



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 Neukundenakquisition für den Onlinevertriebskanal in der Steiermärkischen Bank und Sparkassen AG

Betreuer:

Mag. Dr. Reinhard Neudorfer, MBA

Vorgelegt von:

Daniela Hainzmann, BA

(1710557013)

Graz, 02. Mai 2019

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.

Graz, 02. Mai 2019



.....

Daniela Hainzmann, BA

Zusammenfassung

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit war das Ziel ein Vertriebskonzept zur Gewinnung von NeukundInnen im Bereich der Generation Y mit Hilfe des Onlinevertriebskanals für die Steiermärkische Sparkasse zu erstellen. Ausgehend von den theoretischen Erläuterungen zu den Finanzdienstleistungen und den Prozessen im Rahmen der Neukundenakquisition, wurde auch auf die Veränderungen im Bereich der Vertriebskanäle sowie im Kundenverhalten eingegangen.

Im praktischen Teil der Arbeit wurden zu Beginn mit Hilfe einer Sekundärmarktforschung das Marktumfeld und der Wettbewerb in der DACH-Region analysiert. Dafür wurden jeweils drei Banken der einzelnen Länder anhand von festgelegten Kriterien ausgewählt und anschließend hinsichtlich ihrer Online-Bankprodukte und der eingesetzten Instrumente zur Neukundenakquisition bewertet. Auf Basis der dadurch gewonnen Erkenntnisse wurde ein Gesprächsleitfaden aufgesetzt, welcher im Rahmen der qualitativen Primärmarktforschung und der dabei durchgeführten Einzelinterviews zum Einsatz gelangte. Die Einzelinterviews wurden mit 15 NichtkundInnen aus der Generation Y durchgeführt. Die TeilnehmerInnen wurden dabei hinsichtlich Ihrer Erfahrungen mit Onlinebanking und Onlineprodukten, den wünschenswerten Kontaktmöglichkeiten und der Informationsbeschaffung, sowie zu deren Affinität zu Online-Bankprodukten und deren zukünftige Wünsche an eine Bank befragt.

Das erarbeitete Vertriebskonzept beschäftigt sich neben den ausgewählten Strategien zur Neukundenakquisition und den ausgewählten Instrumenten zur Kundenansprache vor allem mit den Handlungsempfehlungen und den dazugehörigen Maßnahmen zur Neukundenakquisition. Es zeigte sich, dass es wichtig ist Produkte und Funktionen ständig weiter zu entwickeln und verstärkt Onlineprodukte anzubieten, um mit dem raschen digitalen Fortschritt und dem Wettbewerb Schritt halten zu können. Des Weiteren ist die Produktwerbung innerhalb der Generation Y zielgruppenspezifischer abzustimmen und über die Social-Media-Kanäle an diese zu kommunizieren. Abschließend wurden im Vertriebskonzept die Vertriebskosten und die Controlling-Maßnahmen zur laufenden Erfolgskontrolle geplant und erläutert.

Abstract

Within the framework of this master thesis, the aim was to develop a sales concept for the acquisition of new customers in the Generation Y for the Steiermärkische Sparkasse. This should be provided by the online sales channel. Based on the theoretical explanations on financial services and the processes in the context of new customer acquisition, the changes in the area of sales channels and customer behaviour were also discussed.

At the beginning of the practical part in a secondary market research the market environment and the competition in the DACH region were analysed. Three banks from each country were selected based on defined criteria and then evaluated regarding their online banking products and their instruments, which are used to acquire new customers. Based on the findings an interview guide was drawn up which provided the framework for the qualitative primary market research. The individual interviews were carried out in the form of a questionnaire with 15 non-customers of Generation Y. The participants were asked about their experiences with online banking and online products, the preferable opportunities for contact and the procurement of information, as well as their affinity to online banking products and their future wishes for a bank.

In addition to the selected strategies for acquiring new customers and the selected instruments for contacting customers, the sales concept developed deals above all with the recommendations for action and the associated measures for acquiring new customers. It turned out that it is important to constantly develop products and functions further and to increasingly offer online products in order to keep pace with the rapid digital progress and the competition. In addition, the product advertising, in the Generation Y segment, should be coordinated more specifically for the target group and communicated via social media channels. Finally, in the sales concept the sales costs and the controlling measures for ongoing success control were planned and explained.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	X
Formelverzeichnis.....	XI
Abkürzungsverzeichnis	XI
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Herausforderung.....	2
1.3 Zielsetzung	3
1.3.1 Unternehmensziele.....	3
1.3.2 Masterarbeitsziel	3
1.3.3 Nichtziel.....	3
1.4 Bezugsrahmen	4
2 Finanzdienstleistungen im B2C-Bereich.....	5
2.1 Charakteristika der Dienstleistung	5
2.1.1 Dienstleistungsebenen	5
2.1.2 Abgrenzung B2B von B2C.....	7
2.2 Finanzdienstleistungen.....	8
2.3 Bankvertrieb als Dienstleistung.....	10
2.3.1 Leistungen einer Bank.....	11
2.3.2 Bankarten.....	12
3 Neukundenakquisition	14
3.1 Definition Akquisition	14
3.2 Abgrenzung NeukundInnen zu BestandskundInnen	15
3.3 Definition und Bedeutung der Neukundenakquisition.....	15
3.4 Prozess der Neukundenakquisition.....	17
3.4.1 Kundenqualifizierung	19
3.4.2 Methoden zur Kundenbewertung.....	20
3.4.3 Strategien zur Neukundenakquisition	27

3.5	Instrumente zur Neukundenakquisition	28
3.5.1	Kommunikationsmedien zur Kundenansprache	31
3.5.2	Online-Marketing	32
4	Omnichanneling	37
4.1	Definition und Bedeutung von Distributionssystemen	37
4.1.1	Mehrkanalsysteme	40
4.1.2	Veränderungen im Kundenverhalten	43
4.2	Vertriebskanäle im Bankensektor	47
4.3	Omnichannel im Bankvertrieb	49
4.3.1	Omnichannel-Strategie	49
4.3.2	Die Rolle der Filiale im Omnichanneling	51
4.3.3	Erforderliche Anpassungen der Prozesse & der IT-Landschaft.....	52
5	Onlinevertriebskonzept für die Neukundenakquisition in der Bankenbranche	57
5.1	Situationsanalyse als Basis des Onlinevertriebskonzepts	58
5.1.1	Interne Analyse.....	58
5.1.2	Externe Analyse	59
5.1.3	SWOT-Analyse.....	60
5.2	Festlegung von Vertriebszielen in der Bankenbranche	61
5.3	Vertriebsstrategie entwickeln	62
5.4	Erarbeitung der Ressourcen- und Maßnahmenplanung.....	65
5.5	Planung des Vertriebsbudgets der Kundengewinnung.....	66
5.6	Festlegung der Controllingmaßnahmen	67
6	Situationsanalyse	68
6.1	Unternehmensvorstellung Steiermärkische Sparkasse	68
6.2	Unternehmensanalyse	70
6.2.1	Leitbild der Steiermärkischen Sparkasse	70
6.2.2	Unternehmensgröße und Standorte.....	71
6.2.3	Onlineangebot von Produkten	71
6.2.4	Bestehende Akquisitionsmaßnahmen des Unternehmens.....	72

