInnen: Häufigkeit eines persönlichen Beratungsgesprächs .....	A-73
Abbildung A- 24: Relevanz gleichbleibende/r BeraterIn .....	A-73
Abbildung A- 25: Altersklasse 1: Wichtigkeit von digitalen Tools.....	A-75
Abbildung A- 26: Altersklasse 2: Wichtigkeit von digitalen Tools.....	A-75
Abbildung A- 27: Altersklasse 3: Wichtigkeit von digitalen Tools.....	A-76
Abbildung A- 28: Altersklasse 4: Wichtigkeit von digitalen Tools.....	A-76
Abbildung A- 29: RaiffeisenkundInnen: Wichtigkeit von digitalen Tools .....	A-77
Abbildung A- 30: Altersklasse 60 bis 75: Zufriedenheit alles in allem mit der persönlichen Beratung.....	A-77
Abbildung A- 31: RaiffeisenkundInnen: Zufriedenheit alles in allem mit der persönlichen Beratung.....	A-78
Abbildung A- 32: RaiffeisenkundInnen: Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung der persönlichen Beratung nach dem NPS.....	A-78

Abbildung A- 33: Altersklasse 1: Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung der persönlichen Beratung nach dem NPS .....	A-79
Abbildung A- 34: Altersklasse 2: Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung der persönlichen Beratung nach dem NPS .....	A-79
Abbildung A- 35: Altersklasse 3: Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung der persönlichen Beratung nach dem NPS .....	A-80
Abbildung A- 36: Altersklasse 4: Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung der persönlichen Beratung nach dem NPS .....	A-80

## Anhang Tabellenverzeichnis

Tabelle A- 1: Meilensteinplan .....	A-5
Tabelle A- 2: Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fokusgruppe.....	A-20
Tabelle A- 3: Berechnung Grundgesamtheit Segment "Klassik mit Potenzial" ..	A-21
Tabelle A- 4: Berechnung Grundgesamtheit Segment "Premiumkunden" .....	A-21
Tabelle A- 5: Berechnung Grundgesamtheit .....	A-21
Tabelle A- 6: Berechnung Stichprobe.....	A-21
Tabelle A- 7: Gesprächsleitfaden für die Fokusgruppe .....	A-23
Tabelle A- 8: Altersklassen vor Gewichtung.....	A-61
Tabelle A- 9: Altersklassen nach Gewichtung .....	A-62
Tabelle A- 10: Kanäle/Berührungspunkte in den letzten zwei Wochen .....	A-63
Tabelle A- 11: Altersklasse 1: Kanäle/Berührungspunkte in den letzten zwei Wochen .....	A-64
Tabelle A- 12: Altersklasse 2: Kanäle/Berührungspunkte in den letzten zwei Wochen.....	A-65
Tabelle A- 13: Altersklasse 3: Kanäle/Berührungspunkte in den letzten zwei Wochen .....	A-66
Tabelle A- 14: Altersklasse 4: Kanäle/Berührungspunkte in den letzten zwei Wochen.....	A-67
Tabelle A- 15: Wichtigkeit des persönlichen Beratungsgesprächs .....	A-68
Tabelle A- 16: RaiffeisenkundInnen: Wichtigkeit des persönlichen Beratungsgesprächs.....	A-68
Tabelle A- 17: Relevanz einer Online-Abschlussmöglichkeit.....	A-69
Tabelle A- 18: RaiffeisenkundInnen: Relevanz einer Online- Abschlussmöglichkeit .....	A-70
Tabelle A- 19: Kanäle für die Einladung zum persönlichen B eratungsgespräch .....	A-71
Tabelle A- 20: RaiffeisenkundInnen: Kanäle für die Einladung zum persönlichen Beratungsgespräch .....	A-72
Tabelle A- 21: Häufigkeit eines persönlichen Beratungsgesprächs.....	A-72
Tabelle A- 22: Altersklasse 1: Relevanz gleichbleibende/r BeraterIn .....	A-73
Tabelle A- 23: Altersklasse 2: Relevanz gleichbleibende/r BeraterIn .....	A-74
Tabelle A- 24: Altersklasse 3: Relevanz gleichbleibende/r BeraterIn .....	A-74

Tabelle A- 25: Altersklasse 4: Relevanz gleichbleibende/r BeraterIn .....	A-74
Tabelle A- 26: Kreuztabelle Zufriedenheit * Wahrscheinlichkeit	
Weiterempfehlung .....	A-81
Tabelle A- 27: Chi-Quadrat Test Zufriedenheit * Wahrscheinlichkeit	
Weiterempfehlung.....	A-81
Tabelle A- 28: Kontingenzkoeffizient Zufriedenheit * Wahrscheinlichkeit	
Weiterempfehlung.....	A-81
Tabelle A- 29: Kreuztabelle Zufriedenheit * Auskunft am Bankschalter .....	A-82
Tabelle A- 30: Chi-Quadrat Test Zufriedenheit * Auskunft am Bankschalter ...	A-82
Tabelle A- 31: Kontingenzkoeffizient Zufriedenheit * Auskunft am Bankschalter .....	A-82
Tabelle A- 32: Kreuztabelle Zufriedenheit * Online Banking.....	A-83
Tabelle A- 33: Chi-Quadrat Test Zufriedenheit * Online Banking .....	A-83
Tabelle A- 34: Kontingenzkoeffizient Zufriedenheit * Online Banking.....	A-83

# Meilensteinplan

◆ Meilenstein organisatorisch    ◆ Meilenstein inhaltlich

Nr.	Beschreibung	Einordnung	Plan-Datum	Ist-Datum	Anmerkung
1	Abgabe Unterlagen MAS1	◆	11.10.2019	10.10.2019	
2	MAS1	◆	18.10.2019	18.10.2019	
3	Upload MA-Vereinbarung	◆	22.11.2019	20.11.2019	
4	Theorieteil abgeschlossen	◆	05.01.2020	04.01.2020	ohne Untersuchungsdesign
5	Untersuchungsdesign fertiggestellt	◆	07.01.2020	07.01.2020	
6	Abgabe Unterlagen MAS2	◆	10.01.2020	09.01.2020	
7	MAS2	◆	17.01.2020	17.01.2020	
8	Theorieteil finalisiert	◆	22.01.2020	22.03.2020	nach Einarbeitung Feedback aus MAS2
9	Freigabe der Erhebungsinstrumente	◆	21.02.2020	21.02.2020	Besprechung mit AG und MB
10	Fokusgruppe abhalten	◆	26.02.2020	26.02.2020	
11	Aussendung Online-Fragebogen	◆	14.03.2020	11.03.2020	nach nochmaliger Freigabe und Pretest durch AG und MB
12	Marktforschung abgeschlossen	◆	29.03.2020	30.03.2020	
13	Abgabe Unterlagen MAS3	◆	14.04.2020	13.04.2020	
14	MAS3	◆	16.04.2020	16.04.2020	
15	Masterarbeit korrektur gelesen	◆	27.04.2020	28.04.2020	
16	Masterarbeit formal überarbeitet	◆	01.05.2020	26.04.2020	
17	Abgabe der Masterarbeit	◆	04.05.2020	03.05.2020	
18	Abgabe der bibliotheksfähigen Masterarbeit	◆	26.06.2020		

Tabelle A- 1: Meilensteinplan (Eigene Darstellung)

# Projektplan

Projektplan: Masterarbeit						
Nr.	Vorgangname	Dauer	Anfang	Ende	Ressourcenkürzel	% Abgeschlossen
1	Masterarbeit Tamara Schober	371,75 Tage?	Fre 05.04.19	Sam 02.05.20		95%
2	Themenantrag	70,3 Tage	Fre 05.04.19	Die 18.06.19		100%
3	Mögliche Themen für MA entwickeln	11 Tage	Fre 05.04.19	Die 16.04.19	S	100%
4	Erstes Meeting mit Ansprechpartner bei Auftraggeber (AG) Raiffeisen-Landesbank Stmk.	0 Tage	Die 16.04.19	Die 16.04.19	AG;S	100%
5	Themenantrag inkl. Ausgangssituation, Herausforderung, Ziele und Titel erarbeiten	7 Tage	Die 16.04.19	Die 23.04.19	S	100%
6	Themenantrag einreichen	0 Tage	Fre 26.04.19	Fre 26.04.19	S	100%
7	Erstes Feedback auf Themenantrag bekommen	0 Tage	Fre 10.05.19	Fre 10.05.19	C	100%
8	Überarbeitung Themenantrag	20 Tage	Mon 13.05.19	Mon 03.06.19	S	100%
9	Themenantrag erneut einreichen	0 Tage	Fre 07.06.19	Fre 07.06.19	S	100%
10	LOI hochladen	0 Tage	Fre 07.06.19	Fre 07.06.19	S	100%
11	Freigabe Themenantrag erhalten	0 Tage	Die 18.06.19	Die 18.06.19	C	100%
12	Vorbereitung Erstgespräch mit Betreuer (MB)	49,7 Tage	Mon 12.08.19	Don 03.10.19		100%
13	Literaturrecherche	48 Tage	Mon 12.08.19	Die 01.10.19	S	100%
14	Konkrete Ausgangssituation, Herausforderung, Ziele, groben Bezugsrahmen erarbeiten	12 Tage	Die 10.09.19	Son 22.09.19	S	100%
15	MA-Betreuer (MB) zugewiesen bekommen	0 Tage	Mon 16.09.19	Mon 16.09.19	C	100%
16	Unterlagen zeitgerecht an Betreuer senden	0 Tage	Mon 23.09.19	Mon 23.09.19	S	100%
17	Erstgespräch mit Betreuer abgehalten	0 Tage	Don 26.09.19	Don 26.09.19	MB;S	100%
18	Einarbeitung Feedback Betreuer	6 Tage	Fre 27.09.19	Don 03.10.19	S	100%
19	Aktualisierte Unterlagen vorab an MB und AG senden	0 Tage	Don 03.10.19	Don 03.10.19	S	100%
20	Kick-off Meeting bei AG gemeinsam mit MB abgehalten	0 Tage	Don 03.10.19	Don 03.10.19	AG;MB;S	100%
21	Masterseminar 1	12,35 Tage?	Sam 05.10.19	Fre 18.10.19		100%
22	Feedback von AG und MB einarbeiten	2 Tage	Sam 05.10.19	Mon 07.10.19	S	100%
23	Restliche Unterlagen (Projektplan, Literaturliste, Präsentation) für MAS1 fertigstellen	3 Tage	Sam 05.10.19	Die 08.10.19	S	100%
24	Unterlagen inkl. Präsentation an MB senden	0 Tage	Die 08.10.19	Die 08.10.19	S	100%
25	Evtl. Feedback von MB einarbeiten	0,75 Tage	Don 10.10.19	Don 10.10.19	S	100%
26	Unterlagen für MAS1 abgeben	0 Tage	Fre 11.10.19	Fre 11.10.19	S	100%
27	Bibliothekstag KFU (Urlaub)	0,75 Tage	Mon 07.10.19	Mon 07.10.19	S	100%
28	Zeitreserve: Geplante Literatur lesen	3 Tage	Mit 09.10.19	Sam 12.10.19	S	100%
29	BLOCK: Einarbeitung neuer Job	1 Tag?	Mon 14.10.19	Die 15.10.19	S	100%
30	Präsentation für MAS1 üben	2 Tage	Die 15.10.19	Don 17.10.19	S	100%
31	MAS1 abhalten	0 Tage	Fre 18.10.19	Fre 18.10.19	C;MB;S	100%
32	Meeting mit MB anschließend an MAS1 abhalten	0 Tage	Fre 18.10.19	Fre 18.10.19	MB;S	100%

Abbildung A- 1: Projektplan Vorgänge 1/4 (Eigene Darstellung)

Projektplan: Masterarbeit						
Nr.	Vorgangname	Dauer	Anfang	Ende	Ressourcenkürzel	% Abgeschlossen
33	<b>Theorieteil</b>	<b>71,55 Tage?</b>	<b>Sam 19.10.19</b>	<b>Sam 04.01.20</b>		<b>100%</b>
34	Je nach Feedback im MAS1: zusätzlicher Tag für Überarbeitung, abends Geburtstagsfeier	1 Tag	Sam 19.10.19	Son 20.10.19	S	100%
35	BLOCK: Einarbeitung neuer Job	1 Tag?	Die 22.10.19	Mit 23.10.19	S	100%
36	Erkenntnisse und Feedback aus MAS1 einarbeiten	3 Tage	Mit 23.10.19	Sam 26.10.19	S	100%
37	Zeitreserve: Geplante Literatur lesen	21 Tage	Sam 26.10.19	Son 17.11.19	S	100%
38	BLOCK: Weltpartag und Abschlussexp. Firma	1 Tag?	Don 31.10.19	Fre 01.11.19	S	100%
39	Kapitel "Vertrieb von Bankdienstleistungen" schreiben	11 Tage	Sam 26.10.19	Mit 06.11.19	S	100%
40	BLOCK: Erste Arbeitstage neuer Job	4,55 Tage	Mon 04.11.19	Fre 08.11.19	S	100%
41	Kapitel "Kundenbindung" schreiben	11,2 Tage	Sam 09.11.19	Mit 20.11.19	S	100%
42	Masterarbeitsvereinbarung erstellen	2,65 Tage	Mit 20.11.19	Fre 22.11.19	S;AG;MB	100%
43	Unterschiedliche Masterarbeitsvereinbarung hochladen	0 Tage	Fre 22.11.19	Fre 22.11.19	S	100%
44	Literaturrecherche für Kapitel "Kundenbindungskonzepte"	11,85 Tage	Son 24.11.19	Fre 06.12.19	S	100%
45	Coachingtermin/Telefonat mit MB abhalten	1 Tag?	Mon 16.12.19	Die 17.12.19	MB;S	100%
46	Zwischenstand der MA an MB senden	0 Tage	Mon 23.12.19	Mon 23.12.19	S	100%
47	Feedback von MB einarbeiten	1,7 Tage?	Fre 27.12.19	Sam 28.12.19	S	100%
48	Kapitel "Kundenbindungskonzepte" schreiben	9,35 Tage	Fre 20.12.19	Die 31.12.19	S	100%
49	Kapitel "Konzept zur Kundenbindung für den Retailbereich der Bankenbranche" schreiben	3,45 Tage?	Die 31.12.19	Fre 03.01.20	S	100%
50	Untersuchungsdesign vorbereiten	1 Tag?	Fre 03.01.20	Sam 04.01.20	S	100%
51	Theorieteil inkl. Untersuchungsdesign an MB senden	0 Tage	Sam 04.01.20	Sam 04.01.20	S	100%
52	Fehlende Infos für Untersuchungsdesign bei AG anfragen	0 Tage	Sam 04.01.20	Sam 04.01.20	S	100%
53	Feedback von MB und Infos von AG einarbeiten	1,7 Tage	Die 07.01.20	Mit 08.01.20	S	100%
54	Theorieteil (ohne U-Design) spät. abgeschlossen	0 Tage	Sam 04.01.20	Sam 04.01.20	S	100%
55	<b>Masterseminar 2</b>	<b>74,1 Tage?</b>	<b>Sam 04.01.20</b>	<b>Son 22.03.20</b>		<b>100%</b>
56	Bezugsrahmen überarbeiten	1 Tag?	Sam 04.01.20	Son 05.01.20	S	100%
57	Projektplan und Meilensteinplan: Anpassungen vornehmen	1 Tag	Son 05.01.20	Mon 06.01.20	S	100%
58	Restliche Unterlagen für MAS2 vorbereiten	1,7 Tage	Mit 08.01.20	Don 09.01.20	S	100%
59	Mögliche Termine für Fokusgruppe in RLB abklären	2 Tage	Mit 08.01.20	Fre 10.01.20	AG;S	100%
60	Unterlagen für MAS2 an MB senden	0 Tage	Mit 08.01.20	Mit 08.01.20	S	100%
61	Feedback einarbeiten	1 Tag	Don 09.01.20	Fre 10.01.20	S	100%
62	Unterlagen für MAS2 abgeben	0 Tage	Fre 10.01.20	Fre 10.01.20	S	100%
63	MAS2 abhalten	0 Tage	Fre 17.01.20	Fre 17.01.20	C;MB;S	100%
64	Meeting mit MB anschließend an MAS2 abhalten	0 Tage	Fre 17.01.20	Fre 17.01.20	MB;S	100%

Abbildung A- 2: Projektplan Vorgänge 2/4 (Eigene Darstellung)

Projektplan: Masterarbeit						
Nr.	Vorgangname	Dauer	Anfang	Ende	Ressourcenkürzel	% Abgeschlossen
65	Erkenntnisse und Feedback aus MAS2 einarbeiten	3,6 Tage	Son 19.01.20	Mit 22.01.20	S	100%
66	Theorieteil zur Abgabe bereit	0 Tage	Son 22.03.20	Son 22.03.20	S	100%
67	<b>Analyseteil</b>	<b>51,1 Tage?</b>	<b>Die 21.01.20</b>	<b>Sam 14.03.20</b>		<b>100%</b>
68	Unternehmensanalyse durchführen (persönliche Beratung in der RLB, aktuelle Kundenbindungsmaßnahmen am POS)	6 Tage	Mit 22.01.20	Die 28.01.20	AG,S	100%
69	Erhebungsinstrumente für Primärforschung erstellen (Leitfaden für Fokusgruppe, erster Entwurf Online-Fragebogen)	5,5 Tage	Don 23.01.20	Die 28.01.20	S	100%
70	Erhebungsinstrumente an MB senden	0 Tage	Die 28.01.20	Die 28.01.20	MB,S	100%
71	evtl. Coachingtermin abhalten	0 Tage	Fre 31.01.20	Fre 31.01.20	S	100%
72	Feedback einarbeiten	1 Tag?	Sam 01.02.20	Son 02.02.20		100%
73	Besprechung der Erhebungsinstrumente mit AG und Feedback einarbeiten	4,55 Tage	Sam 01.02.20	Mit 05.02.20	AG,S	100%
74	Organisatorisches zur Fokusgruppe klären (Raumreservierung in der RLB, Audio- und Videoaufzeichnung, Einverständniserklärungen der Probanden vorbereiten, ...)	0 Tage	Mit 12.02.20	Mit 12.02.20	AG,S	100%
75	Beraterinnen und Berater der RLB zur Fokusgruppe einladen	17,85 Tage?	Mon 03.02.20	Fre 21.02.20	S	100%
76	Freigabe der Erhebungsinstrumente vom AG bekommen	0 Tage	Fre 21.02.20	Fre 21.02.20	AG	100%
77	Fokusgruppe abhalten	0 Tage	Mit 26.02.20	Mit 26.02.20	S	100%
78	Nachbearbeitung Fokusgruppe: Transkription und wesentliche Inhalte herausarbeiten für Online-Fragebogen)	3,6 Tage?	Son 01.03.20	Mit 04.03.20	S	100%
79	Fertigstellung des Online-Fragebogen mit Ergebnissen aus Fokusgruppe	3,8 Tage	Mit 04.03.20	Son 08.03.20	AG,S	100%
80	Feedback zum Online-Fragebogen von MB und AG einholen und einarbeiten + Pretests	2,65 Tage	Mon 09.03.20	Mit 11.03.20	S	100%
81	Aussendung Online-Fragebogen	0 Tage	Mit 11.03.20	Mit 11.03.20	AG,S	100%
82	Darstellung und Verschriftlichung der Ergebnisse aus der Fokusgruppe	4,55 Tage?	Sam 14.03.20	Mit 18.03.20	S	100%
83	Aussendung Reminder Online-Fragebogen	0 Tage	Don 19.03.20	Don 19.03.20	AG,S	100%
84	Auswertung Ergebnisse Online-Fragebogen	4,55 Tage	Die 24.03.20	Sam 28.03.20	S	100%
85	Coachingtermin/Telefonat mit MB abhalten	0 Tage	Fre 27.03.20	Fre 27.03.20	S,MB	100%
86	Darstellung und Verschriftlichung der Ergebnisse aus dem Online-Fragebogen	6,45 Tage?	Sam 28.03.20	Fre 03.04.20	S	100%
87	<b>Praxisteil</b>	<b>5 Tage?</b>	<b>Mon 16.03.20</b>	<b>Sam 21.03.20</b>		<b>100%</b>
88	Konzept zur Kundenbindung für die RLB Stmk. erstellen	3,6 Tage	Mon 30.03.20	Don 02.04.20	S	100%
89	Handlungsempfehlungen und Maßnahmenplan erstellen	2,65 Tage?	Fre 03.04.20	Son 05.04.20	S	100%
90	Konzept an MB senden	0 Tage	Die 07.04.20	Die 07.04.20	S	100%
91	Feedback von MB einarbeiten	2,65 Tage	Mit 08.04.20	Fre 10.04.20	S	100%
92	Praxisteil fertiggestellt	0 Tage	Fre 10.04.20	Fre 10.04.20	S	100%
93	<b>Masterseminar 3</b>	<b>16,9 Tage?</b>	<b>Mon 30.03.20</b>	<b>Don 16.04.20</b>		<b>99%</b>

Abbildung A- 3: Projektplan Vorgänge 3/4 (Eigene Darstellung)

Projektplan: Masterarbeit						
Nr.	Vorgangname	Dauer	Anfang	Ende	Ressourcenkürzel	% Abgeschlossen
94	Unterlagen für MAS3 vorbereiten	2,65 Tage	Fre 10.04.20	Son 12.04.20	S	100%
95	Unterlagen bei Bedarf an MB senden	0 Tage	Son 12.04.20	Son 12.04.20	S	100%
96	Feedback einarbeiten	0,75 Tage	Mon 13.04.20	Mon 13.04.20	S	100%
97	Unterlagen für MAS3 abgeben	0 Tage	Mon 13.04.20	Mon 13.04.20	S	100%
98	MAS3 abhalten (über Microsoft Teams)	0 Tage	Don 16.04.20	Don 16.04.20	C;MB;S	100%
99	Telefonat mit MB anschließend an MAS3 abhalten	0 Tage	Don 16.04.20	Don 16.04.20	MB;S	100%
100	<b>Abschlussphase</b>	<b>65,45 Tage?</b>	<b>Sam 18.04.20</b>	<b>Fre 26.06.20</b>		<b>48%</b>
101	Feedback aus MAS3 einarbeiten	2 Tage	Sam 18.04.20	Mon 20.04.20	S	100%
102	Zusammenfassung und Abstract verfassen	1 Tag	Mon 20.04.20	Die 21.04.20	S	100%
103	Bezugsrahmen und Projektplan anpassen	1 Tag	Die 21.04.20	Mit 22.04.20	S	100%
104	Anhang und Verzeichnisse bearbeiten	1 Tag?	Mit 22.04.20	Don 23.04.20	S	100%
105	MA korrekturlesen	2 Tage	Mit 22.04.20	Fre 24.04.20	S	100%
106	MA korrekturlesen lassen	2 Tage	Sam 25.04.20	Mon 27.04.20	S	100%
107	MA korrekturlesen	0 Tage	Mon 27.04.20	Mon 27.04.20	S	100%
108	Korrekturen einarbeiten	2 Tage	Mon 27.04.20	Mit 29.04.20	S	100%
109	MA formal überarbeiten	2 Tage	Mit 29.04.20	Fre 01.05.20	S	100%
110	Erstellung der Dateien für die MA-Abgabe	1 Tag	Fre 01.05.20	Sam 02.05.20	S	100%
111	Abgabe der Masterarbeit	0 Tage	Son 03.05.20	Son 03.05.20	S	100%
112	Einarbeitung Feedback zur Masterarbeit	15 Tage?	Mit 10.06.20	Don 25.06.20		0%
113	Abgabe der Benützungsbefreiung für die Masterarbeit	0 Tage	Fre 26.06.20	Fre 26.06.20		0%
114	Abgabe der bibliotheksfähigen Masterarbeit als Upload	0 Tage	Fre 26.06.20	Fre 26.06.20	S	0%

Abbildung A- 4: Projektplan Vorgänge 4/4 (Eigene Darstellung)

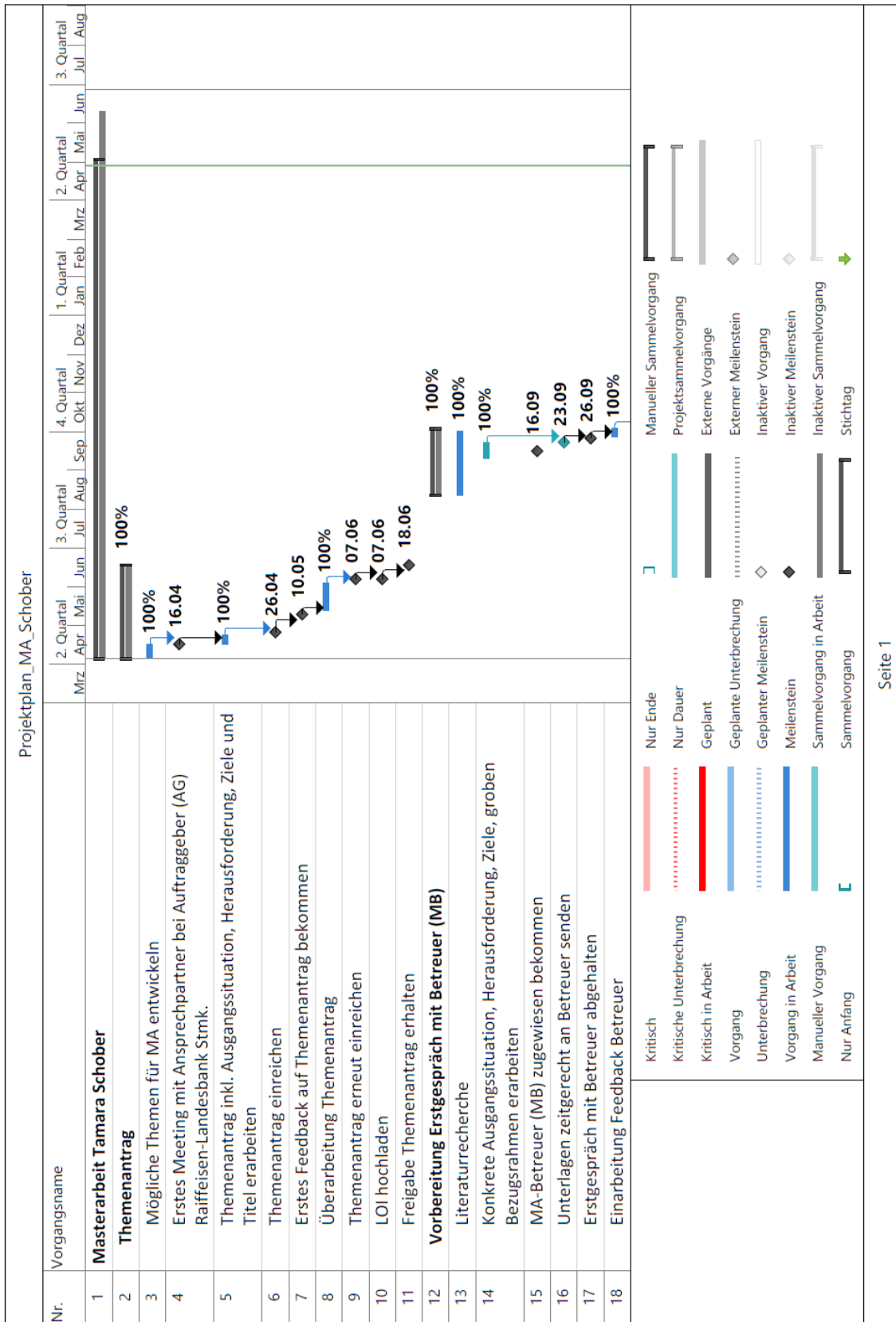


Abbildung A- 5: Projektplan Diagramm 1/7 (Eigene Darstellung)