6.2.5	Aktuell eingesetztes Mehrkanalsystem	74
6.3	Kundenanalyse	75
6.3.1	Kundensegmentierung.....	75
6.3.2	Kunden- und Altersstruktur	77
7	Empirische Untersuchung.....	78
7.1	Phasen der empirischen Untersuchung	78
7.1.1	Informationsbedarf und Festlegung der Ziele.....	79
7.1.2	Festlegung der Methoden.....	80
7.2	Sekundärmarktforschung.....	80
7.2.1	Vorgehen in der Sekundärmarktforschung.....	81
7.2.2	Länderauswahl	81
7.2.3	Auswahl der Banken in Österreich, Deutschland und Schweiz	81
7.2.4	Analyse der Bankenlandschaft in Österreich	82
7.2.5	Analyse der Bankenlandschaft in Deutschland	84
7.2.6	Analyse der Bankenlandschaft in der Schweiz	85
7.2.7	Scoring der ausgewählten Banken	87
7.2.8	Ergebnisse aus der Sekundärmarktforschung	88
7.3	Qualitative Primärmarktforschung.....	91
7.3.1	Erhebungsmethode und -instrument.....	91
7.3.2	Stichprobe	93
7.3.3	Datenerhebung und Durchführungszeitraum	93
7.3.4	Datenauswertung	94
7.3.5	Erkenntnisse aus der Primärmarktforschung	94
8	Vertriebskonzept zur Neukundenakquisition in der Steiermärkischen Sparkasse	102
8.1	Analyse-Ergebnisse mittels SWOT	102
8.2	Vertriebsziele.....	104
8.2.1	Strategische Hauptziele der Steiermärkischen Sparkasse.....	104
8.2.2	Operative Hauptziele der Steiermärkischen Sparkasse	104
8.3	Vertriebsstrategie.....	105

8.3.1	Zielgruppe	105
8.3.2	Auswahl der Strategie.....	106
8.3.3	Auswahl der Instrumente zur Kundenansprache.....	108
8.4	Handlungsempfehlungen und Maßnahmen zur Neukundenakquisition.....	110
8.4.1	Maßnahmen für den Themenbereich: Onlineangebot.....	112
8.4.2	Maßnahmen für den Themenbereich: Instrumente zur Kundenansprache..	113
8.4.3	Priorisierung und zeitliche Umsetzung der Maßnahmen	117
8.5	Vertriebskosten der Neukundenakquisition	119
8.6	Festlegung der Controllingmaßnahmen	122
9	Persönliches Resümee	124
	Literaturverzeichnis	125
	Anhang.....	138

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen	4
Abbildung 2: Phasenbezogener Zusammenhang der drei Merkmale von Dienstleistungen.....	7
Abbildung 3: Zuordnung der güterbezogenen Segmente zu B2C und B2B	8
Abbildung 4: Wirtschaftsakteure und Finanzintermediäre	9
Abbildung 5: Dienstleistungsebenen in Banken und Sparkassen.....	11
Abbildung 6: Einteilung österreichischer Kreditinstitute.....	13
Abbildung 7: Eingliederung der Akquisition in die Marketing-Gleichung.....	14
Abbildung 8: Neukundengewinnung („hunting“) und Bestandskundenpflege („farming“)	16
Abbildung 9: Verkaufsprozess.....	17
Abbildung 10: Customer Journey	19
Abbildung 11: Verfahren zur Kundenbewertung.....	20
Abbildung 12: Beispiel einer ABC-Analyse nach der Pareto-Regel.....	21
Abbildung 13: Instrumente zur Kundenansprache.....	29
Abbildung 14: Paid, Owned und Earned Media im Kundenkommunikationsprozess	32
Abbildung 15: Übersicht über die Online-Marketing-Disziplinen.....	33
Abbildung 16: Ausprägungen der Vertriebskanäle	39
Abbildung 17: Evolution vom stationären Vertrieb zum Omnichannel	40
Abbildung 18: Unterschiede bzw. Integrationsgrad bei der Kanalnutzung zwischen Multi-, Cross- und Omnichannel-Retailing.....	42
Abbildung 19: Vertriebskanäle im B2C-Banksektor.....	47
Abbildung 20: Multichannel vs. Omnichannel.....	50
Abbildung 21: Elemente eines Onlinevertriebskonzepts für die Neukundenakquisition in der Bankenbranche.....	58
Abbildung 22: Untersuchungsfelder der SWOT-Analyse.....	61
Abbildung 23: Auszug von Zielarten für Dienstleistungsunternehmen	62
Abbildung 24: Aufgabenfelder/Dimensionen der Strategieplanung	63
Abbildung 25: Anteil am Konzernüberschuss 2016/2017	69
Abbildung 26: Überblick des App-Angebots der Steiermärkischen Sparkasse	72
Abbildung 27: Vertriebskanäle der Steiermärkischen Sparkasse	74
Abbildung 28: Regionsaufteilung im Privatkundenbereich der Steiermärkischen Sparkasse	76

Abbildung 29: Altersstruktur der PrivatkundInnen in der Steiermärkischen Sparkasse	77
Abbildung 30: Phasen einer Marktforschungsuntersuchung	79
Abbildung 31: Aufbau des Geschäftsbankensystems in Deutschland.....	84
Abbildung 32: Überblick Online-Prozess Kontoeröffnung, Kontakt- und Beratungsmöglichkeiten und Partnerangebote der Commerzbank AG	89
Abbildung 33: Erkenntnisse für die Primärmarktforschung.....	90
Abbildung 34: Aussagen zu den Zusatzfunktionen im Onlinebanking	96
Abbildung 35: Aussage zu den wichtigsten Faktoren für einen Produktabschluss bei einer Bank	97
Abbildung 36: Darstellung der wichtigsten Kanäle für die Informationsbeschaffung	98
Abbildung 37: Wesentlichsten Erkenntnisse der Primärmarktforschung	101
Abbildung 38: SWOT-Katalog	102
Abbildung 39: Darstellung der Handlungsempfehlungen und Maßnahmen	111
Abbildung 40: Zeitliche Umsetzung der Maßnahmen.....	118

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Marktanteile der Kreditinstitute in Österreich gemessen an den Bilanzsummen im dritten Quartal 2018	13
Tabelle 2: Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Methoden zur Kundenqualifizierung.....	26
Tabelle 3: Eigenschaften der Baby Boomer, Generation X und Generation Y	45
Tabelle 4: Beispiele für Neukundenkennzahlen	67
Tabelle 5: Segmentierung im Privatkundenbereich	75
Tabelle 6: Segmentierung im Bereich Freie Berufe.....	76
Tabelle 7: Überblick der ausgewählten Banken aus Österreich anhand der festgelegten Kriterien	83
Tabelle 8: Überblick der ausgewählten Banken aus Deutschland anhand der festgelegten Kriterien	85
Tabelle 9: Überblick der ausgewählten Banken aus der Schweiz anhand der festgelegten Kriterien	86
Tabelle 10: Bewertung der Banken nach dem Scoring-Verfahren.....	88
Tabelle 11: SWOT-Matrix.....	103
Tabelle 12: Instrumente zur Kundenansprache.....	109
Tabelle 13: Priorisierung der Maßnahmen	117
Tabelle 14: Vertriebskosten zur Neukundenakquisition.....	120
Tabelle 15: Kennzahlen für die Durchführung der Controllingmaßnahmen.....	123
Tabelle 16: Allgemeine Kennzahlen zur Neukundenakquisition.....	123

Formelverzeichnis

Formel 1: Individueller Kundenwert	25
--	----

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
CLV	Customer Lifetime Value
EZB	Europäische Zentralbank
OeNB	Österreichische Nationalbank
SEA	Key-Word-Advertising
SEO.....	Suchmaschinenoptimierung
TAC	Transaktionscode

1 Einleitung

Im ersten Kapitel wird auf die Ausgangssituation, die Herausforderungen und die Ziele dieser Masterarbeit eingegangen. Des Weiteren wird der Bezugsrahmen dargestellt, welcher einen Überblick über den Aufbau der Masterarbeit gibt.

1.1 Ausgangssituation

Die Bankenbranche befindet sich seit Jahren im Umbruch, der viele Banken zu Veränderungsprozessen zwang. Die Ursachen dafür wurden von mehreren Faktoren ausgelöst, wie beispielsweise den Entwicklungen in der Digitalisierung, der Finanzmarktkrise ausgehend vom Jahr 2007 und den damit verbundenen stärkeren regulatorischen Anforderungen an die Banken. Banken sind daher laufend gefordert sich gegenüber diesen Anforderungen strategisch richtig auszurichten (vgl. Hellenkamp 2018, S. 48).

Die Finanzmarktkrise führte dazu, dass sich die Europäische Zentralbank (EZB), welche für die Verwaltung des Euros, sowie für die Gestaltung und Durchführung der Wirtschafts- und Währungspolitik zuständig ist, dazu gezwungen sah eine Niedrigzinsphase über die letzten Jahre einzuleiten. Dies mit dem Ziel das Wirtschaftswachstum zu fördern und die Wirtschaft nachhaltig zu stabilisieren (vgl. Europäische Union 2018).

Das Resultat dieser Niedrigzinsphase ist ein erhöhter Erlös- und Kostendruck für die Banken. Die niedrige Zinsspanne hat nicht nur zu Margeneinbrüchen geführt, sondern auch einen erhöhten Wettbewerb hervorgerufen. Banken sind somit aufgefordert ihr Geschäftsmodell erfolgsorientierter auszurichten und neue Modelle zu entwickeln (vgl. Götzl 2016, S. 6).

Der technologische und insbesondere der digitale Wandel schreiten mit enormem Tempo voran. Ein Zugewinn an Leistung der IT-Hardware trifft auch auf den Bereich der Kommunikation und den damit verbundenen Dienstleistungen. Diese Entwicklung hat auch vor der Bankenbranche nicht Halt gemacht und dazu geführt, dass Bankdienstleistungen zeitlich und räumlich unbegrenzt zur Verfügung stehen. Weltweit erfolgt bereits mehr als die Hälfte des Austauschs zwischen KundInnen und den Banken digital (vgl. Götzl 2016, S. 5).

Die Zunahme der Nutzung von Onlinebanking zeigt sich auch in Österreich im Vergleich der Jahre 2007 und 2017. Nutzten im Jahr 2007 erst 30 % der ÖsterreicherInnen Onlinebanking so waren es im Jahr 2017 bereits 57 %. Dies

entspricht einem jährlichen Anstieg von 9 %. Mit diesem Anteil befindet sich Österreich im Bereich der Nutzung von Onlinebanking eindeutig über dem EU-Schnitt von 51 % (vgl. Statista 2018a).

1.2 Herausforderung

Durch gesättigte Märkte und vergleichbare Produkte am gesamten Dienstleistungsmarkt ist der Wettbewerbsdruck innerhalb vieler Branchen gestiegen. Aufgrund dieser Situation ist jedes Unternehmen gefordert geeignete Maßnahmen zu entwickeln, um diesen Wettbewerbsdruck standhalten zu können. Auch neue Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie, vorangetrieben durch den Einsatz des Internets, haben die Bedeutung des Multi-Channel-Marketings beeinflusst. Der Vertrieb von Produkten sowie Dienstleistungen über mehrere Kanäle ist kaum mehr wegzudenken und ermöglicht den Unternehmen die Generierung von wichtigen Wettbewerbsvorteilen (vgl. Wirtz 2013, S. 3).

Die zuvor genannten Veränderungen spiegeln sich auch im Verhalten der KundInnen wider. KundInnen streben danach als Individuum wahrgenommen zu werden und wünschen sich individuelle Lösungen in Bezug auf Leistung und Kommunikation. Vor allem die zunehmende Zeitknappheit führt dazu, dass KundInnen auf der Suche nach flexiblen, einfachen und stressfreien Absatzkanälen sind (vgl. Schögel 2012, S. 119-121).

Die technologischen Entwicklungen lassen viele neue Möglichkeiten der Kommunikationswege zu, welche gerade für die Generation Y (heute etwa 24 bis 38-jährige, Digital Natives) eine zentrale Rolle in der Informationsbeschaffung spielen. Die Werte und Motive dieser Generationen und deren Nachfrageverhalten haben sich durch den Wandel der Technik verändert, was wiederum eine Herausforderung für Banken darstellt (vgl. Hellenkamp 2018, S. 55).

Die Steiermärkische Sparkasse hat erstmalig über ihre Website Online-Bankprodukte für Bestands- und NeukundInnen eingeführt. Diese Generation ist es, die hier einer besonderen Fokussierung im Hinblick auf die Analyse deren Motive und Werte für die Neukundenakquisition, bedarf. Die oben genannten Herausforderungen erfordern ein Konzept zur Gewinnung von NeukundInnen mit Hilfe des Onlinevertriebskanal für die Steiermärkische Sparkasse (vgl. Koch 02.10.2018).

1.3 Zielsetzung

Im folgenden Kapitel werden sowohl die Unternehmensziele als auch die Masterarbeitsziele schriftlich festgehalten.

1.3.1 Unternehmensziele

Mit dem erarbeiteten Neukundenkonzept sollen Maßnahmen für die grundlegende Ausgestaltung des Onlinevertriebskanals aufgezeigt werden, um folgende Ziele zu erreichen:

- Ziel ist eine 15%ige Steigerung der NeukundInnen gegenüber dem Jahr 2017 mit einer Anzahl von 24.000 NeukundInnen auf 27.600 NeukundInnen, durch den Einsatz von Onlineprodukten in der Steiermärkischen Sparkasse bis Ende des Jahres 2021.
- Ein weiteres Ziel ist eine 25%ige Steigerung der NeukundInnen gegenüber dem Jahr 2017 mit einer Anzahl von 5.100 NeukundInnen auf 6.400 NeukundInnen, im Bereich der Generation Y, durch den Einsatz von Onlineprodukten in der Steiermärkischen Sparkasse bis Ende des Jahres 2021.