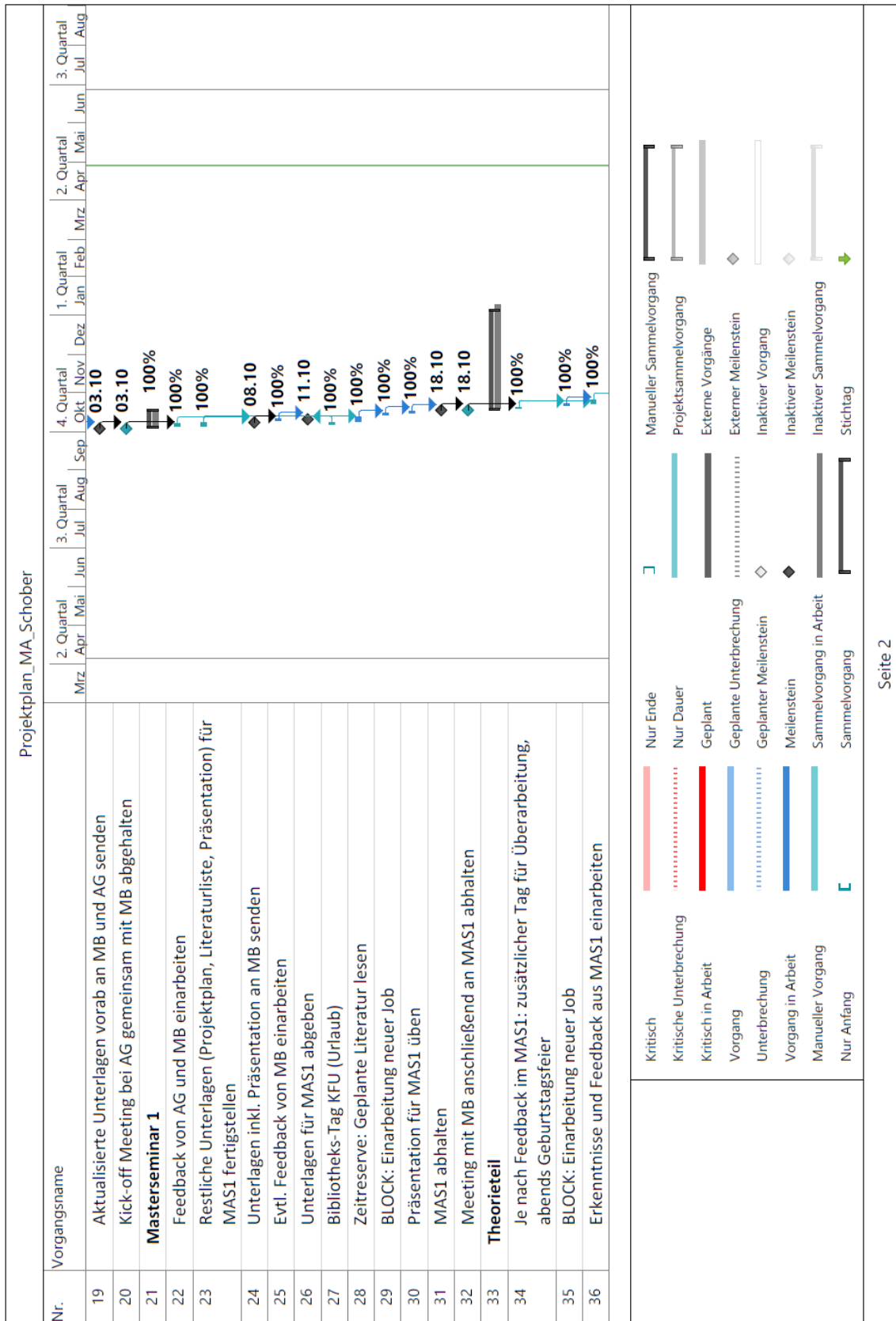


Abbildung A- 6: Projektplan Diagramm 2/7 (Eigene Darstellung)

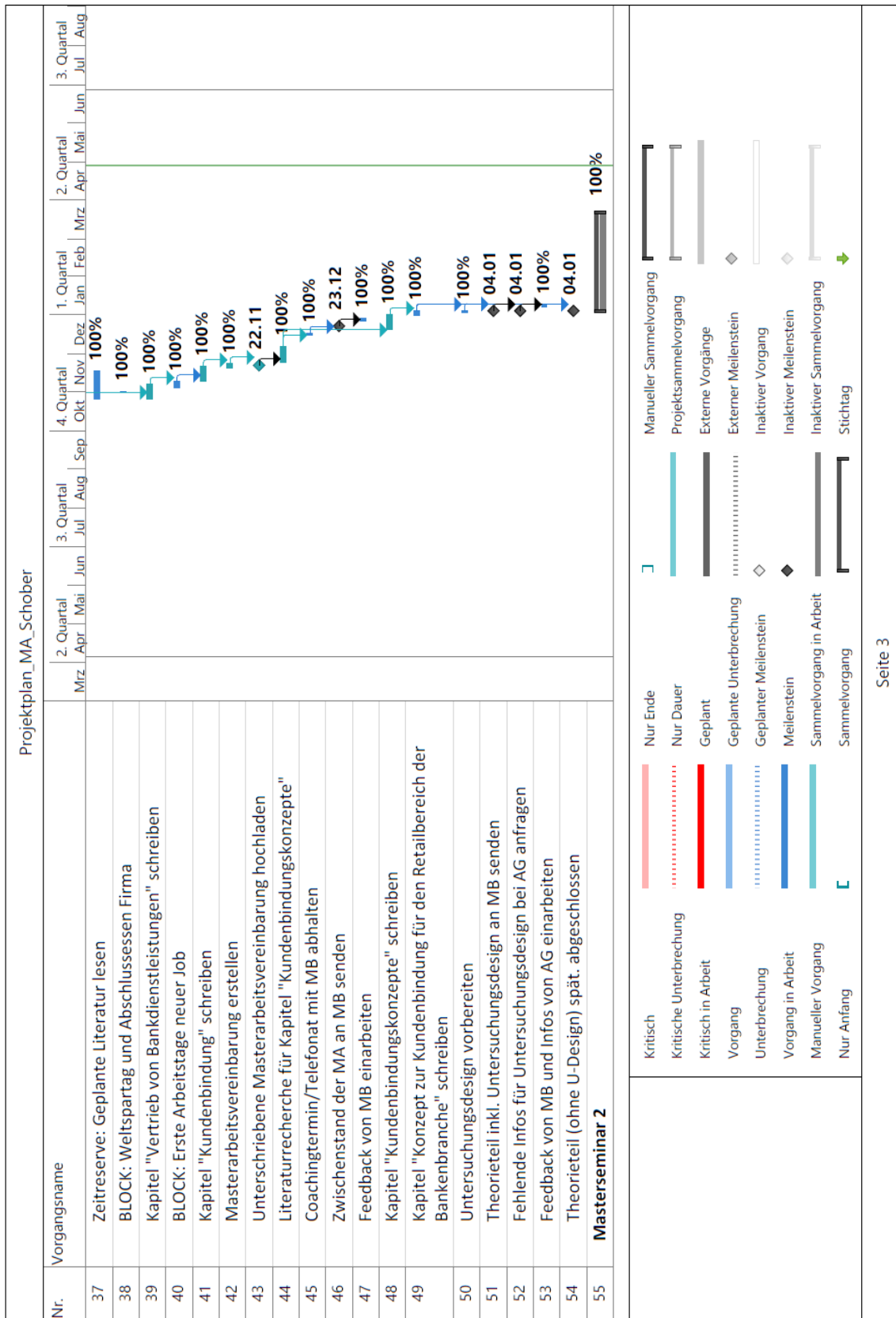


Abbildung A- 7: Projektplan Diagramm 3/7 (Eigene Darstellung)

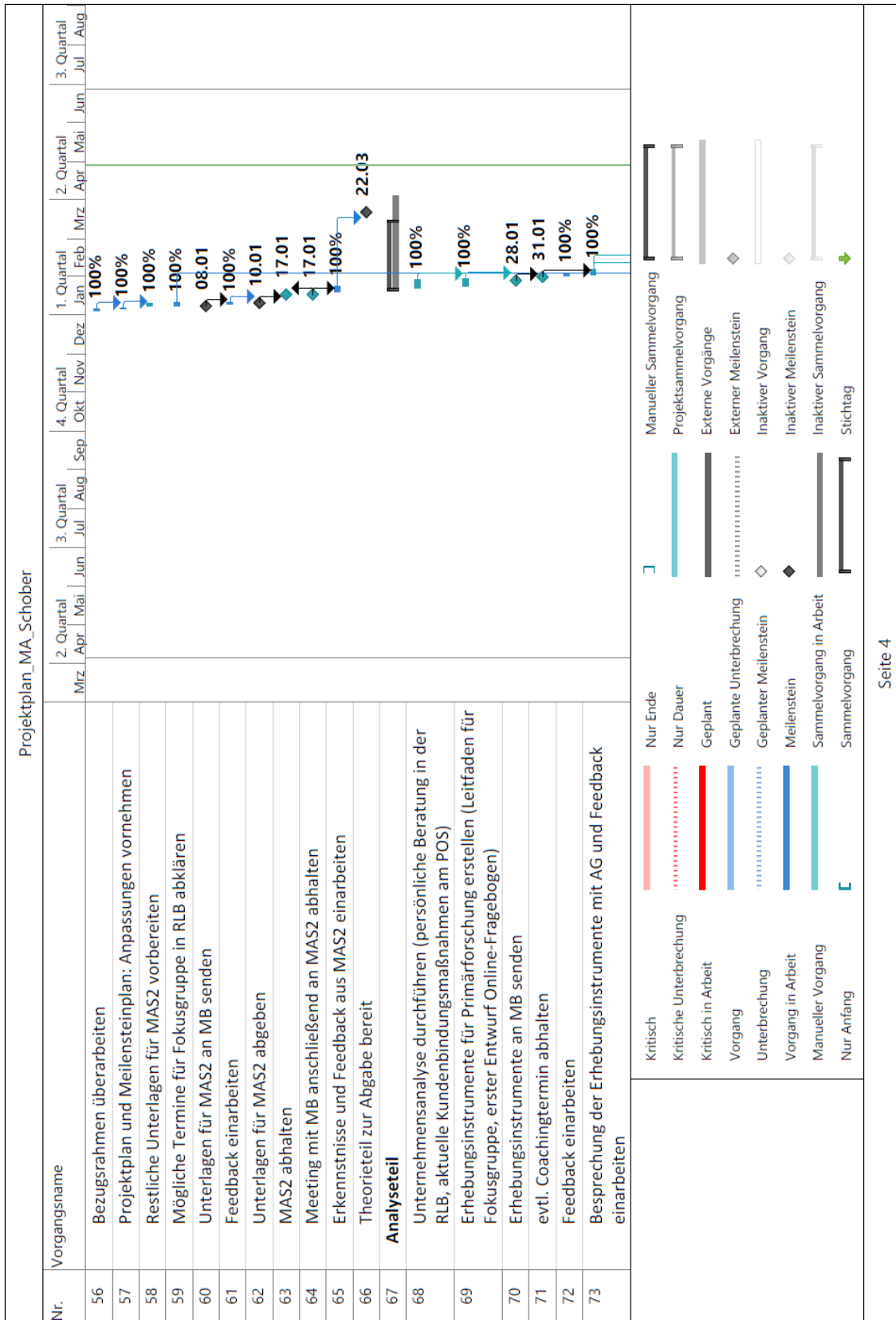


Abbildung A- 8: Projektplan Diagramm 4/7 (Eigene Darstellung)

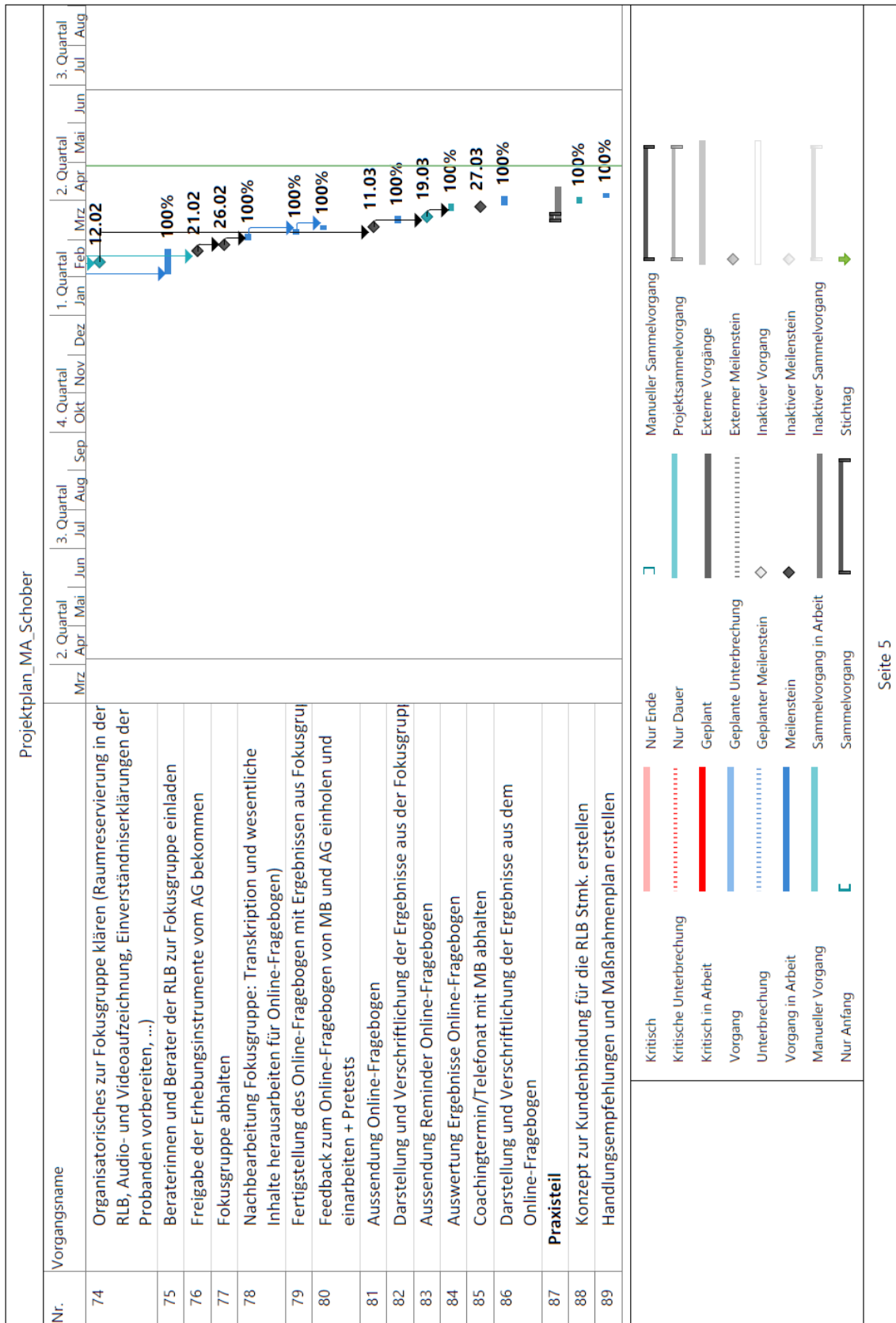


Abbildung A- 9: Projektplan Diagramm 5/7 (Eigene Darstellung)



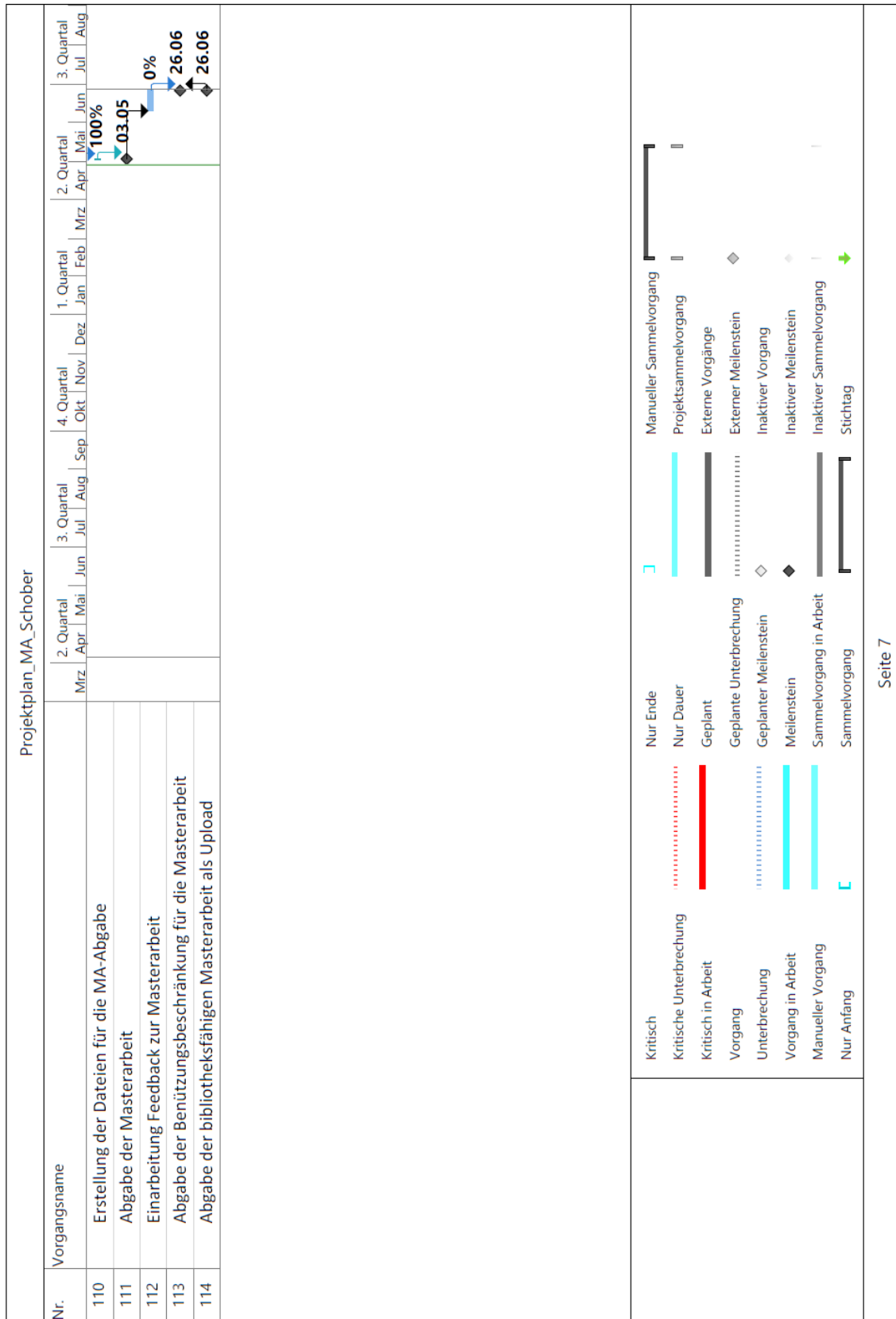


Abbildung A- 11: Projektplan Diagramm 7/7 (Eigene Darstellung)

# Meistgenutzte digitale Touchpoints in 16 Branchen

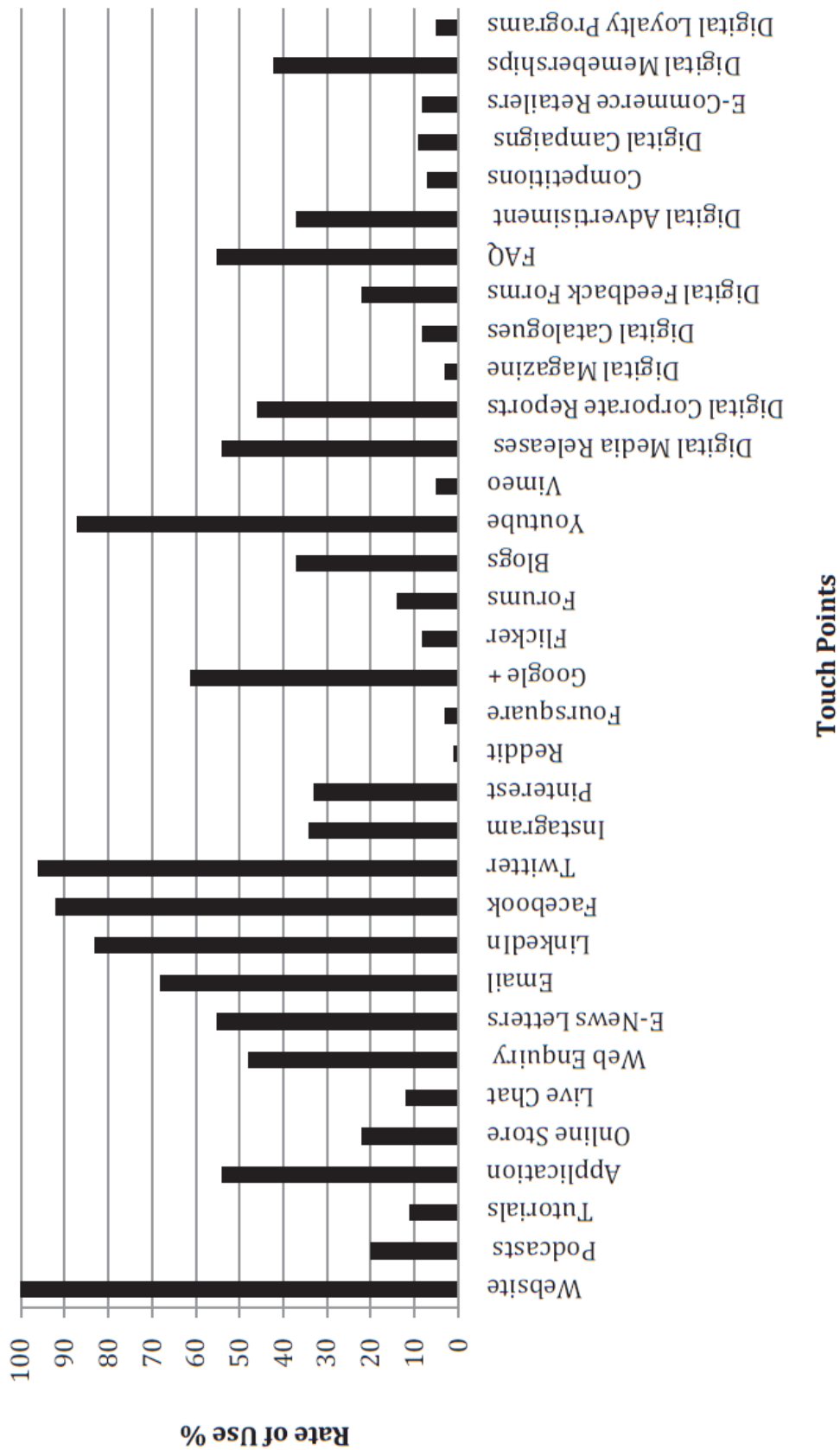


Abbildung A- 12: Vergrößerte Darstellung: Meistgenutzte digitale Touchpoints in 16 Branchen weltweit (Straker/Wrigley/Rosemann 2015, S. 115)

# Kundensegmente der RLB Stmk.

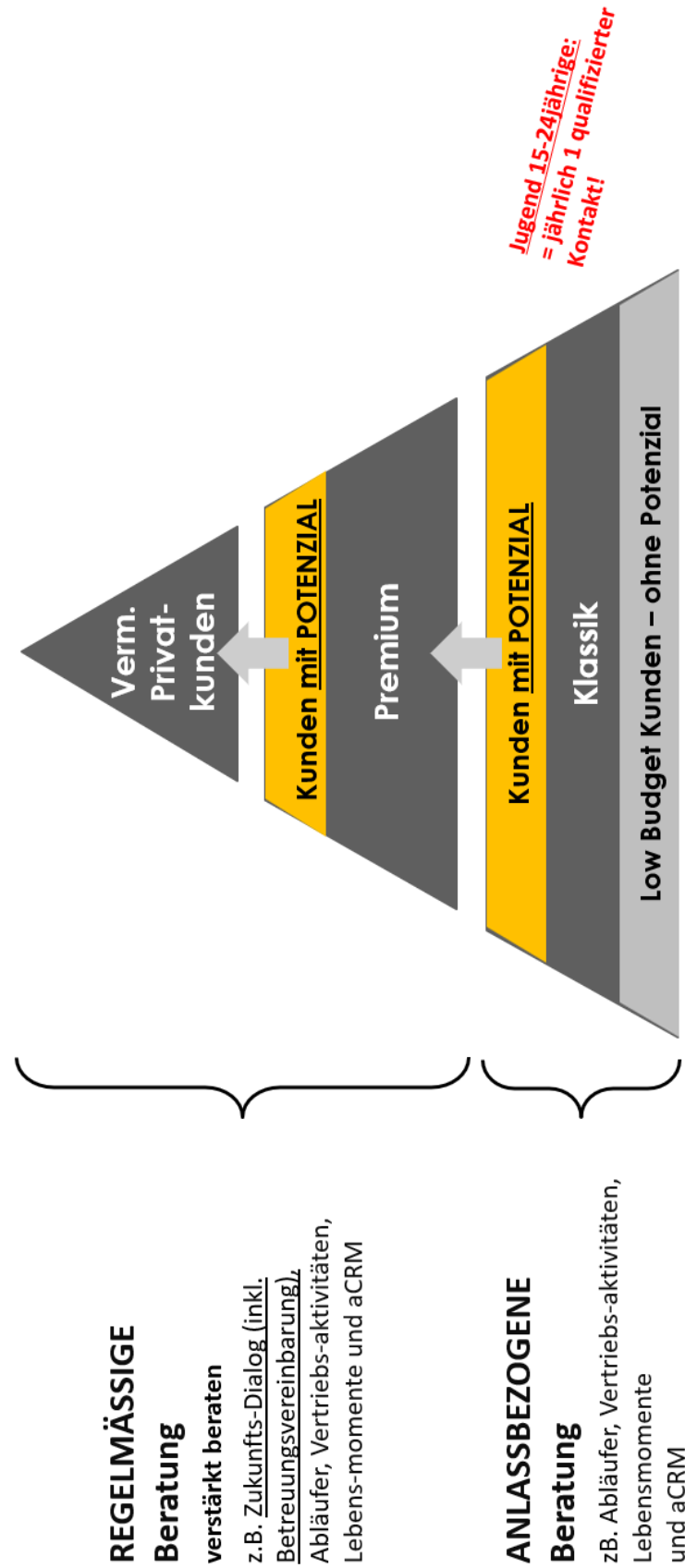


Abbildung A- 13: Vergrößerte Darstellung: Kundensegmente der RLB Stmk. (Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG 2020b)

# Oberfläche des CRM-Programmes SMART Beratung

The screenshot displays the SMART Beratung CRM interface, organized into several main sections:

- MEINE DATEN (DRB 6 SCHULUNGUSER, HERR):**
  - KdNr. 194.720, geb. 15.12.1970, Alter: 49
  - SV-Nr. -
  - not vorhanden +43 664 2546789, wolff58@gmail.com
  - Mailbox
  - Geschäftsanteile R-Punkte: nicht vorhanden
  - Anlegerprofil: 02 (17.12.2019)
  - Ehepartner: Schulunguser, 44
- BETREUUNGSINFORMATION DETAILS ZUR BETREUUNG:**
  - Beratungstermin erfüllt
  - Besuch: 24.01.2020
  - Besuch: 23.01.2020
  - Besuch: 15.01.2020
- MEINE BERATUNG WUNSCH UND ZIELE:**
  - Aus meinen persönlichen Wünschen konkrete Ziele machen:
  - Hobby, Freizeit & Urlaub (0)
  - Vorsorge & Absichern (0)
  - Wohnen (1)
  - Geld anlegen (1)
  - Rund ums Konto (1)
  - Mobilität (0)
  - Ausbildung & Karriere
  - Vermögen schaffen (0)
  - Familie & Kinder
- MEIN HAUSHALTSPLANER:**
  - LETZTE ÄNDERUNG: 29.01.2020
  - Verfügbare Betrag: 657,00 EUR
  - Einnahmen pro Monat: 2.746,00 EUR
  - Ausgaben pro Monat: 2.089,00 EUR
  - 24% verfügbar
- MEINE PRODUKTE:**
  - Vermögen: 60.345,25 EUR
  - Gehaltskonten EUR: 15.122,26 EUR
  - Gebundenes Sparen 06 Monate: 12.000,84 EUR
  - Gebundenes Sparen Fixzins 01 - 05 Mo...: 12.000,84 EUR
- MEIN NEUES PRODUKT:**
  - Ich weiß genau, was ich brauche und möchte direkt zum Produkt:
  - Veranlagung, Absicherung, Finanzierung, Konto