1.3.2 Masterarbeitsziel

Das Ziel dieser Masterarbeit ist die Erstellung eines Vertriebskonzepts für den Onlinevertriebskanal der Steiermärkischen Sparkasse zur Neukundenakquisition im Bereich der Generation Y.

1.3.3 Nichtziel

Umsetzung des erarbeiteten Konzepts zur Neukundenakquisition im Unternehmen.

1.4 Bezugsrahmen

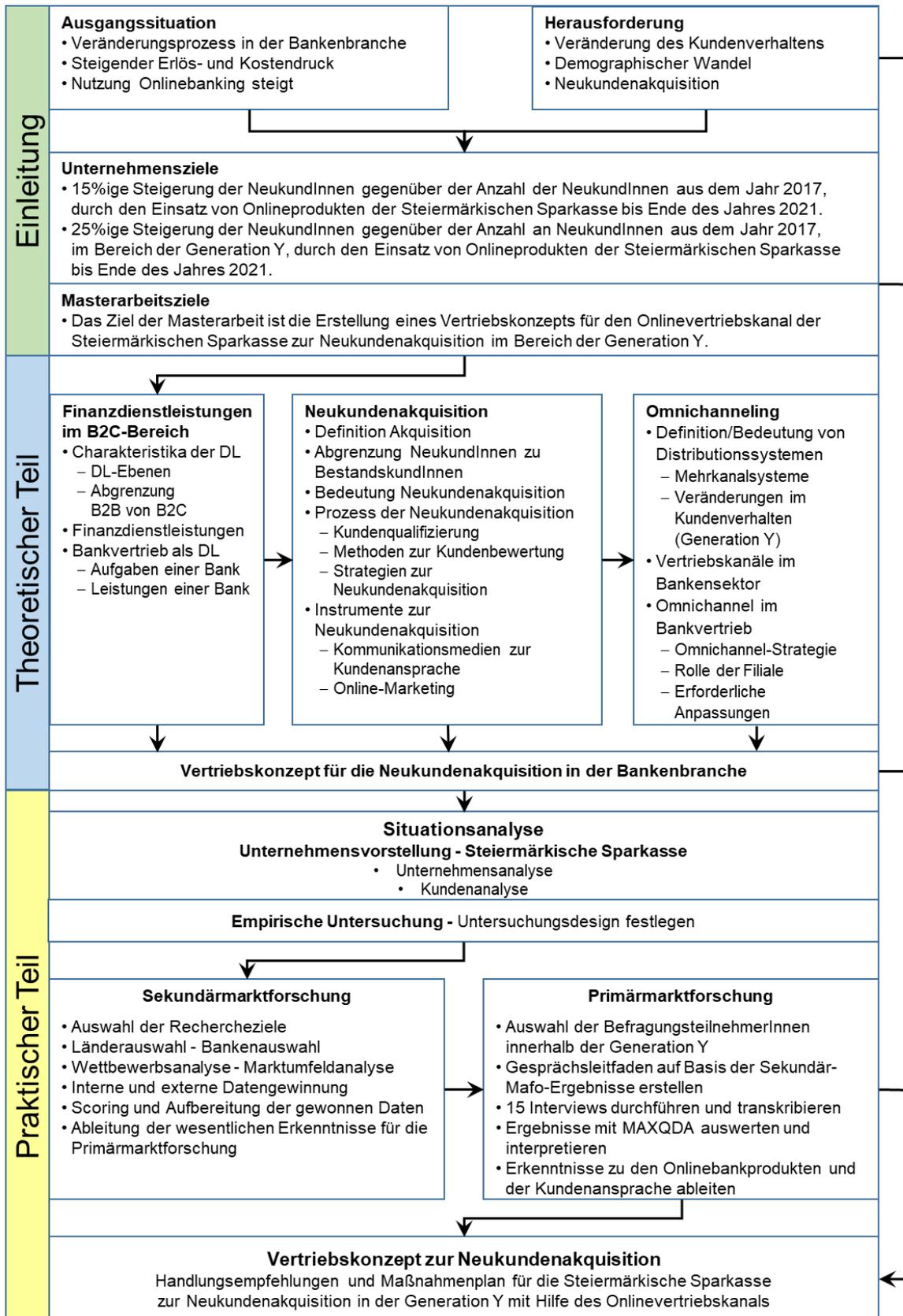


Abbildung 1: Bezugsrahmen (eigene Darstellung)

2 Finanzdienstleistungen im B2C-Bereich

In diesem Kapitel Finanzdienstleistungen im B2C-Bereich wird neben den allgemeinen Definitionen der Begriffe Dienstleistung und B2C, in weiterer Folge auf den Finanzdienstleistungsbereich eingegangen und die Abgrenzung zum Bankvertrieb und dessen Aufgabe im Dienstleistungssektor erläutert.

2.1 Charakteristika der Dienstleistung

Allgemein wird zwischen zwei unterschiedlichen Güterklassen unterschieden. Den materiellen (greifbare) und immateriellen (Dienste, Werte, Ideen) Gütern. Die immateriellen Güter werden in weiterer Folge von kostenpflichtigen Dienstleistungen zu kostenfreien Serviceleistungen abgegrenzt (vgl. Winkelmann 2013, S. 4–6).

Der Begriff der Dienstleistung wird in der Betriebswirtschaftslehre unterschiedlich definiert und eingesetzt. Am besten eignet sich hierzu die Definition durch die konstitutiven Merkmale (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich, S. 13). Diese werden im nachfolgenden Kapitel näher erläutert.

2.1.1 Dienstleistungsebenen

Ein Ansatz zur Abgrenzung der Dienstleistung sieht die Einteilung in vier Dienstleistungsdefinitionen vor. Dabei wird das Ziel verfolgt, eine Abgrenzung zur Sachleistung darzustellen. Es wird zwischen folgenden Definitionen unterschieden:

- Tätigkeitsorientierte Definition
- Prozessorientierte Definition
- Ergebnisorientierte Definition
- Potentialorientierte Definition (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 13)

Bei der **tätigkeitsorientierten** Definition wird jede menschliche Tätigkeit, welche für sich selbst oder andere erbracht wird als Dienstleistung gesehen. Diese Definition ist jedoch mit Schwierigkeiten verbunden, da diese abstrakte Definition es nicht zulässt praxisnahe Besonderheiten abzuleiten (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 13).

Die **prozessorientierte** Definition stellt den Prozesscharakter in den Vordergrund. Dienstleistungen sind hier Prozesse, welche zur Bedarfsdeckung von Dritten eingesetzt werden. Dies geschieht mit materiellen und/oder immateriellen Wirkungen. Dies setzt aber eine gewisse Synchronität dieser Faktoren voraus. So

müssen zumeist die/der Nachfragende und die/der DienstleistungsanbieterIn zu einander in einem zeitlich und räumlich synchronen Kontakt stehen (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 13).

Die **ergebnisorientierte** Definition sieht die Dienstleistung selbst als eine abgeschlossene Tätigkeit, die einen Nutzen für die/den Nachfragende/Nachfragenden erbringt. Dabei wird der Zustand des externen Faktors verändert und als Ergebnis wird der Zustand verstanden, welcher nach Erbringung des Dienstleistungsprozesses vorliegt. Hierbei wird jedoch kritisiert, dass z. B. bei der Sprengung einer Fabrik, sehr wohl materielle Ergebnisse vorliegen können (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 13).

Die **potentialorientierte** Definition sieht bei Dienstleistungen die Leistungsfähigkeit bzw. die Leistungsbereitschaft einer/eines Anbieterin/Anbieters im Vordergrund. So muss beispielsweise eine/ein DienstleistungsanbieterIn bestimmte Fähigkeiten besitzen, um eine Dienstleistung erbringen zu können (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 13).

Nachfolgende Abbildung 2 stellt den phasenbezogenen Zusammenhang zwischen drei der vier Definitionen her. Erst durch diesen Zusammenhang ist der Charakter einer Dienstleistung zu erfassen. So wird in Phase A die Fähigkeit zur Bereitstellung bzw. Erbringung einer Dienstleistung durch eine/einen DienstleistungsanbieterIn gesehen (Potentialorientierung). In Phase B erfolgt der Dienstleistungsprozess an sich, durch das Verrichten der Dienstleistung. In Phase C wird das Ergebnis einer Tätigkeit als Dienstleistung gesehen (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 16).

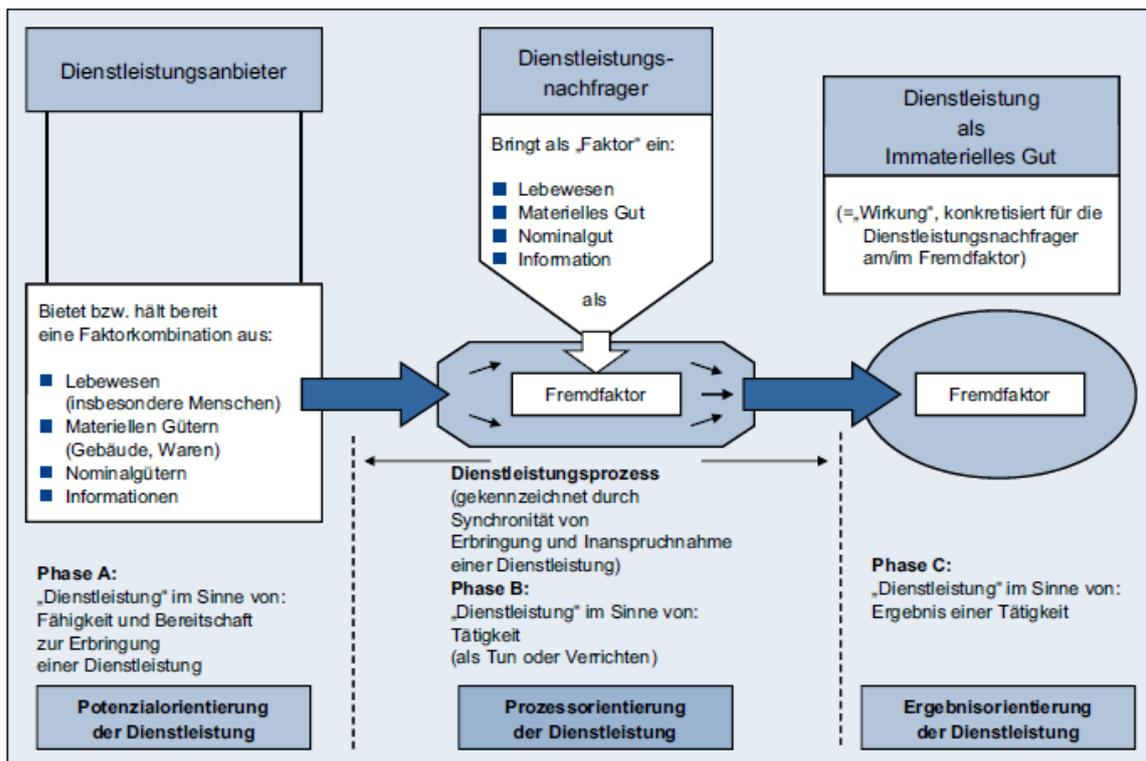


Abbildung 2: Phasenbezogener Zusammenhang der drei Merkmale von Dienstleistungen (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 16)

2.1.2 Abgrenzung B2B von B2C

Der Markt wird von verschiedensten Käufergruppen gestaltet, die von unterschiedlichen Wünschen, Einstellungen und Kaufmotiven geprägt sind. Durch eine Marktsegmentierung sollen homogene Gruppen gebildet werden, damit deren Bedarf und Käuferverhalten identifiziert werden kann (vgl. Lippold 2015a, S. 83). Eine Marketing-Typologie soll bei der Abgrenzung des relevanten Marktes helfen sich auf die relevanten Käufergruppen zu fokussieren. Dabei wendet sich Business-to-Consumer (B2C)-Marketing ausschließlich an die LetztconsumentInnen und Business-to-Business (B2B)-Marketing an Unternehmen oder Organisationen. Der Dienstleistungssektor spricht entweder Personen, Unternehmen/Organisationen oder auch beide Käufergruppen an (vgl. Lippold 2015a, S. 8–9).

In der nachfolgenden Abbildung 3 wird die Zuordnung der beiden Käufergruppen zu den güterbezogenen Segmenten dargestellt. So fallen Konsumgüter produzierende Industrien wie beispielsweise die Verbrauchsgüterindustrie, sowie die Nahrungsmittelindustrie in das B2C-Marketing im Bereich des Konsumgüter-Marketings. DienstleistungsanbieterInnen im B2C-Marketing sind z. B. Banken und Versicherungen wohingegen im B2B-Marketing neben den zuvor genannten auch z. B. Unternehmensberater und Wirtschaftsprüfer sind. Die Industriegüterindustrie

wiederrum mit z. B. Maschinenbau und Anlagenbau findet sich ausschließlich im Bereich des B2B-Marketing wieder (vgl. Lippold 2015a, S. 9).