Abbildung A- 14: Vergrößerte Darstellung: Oberfläche des CRM-Programmes SMART Beratung (Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG 2020b)

## Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fokusgruppe

<b>Nr.</b>	<b>Bankstelle</b>	<b>Beratungserfahrung in Jahren</b>
Teilnehmer 1	Annenstraße	19
Teilnehmer 2	Theodor-Körner-Straße	30
Teilnehmer 3	Kaiserfeldgasse	26
Teilnehmer 4	Kaiserfeldgasse	4,5
Teilnehmer 5	Raaba	15
Teilnehmer 6	Ragnitz	9

*Tabelle A- 2: Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fokusgruppe (Eigene Darstellung)*

## Berechnung der Stichprobe für die Online-Befragung

<b>Klassik Potenzial</b>	<b>männlich</b>	<b>weiblich</b>	<b>Gesamt</b>	<b>Kontrolle</b>
15 - 29 Jahre	124	158	282	282
30 - 44 Jahre	559	655	1214	1214
45 - 59 Jahre	444	563	1007	1007
60 - 75 Jahre	247	306	553	553
			<b>3056</b>	

Tabelle A- 3: Berechnung Grundgesamtheit Segment "Klassik mit Potenzial" (Eigene Darstellung)

<b>Premium</b>	<b>männlich</b>	<b>weiblich</b>	<b>Gesamt</b>	<b>Kontrolle</b>
15 - 29 Jahre	293	235	528	528
30 - 44 Jahre	1891	1705	3596	3596
45 - 59 Jahre	1956	1655	3611	3611
60 - 75 Jahre	751	826	1577	1577
			<b>9312</b>	

Tabelle A- 4: Berechnung Grundgesamtheit Segment "Premiumkunden" (Eigene Darstellung)

<b>Gesamt</b>	<b>männlich</b>	<b>weiblich</b>	<b>Gesamt</b>
15 - 29 Jahre	417	393	810
30 - 44 Jahre	2450	2360	4810
45 - 59 Jahre	2400	2218	4618
60 - 75 Jahre	998	1132	2130
			<b>12368</b>

Tabelle A- 5: Berechnung Grundgesamtheit (Eigene Darstellung)

<b>Quotenplan für die quantitative Online-Befragung</b>					
<b>Gesamt „Klassik mit Potenzial“ &amp; „Premium“</b>	<b>Altersklassen</b>	<b>Geschlecht</b>		<b>Quotenbildung</b>	<b>Stichprobe</b>
<b>12.368</b>	15 – 29 Jahre	männlich	417	3,37 %	5
		weiblich	393	3,18 %	5
	30 – 44 Jahre	männlich	2.450	19,81 %	30
		weiblich	2.360	19,08 %	28
	45 – 59 Jahre	männlich	2.400	19,40 %	29
		weiblich	2.218	17,93 %	27
	60 – 75 Jahre	männlich	998	8,07 %	12
		weiblich	1.132	9,15 %	14
		<b>Summe</b>	<b>12.368</b>	<b>100 %</b>	<b>150</b>

Tabelle A- 6: Berechnung Stichprobe (Eigene Darstellung)

## Gesprächsleitfaden für die Fokusgruppe

Der ursprünglich verfasste Gesprächsleitfaden diente in der Durchführung der Fokusgruppe selbst nur noch als Orientierung, da die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sehr viele Themen im Gesprächsfluss vorwegnahmen. Nachfolgende Tabelle stellt den Gesprächsleitfaden dar, die tatsächliche Fragestellung kann dem Protokoll der Fokusgruppe entnommen werden. Alle Themenbereiche wurden besprochen. Für organisatorische Themen, wie Begrüßung und Einleitung sowie bei den Fragen Nr. 3 und 4 wurde eine Powerpoint-Präsentation als Medium genutzt.

Nr.	Thema	Material	Zeit in min
<b>Einleitung und Änderungen im Bankvertrieb</b>			
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstellung der Studierenden, OK für Audio -und Videoaufnahme einholen, Info über Anonymität</li> <li>• Organisatorisches</li> <li>• Info über Zweck der Fokusgruppe, Ziel nennen (wird dann mit einem Kunden-Fragebogen fortgesetzt etc.)</li> <li>• Auflegen von Bilderkarten, die die Änderungen im Bankvertrieb zeigen (z.B. Digitalisierung, immer besser informierte KundInnen, Wechselbereitschaft und sinkende Loyalität, Mobile Banking, Convenience)</li> <li>• Vorstellungsrunde der TeilnehmerInnen: Bitte wählen Sie eine Bilderkarte aus, sagen Sie uns, warum Sie diese gewählt haben bzw. wie Sie diese Änderung in der Beratung bemerken; Ihr Alter und wie lange Sie schon in der persönlichen Beratung tätig sind.</li> </ul>	ppt, Bilderkarten	10
<b>Herausforderungen in der Kundenbindung</b>			
2	<p>Was müsste sich an der Beratung ändern, damit die Kundenbindung einfacher gelingt? Versuchen Sie bitte, diese Frage mit <b>einem Satz</b> zu beantworten.</p> <p>(Bitte jeweils ein neuer Vorschlag, wenn etwas schon genannt wurde.)</p>		5
<b>Dimensionen eines Kundenbindungskonzeptes</b>			
3	<p>Vorstellung der Dimensionen eines Kundenbindungskonzeptes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezugsobjekt (Angebot, Produkt/Marke, Absatzmittler)</li> <li>• Zielgruppe</li> <li>• Arten der Kundenbindung</li> <li>• <b>Kundenbindungsinstrumente und Touchpoints</b></li> <li>• <b>Intensität und Timing</b></li> <li>• Kooperationsstrategien</li> <li>• Budgetplanung und Controlling der Kundenbindungsmaßnahmen</li> </ul>	Präsentation ppt 1 Folie	5

	Definition der beiden Dimensionen, die in weiterer Folge diskutiert werden. Kurze Definition Touchpoints.		
	<b>Dimension 1: Kundenbindungsinstrumente <u>und</u> digitale Touchpoints</b>		
4	Welche digitalen Services und unterstützenden Tools verwenden Sie in der Beratung, welche nicht und warum?	ppt-Folie mit Auflistung	10
5	Welche Maßnahmen und speziell welche DIGITALEN Maßnahmen/Tools tragen (auch unterstützend) zur Kundenzufriedenheit und damit zur Kundenbindung bei und warum?		10
6	Was fehlt an digitalen Tools, was würden Sie sich wünschen? Was gibt es (noch) nicht, dass die Kundenbindung <u>in Ihrer persönlichen Beratung</u> erhöhen würde?		10
	<b>Dimension 2: Intensität und Timing</b>		
7	Satzergänzung: Wenn ich meine Kundinnen und Kunden (in Bezug auf Kundenbindungsmaßnahmen und Touchpoints) möglichst verärgern und loswerden möchte, dann ... (Bitte nur diesen einen Satz vervollständigen.)		5
8	Wie oft möchten Kundinnen und Kunden Kontakt zu ihrer Beraterin/ihrem Berater haben? Gibt es Unterschiede hinsichtlich des Alters der KundInnen?		5
9	Wie oft würden Sie oben genannte Kundenbindungsmaßnahmen bzw. digitale Touchpoints einsetzen, z.B. innerhalb eines Jahres?		10
	<b>Kundenzentrierung</b>		
	Definition Kundenzentrierung nach RLB: vom Kunden her denken, Kundenerwartungen und Kundenerlebnis stehen im Mittelpunkt, Kommunikation auf Augenhöhe, Nutzung von Medien und Kanälen je nach Kundenpräferenz		2
10	Was können Sie in der persönlichen Beratung tun, damit die Kundenzentrierung erhöht wird? Welche Unterstützung/Rahmenbedingungen wünschen Sie sich dafür?		15
	<b>Abschluss</b>		
	Zusammenfassung der Ergebnisse, Ausblick was damit geschieht Danke für Ihre Zeit, Incentive austeilen	ppt	5

Tabelle A- 7: Gesprächsleitfaden für die Fokusgruppe (Eigene Darstellung)

= ca. 90 Minuten

# Protokoll der Fokusgruppe

## „Kundenzentriertes Kundenbindungskonzept für die Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG“

Raaba, 26.02.2020, 16:30 – 18:30 Uhr

M = Moderatorin

TN1–TN6 = TeilnehmerInnen (TN) 1 bis 6

Die gesprochene männliche Form meint nachfolgend immer beide Geschlechter.

### **M Begrüßung und Vorstellung der Studierenden, Vorstellung des Zwecks der Fokusgruppe, Allgemeines zum Ablauf und Organisatorisches**

#### **Vorstellrunde der TN**

**M So, jetzt bitte ich um eine kurze Vorstellrunde, aber nicht im klassischen Sinn. Sondern Sie haben da vor sich 6 Bilderkarten liegen, ich würde Sie bitten, eine davon zu nehmen und mir zu sagen, wie Sie diese Änderung, die da draufsteht, die es im Bankvertrieb gibt, in Ihrem Alltag als KundenberaterIn bemerken. Dann bitte noch dazu sagen, wie alt Sie sind und wie lange Sie schon in der Kundenberatung tätig sind.**

*TN1 Bilderkarte: Berater ist nicht mehr die einzige Informationsquelle bei Finanzen*

Bin seit 19 Jahren in der RLB tätig in der Kundenberatung, bin 39 Jahre alt. Vom Schalter weg und jetzt seit 5 Jahren Filialleitung. Ja, man merkt schon den Wechsel bei den Kunden und auch bei den Mitarbeitern, vor allem bei den jungen. Die Kunden an sich zu binden ist sehr schwierig und auch dementsprechend die Mitarbeiter zu halten wird zukünftig schwierig und auch die Kunden. Der Vertrieb ist nicht mehr so, wie es mal war, weil man ständig unter Stress steht, alles so schnell wie möglich und zur vollsten Zufriedenheit zu erfüllen. Und vor allem das ist es auch, was bei mir steht. Wir haben sehr viele Produkte und die Kunden sind schon vorinformiert durch Dr. Google und Co., sodass du selbst gar nicht mitkommst bei dem Ganzen. Die Blumenwiese ist viel bunter, als sie früher mal war. Die große Herausforderung wird eben sein, das zu koppeln: Digitalisierung und Mensch zu Mensch. Aber das hat jetzt nicht nur der Finanzsektor, sondern der gesamte Dienstleistungssektor. Auch Handel natürlich. Die Leute sind einfach informierter, weil die Informationsmöglichkeiten da sind und das hat es früher nicht gegeben.

TN2 *Bilderkarte: Trend zu mobile banking.* 51 Jahre alt, 30 Jahre im Haus. Wir sind im Wandel der Zeit. Die Banken und den Markt als solches gibt es ja schon lang, aber ich glaub jetzt ist die Zeit, wo wir uns besonders schwer tun, im Alltag einen Kundennutzen zu stiften und einen Mehrwert. Das Geld selber ist nicht mehr der zentrale Mittelpunkt, der Kunde wird dann was kaufen, wenn wir schaffen, diese beiden Dinge in seiner Wahrnehmung rüberbringen oder einfach zu kreieren, wo er einen Nutzen/einen Mehrwert hat. Den Geldhandel macht mittlerweile jeder, vom Saturn angefangen bis zu Amazon. Also die Micro-Kredite kann man problemlos bekommen, da braucht man keine Bank mehr. Zinsen gibt es auch keine mehr, also das war unser Hauptgeschäft. Die Struktur so zu erhalten, wie sie jetzt ist, wird – glaube ich – wenn keine Wunder passiert, so nicht möglich sein, in ganz Europa nicht. Und so viel tolle Kapitalmarktprodukte gibt es auch nicht, sodass jeder gerne eines hätte. Zur Bilderkarte: Ich würde gar nicht mehr sagen, das ist ein Trend, sondern das ist heutzutage ein Basisprodukt. Der Kunde entscheidet jetzt nicht mehr, wer das bessere Banking hat, das hat man einfach. Wenn du keines hast, bist du wahrscheinlich ähnlich wie die Sparda Bank: am Markt nicht erkennbar. Und somit wird es recht interessant werden heute. Sagen wir so, wenn der Kunde einen Nutzen spürt, dann zahlt er auch. Die Alten z.B. werden von uns ja meistens links liegen gelassen, aber das sind noch die, die eher noch für etwas zahlen, ohne mit der Wimper zu zucken. Und wenn der Nutzen nur Sympathie ist, den man ihnen entgegenbringt.

**M Vielleicht weil Sie das ansprechen, die Zielgruppe meines Kundenbindungskonzeptes sind dann eben auch nicht die Älteren, sondern Klassikkunden mit Potenzial und Premiumkunden.**

TN2 Also das was wir jeden Tag bewirtschaften und bearbeiten und wo sehr viele gescheite Köpfe schon manche Gehirnzellen verschwendet haben. Aber wir gehen alle in die gleiche Richtung und wir trauen uns nicht, links oder rechts anders zu tun.

TN3 *Bilderkarte: KundInnen sind immer besser informiert und vorbereitet*  
Bin 46, seit 26 Jahren in der Bank und auch in der Kundenberatung. Über die vielen Jahre baut man einfach eine gewisse Vertrauensbasis zu den Kunden auf und ich glaube, dass das das Entscheidende ist. Auf meinem Blatt steht „KundInnen sind immer besser informiert und vorbereitet“, ich würde das so nicht unterschreiben. Sondern Neukunden sind besser informiert, Bestandskunden, die ich schon seit 10 Jahren oder länger betreue, wo das Vertrauen da ist, also die kommen wesentlich unvorbereiteter, weil sie einfach schon zu einem Vertrauen gefasst haben. Aber

Neukunden, die kommen natürlich mit festen Vorstellungen, da würde ich das eher unterscheiden. Bestandskunden, die schon lange einem Betreuer zugeordnet sind und Neukunden, die nur wegen einem Vergleichsangebot vorbeikommen. Ausnahme vielleicht bei Bestandskunden, die ein großes Projekt vorhaben, wie eine Wohnbaufinanzierung. Da stimmt es, da informieren sie sich besser. Da kommen schon einige auch mit einem anderen Angebot und so. Und sind sicher besser vorbereitet. Für das Alltagsgeschäft verlässt man sich auf den Berater. Die Herausforderung in Zukunft wird das sein, dass sie Mitarbeiter haben, die auch langfristig im Vertrieb bleiben und eine langfristige Kundenbeziehung aufbauen. Ich glaube, dass wir als Raiffeisen nur dann wirklich langfristig erfolgreich sind, wenn wir das Persönliche behalten können. Ansonsten sind wir auch austauschbar mit jeder beliebigen N26 Bank oder was auch immer. Und man sieht das auch in den Bankstellen: dort, wo viel Fluktuation ist, dort ist es schwieriger, dort wo es eine gestandene Mannschaft über viele Jahre gibt, ist auch der Vertrieb sicherlich einfacher. Bei uns ist ein Kollege jetzt in Pension gegangen und die Kunden sind auf zwei junge Berater aufgeteilt worden. Also die haben es schon schwer, die Kunden jetzt zu halten. Da kommen jeden Tag Kontolöschungen, Depotlöschungen, aber das ist einfach auch normal. Man braucht einfach eine Zeit, bis man eine Vertrauensbasis zum Kunden aufbauen kann.

TN1 Ich finde, dass das schon ein wichtiges Thema ist. Die älteren Mitarbeiter, so ab 50/55, die bleiben ja eh. Aber die Jungen, die tun sich das nicht an, vor allem nicht um das Geld. Und das ist einer der Hauptpunkte. Das ist einfach eine andere Generation, denen ist ganz was anderes wichtig. Die sind nicht mehr bereit, im Job alles zu dulden und den Stress und Ärger und das jeden Tag mit Vollgas. Du merkst die Fluktuation bei der jüngeren Generation, nicht bei der älteren, und dort wo du ein Team hast, wo jeder länger dabei ist, da ist die Fluktuation geringer. Und in den Teams, wo du alle 2-3 Jahre Wechsel hast, die stellen sich das anders vor und gehen dann einfach, fangen an zu studieren, du weißt eh, wie das ist.

TN3 Ja ich glaube, dass es trotzdem wichtig ist, das zu verbinden. Ein Vertriebskonzept alleine wird's nicht sein, es bedarf nämlich den Schritten, die bei der Beraterausbildung anfangen und vor allem, wie man die Mitarbeiter dann langfristig hält. Das wird das Entscheidende sein im Vertrieb.

TN2 Wobei, das ist die Vergangenheit. Vertrieb morgen ist nicht gestern. Und die Zukunft wird so sein, dass es keine flächendeckende Raiffeisenbank geben wird. Die Bevölkerung wird maximal mit einem Viertel von dem auskommen, was wir jetzt

noch haben. Und dann brauchst du diese Leute auch nicht mehr. Du kannst also kein Mitarbeiterbindungsprogramm haben, wenn man im Hintergrund ganz genau weiß, dass diese Veränderung ansteht. Letztendlich muss man zuerst seinen Boden finden und dann schauen, dass du nachhaltig bestehst. Und das ist eine Kostenfrage. Weil was hilft mir das Bindungsprogramm, wenn ich es mir nicht leisten will oder kann? Es hängt davon ab, was wirtschaftlich zurückkommt. Mit welchem Werkzeug oder besser, nicht: wie stellt man sich eine Bank morgen vor? Sondern: Was wird von der jetzigen Bank in 10 Jahren noch übrig sein? Was wird noch gebraucht in 10 Jahren? Siehe Amazon. Ein erstes Riesen-Einkaufscenter ohne Verkäufer und ohne Kasse. Da macht sich auch keiner Sorgen, dass wer was stiehlt. Aber das ist für mich die interessantere Frage: Wenn der Kunde sich selber bedienen soll, so wie er das bei uns tut, wenn er einen Nutzen und einen Vorteil hat, aber nur mit herkömmlichen Produkten. Wer bedient sich selbst mit einem Online-Bausparer im Internet? Niemand.

TN3 Den Online-Bausparer gibt es ja auch schon seit mehr als 10 Jahren, das nutzt kein Mensch.

TN2 Ja, lieb. Ganz gleich im Wertpapier-Bereich. Wir schalten da alles frei und was stellen wir fest? Die Kunden verkaufen. Es kauft ja kaum einer was. Die Trader haben wir schon lang nicht mehr als Kunden, der macht das irgendwo online. Der ist ganz woanders. Also ich glaube schon, dass wir oft am Punkt vorbeidiskutieren, weil wir uns diese Fragen gar nicht fragen trauen. Vielleicht halten wir die Wahrheit ja gar nicht aus. Der ganze Komplex wird sich neu aufstellen. Und es ist nicht das Private Banking, so wie vor 5-7 Jahren alle gesagt haben. Man hat festgestellt, das ist nur teuer, kein Mehrwert. Und es geht allen so. Funktioniert nicht. Also was kann funktionieren?! Funktionieren tun Micro-Märkte, wo es nichts kostet. Wo die Immobilie, die EDV nichts kostet. Irgendwo zentrierte Beratungszentren für Wohnbau, möglicherweise. Aber nicht einmal das ist in 10 Jahren fix. Wenn man sich anschaut, was am japanischen Markt los ist, was dort Robotik alles macht, dann bezweifle ich, ob das was wir heute diskutieren, in 10 Jahren noch irgendeine Relevanz haben wird.

TN4 *Bilderkarte: Digitalisierung.* Bin 25, bin seit 4,5 Jahren bei der RLB. Ganz normal am Schalter angefangen und seit 2 Jahren in der Kundenberatung. Ich kenne das alte, wie es früher war, gar nicht, ob es früher leichter war. Aber die Digitalisierung, so wie es bei mir draufsteht, merkt man schon. Die Kunden wollen schwer reinkommen. „Schicken Sie mir das zu, schicken Sie mir das per Mail, ...“ Aber ich

finde, die Digitalisierung geht schneller, als die Kunden mitkommen. Ich sehe das von jung bis alt, da kennen sich die dreiviertelten nicht richtig aus. Der glaubt zwar, er ist jung und will alles digital haben und kommt dann mit den leichtesten Dingen nicht zusammen. Deswegen glaube ich schon, dass es uns Berater noch brauchen wird, aber vielleicht ein bisschen anders. So als Digital Coach, weil die Leute so viele Probleme mit den digitalen Lösungen haben. Wo andere glauben, die das entwickelt haben, dass das nie ein Problem werden könnte. Bei mir bei den Wohnbaufinanzierungen ist es so, es informiert sich schon jeder im Vorfeld und gibt die Daten beim Vergleichsportal ein. Nur oft stimmt das dann auch nicht oder der gibt dort irgendwas ein, was gar nicht der Wahrheit entspricht.

**M     Ok, also Probleme mit der Digitalisierung haben die Leute unabhängig vom Alter?**

TN4    Ja, ich glaub das dauert sicher noch Jahre, bis das halbwegs funktioniert. Weil die Leute noch nicht bereit sind oder einfach noch nicht mitkommen und sich zu wenig beschäftigen. Die Jugend liest sich ja auch nichts mehr durch, die scrollen runter und bestätigen einfach. Die drücken, drücken und wenn es nicht geht, dann steigen sie halt einfach aus.

TN5    *Bilderkarte:    24/7,    Erreichbarkeit,    Convenience,    Schnelligkeit*  
37 Jahre alt, seit 15 Jahren bei der RLB. Auf meiner Karte steht 24/7 Erreichbarkeit, also jederzeit shoppen gehen können usw., auch Schnelligkeit. Wir bieten bei Raiffeisen eine Fülle an Möglichkeiten an, dass wir rund um die Uhr überweisen können, unsere Karten nutzen können und wir statten auch nach Möglichkeit alle unsere Kunden damit aus. Ich kann allerdings auch bestätigen, es kommen nicht alle damit zurecht, selbst bei den Mitarbeitern nicht. Es wissen nicht alle was mit den Geräten unten (Anm.: in der SB-Zone der Bank) anzufangen, die Einzahlungsfunktion ist völlig unbekannt, obwohl man beim selben Gerät mehrmals die Woche ein Geld behebt. Mit der Erreichbarkeit ist es auch so, wir haben alle Mittel. Du kannst deinem Berater ein Mail schreiben, du kannst um 3 Uhr früh eine Überweisung machen, aber es tut nicht wirklich einer. Am besten wäre sowieso, wenn wir alles schnell machen. Sie schreiben lieber ein Mail und du sollst es schnell erledigen, bevor sie sich auch nur irgendwelche Dinge anschauen. Aber haben wollen wir es schon. Man nutzt es zwar nicht, aber wehe es wäre nicht da, weil falls ich es doch mal will ... Es ist nichts für jeden. Manche sagen, ich mache alles alleine und will euch gar nie sehen und dann tust du dir wieder schwer, dass du überhaupt deinen Kunden erreichst. Es ist zwar das eine, wie erreicht der Kunde die Bank,

aber wie kommen wir noch zu einem Kundengespräch?! Wie bin ich noch informiert, was bei dem los ist? Wir geben ihm alles online, er kann alles so machen, er hat eigentlich nie wirklich einen Grund, dass er in die Bank kommt. Und dann rufen wir an und laden ihn ein auf einen „Check“ und er sagt „pff, was soll ich mit einem Check?“ Und ob der Zukunftsscheck, Kurzcheck oder wie auch immer heißt, ist dann egal, weil er kennt zwar das Gesicht aus dem ELBA, aber wenn der nicht einen wirklichen Bedarf hat, erreiche ich meinen Kunden wieder auch nicht. Auch wenn der mich jederzeit erreichen kann. Und dann sind schon praktisch so Produkte nebeneinander. Der kennt einen vom Fußballverein, der bietet alles an und da hab ich jetzt alle Versicherungen gemacht. Was, meine Bank hat auch Versicherungen? Auf die Idee wäre ich nie gekommen. Ich weiß nicht, ob sich unsere Kunden so schnell mitändern, wie sich die Zeit ändert. Das habe ich vorher eh schon gesagt, wir bieten eben alles an, weil es gemessen wird, weil es verlangt wird. Ich bekomme ja auch wahnsinnig viel mit, was ausprobiert und getestet wird, wir waren relativ spät mit den Bezahlmöglichkeiten wie Apple Pay. Aber wenn man jetzt schaut, dass mit jeder Uhr schon bezahlt werden kann, weil es halt andere auch haben. Da muss man sich schon fragen, wie viele Leute haben jetzt diese spezielle Uhr. Und das, was auch die Tester schon feststellen: manchmal stehst du vor dem Kasterl auch wie ein Schlangemensch und machst Verrenkungen, damit das mit der Uhr überhaupt funktioniert. Aber wir brauchen es. Da geht es nur ums Haben. Ein richtiger Nutzen ist es eigentlich nicht. Und Bequemlichkeit ... ich glaube bei unseren Kunden ist die Bequemlichkeit, dass sie alles haben können, alles rund um die Uhr abwickeln. Aber am Faschingsdienstag haben sie vielleicht doch noch einen Krapfen in der Bank und am Weltspartag gibt's da Maroni und ein Geschenk, das ist auch klass. Also bei uns nutzen sie die ganze Bandbreite aus und wir sind weder Fisch noch Fleisch. Was mich nicht trifft sind Termine nach 17 Uhr oder so. Außer es geht um eine Wohnbauberatung oder so, das ist was anderes. Oder es kommt der Partner/die Partnerin mit und der kann nicht anders, nur zu gewissen Zeiten, dann macht man das natürlich. Für normale Beratungen nutzt das auch nichts.

TN6 *Bilderkarte: Hohe Wechselbereitschaft.* 29 Jahre alt, seit 2011 für Raiffeisen tätig. Naja, hohe Wechselbereitschaft. Es ist Fluch und Segen zugleich. Einerseits ist es noch nie so einfach gewesen, die Bank zu wechseln, wie heute. Weil ja jede Bank alles anbietet, dass die Zahlungen umgestellt werden etc. Der Grund, warum viele dann wechseln, ist verschieden. Es ist zumindest in unserem Bereich an der Schwelle zwischen Stadt und Land merkbar, dass jetzt die Leute entweder A)

irgendwo eine große Enttäuschung erfahren haben und sich deswegen umorientieren und sagen, mit denen will ich nichts mehr zu tun haben, oder B) mein Kollege sagt immer gern, wir müssen nur den längeren Atem haben, weil rundherum sperren alle zu, in gewisser Weise laufen uns die Leute dann in die Arme. Die Leute, die dann auch Wert legen auf sowas. Dass man mit einem Menschen face-to-face reden kann. Das sind dann auch unsere Kunden. Momentan. Aber so wie ihr alle schon gesagt habt, wie das in ein paar Jahren aussieht, mittelfristig 10/15 Jahre und länger, dann ist einmal eines klar, die Tendenzen zeichnen sich schon jetzt ein bisschen ab, dass sich die Nachfrage verschiebt im Sinne von den Generationen. Es gibt die, die am Anfang des Monats das Konto leer räumen und mit dem Geld das ganze Monat auskommen und die Kunden, der alles selbst online macht und uns nicht mehr braucht. Und dann die, die eine Beratung brauchen. Die Themen sind dort dann halt die, wo ich selber nicht gut bewandert bin, dann geh ich und suche mir einen Experten. Wie beim Installateur oder Mechaniker, da lass ich mich beraten ...

TN2 ... und dann kaufst du im Internet.

TN 6 Nein, ich bin dann nicht der, der im Internet kauft. Ich bin der Typ, der sich eine Beratung holt und dann auch vor Ort kauft, weil ich dann auch genau das unterstützen will, dass vor Ort Geschäfte bleiben und dass die Beratung von dem etwas Wert ist. Und ich denke, so wie es eben Werkstätten-Mechaniker gibt, so gibt es auch den Banker, der gut drauf ist und dann erwischst du auch ab und zu einen, der sich nicht so gut auskennt. Und ich glaube, damit wir diese Mittelfrist überstehen, bis die Landschaft ganz anders aussieht, bis nur mehr ein Viertel von den Filialen da ist geschweige denn überhaupt eine Filiale, oder so wie die Frage im Raum gestanden ist „Was kann man als Bank überhaupt noch anbieten“, wenn eh so viele Finance Start-ups da sind, die Bezahlungsmöglichkeiten anbieten ohne viel große Regulatorien momentan und EDV-Aufwand, wo das dann hinführt, das ist glaube ich noch einmal eine ganz andere Diskussion.

**M Lässt sich das eingrenzen, welche Kunden das sind, die sich noch bewusst nach einer Beratung sehnen? Eher alte oder junge?**

TN6 Das kann man aus meiner Sicht nicht wirklich sagen. Tendenziell schon eine ältere Generation, die da drauf Wert legt, aber nicht zwangsläufig. Es gibt auch in der jungen Generation Leute, die immer noch kein Smartphone haben und solche Sachen, die genau aus dem Grund dann kommen, weil sie sich einen Profi suchen. Das merke ich bei jungen, genauso wie bei älteren. Der älteste Kunde, der Apple

Pay und das alles nutzt, ist glaube ich 85. Der hat eben den Rückenwind von seinen eigenen Kindern und findet das dann auch praktisch. Wenn er es mal verstanden hat. Weil die meisten sind nicht in der Lage, ihr eigenes Handy zu verstehen und alle Funktionen davon. Da müssen wir dann schon teilweise unterstützen, was mit unserem Bankgeschäft überhaupt nichts zu tun hat. Da geht's nur drum, dass der mit dem Mehrwert raus geht „aha, der hat sich bei meinem Handy auch ausgekannt und ich kann das jetzt nutzen.“ Fängt ja schon an, wenn man das ELBA runterlädt, scheitert man am Passwort vom Play Store oder am Update. Dann krieg ich immer wieder die Aussage „kann man das irgendwie verhindern, dass da ständig was Neues kommt?“ Und nein, es ist so, dass die Geräte upgedatet werden müssen, weil sonst funktioniert unsere Banking App nicht mehr. Und dann sind viele schon mit dem neuen Betriebssystem vom Handy völlig überfordert, wenn sie auf einmal sehen, was ihr Handy alles kann. Mit der Vielfalt.

TN5 Ich glaube auch, es ist keine gewisse Altersschicht, die eine Beratung sucht, sondern es geht um die Art der Beratung, um die es geht. Du brauchst keine Beratung für ein Girokonto, das kann ich mir überall gratis holen. Ich weiß, was eine Bankomatkarte, was eine Kreditkarte ist. Ich brauche keine großartige Beratung, um mir ein Auto zu finanzieren. Aber wenn es um einen Wohnbau geht, wo es um lange Laufzeiten, hohe Summen geht, da geht es vielleicht auch um Förderungen, was passt jetzt da, fall ich da wo rein oder wenn ich ein Haus saniere, kleine/große Förderung, da will man glaub ich noch lieber mit jemandem reden, als das in einen Computer einzutippen. Vielleicht auch mit mehreren, dass man da Vergleichsangebote holt, aber ich glaube das ist das beratungsaufwändigste, wo die Leute noch reingehen. Aber es holt sich keiner eine Beratung für einen Bausparvertrag.

TN6 Da bin ich bei dir, auch sowas wie eine Wohnbauberatung ist jetzt nicht gefreit davor, dass es nicht irgendwann vollautomatisch geht. Wenn man daran denkt, wie unsere Regierung an der Digitalisierung arbeitet und was man heute schon alles mit einer Handysignatur machen kann, glaube ich, dass auch die Wohnbauberatung irgendwann völlig automatisch abläuft. Dass der Kunde sich reinklickt und dann mit ja/nein, Auswahl usw., dass es im Hintergrund ein Register gibt, das checkt, ob deine Eingaben (Einkommen, vorhandene Schulden) auch stimmen, und dass der Grundbuchseintrag auch völlig automatisch erfolgt.

TN2 Du darfst da gar nicht so weit denken. Wenn der z.B. die Datenschutzerklärung digital freigibt, übers ELBA, letztendlich geht es nur darum, ob der Kunde

sich am Ende des Tages dafür entscheidet. Wenn der Kunde sich entscheiden würde, dass er es angreift, hätten wir das sofort, er greift es ja nur nicht an. Noch. Weil da noch Hemmungen bestehen. Aber sobald der dort zugreift, beim Amazon-Konzept ...

TN6 Ja genau, „Kunden, die gekauft haben, kauften auch ...“

TN2 Ja, das Problem sind dann nicht mehr die Programmierungskosten. Vielleicht die Einigkeit in unserem Sektor, dass alle Bundesländer dann dasselbe wollen, aber ob es machbar ist, ist dann gar kein Thema mehr. Und wenn wir uns nur auf die 6% der Wohnbaufinanzierer konzentrieren, dann brauchen wir 90% vom Apparat nicht mehr. Also das kanns nicht sein.

TN3 Die Kundenbindung sehe ich da jetzt noch nicht. Wenn wir in diese Richtung gehen, dann sind wir ersetzbar durch jede x-beliebige Bank. Und dann gibt's uns in 20 Jahren als Berater nicht mehr. Vielleicht durchaus als Ziel, dass ich sage, ok ich will das ja eh nicht mehr so machen in der Form. Das kann ja auch ein wirtschaftliches Ziel sein.

TN2 Aber umgekehrt, ich glaube, dass wir uns mehr über den Kunden Gedanken machen müssen und nicht, was wir wirtschaftlich wollen. Den kann man ja erziehen bis zu einem gewissen Grad. Weil du kannst eine Milliarde investieren, wenn es der Kunde nicht macht, dann war's für nichts. Der Kunde entscheidet selber. Und am Ende des Tages sind wir wieder dort, beim Mehrwert und beim Nutzen. Der Kunde muss sagen, wie ein Trend, ich will dorthin. Das fängt bei der Werbung an, wir haben seit 30 Jahren die gleiche Werbung. Meine Tochter mit 16 lacht mich jedes Mal aus. Wir sind da nicht mehr am Punkt.

TN6 Jetzt hab ich das Bild im Kopf gehabt von dem Kunden, der mit der Bankkarte von der Ersten Bank bei unserem Überweisungsgerät steht und überweisen will. Weil für den Bank = Bank.

TN2 Das kann auch die Zukunft sein. Ich bin jedenfalls der Meinung, wir sind nicht mehr am Punkt genau. Alle miteinander haben wir das übersehen und die Mitbewerber sind da eher noch am Punkt. Es wird zu viel diskutiert über notwendige Maßnahmen, weil zu viele da mitplaudern auf allen Ebenen.

TN3 Ich möchte ein Beispiel von einem Kollegen erzählen, was mich bei ihm immer beeindruckt hat. Er hat als 62/63-Jähriger die Kontakte mit den 23-jährigen StudentInnen ganz konsequent abgearbeitet. Er hat es immer geschafft, dass er sie reinbringt zu einem Termin und ich habe den Eindruck gehabt, für die war das ein Erlebnis „Da nimmt sich ein gestandener Banker Zeit für mich eine halbe/dreiviertel

Stunde, der bespricht gewisse Themen“. Da wird jetzt nicht allzu viel verkauft worden sein, aber da hat sich dann schon eine Beziehung aufgebaut über die Jahre. Das ist das, was wir beeinflussen können. Inwieweit wir dann als Bank mal einen Nutzen daraus ziehen können, also was verkaufen können, das ist ein anderes Thema.

TN2 Du hast nicht mehr die Zeit. Die Bank hat wirtschaftlich gesehen nicht mehr die Zeit, 20 Jahre Kunden durchzufüttern und erst dann was zu verdienen.

TN3 Also ich glaube schon, dass es in die Richtung gehen KANN, ob man es sich leisten kann oder will, weiß ich nicht.

TN2 Ich verstehe ja diese Schenkpolitik heute nicht mehr. Da 30 Euro schenken, dort 20 Euro, hier und dort ein Event, das kostet ja auch alles Geld. Wenn nichts zurückkommt ... Etwas nachtragen und dann hinterher bekommen wir trotzdem eine Absage ... das auch zu überdenken. Und wenn der das nicht wertschätzt, müssen wir uns neu orientieren. Ich würde es auch dort angreifen. Keinen Stein auf dem anderen lassen.

TN6 Wobei wenn du die drei Schlagwörter ehrlich, redlich und professionell hernimmst, also um eine Vertrauensbasis aufzubauen, wenn du es halt mal geschafft hast, mit dem Kunden zu reden. Das war für mich halt immer so ein Anreiz, so „Raiffeisen Family“, dass die ganze Familie bei Raiffeisen Kunde ist. Was auch immer dann der Anreiz ist, irgendein Belohnungssystem für den Kunden.

TN2 Das letzte Punktesystem ist jetzt gestorben, wurde gerade eingestampft. Ist nicht mal ein Jahr alt geworden dieses Mal.

### *Dimensionen eines Kundenbindungskonzeptes*

**M Erklärung der Dimensionen und Erläuterung der beiden relevanten Dimensionen für die Diskussion. Erklärung Touchpoints.**

**Kundenbindungsinstrumente und digitale Touchpoints: Welche digitalen Services und unterstützenden digitalen Tools verwenden Sie in der persönlichen Beratung? Warum? Und welche nicht? Warum?**

TN3 Aus meiner Sicht ... relevant für uns ist im Wesentlichen das Telefon, Mailbox (Kunde steigt ein ins ELBA und schickt uns Nachrichten). Also ich glaube das ELBA selbst ist schon so ein Touchpoint. Wenn ich dich im ELBA seh', weiß ich, du bist meine Betreuerin. Und obwohl jetzt kein aktiver Kontakt ist, ist es trotzdem immer greifbar.

TN2 Naja, SMART Beratung ist das Um und Auf. Dann hast du die Beratermappe, die da inkludiert ist, das ist kein eigenes Teil jetzt. Die Social Media Kanäle der RLB sind lieb, aber gesperrt, die kannst du dem Kunden gar nicht herzeigen. Es ist auch so, dass die Nachfrage zurückgegangen ist.

**M Wollen KundInnen über Social Media nichts (mehr) mit der Bank zu tun haben?**

TN2 Nein, bei uns haben sie nie etwas zu tun gehabt.

TN5 Ich nutze das privat und teile alle unsere Veranstaltungen usw. die Leute sagen dann „mei, lieb, ihr wart am Kreischberg, hab ich gar nicht gewusst.“ Dann sag ich „Hey, 2 Monate lang haben wir Flyer in der Bank liegen gehabt, die Fernseher wo die Werbung auf und ab läuft, du kriegst eine Mailbox-Nachricht und, und, und“. Die sagen, die haben noch nie was von dem Familientag gehört. Du erreichst die Leute nicht einmal. Es ist so eine Flut, sie merken es nicht.

TN6 In dem Fall sind auf der Liste zwei Dinge oben, mit denen wir wirklich arbeiten. Die Websites, die da oben stehen, da holst du dir ein paar Zusatzinfos, also ich zumindest.

TN5 Die rcm-Seite ruf ich schon auf, die zeige ich auch den Leuten. Aber ich hab bei der digitalen Regionalbank schon öfter reingeschaut und bin draufgekommen, das was ich suche, ist eh nicht da drin. Warum nicht anders kenn ich, hab ich aber noch keinem Kunden gezeigt.

TN3 Also ich verwende die Beratungsmappe im Veranlagungsbereich, und zwar wirklich die Mappe, nicht das Programm. Ich mag es lieber so.

TN6 Vielleicht sitzt ja noch so ein Typ da wie ich, der sich eigene Flipcharts bastelt als Beratungsunterlage ...

TN5 Es ist ja mit dem ganzen Apple Pay und ELBA Pay schon so eine Sache. Ich hab kein iPhone. Ich nutze alles andere, von ZOIN angefangen, das kannst du dem Kunden super erklären, weil du es selber hast. Aber mit Apple, wenn du es nicht selber nutzt, ich kenne zwar die Unterlagen, aber du kennst dich natürlich nicht so gut aus. Genauso tun sich andere Kollegen wiederum schwer, die kein Android-Betriebssystem haben, die sagen, ich kenn das nicht, weil ich es nicht mal ausprobieren kann. Das heißt, du musst alles nutzen, um es erklären zu können. Der Kunde erwartet sich in jedem Fall, dass du bis ins kleinste Detail Bescheid weißt. Ich bin dann schon gefragt worden „warum hast du das so mitentschieden, so programmiert?“ Ich sag dann immer „du, rechts auf der Seite ist ein Feedback-Button, da kannst du alles reinschreiben.“ Also die Kunden glauben wirklich, du bist

der Techniker, und wenn wirklich eine Frage kommt, deswegen hab ich ja schon öfter reingeschaut auf digitaleregionalbank.at. Dann musst du ein Ticket aufgeben, das landet in Wien, die können es dir teilweise selber tagelang nicht beantworten. Und es wird aber erwartet, dass sofort eine Lösung da ist. Das können wir nicht mehr anbieten. Es ist ja auch für uns schon viel mit dieser Flut an Möglichkeiten.

TN6 Ja, man mag es als einzelner Mensch nicht mehr abdecken, das stimmt schon.

TN2 Wenn du heutzutage Kunden reinbekommen willst in die Bank, dann können sie mal eine Mailbox-Nachricht ausschicken. Aber die Kunden kriegen wir rein, wenn wir nachtelefonieren, oldscool. Das ist ja grundsätzlich nicht das Thema, da wissen wir ja wie das funktioniert. Die Frage ist, nach der jetzigen Generation kommt eine nächste und eine übernächste, und wie sollten wir die Menschen dann ansprechen, und meines Erachtens nach die, die eben diese emotionale Bindung nicht haben?!

TN5 Was würde deine Tochter erwarten, wie eine Bank mit ihr kommuniziert?

TN2 Also sie hält mir immer wieder vor, dass wir hier weit hinten sind, keine Ansprache haben. Ihre Freundinnen sind bei der Ersten. Sie spürt keinen Nutzen. Wenn ich nicht der Vater wäre, wäre sie nicht da. Weder die Werbung spricht sie an, noch der Berater. Sie braucht den auch nicht. Was soll sie mit 16 Jahren brauchen? Der Club ist auch nichts, was sie als Mehrwert empfindet. Der stärkste Punkt ist eh die Marke, das Wort Raiffeisen. Dahinter ist schon die Person. Derweil bin das noch ich und ein bisschen der Jugendbetreuer.

TN4 Viel effektiver als jede Nachricht ist halt noch immer der Berater.

TN5 Wir können halt auch nicht mit allem rausgehen in der Werbung. Wenn wir sagen, Apple Pay ist da, dann kann man das nicht kommunizieren, weil die Raiffeisenbank in Irgendwo macht nicht mit.

TN6 Und man muss offen und ehrlich zugeben, der Spot von der Ersten mit dem kleinen Kind und dem Sparbuch, der hat schon was. Emotion.

TN2 Was auch ganz stark kommt, ist die Nachhaltigkeit. Also seit 4-5 Jahren werden die ganz stark geimpft in der Schule. Sie fragt dann, was macht ihr nachhaltig? Dann sag ich, ja wir haben Papiersackerl, die Kugelschreiber werden in Zukunft aus Holz und nicht mehr aus Plastik sein, wir haben tolle Fonds usw. Aber das ist nicht greifbar für sie. Jetzt würde die grüne Farbe wieder sehr gut passen, so wie wir mal waren. Ich glaube schon, dass wir uns in Zeiten wie diesen sehr stark in der Nachhaltigkeit positionieren können mit der Marke Raiffeisen. Dann müssten

wir natürlich umdenken und unsere Bankstellen müssten eher Richtung Shops gehen, Nachhaltigkeit-Shops, oder wo sich die Jugend auch wiederfindet. Und auch alle anderen. Dass sie zumindest glauben, dass sie das bekommen, was sie brauchen, nicht das, was wir gerne hätten, dass sie nehmen. Also da ist ganz viel drinnen.

TN3 Also bei meinen Kindern ist es so, die sind 16 und 14, denen ist die Bank vollkommen wurscht. Die haben ein Jugendkonto, das ELBA und die Bankomatkarte muss funktionieren, und es muss ein Geld drauf sein, das wars.

TN2 Ich glaube nach wie vor, dass man bei der Jugend mit ganz anderen Botschaften ansetzen muss. Und das Bankgeschäft spielt sich schon hauptsächlich am Handy ab. Die können sehr wohl unterscheiden, was ist gut und was ist blöd. Wie schnell die Gruppe Informationen aufnimmt und verbreitet und teilt, wenn es wirklich was Klasses ist, das ist ein Wahnsinn. Innerhalb von 2 Minuten haben das 300/400 Leute. Da musst rein.

TN5 Da musst du auch mit der Kundenbindung rein. Das Kind von heute ist der Kunde von morgen.

**M Um zurückzukommen zu den digitalen Touchpoints: Fehlt irgendetwas, damit die Kundenbindung einfacher gelingt?**

TN1 Ein modernes Konzept fehlt. Z.B. Instagram gibt es gar nicht. Da sind uns andere Firmen weit voraus.

TN2 Youtuber. Warum haben wir keine?

TN3 Influencer. Das ist billige Werbung. Das muss natürlich ein interessanter Mensch sein.

**M Wobei es so etwas ja schon gegeben hat mit 3 Personen auf Youtube.**

TN2 Ja, angeblich, ich hab noch nie etwas gesehen davon. Aber ich kann es nur im Alltag sagen, wenn du etwas Gutes draußen hast, das geht ratz-fatz und verteilt sich.

TN1 Ich folge schon Raiffeisen auf Instagram.

TN2 Ja, da ist aber nichts ratze-fatz. Ganz im Gegenteil.

**M Gibt es etwas, das speziell in der Beratung unterstützen würde?**

TN1 Schnellere Prozesse.

TN2 Also da bin ich bei meinem Kollegen. In der direkten Beratung ist es die emotionale Bindung. D.h. wenn ich es schaffe, dass der Kunde mich sympathisch findet, dann bleibt er. Also der Mensch ist da momentan sicher noch absolut im Vordergrund. Also wir Menschen haben jetzt in der Übergangsphase sicher den

Job, entweder die Kunden dorthin zu vermitteln wo sie eben dann hingehören, oder um diese emotionale Bindung zu stiften. Solange wir das schaffen, gibt es uns auch.

TN4 Und schauen, dass der Kunde dich auch noch weiterempfiehlt.

TN2 Genau. Das ist besser als jedes Werkzeug. Wenn ich als Mensch funktioniere, dann ist das die beste Markenwerbung in unserem Job.

TN3 Alleine das Gefühl, ok wenn ich was brauche, dann hab ich da jemanden, den ruf ich an und der hilft mir dann weiter. Ich sehe das schon auch als sehr wichtig. Ich hab ja immer geglaubt, mit 30 sind die Leute dann vermögend. Das ändert sich. Also mittlerweile würde ich fast sagen, wir müssen das nach hinten verschieben. Die Leute kommen erst mit 50/60 zu einem Vermögen. Die Erbgeneration ist eigentlich die, die schon in Pension ist.

TN2 Aber genau da muss man unterscheiden. Je nachdem was ich bearbeiten will, da braucht es verschiedene Strategien. Ob das das Micro-Geschäft, das Veranlagungsgeschäft oder das Kreditgeschäft ist, da braucht es was anderes. Aber da gehört auch die Jugendversorgung dazu, weil das sind die Kunden von morgen.

TN3 Aber ich kann dort nichts verdienen.

TN2 Ja, ich muss sie alle zum richtigen Zeitpunkt ansprechen. Die vermögenden Kunden, die Veranlager, die Häuslbauer. Und die breite Masse, das ist ein Verdrängungsmarkt. Dort haben wir schon noch Platz, nur brauchen wir eine eigene Strategie auch. Aber du kannst nicht alles gleichzeitig behandeln. Ich brauche für alles eine eigene Strategie. Und ich muss das Ding durchziehen, nicht nach einem Jahr wieder aufhören. Das, was wir von unseren Kunden auch verlangen, müssen wir selbst auch durchziehen.

TN1 Wir haben eh die Strategien ... Finanzierungsexperte, Veranlagungsexperte, ...

TN2 Ja, das sind unsere Rollen im Alltag, aber da geht's ja um mehr. Wo wollen wir hin, was wollen wir machen.

**M Die Kernzielgruppe von diesem Konzept soll dann eben die Klassikkunden mit Potenzial sein. Das ist ja auch eine sehr breite Altersklasse.**

TN2 Ja, trotzdem musst du jeden anders behandeln. Dem 20-Jährigen müssen wir einen anderen Nutzen stiften als dem 60-Jährigen.

**M Sind für die verschiedenen Altersgruppen andere digitale Maßnahmen relevant?**

TN2 Andere Zugänge, ja. Also wir sind ja verschiedene Menschen, vielfältig. Man muss den Kunden auch zuhören, was will denn der Kunde, was braucht der? Was hat der mit 20 für Erwartungen an mich/an uns? Der hat ja ganz andere Erwartungen, als ein 32-jähriger Häuslbauer oder der Pensionist mit 72 mit einem schönen Vermögen. Und dann ist die Frage, inwieweit wir auf diese Erwartungen reagieren. Ob es uns egal ist, weil wir ja nur mit unserem Zeug rausgehen, das wir da erarbeiten. Oberflächlich fragen wir schon den Kunden, aber im Detail, in der Tiefe, ob wir zuhören, sicher nicht. Man sollte zuerst mal ein bisschen loslassen und zuhören und dann darauffolgend eine Strategie vorgeben. Wir kriegen jetzt von Vorarlberg einen Handytarif für 10-Jährige. Keine Ahnung, ob das der Burner wird ... möglicherweise. Hoffentlich. Aber, haben wir die 10-Jährigen gefragt?

TN5 Wir werden ja teilweise mit diesen Dingen alleine gelassen. Da heißt es, an dem Tag ist jetzt Roll-out, das neue MeinELBA. Das neue Zauberwort „agile Entwicklung“, sprich wir gehen mit halbfertigen Produkten raus, holen uns die „Watschn“ vom Kunden ab, weil der sagt „was wollt ihr mit dem Dreck?“, der schaut nie wieder rein ins Programm. Soll ich zum Kunden sagen „nein, das ist eine agile Entwicklung, bitte schauen Sie jeden Tag rein, weil jeden vierten Tag stellen wir was Neues rein?! Und bitte verzeihen Sie, dass man da gerade stundenlang nicht reinkommt und ... das ist Blödsinn. Und auch wir sind dann teilweise so drinnen, den Leuten zu helfen, wie bediene ich die App, wie installiere ich die, wie schickt die nicht ständig den Kontostand daher usw., dass die Zeit von einem Beratungsgespräch vorbei ist. Da brauch ich nicht auch noch bei warumnichtanders.at einsteigen, weil er wollte gerade wissen, wie geht verdammt nochmal mein Internetbanking. Gerade ist es nämlich noch gegangen und hab ich mich ausgekannt und jetzt auf einmal geht es nicht mehr.

**M Das heißt, das Resümee von der Frage nach den digitalen Maßnahmen und Touchpoints wäre: es gibt fast zu viel, das man in der Beratung anwenden könnte?**

TN2 Es gibt zu viel fürs einzelne Thema. Und jeder Sidestep will, dass man mit seinem Bereich arbeitet. Es wird zu viel gleichzeitig entwickelt, zu viel unterschiedliches für das gleiche, mit dem gleichen Zweck. Also von der Entwicklung her, von der Mobilität und der Digitalisierung her ist weniger mehr. Das wenige, was wir dann hätten, sollte funktionieren.

TN1 Es funktioniert aber nicht. Z.B. die Online-Produkte, e2e, da funktioniert viel nicht. Überhaupt nicht.

TN5 Vor allem sie sind nicht so selbsterklärend. Bei uns ist es ja mittlerweile so, die Praktikanten und Leiharbeiter müssen sich selbst ein e2e-Konto eröffnen. Das kriegen die nicht mehr von uns am Schalter, weil da kämen wir nicht mehr hinterher. Durchschnittlich kommen die so mit drei Fragen. Es ist nicht so selbsterklärend, dass die das ganz alleine abwickeln könnten.

TN2 Auch die Abschlussqualität, das digitale Produkt, das muss noch viel, viel einfacher werden, wenn wir damit mehr erreichen wollen. Also vor allem wenn es dann für die Klassik-Ebene sein soll, wenn du dort reinfahren willst. Das muss viel einfacher sein. Ich muss die Botschaft in viel kürzeren Worten vermitteln können und der Kunde muss in dem Moment, wo er sich dafür entscheidet, das abschließen. Nicht mir dann ein Mail schreiben „es geht nicht“.

TN1 Online-Konto eröffnen stimmt ja sowieso nicht. Du kannst es eröffnen, aber unterschreiben musst du es ja in der Filiale.

TN5 Genau. Komplett digitalisiert ist der Prozess ja nur, wenn du eine Online-Legitimierung machst und die geht derzeit aber nur mit einem Personalausweis, den kein Mensch hat in Österreich oder wenige. Oder mit einem allerneuesten Führerschein, glaub ich. Da fallen schon wieder etliche flach, die kommen dann wieder zum Schalter.

TN2 Und dann muss man schon sagen, dass der Preis nicht passt. Weil wenn der Kunde alles selbst macht und er kriegt bei mir das zum gleichen Preis, dann wär' er schön dumm, wenn er es selbst macht. Und dann tu ich auch vergleichen. Weil der, der es selbst macht, schaut dann beim anderen rein und sieht den anderen Preis. Also da können wir uns auch nicht entscheiden. Da machen wir uns selbst Konkurrenz. Entweder fährst du dort auch so rein, so wie alle und tust es entkoppeln von der Bankstelle, oder wir sind halt nicht dabei. Aber wir können nicht erwarten, dass der Kunde sich selber bedient und das Gleiche zahlt.

TN1 Das tun wir aber.

TN3 Ja, erwarten schon, aber er tut es eh nicht. Mir ist das gerade nochmal durch den Kopf gegangen, wie kannst du das dann wirklich entkoppeln. Indem du sagst, jetzt hat er ein Gratiskonto, weil er es online macht, oder eben ein ganz preiswertes Konto, dafür kriegt er auch keine Beratung. Wie sollst du das dann in der Bankstelle bewerkstelligen, dass er ein Kennzeichen kriegt wenn er reinkommt, dem darf ich keine Frage mehr beantworten oder wie? Schwierig.

TN2 Ich glaube, dass du das nur entkoppeln kannst, wenn du eine eigene Schiene fährst. Es darf das eine mit dem anderen nichts zu tun haben. Gar nichts. Aber das

geht bei uns so nicht. Aber da sind wir wieder beim größer denken. Loslassen von allem, was wir haben, zumindest den Gedanken freien Lauf lassen. Und nicht schon im Ansatz, wenn man einen neuen oder einen Quergedanken hat, gleich sagen „nein, das geht nicht“ und den Gedanken gar nicht zu Ende denken. Man kann in einer Demokratie ja jeden Gedanken aussprechen und zu Ende denken, auch wenn man es nicht umsetzt. Aber einmal zulassen und die Diskussionen sind ja jetzt meistens so, dass sie mit mehr Fragen aufhören als man gestartet hat.