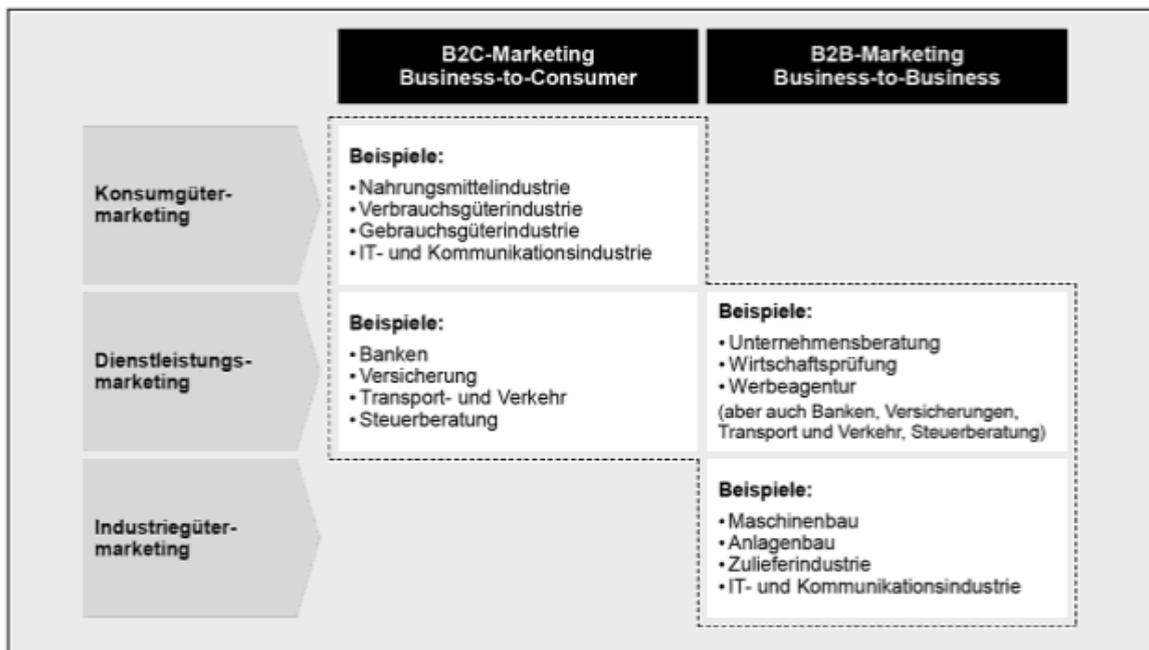


Abbildung 3: Zuordnung der güterbezogenen Segmente zu B2C und B2B (vgl. Lippold 2015b, S. 9)

2.2 Finanzdienstleistungen

Finanzdienstleistungen können Tätigkeiten wie z. B. Anlagenberatung, Anlagenvermittlung, Finanzportfolioverwaltung sein (vgl. Hellenkamp 2018, S. 5). Nach § 3 Z 2 Fern-Finanzdienstleistungs-Gesetz sind Finanzdienstleistungen „jede Bankdienstleistung sowie jede Dienstleistung im Zusammenhang mit einer Kreditgewährung, Versicherung, Altersversorgung von Einzelpersonen, Geldanlage oder Zahlung“ (RIS 2018a). Der österreichische Gesetzgeber sieht eine gesetzliche Definition für die Begrifflichkeiten vor, die genau im Bankwesengesetz (BWG) definiert sind. Nach § 1 Abs. 1 BWG sind Kreditinstitute Unternehmen, die auf Grund einer Konzession der Finanzmarktaufsichtsbehörde oder durch den § 103 Z 5 BWG, die Bankgeschäfte/Bankdienstleistungen gewerbsmäßig betreiben dürfen (RIS 2018b).

In der nachfolgenden Abbildung 4 werden die Wirtschaftsakteure und Finanzintermediäre, in der Alltagssprache auch Finanzdienstleister genannt, dargestellt (vgl. Tolkmitt 2007, S. 2).

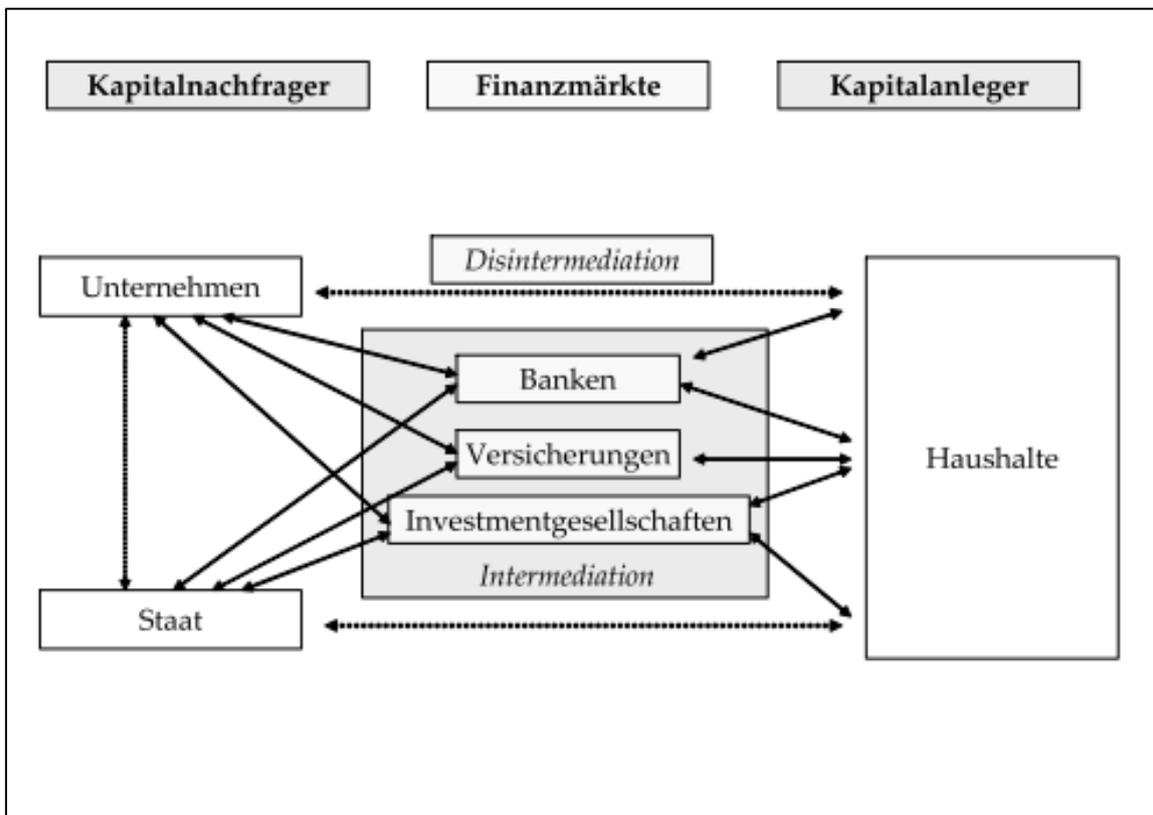


Abbildung 4: Wirtschaftsakteure und Finanzintermediäre (vgl. Tolkmitt 2007, S. 2)

Die Wirtschaftsakteure werden in private Haushalte, Unternehmen und den Staat gegliedert. Die privaten Haushalte stehen als Kapitalanleger den Unternehmen und dem Staat als Kapitalnachfrager und Investoren am Markt gegenüber. Die Finanzintermediäre vermitteln auf den Finanzmärkten zwischen den KapitalanbieterInnen und den KapitalnachfragerInnen und führen so zu einem Ausgleich. Diese Dienstleistungen der Finanzintermediäre schaffen Nutzen, indem sie MarktteilnehmerInnen zusammenführen, prüfen und dabei die Kosten des Interessenausgleichs senken (vgl. Tolkmitt 2007, S. 3).

Im weiteren Sinn stiften Finanzintermediäre Nutzen durch Vermittlungs-, Informations- und Risikoübernahmeleistungen bei den direkten Vertragsabschlüssen zwischen den MarktteilnehmerInnen. Die Gruppe der Finanzintermediäre decken Versicherungs- und Finanzmakler, Ratingagenturen und Kreditkartenunternehmen ab. Darüber hinaus sind noch die Finanzmarkt-Spezialisten als Finanzintermediäre zu definieren. Diese bieten direkte Anlage- und Finanzierungsleistungen an, welche mit zwei eigenständigen Verträgen jeweils mit dem Finanzdienstleister erfasst sind. Dieser Gruppe der Finanzmarkt-Spezialisten gehören Kreditinstitute/Banken, Bausparkassen, Kapitalanlagegesellschaften, Leasing- und Factoringunternehmen, sowie Versicherungen an (vgl. Berger 2012, S. 22–23). Finanzmarkt-Spezialisten werden oft als Finanzintermediäre im engeren

Sinne bezeichnet (vgl. Bitz/Stark 2015, S. 4). Finanzintermediären im engeren Sinne erbringen Grundfunktionen wie Informationsbedarfs-, Losgrößen-, Fristen- und Risikotransformation (vgl. Bitz/Stark 2015, S. 7).

Unter Finanzintermediären im weiteren Sinne werden alle jene Unternehmen verstanden, die den unmittelbaren Abschluss von Finanzverträgen zwischen den GeldgeberInnen und GeldnehmerInnen herbeiführen bzw. erst möglich machen. Dabei erbringen diese Leistungen wie beispielsweise Vermittlungsleistungen, Informationsleistungen und Risikoübernahmeleistungen (vgl. Bitz/Stark 2015, S. 11).

2.3 Bankvertrieb als Dienstleistung

Wie bereits in Kapitel 2.1.1 erläutert, gibt es keine einheitliche Definition für den Dienstleistungsbegriff, sondern es werden Merkmale nach drei Betrachtungsebenen unterschieden. Folgende Einteilung kann nach Bieberstein in Banken vorgenommen werden:

- **Potentialebene:** Diese Ebene stellt bei Banken die Leistungsbereitschaft zur Erbringung einer Dienstleistung in Form von personellen Potentialen bzw. Produktionsfaktoren (z. B. MitarbeiterInnen, Bankgebäude, Tresor) dar. Banken verkaufen somit immaterielle Leistungsversprechen, die eine hohe Vertrauensbasis von den KundInnen voraussetzt, da das Leistungsergebnis speziell bei stark individualisierten Finanzdienstleistungen (beispielsweise Wohnkredit) eine Unsicherheit mit sich bringt. In der Phase der Neukundenakquisition versuchen Banken den KundInnen ihre Leistungsqualität in Form von Abbildungen (z. B. Bankgebäude, MitarbeiterInnen) zu vermitteln.
- **Prozessebene:** Die Prozessebene stellt die eigentliche Leistungserstellung dar, in welche sich KundInnen eingliedern müssen, beispielsweise bei der Erstellung eines Kontoauszugs, oder bei der Inanspruchnahme eines Beratungsgesprächs. Je nach Intensität der Kundenmitwirkung im Leistungsprozess kann zwischen standardisierten oder individualisierten Dienstleistungen unterschieden werden. Als individuelle Dienstleistung ist z. B. die Auswahl der/des Kundenbetreuerin/Kundenbetreuers zu verstehen. Demgegenüber ist beispielsweise ein Standardsparprodukt, wie eine Termineinlage, als standardisierte Dienstleistung mit niedrigem Integrationsgrad der KundInnen zu sehen.

- **Ergebnisebene:** Die Wirkungen aus den davor beschriebenen Ebenen fließen in die Ergebnisebene ein und zielen auf die Nutzenstiftung der KundInnen ab. Wichtig dabei ist, dass der Nutzen für die KundInnen nicht nur nach dem Dienstleistungsprozess generiert werden kann, sondern auch die Art und Weise des Prozesses kann durchaus einen Zusatznutzen hervorrufen. Dieser Zusatznutzen ist beispielsweise durch kurze Wartezeiten, das Ambiente der Filiale sowie durch die Kompetenz und Freundlichkeit der MitarbeiterInnen gekennzeichnet (vgl. Bieberstein 2015, S. 4– 10).

Die nachfolgende Abbildung 5 gibt abschließend einen Überblick über die Dienstleistungsebenen auf Basis von Beispielen in Banken und Sparkassen.

Potenzial- ebene	Prozess- ebene	Ergebnis- ebene
<ul style="list-style-type: none"> • Zentral-Filialgebäude • Bankberater • Öffnungszeiten Filiale • Bargeldautomat • SB-Terminals • Online-Banking-Site • Banking-App 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde zahlt Geld ein/hebt Geld ab • Kunde nimmt Beratung in Anspruch • Kunde gibt Vermögensauskunft bei einem Kreditantrag • Kunde ruft Kontostand ab 	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidität • Sicherheit der jederzeitigen Bargeldverfügbarkeit • Rendite • Zahlung einer mtl. Altersrente • Informationsgewinn

Abbildung 5: Dienstleistungsebenen in Banken und Sparkassen (eigene Darstellung in Anlehnung an Bieberstein 2015, S.10)

2.3.1 Leistungen einer Bank

Die Leistungen einer Bank sind die Ergebnisse einer Dienstleistungsproduktion und können in Form von primären oder sekundären Bankleistungen erfolgen. Die primären Leistungen werden in Form von absatzfähigen Dienstleistungen und die sekundären Leistungen werden in Form von Interbank- oder Eigenleistungen erbracht. Bei den Bankmarktleistungen kann zwischen vier primären Haupttypen unterschieden werden:

1. Kreditleistungen sind Dienstleistungen der Kreditgewährung und Kreditvermittlung. Darunter werden die Überlassung und die Vermittlung von Geld und Kapital, gegen ein Entgelt verstanden.

2. Anlageleistungen sind Dienstleistungen, welche die Übernahme von Geld- und Kapital mit verschiedenen Fristigkeiten für BankkundInnen darstellen oder umgekehrt die Vermittlung von Nutzungsmöglichkeiten bei anderen Banken und Unternehmen an die BankkundInnen darstellen.
3. Zahlungsverkehrsleistungen bieten als Dienstleistung die Überbrückung einer räumlichen Distanz von Geld gegen ein Entgelt.
4. Sonstige Bankleistungen stellen Dienstleistungen dar, welche nicht unter die zuvor genannten Dienstleistungen fallen und teilweise entgeltlich oder unentgeltlich angeboten und nachgefragt werden. Als Beispiele sind hier die Durchführung von Devisenleistungen, die Treuhandverwaltung von Vermögen oder auch die Immobilienverwaltung zu nennen (vgl. Eilenberger 2012, S. 172).