**M     Gibt es sowas schon? So eine Technologie, die praktisch wäre, die man aber noch nicht zu Ende gedacht hat?**

TN2   Wir haben alles. Wir haben jede Art der Technologie. Aber die sollte funktionieren. Und dann nicht, bevor etwas funktioniert, wieder was Neues dazuerfinden, was wieder nicht geht.

**M     Aber verwendet wird jetzt in der persönlichen Beratung eigentlich sehr wenig von dem, was auf der Präsentation steht?**

TN2   Ja, wir brauchen das SMART Beratung und alles, was in diesem Zusammenhang dazukommt. Was da jetzt nicht oben ist, sind die Einzel-Sparten, wo der Berater natürlich drauf zurückgreift. Bauspar-Cockpit etc. Wir versuchen, alles über SMART Beratung zu machen, wenn es geht. Alles andere da oben sind Spezialthemen für manche Leute, aber nicht für die Masse.

TN5   Wir brauchen z.B. nie unsere eigenen Homepages. Leute sagen zu mir „auf eurer Homepage steht ...“ und ich weiß nicht wie oft ihr euch auf unserer Homepage bewegt, ich so gut wie nie. Wir haben eh alle unsere internen Systeme, wo wir unsere Infos herbekommen. Wir werden nie gezwungen, auf die Homepage zu schauen. Der Kunde informiert sich aber nur darüber und wir so „aha, ja, ich hab schon seit Ewigkeiten nicht mehr draufgeschaut“.

TN3   Da hab ich gelernt. Ich mach das seit ein paar Monaten so. Wenn ich dem Kunden das Banking zeige, habe ich früher eingegeben banking.raiffeisen.at, das mach ich nicht mehr. Jetzt gehe ich immer auf raiffeisen.at, damit er mal die Homepage sieht und oben soll er selbst draufklicken auf MeinELBA. Also seitdem ich das so mache, nutze ich auch die Homepage regelmäßig.

TN5   Aber kennst du unsere ganzen Ansparrechner, die in SMART Beratung drin sind? Wie ist genau der Pfad zu FinReach (Anm.: Kontowechselservice) oder so? Es ist ja im Prinzip alles oben.

TN2   Aber dann machst du die Arbeit von deinem Telefonservice-Mitarbeiter.

TN1 Aber die ELBA Hotline, die gibt ja eh keine Auskunft, das ist eh schon egal. Die leiten eh alles an uns weiter.

TN2 Dann hast du die Entwicklung schon hinter dir, was du morgen machen wirst.

TN5 Ja, Servicierungstätigkeiten. Den Leuten die Homepage vorbeten.

TN2 Aber das geht am Thema vorbei. Weil am Ende des Tages sollten wir, so wie es uns gibt, für die Bank etwas erwirtschaften. Und diejenigen, die im Backoffice sitzen, sollten das andere tun. Mittlerweile ist es immer mehr so, dass das ausgelagert wird in die Filiale, weil man dort eine fixe Struktur hat und auch mittlerweile sich das Wissen angeeignet hat. Das letzte Jahr haben wir uns sehr viel erarbeitet. Aber das ist auch so ein Thema ... bei der Entflechtung der Organisation und der Strukturen, da könntest du ganz viel tun. Wir sind so eine große, tolle Organisation. Aber natürlich ist das alles verflochten und mittlerweile sind die Themen übergegangen. Also der Verkäufer ist kein Verkäufer mehr. Wir sind jetzt noch 20% für das da, womit wir Geld verdienen. Natürlich lässt sich auch ein Geld verdienen mit dem Zahlungsverkehr, im Hintergrund ist das der größte Ertragsbringer. Nur wird es nicht formuliert. Aber unsere Tätigkeit ist mittlerweile in der Digitalisierung die Belehrung und die Schulung unserer Kunden. Und so ist es jetzt auch im Wertpapierbereich. Wir vermitteln fast das, was wir alle mal in der Schule gelernt haben. Wir machen Schulunterricht. Mit Mappen, wir spielen Videos vor usw. Also momentan ist es eher so, dass wir die Kunden informell dahin führen, in diesen Markt, wenn sie sich das trauen würden und wenn sie die Regeln einhalten. Ein Wahnsinns Auftrag. Aber das ist nicht der Verkäufer. Das ist der Lehrer. Und wenn man das sauber trennen würde, da würden wir mehr verdienen als mit unserem generellen Geschäft, wenn jeder dann wieder seinen Job macht. Dann hätten die Menschen, die gut sind im Verkauf wieder Zeit für den Verkauf. Vielleicht kommt das eh wieder. Schaut euch das letzte Jahr an, was über die Digitalisierung zu euch zurückgekommen ist an Arbeit. Das ist so viel Arbeit, die jetzt auf einmal Platz hat im Alltag, das hätte sich früher mal keiner gedacht.

TN3 Also heute habe ich z.B. schon mit Phishing zu tun gehabt. In der Früh ist von der Reklamationsabteilung gekommen die Info über einen Amazon-Fake, Überweisungen und und. Also das bringt nur die Digitalisierung. Viel mehr Arbeit.

TN5 Also der Kunde soll woanders hingehen. Außer jemand strukturiert das Ganze neu. Sonst sind wir in der Servicierung der Digitalwelt.

TN1 Jetzt haben die Kunden eh pushTAN (Anm.: Freigabeverfahren für Überweisungen oder zur Anmeldung im Online Banking) und ich muss ihn anrufen und fragen, ob er das mit pushTAN freigegeben hat, ob das wohl sein Handy ist.

TN2 Ja, ob die Überweisung passt usw. Also was wir momentan telefonieren mit Kunden, einfach um zu fragen, ob das so passt oder was dieses und jenes ist, dokumentieren, und, und, und. Wenn das die Zukunft ist, sind wir am besten Weg unterwegs. Wenn das nicht die Zukunft ist, dann muss es einfach eine ehrliche, offensive Bewertung der Ist-Situation geben und eine Neuausrichtung – was wollen wir. Weil es helfen uns ja die besten Kundenstrukturen nichts, wenn wir sie nicht anzapfen und wirtschaftlich nichts lukrieren.

TN1 Wir haben eine überbordende Überregulierung mit den ganzen Gesetzen und wir haben es päpstlicher als der Papst ausgelegt.

TN2 Wir haben ein riesen Haus, eine spitzen Technik, am Ende landet es bei uns kleinen Würsteln draußen in der Filiale, die eigentlich für das nicht zuständig sein sollten. Aber es ist halt praktisch, weil von den Filialen hab ich ein paar und da sitzen genug Leute. Wenn davon jeder drei Handgriffe mehr macht, dann ist der Berg gleich weg. Nur wird das immer mehr mit den Handgriffen, dann will der was und der was, aber das ist ein anderes Thema. Aber es ist auch da. Das haben wir nicht geschafft: in dieser digitalen Welt unsere Prozesse so unterzubringen, dass sie uns hilfreich sind.

TN5 Aber wenn du denkst, wie schnell du heute ein Wertpapier anlegst, du machst das Anlegerprofil, Depotvertrag, klick, klick und das Ding kommt raus. Ich kann mich noch erinnern, wenn einer gesagt hat, er will ein Wertpapierdepot, hast du dir gedacht „um Himmels Willen“, weil du gewusst hast, was das für eine Arbeit ist. Den ganzen Depotvertrag hast du quasi händisch geschrieben, das Depot angelegt, oder auch Konten und Rahmen angelegt ... weißt du, das ist ja alles nicht mehr. Du hast CRS, Datenschutz, Entbindung vom Bankgeheimnis, ich rufe irgendwelche Leute an, ob sie das mit der Überweisung waren ... dort geht die Zeit heute einfach verloren.

TN2 Da bist du im Service. Und nochmal, wenn das die Zukunft unserer Kunden ist, dann sind wir voll dabei. Ist die Zukunft aber Nutzen stiften, sodass der Kunde gern zu uns kommt und wir auf Augenhöhe eine Zufriedenheit und Kundenbindung erzeugen und der Kunde uns weiterempfiehlt, dann ist das falsch. Dann sollten wir dem Kunden die Zeit geben, dass er sagt, wir sind klass. Aber dazu brauchen wir dann auch Werkzeuge und Produkte und Ideen, die mit der Vergangenheit wenig

zu tun haben. Außer mit uns Menschen. Dass wir eine emotionale Bindung erzeugen können, das ist das, was gleichbleibt. Aber gleichzeitig sollten wir auch den Schritt in die Zukunft gehen und dem Markt das geben, was er braucht, und nicht das, was wir glauben dass er braucht. Was er will? Keine Ahnung, was das ist. Das gilt es ja zu erforschen in den jeweiligen Bereichen, wo der Klassikkunde daheim ist. Ein Häuslbauer ist für uns relativ klar, der wird € 300.000,-- aufnehmen, den verpflastern wir so. Was können wir einem 25-Jährigen, einem 60-Jährigen geben? Aus meiner Sicht auch interessant: was können wir einem 16-Jährigen geben, damit der gratis Werbung macht für uns? Wir geben ihm etwas kostenlos und er bewirbt uns dafür gratis. Das wär ja eine Win-Win-Situation. Wenn der dann so mit wisch-wisch in 2 Minuten 500 Likes hereinholt, dann ist das schon bezahlt, dass der von uns 10 Jahre lang das Konto gratis bekommt.

TN5 Wir haben eine Zeit lang nach dem Weltspartag das mit den Kinotickets gehabt. Du kriegst als Raiffeisen-Kunde Kinotickets mit Popcorn und Getränk für dich und einen Freund, und das war schon was klasses, nicht irgendein blinkender Kugelschreiber, sondern was Cooles. So, heute ist es so, die bis 10-Jährigen kriegen wir noch ins Kino, aber die darüber interessieren sich gar nicht mehr dafür. Da hilft nicht mal mehr „da hast du deinen gratis Gutschein, geh ins Kino, wann du willst“, der holt die Tickets nicht mal ab. Aber du hast auch den Mehrwert nicht mehr. Früher hab ich meinen Freund mitgenommen und dem erzählt „schau her, weil ich Raiffeisenkunde bin, krieg ich das“, das haben wir heute nicht mehr.

TN2 Da waren wir am Punkt mit der Geschichte, da waren wir auch nachhaltig. Das ist die Zeit, das geht so schnell. Man darf sich da nicht ausruhen darauf, so ist es bei den anderen Dingen auch. Mein Gott, jetzt hat das heuer gut funktioniert, jetzt machen wir es die nächsten 8 Jahre auch so. Innovativ bleiben. Es ist ja auch so, dass sich die Filiale, so wie wir sie seit 50 Jahren kennen, im Prinzip nicht geändert hat. Ein bisschen mehr und weniger Glas, ja, aber nicht mehr. Es gehörte auch da das zeitgemäßer gemacht, ich kann nicht nur ein bisschen tun und glauben, dass die Leute heutzutage mit dem Bisschen im Unterschied zur Konkurrenz ein Alleinstellungsmerkmal sehen. Und da gibt's aber ganz viele Möglichkeiten, was du machen könntest, also wenn man will. Nicht für alle, das ist logisch, aber für das, was dann am Ende des Tages sinnvoll erscheint. Und dann muss ich auch sagen, früher mal ist der Zahlungsverkehr in einer Bankfiliale im Mittelpunkt gestanden, heutzutage ist das Geld sekundär. Das ist schon noch wichtig, dass es da ist, aber nicht mehr der zentrale Mittelpunkt. D.h. der Servicebereich, dieser Marktplatz den

wir da haben, gehört auch so adaptiert. Man muss darüber nachdenken, ob es da wieder einen Ton gibt, lebendige Bildschirme, irgendwas Lebendiges, gewisse Dinge.

TN5 Ich glaube, wir sollten mal alles wegräumen. Wenn du in eine Filiale reingehst, da sind ja immer 20 verschiedene bunte Prospekte, schaut ja kein Mensch mehr hin. Räum mal alles weg, zwei Monate clean und dann leg zwei Sachen hin, die werden gelesen. Das ist eine Flut.

**M Wie oft macht es aus Ihrer Sicht Sinn, Kunden zu kontaktieren mit Maßnahmen, die Kundenbindungs-fördernd sind?**

TN5 Wenn man den Aktionenplan fürs ganze Jahr anschaut, es ist immer irgendeine Aktion.

TN3 Naja, da muss man unterscheiden. Bei den persönlichen Kontakten, da werden uns ja Kontakte eingespielt, z.B. jetzt im Dezember die Wertpapierberatung und jetzt sind schon wieder die Kontakte eingespielt. Natürlich kann ich sie jetzt verschieben, aber es macht jetzt nicht Sinn, noch einmal auf den Kunden zuzugehen.

TN2 Aber da hab ich eine andere Meinung. Wenn ich da jetzt quer denken würde ... ich glaube mal, dass unsere Shops, unsere Bankstellen, teilweise zu klein sind, da müsstest du eine größere Kundenanzahl haben. Die Vielfalt der Bearbeitung macht erst Sinn, wenn ich so 5.000 Kunden habe und dann stifte ich einen Nutzen. Jetzt bin ich wieder bei dem Thema. Ich hab 20-Jährige, 25-Jährige, und in dieser Sparte geh ich mit einem Thema rein, indem ich dieses Thema abarbeite. Wir haben jetzt immer die gleichen, dann hab ich alle mal. Dann hab ich 30-Jährige mit Wohnbau, was dich dann halt vielleicht auch das ganze Jahr lang begleitet. Oder das Veranlagen. Ich kann das mit vermögenden machen oder ab 18, die Kundenschicht einladen, wenn ich sag, ok ich schenk euch ein Depot und machen wir einen Fondsansparer mit € 50,-, wenn ich seh', dass das Einkommen passt. Aber nicht immer alles so Bausch und Bogen und immer das gleiche. Das setzt aber schon auch voraus, dass ich eine höhere Kundenanzahl hab. Das macht wahrscheinlich Sinn ab 5.000 Kunden. Bei 3.200, wie bei uns, muss ich jeden sechs Mal angreifen, damit ich meine Ziele erreiche.

TN3 Bei uns hat eine Beraterin alleine schon 2.000 Kunden. Sie kommt fast nicht mehr zusammen. Der Berater ist ja aktuell nur noch beim Nachtelefonieren, was ist jetzt passiert am Vortag im Zahlungsverkehr, Phishing-Mails etc. Du kommst dann nicht ins Verkaufen.

TN2 Aber das wäre schon eine gute Voraussetzung, wenn du das professionell machst. Also wenn ich für das alleine Zeit habe, wenn der Berater passt, die Organisation passt, das Thema passt, dann kann ich einen Nutzen stiften und der Kunde hat einen Mehrwert. Und nicht zuerst krieg ich eine Vignette, jetzt bekommen sie die € 200,- für den Fonds, und es kommen immer die gleichen. Die kommen zwar, weil sie emotional bei mir sind, aber wenn ich den Markt professioneller mache, dann bin ich in der Selektion und auch dort in der Organisation, dass die Leute, die das gut machen und können, dass die für genau das Zeit haben. Also frei haben, für das die freie Zeit verwenden. Und nicht für eine Phishing-Attacke und Ähnliches.

TN5 Wir machen auch einmal eine Klasse Geschichte und die machen wir jetzt die nächsten acht Jahre, weil's so klass war. Die ersten zwei Jahre war die Kino-Aktion klass, dann war sie nicht mehr interessant. Die ersten Erben und Vererben Veranstaltungen, die wir gemacht haben, die haben uns niedergetreten, das war super. Dann haben wir ständig irgendwelche Vorträge gemacht. Dann haben schon ständig alle Berater zwangsverpflichtet hingehen müssen, damit der Saal zumindest halb gefüllt aussieht, weil da sind dann 30 Berater gesessen und 15 Kunden. Das war dann zu viel. Dann sind wir plötzlich alle paar Monate mit diesen Rechtsberatungen rausgegangen, da sind dann immer dieselben Leute gesessen. Du musst auch ab und zu mal was abwechseln. Und nicht „heuer war es klass, also machen wir die nächsten 5 Jahre das gleiche“.

TN2 Weil es um den Nutzen dort geht. Wenn der Kunde keinen Nutzen spürt, kommt er nicht zur Veranstaltung, und wenn du ihm dort gratis einen Champagner oder Brötchen gibst – die Zeiten sind vorbei.

TN5 Genau. Da kommen dann genau die paar, die halt immer da sind.

**M Wie ist es mit den Mailbox-Nachrichten, die rausgehen bei Aktionen?**

TN2 Da müssen wir nachtelefonieren, weil sonst kommt keiner.

TN3 Nein, das interessiert sonst keinen.

TN2 Für uns ist es praktisch, weil du ein Thema hast, wo du ansetzen kannst. Aber früher haben wir einen Brief geschickt. Dann hast halt gefragt „lieber Kunde, hast du den Brief bekommen?“ „ah, nein, hab ich weggeworfen“ Und heute bekommt er halt eine Mailbox. Wenn wir nachtelefonieren, macht das ja Sinn, aber professionell sind wir deswegen nicht.

**M Wie sollte man die Kundinnen und Kunden kontaktieren?**

TN5 Also ich kann nur sagen, ich hab 600 Kunden zugeordnet, die haben alle diese Mailbox-Nachricht mit dem € 200,-- Startbonus bekommen. Ich glaub, 10 haben sich gemeldet mit „Ich will die € 200,--, was ist das, wie geht das“, aber auch nicht mehr. Und das bei Leuten, die den ganzen Tag vorm Computer sitzen, die ständig im ELBA drin sind, die das alles wirklich immer nutzen. Und nicht mal da rührt sich einer. Was erwartest du dann von einem Normal-Kunden?

TN6 Also ich glaub, die Frage nach dem „wie oft“ lässt sich nicht so pauschal beantworten. Da wär der beste Zugang wahrscheinlich, dass man jeden Kunden, der reinkommt, fragt, „wie oft willst du von mir hören?“ oder „welche Infos dürfen wir dir zuschicken, ohne dass du dir überfordert vorkommst?“

TN2 Ich glaube schon, dass das, solange es uns Menschen als Berater gibt, genau der Weg ist, wie es funktioniert. Brief ist sekundär, ganz klar. Momentan: Mailbox und Nachtelefonieren. Ohne Telefonie macht es keinen Sinn. Das heißt wir brauchen die Kapazität, den Zeitrahmen, um das abzuarbeiten. Und das müssen wir selber machen! Aber da gibt's momentan nichts Besseres, das ist oldschool. Aber das macht ja uns noch aus. Aber das ist nicht das Morgen wahrscheinlich. Zumindest ist es nicht mehr die breite Masse.

TN3 Also ich glaube, dass auch in Zukunft der Mensch im Mittelpunkt stehen wird. Aber weniger. Also man wird sich überlegen müssen, will man die Klassikkunden wirklich noch bei zugeordneten Betreuern haben oder will ich das jetzt anders machen. Jetzt haben wir ja alle Kunden immer einem Betreuer zugeordnet, vielleicht muss man sich das auch anders organisieren, damit man das effektiver bearbeiten kann.

**M ... was für die Kundenbindung dann aber sicher eine Herausforderung wird, wenn ich keinen persönlichen Ansprechpartner mehr hab, oder?**

TN2 Hab ich dort eine? Jeder Kunde will auch gar nicht zu einem Menschen und der gefällt mir vielleicht auch gar nicht. Der ist mir nicht sympathisch. Das ist ja unser Job dann. Herauszuwählen, wer will einen Menschen haben, auch wer verdient einen Menschen und dann wird es auch die passende Anzahl an Beratern geben. Z.B. Poollösungen. Möglicherweise. Weil diese Poollösungen werden dann professionell bearbeitet mit dem jeweiligen Thema. Weil auch die Klassikkunden oder solche, wo wir denken, der ist es nicht mal Wert den anzurufen, genau der macht dann in der Poollösung eine Finanzierung. Bumm. Nur weil er bei uns ein U-Boot war, heißt das ja noch lange nicht, dass er nichts hat. Oft geht die Tür auf und wir denken „den hab ich nie angeredet“. Deswegen ist es oft klass, wenn andere

Menschen das machen, die mit dem keine emotionale Bindung haben. Der ist völlig unvoreingenommen und redet mit dem und auf einmal ist was da. Also es sind Vor- und Nachteile. Ich glaub halt nur, dass man sich entscheiden muss.

TN1 Zu dem Thema Klassikkunden. Früher, oldschool, du hast ja alle irgendwann mal aufgebaut zu Premiumkunden. Du hast ja selten mal einen gehabt, der mit € 100.000,- gekommen ist, das hast du alles erst aufgebaut.

TN2 Das meiste Geschäft machen wir noch immer in dem Segment. Nicht das große, nicht die Vermögen, aber Wohnbau, kleine Unfallversicherungen, Bausparverträge, das brauchst du nach wie vor. Und das ist was für das Pool. Nur musst du dann auch sagen, jeder ist das ja nicht Wert. Man muss auch dort Entscheidungen treffen.

TN3 Oder ich hab dann die Konsequenz daraus, dass ich den Kunden verliere. Da hab ich auf der anderen Seite aber die Vorgabe, ich möchte eine möglichst breite Kundenschicht und keinen verlieren.

TN2 Da bin ich wieder bei der Neuorganisation. Du musst zuerst mal wissen, welchen Weg du gehen willst, damit du wachsen kannst. Den Apparat, den wir jetzt haben, den zum Wachsen zu bringen mit der Philosophie – schwierig. Teilweise sollen wir jetzt wieder anfangen, Sachen zu verschenken, wo ich nicht unbedingt der Meinung bin, dass wir den Weg wieder gehen sollten.

TN3 Ich kenne jetzt keine Steiermark-Zahlen, weil die sind mir nie präsentiert worden, ich hab jetzt nur die Österreich-Statistik vom vorigen Jahr im Kopf, da ist ja Raiffeisen doch wieder stärker geworden von den Marktanteilen her.

TN2 Aber nicht von den Kunden. Wenn alle gleichzeitig schrumpfen und vom Gesamt-Kuchen mehr für uns übrig bleibt, hab ich mehr Marktanteil. Die Marktanteile sind dann interessant, wenn ich drauf Wert lege. Am Ende des Tages kann so ein Konzern wie wir sind nur vom wirtschaftlichen Aspekt ausgehen, also was bleibt übrig. Weil sonst kommen wir mal in die peinliche Situation, dass Leute aus einem anderen Grund abhauen, weil es nicht mehr anders geht. Also ob ich 4000 mehr Kunden habe, denen ich was geschenkt hab, oder 500 weniger und dafür zahlen die anderen, ich weiß nicht, was effektiver ist.

TN5 Wir messen uns ja heute auch schon daran, wie viele Bar-Transaktionen wir an der Kassa haben, ohne zu schauen, was das für eine Kundenschicht ist. Junge oder alte Kunden. Ältere Kunden brauchen vielleicht auch schon Hilfe dabei, die Bankomatkarte in den Bankomat zu stecken oder eben dann beim Überweisungs-

gerät, weil ich hab meine Brille vergessen. Das misst wiederum keiner, wie viel Aufwand da dahinter ist. Oder dieser Cash Recycler, das ist zwar schön, dass man alles übers Gerät machen will, aber im Endeffekt stimme ich zweimal die Woche das Gerät ab weil die Inbox voll ist, im 4-Augen-Prinzip mit zwei Leuten, weil das Gerät permanent voll ist. Aber nein, lieber Kunde, bitte geh nicht zum Schalter.

TN2 Wir müssen nur erreichen, dass der Servicemitarbeiter die gleiche Wichtigkeit und Wertschätzung erfährt von allen, wie früher der Kassier war. Und nicht sagen, das brauchen wir alles nicht, weil dann muss der Berater rausgehen und sich zum Schalter stellen. Was ist der Kundenbedarf? Und was glauben wir, was ist der Kundenbedarf? Wenn ich Kunden hab, die freiwillig das zahlen an der Kassa, warum nehm ich den nicht? Wenn er es zahlt, die Leistung am Schalter. Da passt es doch. Das macht ja Sinn, wenn ich am Ende des Tages wirtschaftlich bin damit. Das dem zu schenken wäre falsch. Und wenn du sagst, du hast genug solcher Kunden in deiner Filiale, die stellen sich an und zahlen für die Leistung, dann ist es besser als der Cash Recycler. Aber den wird es trotzdem brauchen, weil es die andere Kundenschicht auch gibt.

TN5 Ja, schon. Aber momentan versuchen wir alle auf das Kasterl zu bringen. Das passt nicht für jeden.

**M Was kann man in der persönlichen Beratung tun, damit die Kundenzentrierung erhöht wird?**

TN3 Weniger Mitarbeiterwechsel. Mitarbeiterbindung.

TN5 Erstens bindet sich der Kunde stärker an den Mitarbeiter und du hast dann auch wirklich einen ausgebildeten Mitarbeiter. Wenn ich ständig einen Wechsel hab, bin ich auch ständig am Ausbilden. Weil entweder ich krieg jetzt einen neuen nach und muss ihn erst ausbilden, und in der Zeit ist ja auch meine Kapazität gebunden, weil ich den ausbilde. Es wird dann zu viel. Und vor allem: wenn du dann mal einen Mitarbeiter hast, es hängt ja auch so viel Hoffnung an dem, der bleibt jetzt hoffentlich lang da, in den pressen wir jetzt so viel Wissen wie möglich rein. Und der sagt „um Himmels Willen, das ist mir alles zu viel“. Wir sind jetzt alle schon sehr lang da, das ist ja gewachsen. Allein in den letzten 3-4 Jahren ist es Schlag auf Schlag gegangen. Du hast ja nicht mal noch das Alte gefestigt, ist das Neue schon wieder da.

TN1 Ja, ich bekomme jetzt eine neue Mitarbeiterin und gestern haben wir besprochen, wer schult sie ein. Naja, anscheinend ich. Der eine hat jeden Tag 6-7

Termine, der andere hat 2.600 Kunden, du musst dir dann erst mal 14 Tage freispielen, um ihr das alles zu zeigen.

TN3 Das wäre vielleicht auch ein Thema, dass man sich die Kundenanzahl anschaut. Einerseits dass man sich eine Verschlinkung überlegt und andererseits ein Pooling machen bei bestimmten Kunden. Das wäre noch ein Vorschlag von meiner Seite. Sodass sich der Berater dann auch wirklich auf die Kunden konzentrieren kann, wo man glaubt, dass man möglichst was verkauft.

TN2 Ich bin da viel frecher. Ich bin der Meinung, wenn es ein Pool gibt und das mit den richtigen Leuten, dann machen wir viel mehr Geschäft als heute. Die Professionalität gehört auch gesteigert und die Organisation, wann wer was tut.

TN3 Das kannst du aber auch nur dann machen, wenn deine Mitarbeiter in der Bankstelle auch so ziemlich dieselben bleiben. Wenn du alle drei Monate neue Leute bekommst, geht das ja auch nicht.

TN2 Ja, eh. Ich sehe es bei uns jetzt, wir haben seit 2013 17 Leute gehabt, sind eine kleine Filiale. Du brauchst natürlich einen Kernstamm, aber drumherum ... über die Organisation geht viel. Das ist ja nicht immer nur ein Nachteil. Neue Leute bringen ja auch viele gute Ideen mit, also es sind auch viele Vorteile da. Aber ich glaube schon, dass das tägliche Tun davon abhängig ist, mit welchen äußeren Einflüssen du kämpfst und wie das organisatorisch im Großen ist. Und ich bin auch davon überzeugt, dass es vielen Kunden, gerade den Klassikkunden, gar nicht mehr so wichtig ist, dass der in der Kaiserfeldgasse ist. Dem wär's egal, wenn jemand anders telefoniert und einen Termin ausmacht. Und dem wär's auch egal, wo er dann hingehet, wenn er einen Nutzen hat. Also ich glaube nicht, dass es nur der Ort oder der Mensch ist beim Klassikkunden. Aber natürlich, der andere Zugang, so wie wir es schon gehabt haben, ist auch der falsche. Dass du dem gebundenen Kunden, der zu dir eine emotionale Bindung hat, das Herz rausreißt und den woanders hinschickst zur Beratung.

TN1 Da sind die Leute gegangen, die haben alles gekündigt.

TN5 Ja, das war ganz schlimm.

TN2 Bei diesem Pool kann ich dann ja auch die jungen Mitarbeiter ausbilden. Die können dort mit den Jungen arbeiten. Die kann ich entwickeln und abgeben.

TN1 Bruck hat jetzt umgestellt auf Pool in der Hauptfiliale.

TN2 Bei uns heißt es ja dann immer gleich „Pool“, dann haben wir eine Lösung und dann fangen wir das nicht organisatorisch richtig zum Aufbauen an. Es muss ja funktionieren. Ich bin ja nicht fertig, nur weil ich am Tisch einen Pool zeichne.

TN1 Und du musst aber auch genug Leute haben. Wenn zwei auf Urlaub sind, dass das weiterhin funktioniert.

TN2 In den Filialen untereinander, wir haben ja genug Leute. Wir tun ja total viel in die Erhaltung der Synergien investieren, was wir heute schon diskutiert haben, das hat ja mit einer Filiale nichts zu tun.

TN3 Jetzt eröffnet z.B. ein junger Kunde ein Konto und ich ordne dem nicht einem Betreuer zu, sondern der ist jetzt in der Bankstelle XY in diesem Pool, dem Team zugeordnet.

TN2 Naja, einen Jugendbetreuer soll es schon geben. Und dann sind wir da bei der Segmentbespielung mit EBM und so weiter. Wo ich sage, die richtigen Auswertungen kommen raus und nicht Kraut und Rüben. Sondern auch der Kontakt, dass er dort hinkommt. (Anm.: KundInnen in der Poollösung werden automatisiert in die Bankstelle eingeladen)

TN3 Aber jetzt hast du das neue Konto, dann hast du spätestens nach zwei Monaten den ersten AML-Kontakt/Treffer.

TN2 Dann hast du eine Assistenz, die das macht.

TN3 Wir haben keine Assistenz.

TN2 Ja, aber wir reden hier ja davon, wie es möglicherweise in Zukunft ausschauen kann. Ihr seid ja komplett oldscool – jeder macht alles. Das wird wahrscheinlich nicht mehr funktionieren. Dabei ist unser Geschäft ja einfach, solange wir Emotionen stiften können beim Kunden, werden wir gebraucht und deswegen verkaufen wir auch. Und deswegen ist für mich die Überschrift, solange es Raiffeisen noch gibt so wie wir sind, brauchst du die ganzen Programme und digitale Geschichten nicht, wenn du noch einen Menschen hast, der mit den Menschen darüber spricht mit einem Blatt Papier und einem Kugelschreiber. Und die Tools kommen dazu. Solange sich der Kunde nicht digital völlig alleine bedient dort, wo er es schon könnte, sind wir noch zuständig, dass die Wirtschaftlichkeit des Betriebes gegeben ist. Momentan noch und wahrscheinlich auch noch in 10 Jahren. Danach weiß ich nicht, aber es bedarf schon Lösungen. Und auch, dass wir, so wie wir dasitzen, rausgeholt werden aus diesem Alltag des Wahnsinns durch eine Neuorganisation. Und dann bin ich überzeugt, dass wir noch mehr machen, wir tun eh schon sehr viel, sind auch sehr erfolgreich.

**M Bitte die letzte Frage nun in maximal 2 Sätzen beantworten: Wie beraten Sie in 10 Jahren Ihre Kunden? Wie sieht die persönliche Beratung bei Ihnen in 10 Jahren aus?**

TN2 In 10 Jahren wird meine so sein, wie vor 25 Jahren. Solange es einen Menschen gibt.

TN3 Ich bin auch felsenfest davon überzeugt. Die Digitalisierung bringt viele Vorteile, aber ich glaube, dass der Mensch trotzdem den zentralen Mehrwert darstellt. Man ist ja nicht berechenbar und der Kunde will das vielleicht ja auch so haben. Der will nicht den Roboter. Also in 10 Jahren wird die persönliche Beratung gleich sein, aber ob ich sie allen dann anbieten kann, oder ob man was zahlen wird dafür, ist eine andere Frage.

TN5 Ich glaube eine Beratung wird weiterhin noch face-to-face sein, es ist nur die Frage ob die Beratung kostenlos ist. Oder ob das ähnlich wie im Küchenstudio ist: die Beratung kostet mich etwas, es sei denn, ich nehme dieses Produkt da. Ich hoffe sehr, dass es nicht kommt, dass wir einen Chatbot haben und in diese Richtung, ich finde, das ist eine Katastrophe, wenn man mit sowas chattet. Oder dass wir hoffentlich nicht über Video beraten, weil ich das trotzdem unpersönlich und unprofessionell finde. Und auch wenn das für manche bequem klingen mag, du musst dich ja auch fragen, warum kann der Kunde nicht kommen, vielleicht aufgrund seiner persönlichen Situation, weil er zwei kleine Kinder daheim hat. Aber du kannst auch über Video keine Beratung machen, wenn im Hintergrund zwei kleine Kinder wirbeln. Also ich glaube, dass es schon so bleiben wird: in der Bank, stationär, face-to-face.

TN1 Ich glaube nicht, dass es die Beratung in der Form geben wird. Wahrscheinlich in Richtung Automobilindustrie, großteils fahrerlose Kabinen und schon mit Videochat oder von zu Hause aus oder wie auch immer. Aber in der Form wird es das aus meiner Sicht wahrscheinlich nicht geben. Aber lassen wir uns überraschen. Ich kann nur hoffen, dass wir unsere Jobs behalten. Aber es wird aussterben, weil es nicht mehr angenommen wird, weil es andere Anbieter geben wird am Markt, die andere Lösungen, irgendetwas Innovatives, das wir uns gar nicht vorstellen können, haben. Es wird wenige geben, die das face-to-face brauchen, der Großteil wird etwas anderes wollen.

## **M     Abschlussworte**

# Fragebogen für Online-Umfrage

## 1 Startseite

Herzlich willkommen zur Umfrage rund um das Thema "persönliche Beratung in der Bank" im Rahmen meiner Masterarbeit an der Fachhochschule Campus 02. Bitte nehmen Sie sich einige Minuten Zeit! Ihre Antworten werden natürlich anonym behandelt. Herzlichen Dank im Voraus!

Tamara Schober

## 2 Standardseite

### Über welche Kanäle/Berührungspunkte hatten Sie in den letzten zwei Wochen Kontakt zu Ihrer Bank?

Mehrfachauswahl möglich.

Persönliches Beratungsgespräch

Telefon

Informationen über Aktionen/Angebote per E-Mail

Website der Bank

Online Banking am Computer

Mobile Banking (App am Smartphone)

Informationen über Aktionen/Angebote per Kommunikationssystem im Online Banking (z.B. Mailbox bei Raiffeisen)

Social Media (Facebook, Instagram, Youtube und Co.)

SB-Zone in der Bankstelle vor Ort (Ein-/Auszahlungsgerät, Überweisungsgerät)


Einladungen zu Informations- und Kundenveranstaltungen

Sonstiges:


### 3 Standardseite

#### **Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Berührungspunkte mit Ihrer Bank (Vorhandensein oder Nutzung durch die Bank)?**

Bitte stellen Sie den Schieberegler entsprechend ein von 1 = sehr wichtig bis 5 = nicht wichtig


Auskunft am Bankschalter 

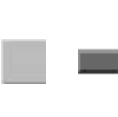
Online Banking am Computer 

Mobile Banking (App am Smartphone) 

Persönliches Beratungsgespräch 

Telefon 

Informationen über Aktionen/Angebote per E-Mail 

Informationen über Aktionen/Angebote per Kommunikationssystem im Online Banking (z.B. Mailbox bei Raiffeisen) 

Social Media (Facebook, Instagram, Youtube und Co.) 

Einladungen zu Informations- und Kundenveranstaltungen



SB-Zone in der Bankstelle vor Ort (Ein-/Auszahlungsgerät, Überweisungsgerät)



#### 4 Standardseite

##### **Wie zufrieden sind Sie mit den folgenden Berührungspunkten mit Ihrer Bank?**

Bitte stellen Sie den Schieberegler entsprechend ein von 1 = sehr zufrieden bis 5 = nicht zufrieden

Auskunft am Bankschalter



Online Banking am Computer



Persönliches Beratungsgespräch



Telefon



Informationen über Aktionen/Angebote per E-Mail



Informationen über Aktionen/Angebote per Kommunikationssystem im Online Banking (z.B. Mailbox bei Raiffeisen)



Social Media (Facebook, Instagram, Youtube und Co.)



Einladungen zu Informations- und Kundenveranstaltungen



SB-Zone in der Bankstelle vor Ort (Ein-/Auszahlungsgerät, Überweisungsgerät)



Mobile Banking (App am Smartphone)



## 5 Standardseite

**Für welche der genannten Bankprodukte finden Sie in Zukunft eine völlig selbstständige Online-Abschlussmöglichkeit wichtig?**

Mehrfachauswahl möglich.

Girokonto

Sparkonto

Bausparvertrag

Wertpapiere (Kauf und Verkauf)

Konsumkredit (z.B. für das neue Auto)

Wohnbaukredit

Bankomatkarte

Kreditkarte

Fahrzeug-Leasing

Versicherungen (Unfall, Pensionsvorsorge, ...)

nichts davon

## 6 Standardseite

**Wie möchten Sie von Ihrer Bank zu einem persönlichen Beratungsgespräch eingeladen werden?**

Mehrfachauswahl möglich.

Brief

Anruf durch meine Beraterin/meinen Berater

SMS

WhatsApp

Kommunikationssystem im Online Banking (z.B. Mailbox bei Raiffeisen)

Anruf durch Assistenz bzw. andere Person als Beraterin/Berater

Social Media

Sonstiges:

## 7 Standardseite

**Wie oft möchten Sie zu einem persönlichen Beratungsgespräch eingeladen werden?**

Mehrfachauswahl möglich.

einmal alle 2-3 Jahre

einmal pro Jahr

zweimal pro Jahr

bei jedem potenziell interessanten Angebot der Bank

bei wichtigen Ereignissen in meinem Leben (z.B. Schul-/Studiumsabschluss, Jobwechsel, Heirat, Hausbau, Erbsch

Sonstiges:

## 8 Standardseite

**Wenn Sie an die persönliche Beratung in Ihrer Bank denken, wie wichtig ist Ihnen dabei der unterstützende Einsatz der folgenden digitalen Tools?**

Bitte stellen Sie den Schieberegler entsprechend ein von 1 = sehr wichtig bis 5 = nicht wichtig

Webseite der Bank als  
Informationsplattform



Beratungsprogramm mit relevanten  
Themen



Online Banking



Mobile Banking



Weitere Webseiten, wie Wertpapier-  
oder Wohnbauportale



Social Media Kanäle



Erklärvideos für Themenbereiche, wie Wertpapiere oder Fondssparen



andere Apps, wie Apple Pay (Bezahlungsmöglichkeit)



## 9 Standardseite

**Wie wichtig ist Ihnen, dass das persönliche Beratungsgespräch immer mit derselben Beraterin/demselben Berater stattfindet?**

Bitte stellen Sie den Schieberegler entsprechend ein von 1 = sehr wichtig bis 5 = nicht wichtig

- sehr wichtig
- 2
- 3
- 4
- nicht wichtig

## 10 Standardseite

**Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit der persönlichen Beratung in Ihrer Bank?**

Bitte stellen Sie den Schieberegler entsprechend ein von 1 = sehr zufrieden bis 5 = nicht zufrieden

- sehr zufrieden
- 2
- 3
- 4
- nicht zufrieden

### 11.1 Filter

Was würde dazu beitragen, dass Ihre Zufriedenheit mit der persönlichen Beratung in Ihrer Bank steigt?

Bitte beschreiben Sie kurz Ihre Verbesserungsvorschläge.

## 12 Standardseite

**Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die persönliche Beratung in Ihrer Bank weiterempfehlen?**

ACHTUNG: andere Skala! Bitte stellen Sie den Schieberegler entsprechend ein von 1 = sehr unwahrscheinlich bis 10 = sehr wahrscheinlich

- sehr unwahrscheinlich
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- sehr wahrscheinlich

**13 Standardseite**

Gleich geschafft! Noch drei Fragen zu Ihrer Person ...

**14 Standardseite**

**Bei welcher Bank sind Sie Kundin oder Kunde?**

Nur Einfachauswahl möglich. Bitte wählen Sie jene Bank, die Sie als Ihre "Hausbank" sehen.

- Raiffeisenbank
- Steiermärkische Sparkasse
- Bawag PSK
- Bank Austria
- Volksbank
- Andere

**15 Standardseite**

**Wie alt sind Sie?**

**16 Standardseite**

**Ich bin ...**

- männlich
- weiblich
- keine Angabe

**17 Endseite**

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme!**  
**Sie können das Fenster nun schließen.**

# Ergänzende Tabellen und Grafiken zur Online-Umfrage

## Teilnehmerinnen und Teilnehmer



Abbildung A- 15: Verteilung Geschlecht (Eigene Darstellung)

**Altersklasse**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
15 bis 29 Jahre	37	24,0	24,0	24,0
30 bis 44 Jahre	67	43,5	43,5	67,5
Gültig 45 bis 59 Jahre	39	25,3	25,3	92,9
60 bis 75 Jahre	11	7,1	7,1	100,0
Gesamt	154	100,0	100,0	

Tabelle A- 8: Altersklassen vor Gewichtung (Eigene Darstellung)

Gewichtungsfaktoren wie folgt (Der Faktor sollte sich zwischen 0,5 und 1,5 bewegen, das wurde bei Altersklasse 1 und 4 entsprechend berücksichtigt.):

Altersklasse 1: 0,29 → 0,5

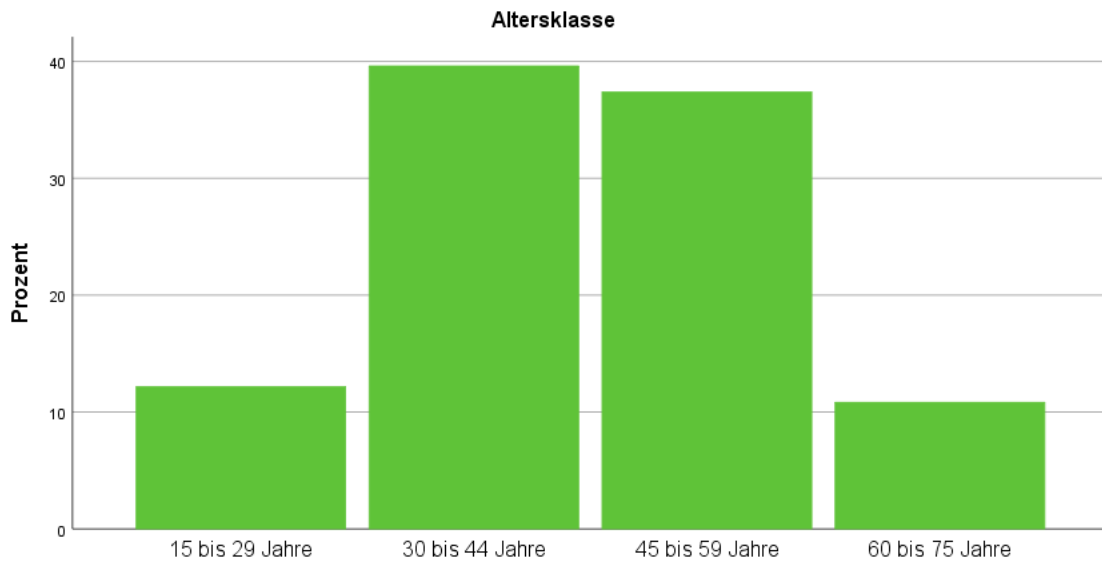
Altersklasse 2: 0,9

Altersklasse 3: 1,46

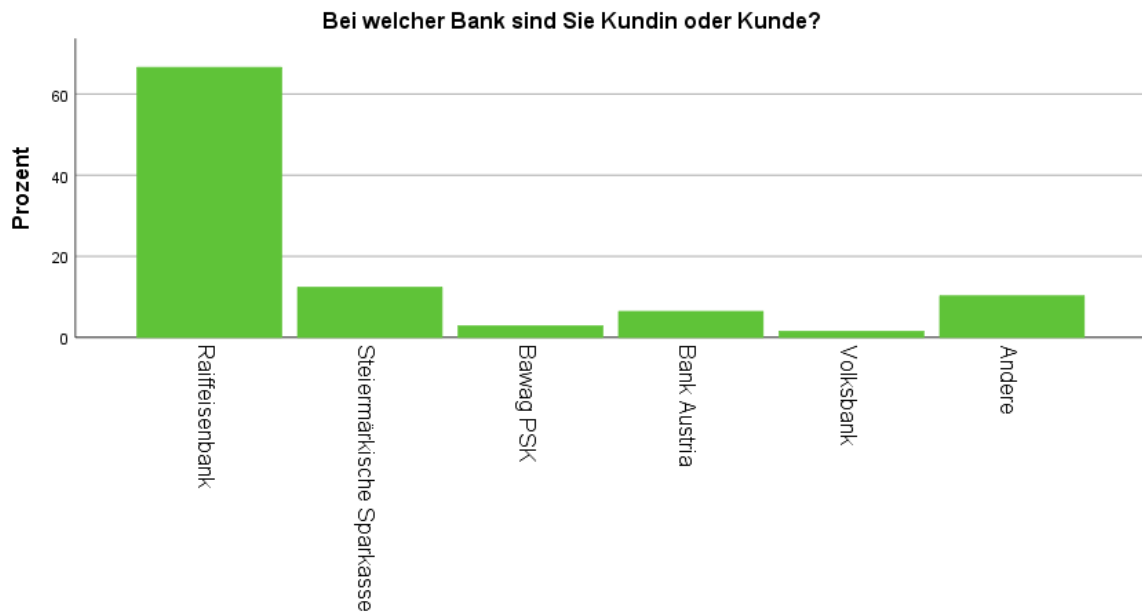
Altersklasse 4: 2,39 → 1,5

		Altersklasse			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	15 bis 29 Jahre	19	12,2	12,2	12,2
	30 bis 44 Jahre	60	39,6	39,6	51,8
	45 bis 59 Jahre	57	37,4	37,4	89,2
	60 bis 75 Jahre	17	10,8	10,8	100,0
	Gesamt	152	100,0	100,0	

*Tabelle A- 9: Altersklassen nach Gewichtung (Eigene Darstellung)*



*Abbildung A- 16: Altersklassen nach Gewichtung (Eigene Darstellung)*



*Abbildung A- 17: Verteilung der TeilnehmerInnen auf Banken (Eigene Darstellung)*

## Kanäle/Berührungspunkte mit der Hausbank

### Häufigkeiten von \$v67ges

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Berührungspunkte Bank <sup>a</sup>	Persönliches Beratungsgespräch	24	5,7%	16,0%
	Telefon	26	6,3%	17,4%
	Informationen über Aktionen/Angebote per E-Mail	20	4,7%	13,1%
	Webseite der Bank	30	7,2%	20,0%
	Online Banking am Computer	99	23,6%	65,6%
	Mobile Banking (App am Smartphone)	107	25,5%	71,0%
	Informationen über Aktionen/Angebote per Kommunikationssystem im Online Banking (z.B. Mailbox bei Raiffeisen)	17	3,9%	10,9%
	Social Media (Facebook, Instagram, Youtube und Co.)	33	7,7%	21,5%
	SB-Zone in der Bankstelle vor Ort (Ein-/Auszahlungsgerät, Überweisungsgerät)	58	13,8%	38,5%
	Einladungen zu Informations- und Kundenveranstaltungen	4	1,0%	2,9%
	Sonstiges	2	0,6%	1,6%
	<b>Gesamt</b>	<b>422</b>	<b>100,0%</b>	<b>278,5%</b>

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

*Tabelle A- 10: Kanäle/Berührungspunkte in den letzten zwei Wochen (Eigene Darstellung)*

### Häufigkeiten von \$v\_67ges<sup>a</sup>

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Berührungspunkte Bank <sup>b</sup>	Persönliches Beratungsgespräch	4	7,2%	21,6%
	Telefon	2	2,7%	8,1%
	Informationen über Aktionen/Angebote per E-Mail	4	6,3%	18,9%
	Webseite der Bank	4	7,2%	21,6%
	Online Banking am Computer	10	18,0%	54,1%
	Mobile Banking (App am Smartphone)	16	27,9%	83,8%
	Informationen über Aktionen/Angebote per Kommunikationssystem im Online Banking (z.B. Mailbox bei Raiffeisen)	4	6,3%	18,9%
	Social Media (Facebook, Instagram, Youtube und Co.)	7	11,7%	35,1%
	SB-Zone in der Bankstelle vor Ort (Ein-/Auszahlungsgerät, Überweisungsgerät)	7	11,7%	35,1%
	Einladungen zu Informations- und Kundenveranstaltungen	1	0,9%	2,7%
	<b>Gesamt</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>	<b>300,0%</b>

a. Altersklasse = 15 bis 29 Jahre

b. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

*Tabelle A- 11: Altersklasse 1: Kanäle/Berührungspunkte in den letzten zwei Wochen  
(Eigene Darstellung)*

### Häufigkeiten von \$v\_67ges<sup>a</sup>

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Berührungspunkte Bank <sup>b</sup>	Persönliches Beratungsgespräch	10	6,6%	16,7%
	Telefon	12	7,8%	19,7%
	Informationen über Aktionen/Angebote per E-Mail	5	3,0%	7,6%
	Webseite der Bank	12	7,8%	19,7%
	Online Banking am Computer	35	23,4%	59,1%
	Mobile Banking (App am Smartphone)	45	29,9%	75,8%
	Informationen über Aktionen/Angebote per Kommunikationssystem im Online Banking (z.B. Mailbox bei Raiffeisen)	7	4,8%	12,1%
	Social Media (Facebook, Instagram, Youtube und Co.)	10	6,6%	16,7%
	SB-Zone in der Bankstelle vor Ort (Ein-/Auszahlungsgerät, Überweisungsgerät)	14	9,0%	22,7%
	Einladungen zu Informations- und Kundenveranstaltungen	1	0,6%	1,5%
	Sonstiges	1	0,6%	1,5%
	<b>Gesamt</b>		<b>150</b>	<b>100,0%</b>

a. Altersklasse = 30 bis 44 Jahre

b. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

*Tabelle A- 12: Altersklasse 2: Kanäle/Berührungspunkte in den letzten zwei Wochen  
(Eigene Darstellung)*

### Häufigkeiten von \$v\_67ges<sup>a</sup>

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Berührungspunkte Bank <sup>b</sup>	Persönliches Beratungsgespräch	7	4,2%	12,8%
	Telefon	12	6,7%	20,5%
	Informationen über Aktionen/Angebote per E-Mail	9	5,0%	15,4%
	Webseite der Bank	13	7,6%	23,1%
	Online Banking am Computer	47	26,9%	82,1%
	Mobile Banking (App am Smartphone)	37	21,0%	64,1%
	Informationen über Aktionen/Angebote per Kommunikationssystem im Online Banking (z.B. Mailbox bei Raiffeisen)	6	3,4%	10,3%
	Social Media (Facebook, Instagram, Youtube und Co.)	13	7,6%	23,1%
	SB-Zone in der Bankstelle vor Ort (Ein-/Auszahlungsgerät, Überweisungsgerät)	26	15,1%	46,2%
	Einladungen zu Informations- und Kundenveranstaltungen	3	1,7%	5,1%
	Sonstiges	1	0,8%	2,6%
	<b>Gesamt</b>		<b>174</b>	<b>100,0%</b>

a. Altersklasse = 45 bis 59 Jahre

b. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

*Tabelle A- 13: Altersklasse 3: Kanäle/Berührungspunkte in den letzten zwei Wochen (Eigene Darstellung)*

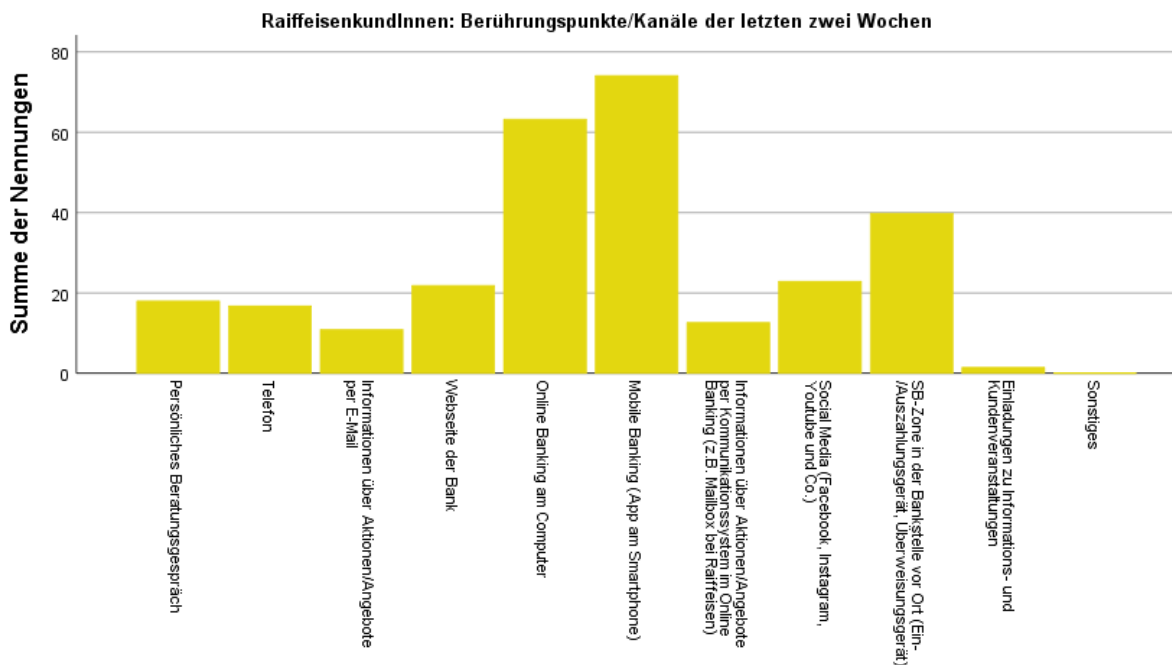
### Häufigkeiten von \$v\_67\$ges<sup>a</sup>

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Berührungspunkte Bank <sup>b</sup>	Persönliches Beratungsgespräch	3	7,1%	18,2%
	Telefon	2	3,6%	9,1%
	Informationen über Aktionen/Angebote per E-Mail	3	7,1%	18,2%
	Webseite der Bank	2	3,6%	9,1%
	Online Banking am Computer	8	17,9%	45,5%
	Mobile Banking (App am Smartphone)	11	25,0%	63,6%
	Social Media (Facebook, Instagram, Youtube und Co.)	3	7,1%	18,2%
	SB-Zone in der Bankstelle vor Ort (Ein-/Auszahlungsgerät, Überweisungsgerät)	12	28,6%	72,7%
	<b>Gesamt</b>	<b>42</b>	<b>100,0%</b>	<b>254,5%</b>

a. Altersklasse = 60 bis 75 Jahre

b. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

*Tabelle A- 14: Altersklasse 4: Kanäle/Berührungspunkte in den letzten zwei Wochen (Eigene Darstellung)*



*Abbildung A- 18: RaiffeisenkundInnen: Berührungspunkte/Kanäle in den letzten zwei Wochen (Eigene Darstellung)*

### Persönliches Beratungsgespräch

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	(sehr) wichtig	67	44,0	45,0	45,0
	weder noch	25	16,6	17,0	62,0
	(eher) nicht wichtig	57	37,1	38,0	100,0
	Gesamt	149	97,7	100,0	
Fehlend	System	3	2,3		
Gesamt		152	100,0		

Tabelle A- 15: Wichtigkeit des persönlichen Beratungsgesprächs (Eigene Darstellung)

### Persönliches Beratungsgespräch<sup>a</sup>

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	(sehr) wichtig	45	44,2	45,8	45,8
	weder noch	18	17,4	18,0	63,8
	(eher) nicht wichtig	35	35,0	36,2	100,0
	Gesamt	98	96,6	100,0	
Fehlend	System	3	3,4		
Gesamt		101	100,0		

a. Bei welcher Bank sind Sie Kundin oder Kunde? = Raiffeisenbank

Tabelle A- 16: RaiffeisenkundInnen: Wichtigkeit des persönlichen Beratungsgesprächs (Eigene Darstellung)

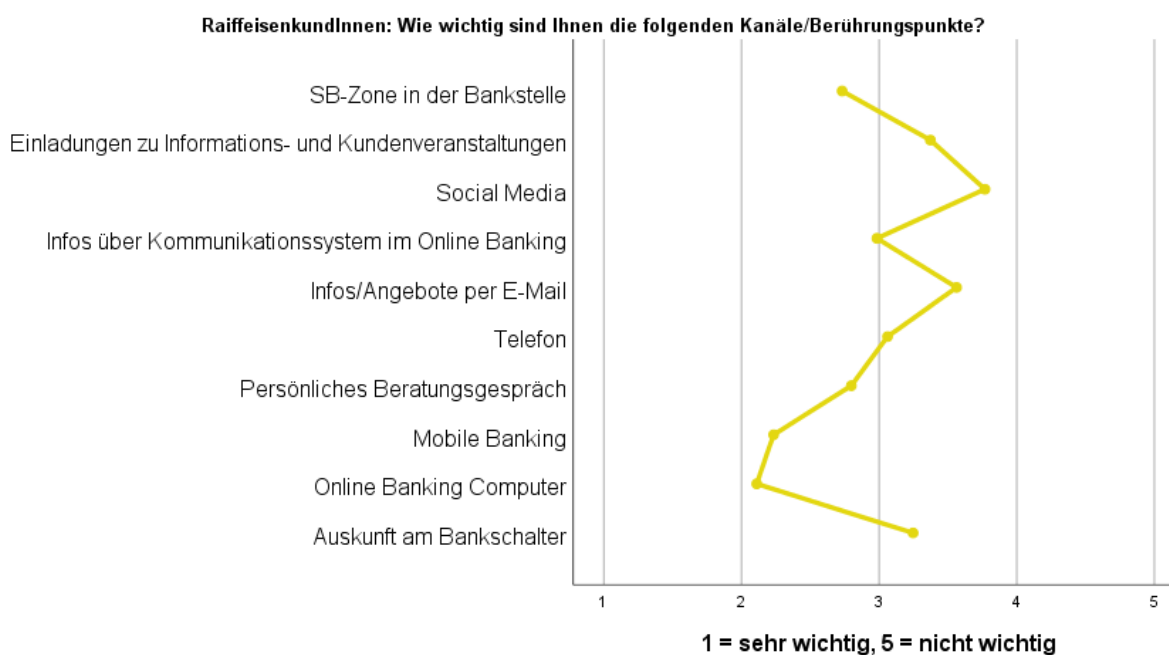


Abbildung A- 19: RaiffeisenkundInnen: Wichtigkeit von Kanälen/Berührungspunkten (Eigene Darstellung)

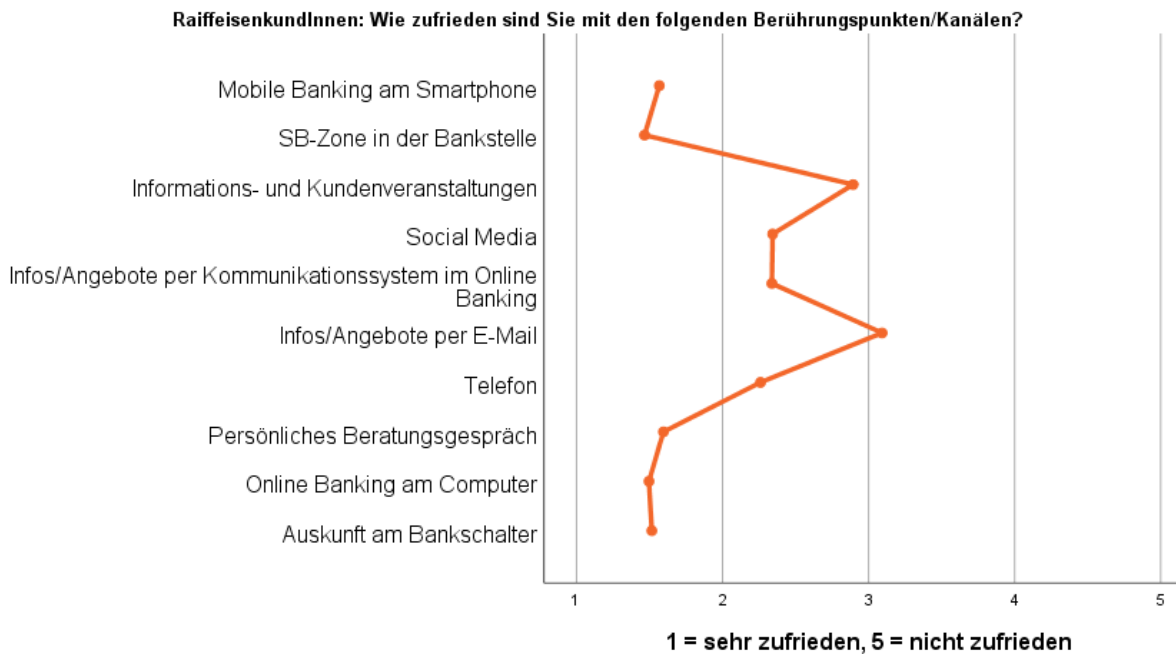


Abbildung A- 20: RaiffeisenkundInnen: Zufriedenheit mit den einzelnen Berührungspunkten/Kanälen (Eigene Darstellung)

## Online-Produkte

### Häufigkeiten von \$v23ges

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Online-Abschluss <sup>a</sup>	Girokonto	112	16,1%	73,9%
	Sparkonto	102	14,6%	67,3%
	Bausparvertrag	74	10,6%	48,8%
	Wertpapiere (Kauf und Verkauf)	55	7,9%	36,2%
	Konsumkredit (z.B. für das neue Auto)	39	5,6%	25,7%
	Wohnbaukredit	14	2,0%	9,3%
	Bankomatkarte	109	15,7%	72,0%
	Kreditkarte	103	14,8%	68,0%
	Fahrzeug-Leasing	27	3,8%	17,6%
	Versicherungen (Unfall, Pensionsvorsorge, ...)	39	5,7%	26,0%
	nichts davon	23	3,2%	14,9%
<b>Gesamt</b>		<b>698</b>	<b>100,0%</b>	<b>459,7%</b>

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Tabelle A- 17: Relevanz einer Online-Abschlussmöglichkeit (Eigene Darstellung)

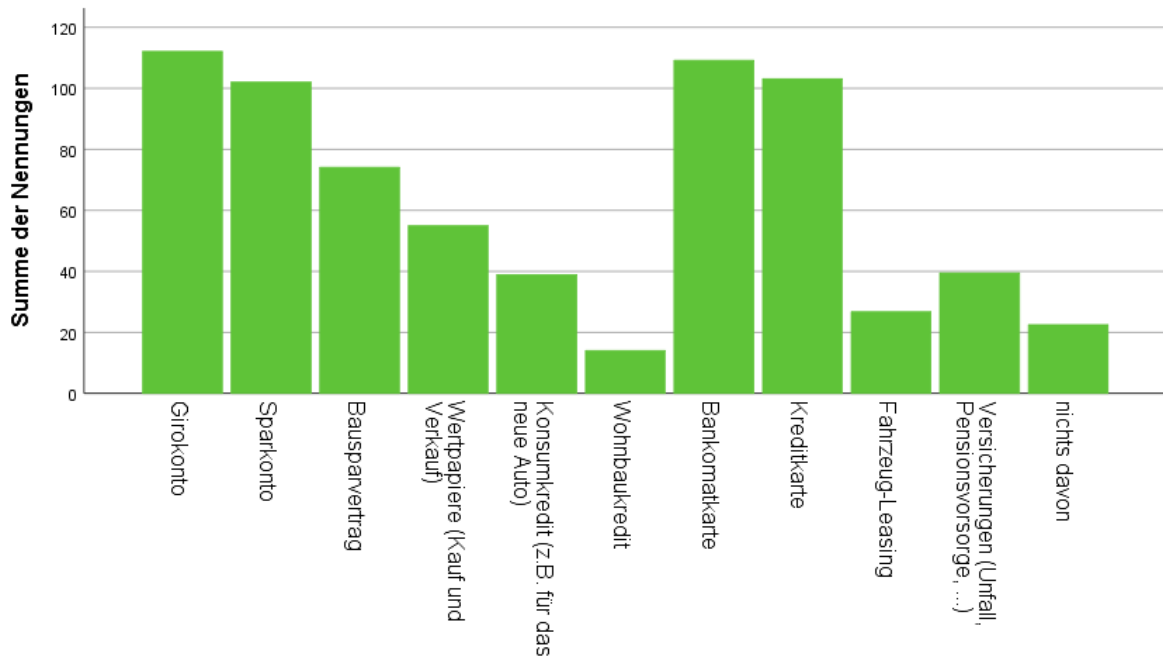


Abbildung A- 21: Relevanz einer Online-Abschlussmöglichkeit (Eigene Darstellung), n = 698

### Häufigkeiten von \$v\_{23}\$ges<sup>a</sup>

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Online-Abschlussmöglichkeit Produkte <sup>b</sup>	Girokonto	69	15,1%	68,2%
	Sparkonto	64	14,1%	63,7%
	Bausparvertrag	51	11,2%	50,3%
	Wertpapiere (Kauf und Verkauf)	38	8,3%	37,4%
	Konsumkredit (z.B. für das neue Auto)	27	6,0%	27,2%
	Wohnbaukredit	10	2,3%	10,2%
	Bankomatkarte	68	14,9%	67,1%
	Kreditkarte	63	13,9%	62,7%
	Fahrzeug-Leasing	19	4,1%	18,5%
	Versicherungen (Unfall, Pensionsvorsorge, ...)	28	6,1%	27,4%
	nichts davon	18	4,0%	18,2%
<b>Gesamt</b>	<b>454</b>	<b>100,0%</b>	<b>450,9%</b>	

a. Bei welcher Bank sind Sie Kundin oder Kunde? = Raiffeisenbank

b. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Tabelle A- 18: RaiffeisenkundInnen: Relevanz einer Online-Abschlussmöglichkeit (Eigene Darstellung)

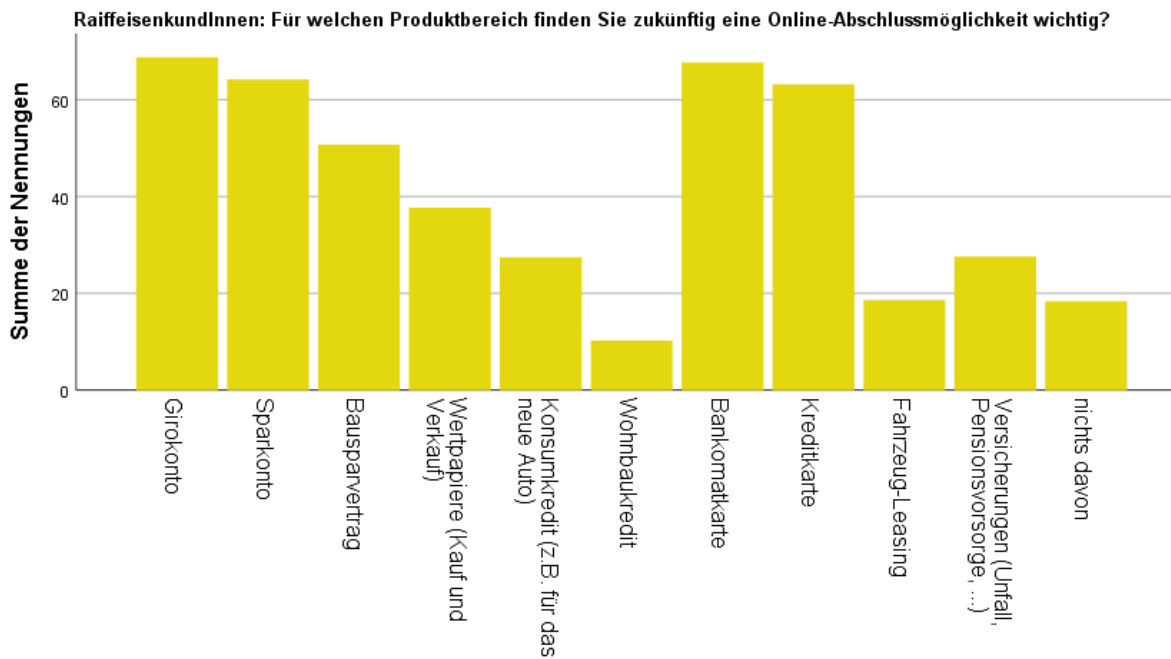


Abbildung A- 22: RaiffeisenkundInnen: Relevanz einer Online-Abschlussmöglichkeit (Eigene Darstellung)

## Persönliches Beratungsgespräch

### Häufigkeiten von \$v33ges

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Einladung zur Beratung <sup>a</sup>	Brief	23	8,3%	15,3%
	Anruf durch meine Beraterin/meinen Berater	93	33,4%	61,6%
	SMS	38	13,7%	25,2%
	WhatsApp	30	10,8%	19,9%
	Kommunikationssystem im Online Banking (z.B. Mailbox bei Raiffeisen)	58	21,1%	38,9%
	Anruf durch Assistenz bzw. andere Person als Beraterin/Berater	22	7,9%	14,5%
	Social Media	1	0,2%	0,3%
	Sonstiges	13	4,7%	8,6%
	<b>Gesamt</b>		<b>277</b>	<b>100,0%</b>

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Tabelle A- 19: Kanäle für die Einladung zum persönlichen Beratungsgespräch (Eigene Darstellung)

### Häufigkeiten von \$v\_33ges<sup>a</sup>

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Einladung zum Beratungsgespräch <sup>b</sup>	Brief	13	6,9%	13,4%
	Anruf durch meine Beraterin/meinen Berater	62	32,5%	62,9%
	SMS	29	14,8%	28,8%
	WhatsApp	22	11,6%	22,5%
	Kommunikationssystem im Online Banking (z.B. Mailbox bei Raiffeisen)	41	21,2%	41,2%
	Anruf durch Assistenz bzw. andere Person als Beraterin/Berater	17	8,8%	17,1%
	Social Media	1	0,3%	0,5%
	Sonstiges	7	3,9%	7,5%
<b>Gesamt</b>		<b>192</b>	<b>100,0%</b>	<b>193,8%</b>

a. Bei welcher Bank sind Sie Kundin oder Kunde? = Raiffeisenbank

b. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

*Tabelle A- 20: RaiffeisenkundInnen: Kanäle für die Einladung zum persönlichen Beratungsgespräch (Eigene Darstellung)*

### Häufigkeiten von \$v59ges

		Antworten		Prozent der
		N	Prozent	Fälle
Häufigkeit Kontaktaufnahme <sup>a</sup>	einmal alle 2-3 Jahre	30	16,4%	20,1%
	einmal pro Jahr	66	36,4%	44,4%
	zweimal pro Jahr	19	10,7%	13,1%
	bei jedem potenziell interes- santen Angebot der Bank	8	4,5%	5,5%
	bei wichtigen Ereignissen in meinem Leben (z.B. Schul- /Studiumsabschluss, Job- wechsel, Heirat, Hausbau, Erbschaft, ...)	42	23,1%	28,3%
	Sonstiges	16	8,8%	10,8%
<b>Gesamt</b>		<b>182</b>	<b>100,0%</b>	<b>122,0%</b>

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

*Tabelle A- 21: Häufigkeit eines persönlichen Beratungsgesprächs (Eigene Darstellung)*

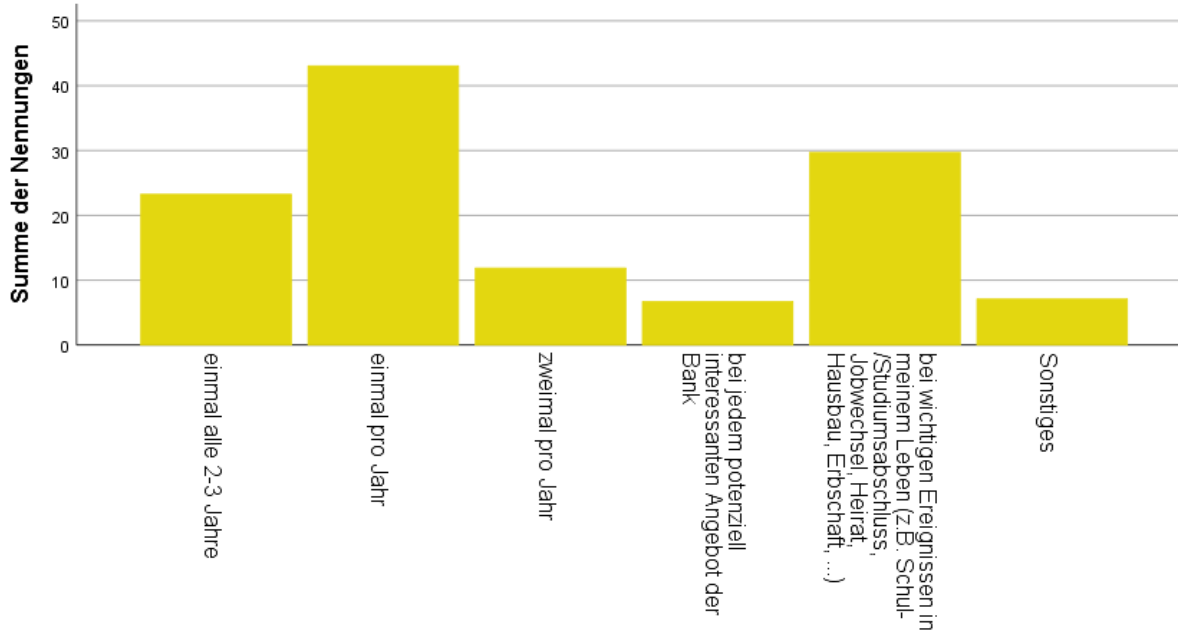


Abbildung A- 23: RaiffeisenkundInnen: Häufigkeit eines persönlichen Beratungsgespräches (Eigene Darstellung)

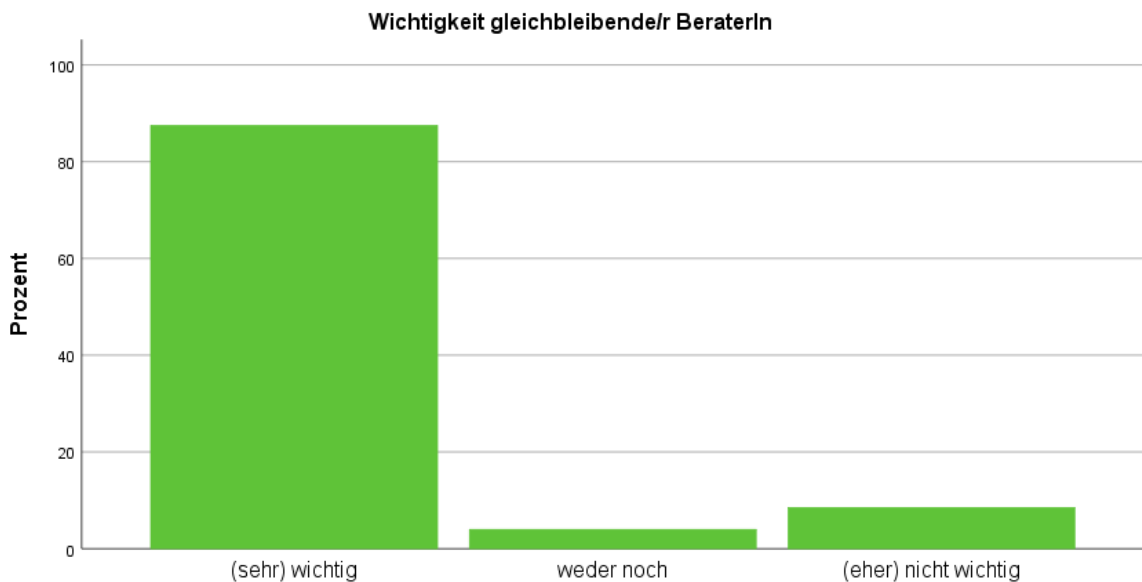


Abbildung A- 24: Relevanz gleichbleibende/r BeraterIn (Eigene Darstellung)

### Wichtigkeit gleichbleibende/r BeraterIn<sup>a</sup>

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	(sehr) wichtig	16	86,5	88,9	88,9
	weder noch	2	8,1	8,3	97,2
	(eher) nicht wichtig	1	2,7	2,8	100,0
	Gesamt	18	97,3	100,0	
Fehlend	System	1	2,7		
Gesamt		19	100,0		

a. Altersklasse = 15 bis 29 Jahre

Tabelle A- 22: Altersklasse 1: Relevanz gleichbleibende/r BeraterIn (Eigene Darstellung)

### Wichtigkeit gleichbleibende/r BeraterIn<sup>a</sup>

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	(sehr) wichtig	53	88,1	89,4	89,4
	(eher) nicht wichtig	6	10,4	10,6	100,0
	Gesamt	59	98,5	100,0	
Fehlend	System	1	1,5		
Gesamt		60	100,0		

a. Altersklasse = 30 bis 44 Jahre

*Tabelle A- 23: Altersklasse 2: Relevanz gleichbleibende/r BeraterIn (Eigene Darstellung)*

### Wichtigkeit gleichbleibende/r BeraterIn<sup>a</sup>

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	(sehr) wichtig	50	87,2	89,5	89,5
	weder noch	1	2,6	2,6	92,1
	(eher) nicht wichtig	4	7,7	7,9	100,0
	Gesamt	55	97,4	100,0	
Fehlend	System	1	2,6		
Gesamt		57	100,0		

a. Altersklasse = 45 bis 59 Jahre

*Tabelle A- 24: Altersklasse 3: Relevanz gleichbleibende/r BeraterIn (Eigene Darstellung)*

### Wichtigkeit gleichbleibende/r BeraterIn<sup>a</sup>

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	(sehr) wichtig	12	72,7	72,7	72,7
	weder noch	3	18,2	18,2	90,9
	(eher) nicht wichtig	2	9,1	9,1	100,0
	Gesamt	17	100,0	100,0	

a. Altersklasse = 60 bis 75 Jahre

*Tabelle A- 25: Altersklasse 4: Relevanz gleichbleibende/r BeraterIn (Eigene Darstellung)*

## Digitale Tools im Rahmen des Beratungsgesprächs

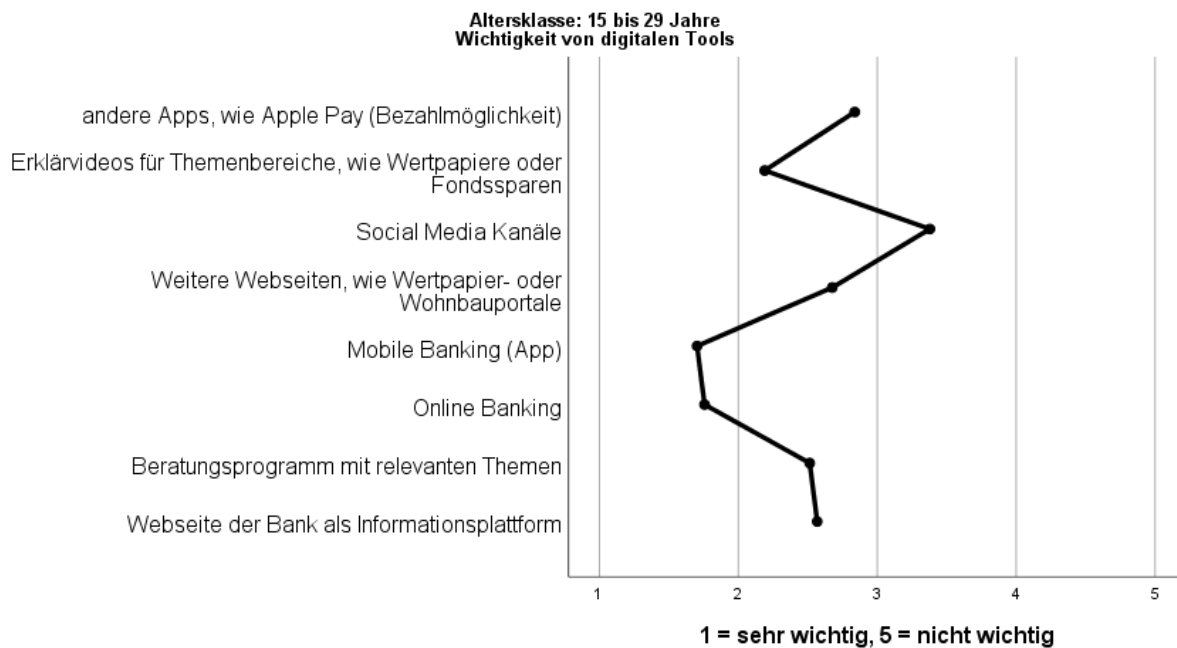


Abbildung A- 25: Altersklasse 1: Wichtigkeit von digitalen Tools (Eigene Darstellung)

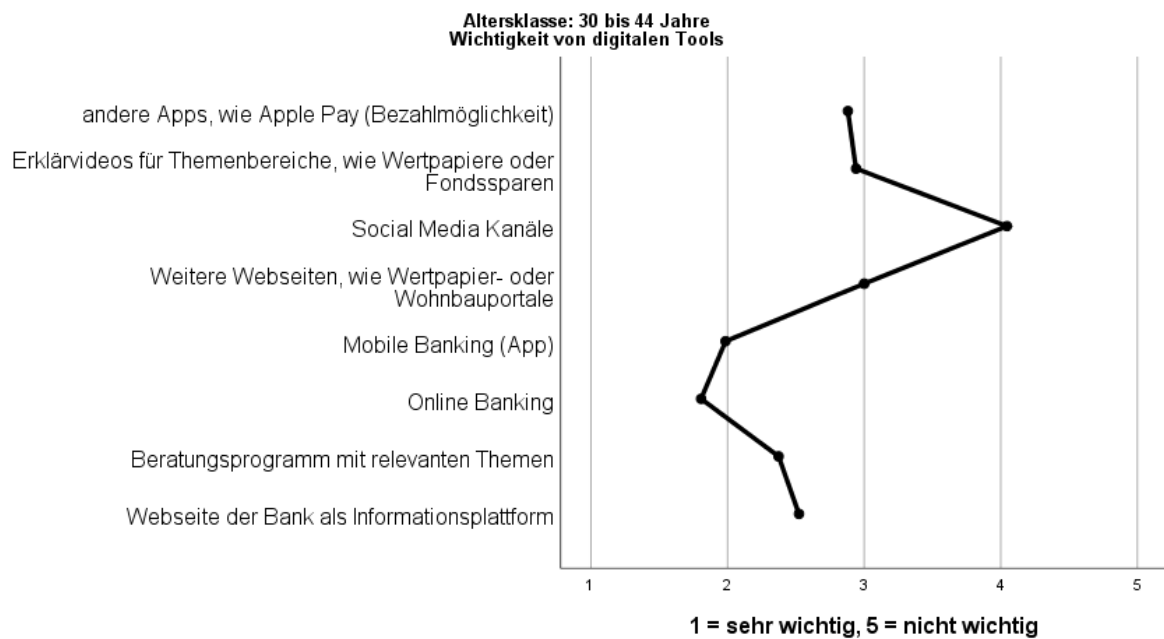


Abbildung A- 26: Altersklasse 2: Wichtigkeit von digitalen Tools (Eigene Darstellung)

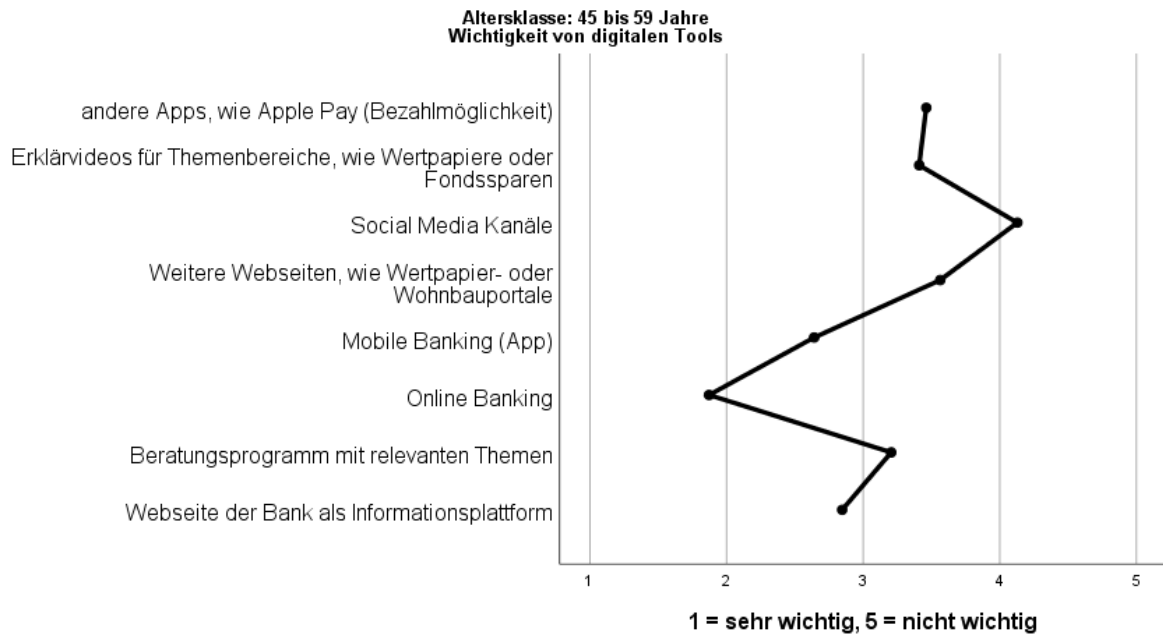


Abbildung A- 27: Altersklasse 3: Wichtigkeit von digitalen Tools (Eigene Darstellung)

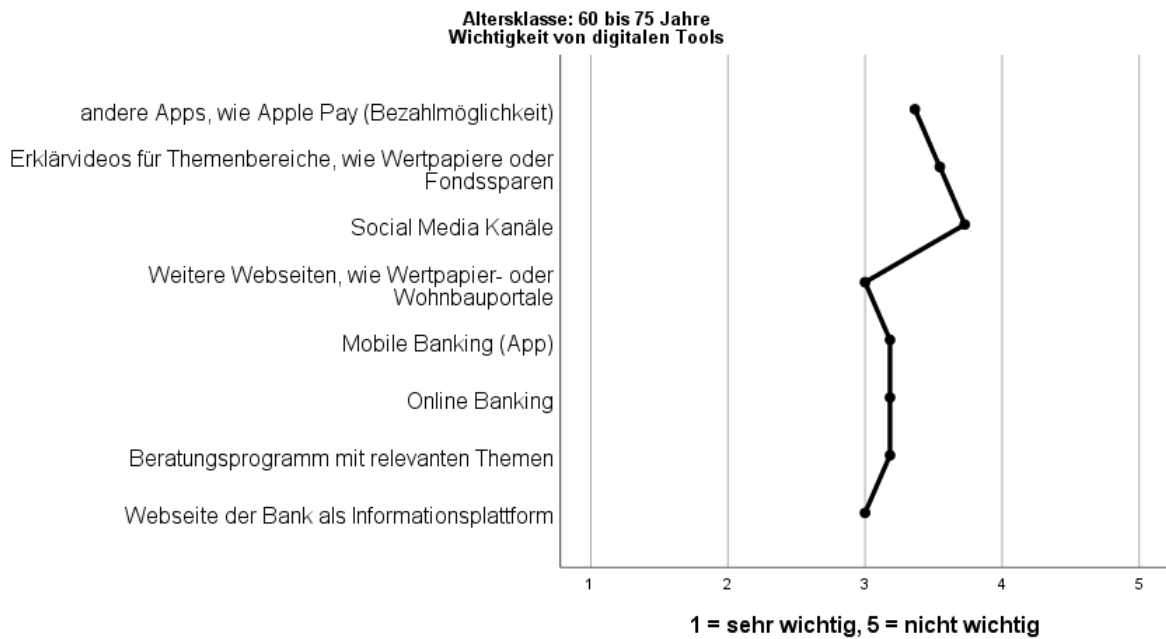


Abbildung A- 28: Altersklasse 4: Wichtigkeit von digitalen Tools (Eigene Darstellung)

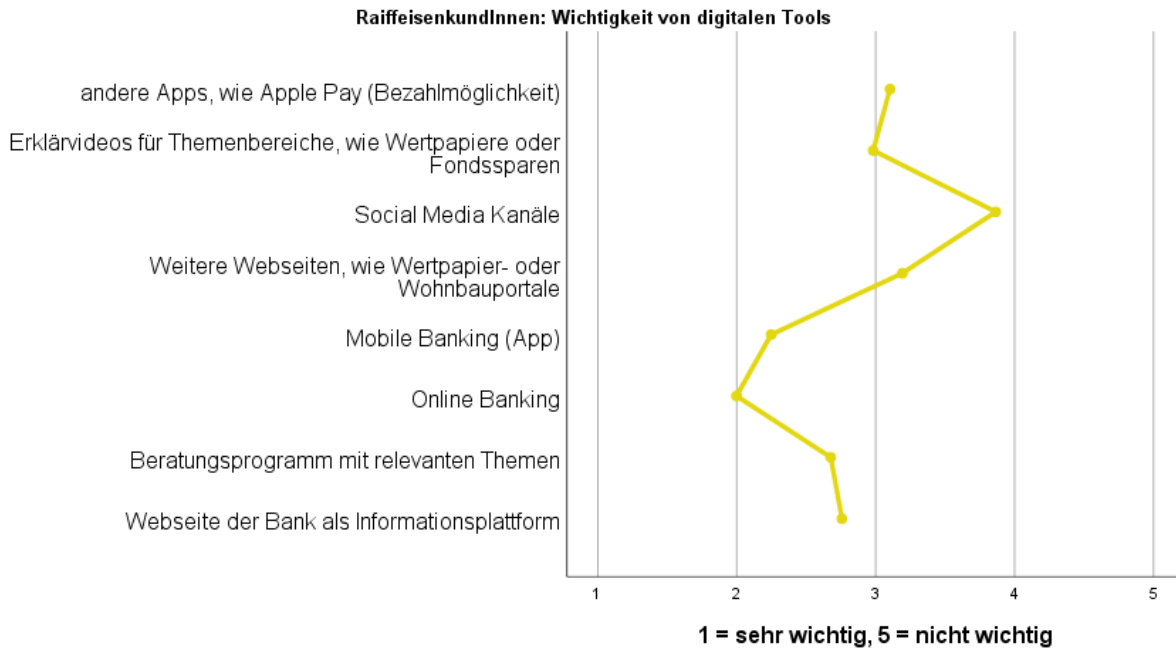


Abbildung A- 29: RaiffeisenkundInnen: Wichtigkeit von digitalen Tools (Eigene Darstellung)

### Zufriedenheit und Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung

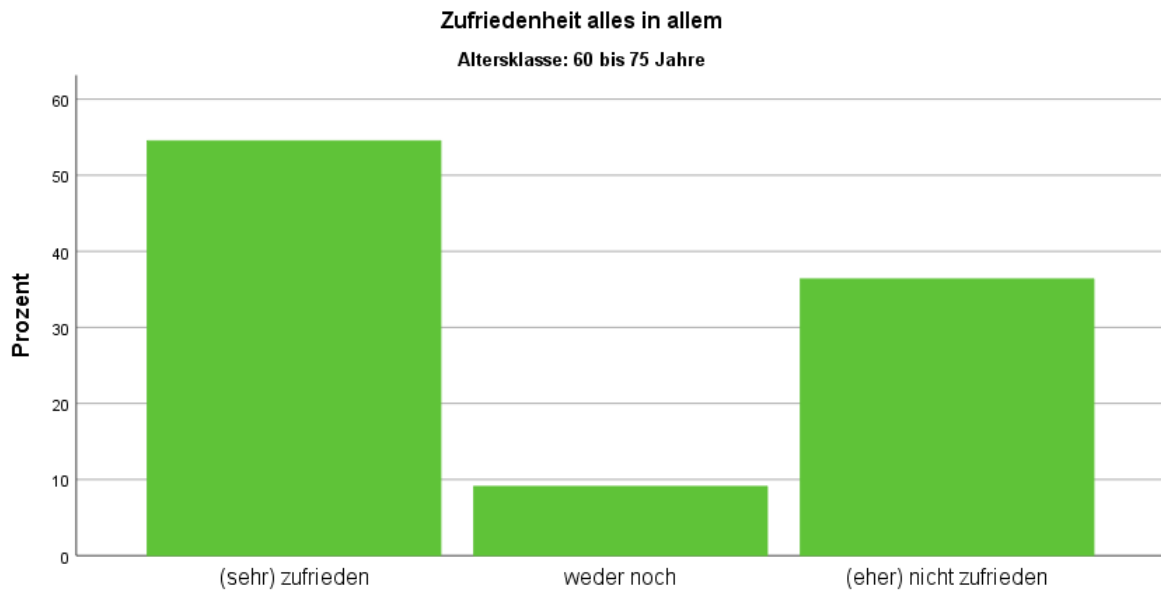


Abbildung A- 30: Altersklasse 60 bis 75: Zufriedenheit alles in allem mit der persönlichen Beratung (Eigene Darstellung)

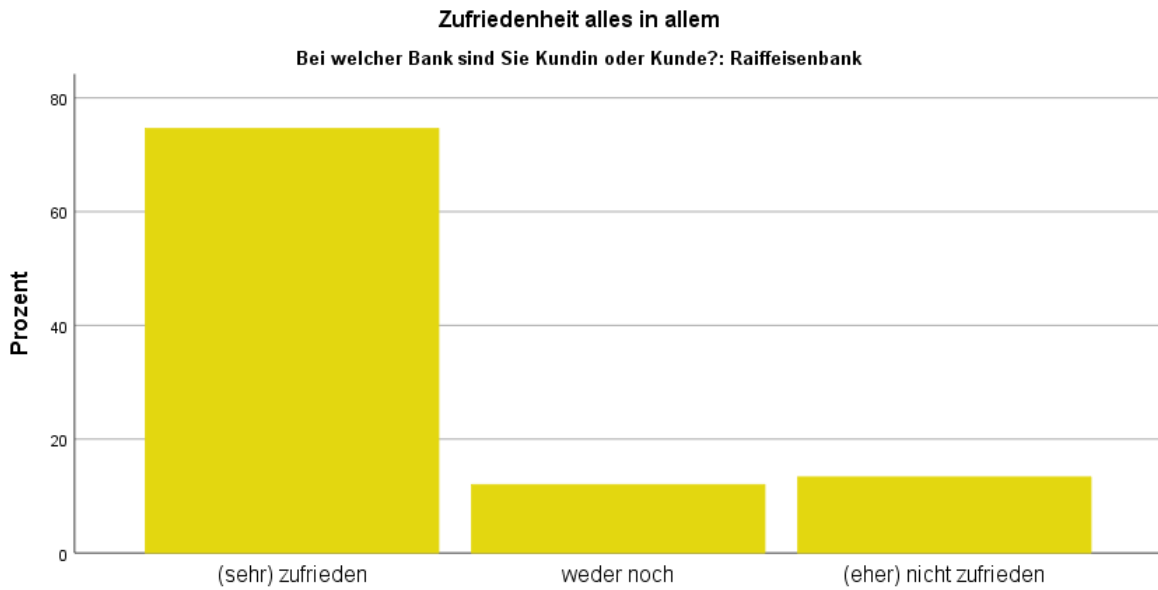


Abbildung A- 31: RaiffeisenkundInnen: Zufriedenheit alles in allem mit der persönlichen Beratung (Eigene Darstellung)

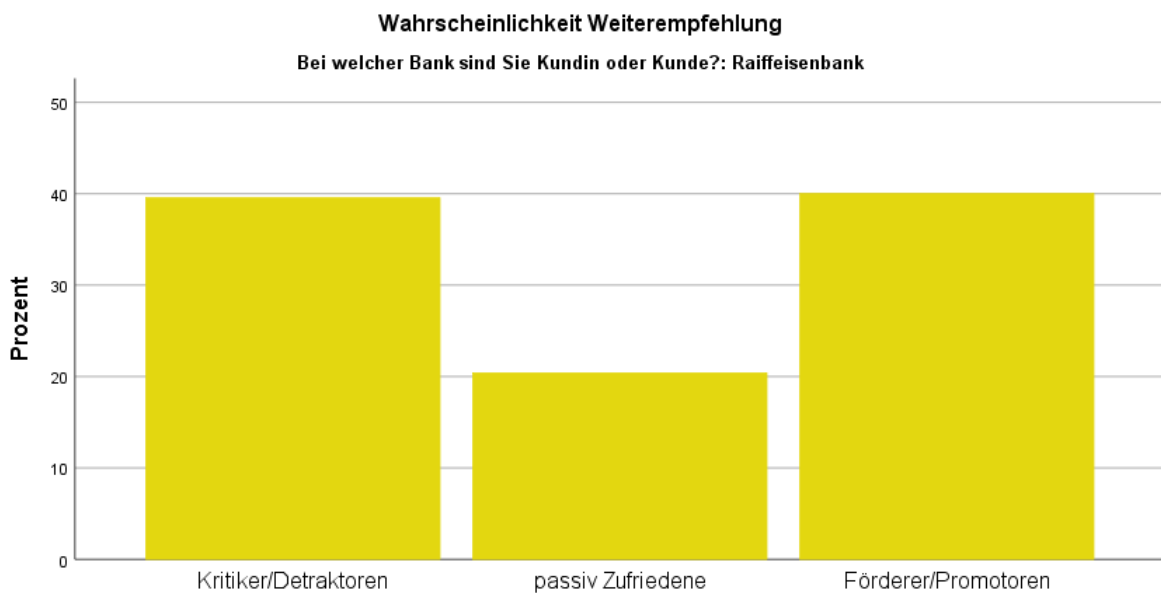


Abbildung A- 32: RaiffeisenkundInnen: Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung der persönlichen Beratung nach dem NPS (Eigene Darstellung)

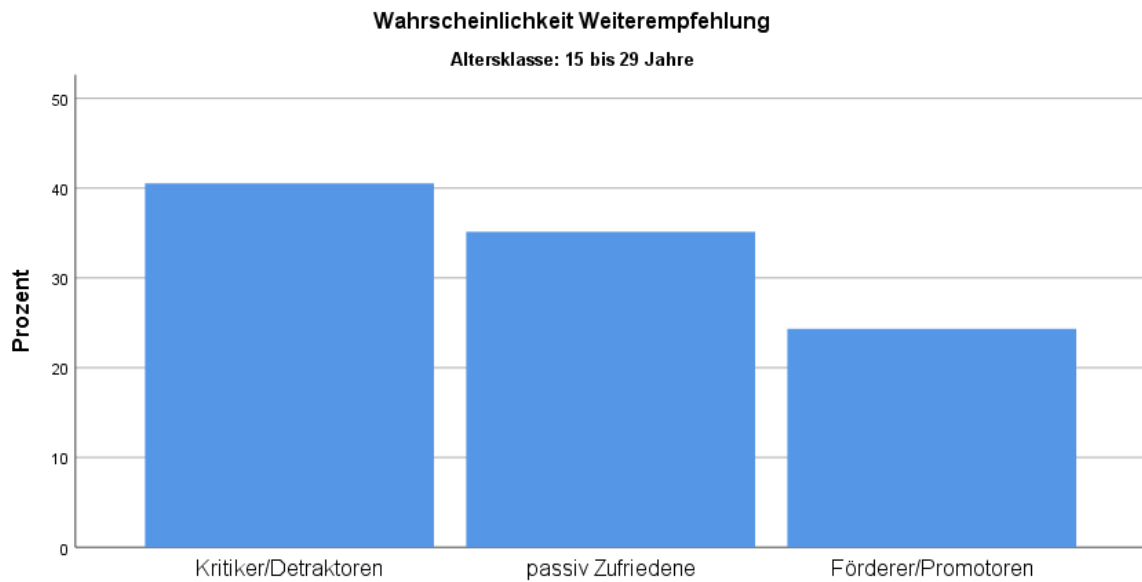


Abbildung A- 33: Altersklasse 1: Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung der persönlichen Beratung nach dem NPS (Eigene Darstellung)

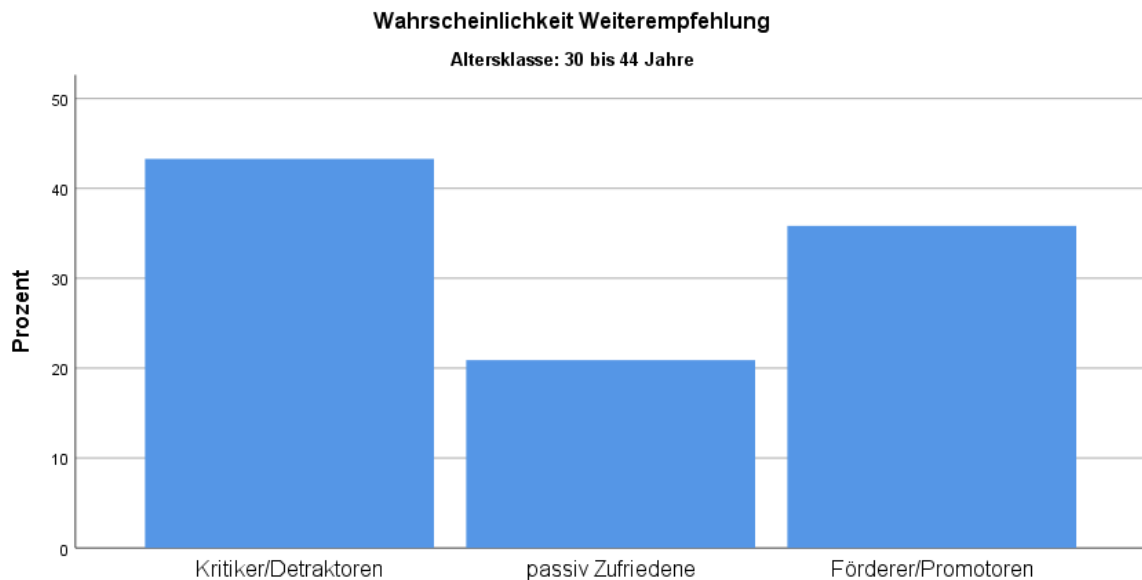


Abbildung A- 34: Altersklasse 2: Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung der persönlichen Beratung nach dem NPS (Eigene Darstellung)

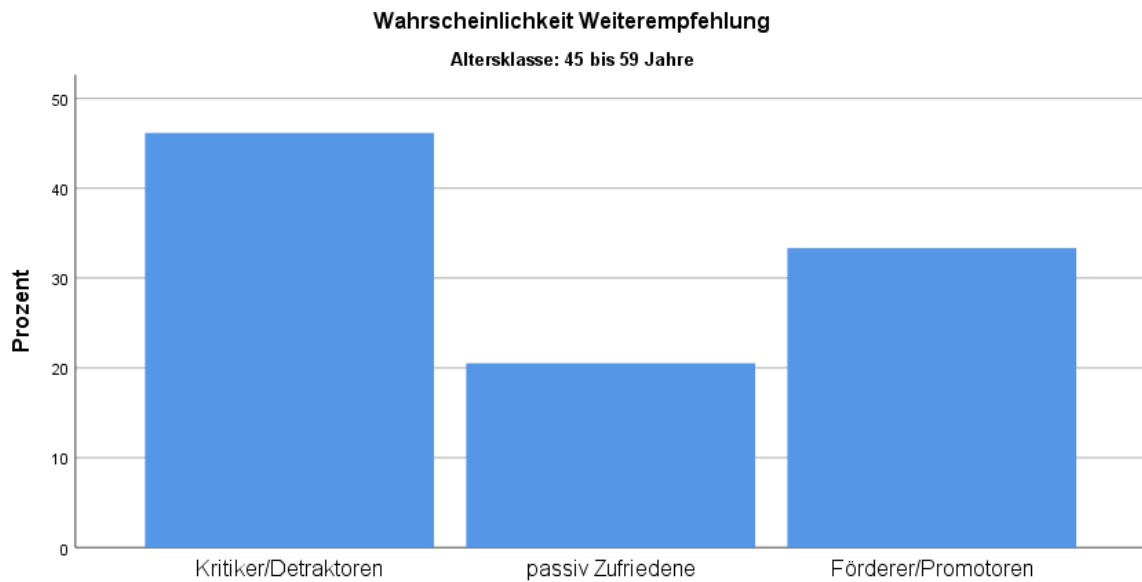


Abbildung A- 35: Altersklasse 3: Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung der persönlichen Beratung nach dem NPS (Eigene Darstellung)

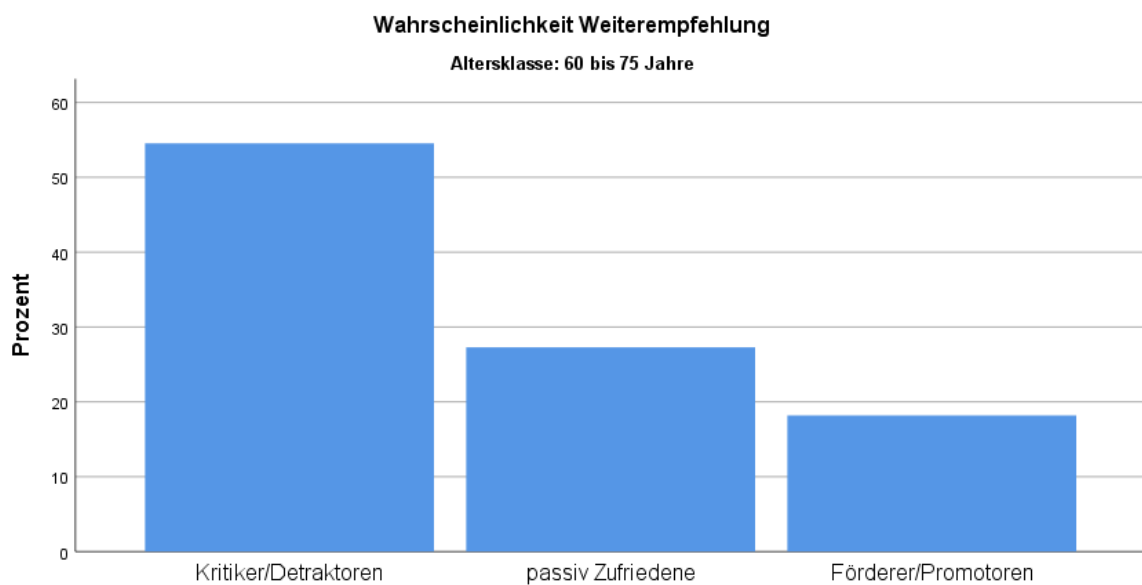


Abbildung A- 36: Altersklasse 4: Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung der persönlichen Beratung nach dem NPS (Eigene Darstellung)

## Zufriedenheit alles in allem \* Wahrscheinlichkeit Weiterempfehlung Kreuztabelle

		Wahrscheinlichkeit Weiterempfehlung			Gesamt	
		Kritiker/ Detraktoren	passiv Zufriedene	Förderer/ Promotoren		
Zufriedenheit alles in allem	(sehr) zufrieden	Anzahl	35	28	40	103
		Erwartete Anzahl	46,8	23,7	32,5	103,0
	weder noch	Anzahl	20	5	3	28
		Erwartete Anzahl	12,7	6,4	8,8	28,0
	(eher) nicht zufrieden	Anzahl	14	2	5	21
		Erwartete Anzahl	9,5	4,8	6,6	21,0
Gesamt	Anzahl	69	35	48	152	
	Erwartete	69,0	35,0	48,0	152,0	
	Anzahl					

Tabelle A- 26: Kreuztabelle Zufriedenheit \* Wahrscheinlichkeit Weiterempfehlung  
(Eigene Darstellung)

## Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	17,970 <sup>a</sup>	4	,001
Likelihood-Quotient	19,080	4	,001
Zusammenhang linear-mit- linear	10,645	1	,001
Anzahl der gültigen Fälle	152		

a. 1 Zellen (11,1%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 4,84.

Tabelle A- 27: Chi-Quadrat Test Zufriedenheit \* Wahrscheinlichkeit Weiterempfehlung  
(Eigene Darstellung)

## Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,325	,001
Anzahl der gültigen Fälle		152	

Tabelle A- 28: Kontingenzkoeffizient Zufriedenheit \* Wahrscheinlichkeit Weiterempfehlung  
(Eigene Darstellung)

### Kreuztabelle

		Auskunft am Bankschalter			Gesamt	
		(sehr) zufrieden	weder noch	(eher) nicht zufrieden		
Zufriedenheit alles in allem	(sehr) zufrieden	Anzahl	64	12	5	81
		Erwartete Anzahl	55,7	14,5	10,8	81,0
	weder noch	Anzahl	9	5	2	16
		Erwartete Anzahl	11,0	2,9	2,1	16,0
	(eher) nicht zufrieden	Anzahl	4	3	8	15
		Erwartete Anzahl	10,3	2,7	2,0	15,0
Gesamt	Anzahl		77	20	15	112
	Erwartete Anzahl		77,0	20,0	15,0	112,0
	Anzahl					

Tabelle A- 29: Kreuztabelle Zufriedenheit \* Auskunft am Bankschalter (Eigene Darstellung)

### Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	28,563 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood-Quotient	22,501	4	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	23,601	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	112		

a. 4 Zellen (44,4%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,01.

Tabelle A- 30: Chi-Quadrat Test Zufriedenheit \* Auskunft am Bankschalter (Eigene Darstellung)

### Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,451	,000
Anzahl der gültigen Fälle		112	

Tabelle A- 31: Kontingenzkoeffizient Zufriedenheit \* Auskunft am Bankschalter (Eigene Darstellung)

### Kreuztabelle

		Online Banking am Computer			Gesamt	
		(sehr) zufrieden	weder noch	(eher) nicht zufrieden		
Zufriedenheit alles in allem	(sehr) zufrieden	Anzahl	71	18	5	94
		Erwartete Anzahl	68,6	19,1	6,4	94,0
	weder noch	Anzahl	15	5	3	23
		Erwartete Anzahl	16,8	4,7	1,6	23,0
	(eher) nicht zufrieden	Anzahl	11	4	1	16
		Erwartete Anzahl	11,7	3,2	1,1	16,0
Gesamt	Anzahl		97	27	9	133
	Erwartete Anzahl		97,0	27,0	9,0	133,0
	Anzahl					

Tabelle A- 32: Kreuztabelle Zufriedenheit \* Online Banking (Eigene Darstellung)

### Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	2,209 <sup>a</sup>	4	,697
Likelihood-Quotient	1,939	4	,747
Zusammenhang linear-mit-linear	,829	1	,363
Anzahl der gültigen Fälle	133		

a. 4 Zellen (44,4%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,08.

Tabelle A- 33: Chi-Quadrat Test Zufriedenheit \* Online Banking (Eigene Darstellung)

### Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,128	,697
Anzahl der gültigen Fälle		133	

Tabelle A- 34: Kontingenzkoeffizient Zufriedenheit \* Online Banking (Eigene Darstellung)