Die sekundären Bankleistungen werden in zwei Haupttypen unterteilt:

1. Interbankleistungen werden ausschließlich zwischen Banken durchgeführt und umfassen im Wesentlichen die Übernahme von Geld- und Kapitalanlagen von anderen Banken, die Gewährung von Kreditleistungen an andere Banken, sowie die Erbringung von Zahlungsverkehrsleistungen zwischen Banken.
2. Eigenleistungen dienen neben der Solvenzsteigerung auch der Steigerung der Ertragskraft einer Bank. Unter diese fallen z. B. Devisenhandel und Edelmetallhandelsleistungen (vgl. Eilenberger 2012, S. 173).

2.3.2 Bankarten

Je nach nationalen Bankensystemen ist zwischen einem Trennbanken- oder einem Universalbankensystem zu unterscheiden. Ein Trennbankensystem herrscht vor, wenn die Tätigkeiten von Finanzintermediären im engeren Sinne und Finanzintermediären im weiteren Sinne organisatorisch voneinander getrennt sind. Wenn die beiden Tätigkeitsbereiche organisatorisch gemeinsam betrieben werden, ist von einem Universalbankensystem auszugehen. International entwickelten sich die Systeme in den industrialisierten Ländern historisch gesehen unterschiedlich. Trennbankensysteme gingen unter anderem in den USA, England oder Japan hervor. Österreich, die Schweiz, Deutschland, Italien und beispielsweise Frankreich haben ein Universalbankensystem. Diese Bankensysteme werden unterschiedlich stark von Groß- oder Genossenschaftsbanken dominiert (vgl. Hellenkamp 2018, S. 41).

In Österreich lassen sich Kreditinstitute je nach Art und Tätigkeit einteilen (siehe Abbildung 6). So gibt es die Universalbanken, wie beispielsweise Aktienbanken oder Bankiers (wie z. B. BAWAG P.S.K oder die UniCredit Bank Austria AG), die Sparkassen (z. B. Erste Bank der Österreichischen Sparkassen AG), die Landes-Hypothekenbanken sowie die genossenschaftlichen Banken (Raiffeisen- und Volksbanken) (vgl. Blisse 2017, S. 1).

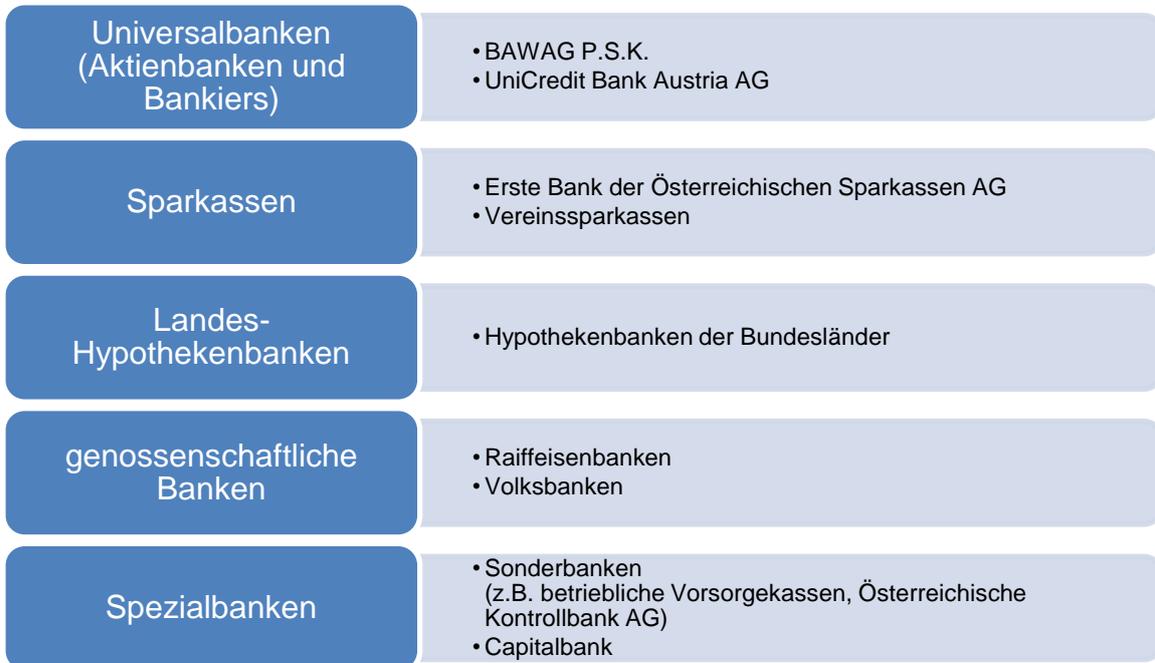


Abbildung 6: Einteilung österreichischer Kreditinstitute (Blisse 2017, S. 1)

Die Marktanteile gemessen an der Gesamtbilanzsumme des dritten Quartals 2018 (820,26 Mrd. Euro) verteilen sich dabei wie in Tabelle 1 dargestellt. Mit 33,17 % entfällt der größte Marktanteil auf den Raiffeisensektor, vor den Aktienbanken mit 26,60 % Marktanteil und dem Sparkassensektor mit 19,87 % Marktanteil (vgl. OeNB 2018).

Kreditinstitute	Bilanzsumme (Euro)	Anteil (%)
Raiffeisensektor	272.074,33	33,17
Aktienbanken	218.176,35	26,60
Sparkassensektor	162.998,48	19,87
Sonderbanken	59.397,47	7,24
Landes-Hypothekenbanken	53.176,82	6,48
Volksbankensektor	31.729,09	3,87
Bausparkassen	22.711,09	2,77
Gesamtbilanzsumme	820.263,63	100,00

Tabelle 1: Marktanteile der Kreditinstitute in Österreich gemessen an den Bilanzsummen im dritten Quartal 2018 (eigene Darstellung, Daten: OeNB 2018)

3 Neukundenakquisition

Im vorliegenden Kapitel wird allgemein einleitend auf den Begriff der Akquisition eingegangen. Darauf aufbauend erfolgt die Beschreibung der Neukundenakquisition und die Abgrenzung zum Begriff der BestandskundInnen. Anschließend werden die Prozessschritte der Neukundenakquisition und die dabei zum Einsatz kommenden Instrumente näher erläutert.

3.1 Definition Akquisition

Lippold gibt eine breite Einführung in das Prozess- und wertorientierte Marketingmanagement. Er stellt dabei eine Marketing-Gleichung bzw. den Vermarktungsprozess auf, welcher sechs Felder (siehe Abbildung 7) umfasst. Diese Felder werden inhaltlich und zeitlich in einen Zusammenhang gestellt und umfassen: die Segmentierung, die Positionierung, die Kommunikation, die Distribution, die Akquisition und die Betreuung (vgl. Lippold 2015a, S. 71). Nachfolgend wird näher auf das Feld der Akquisition und dessen Aufgaben und Ziele eingegangen.

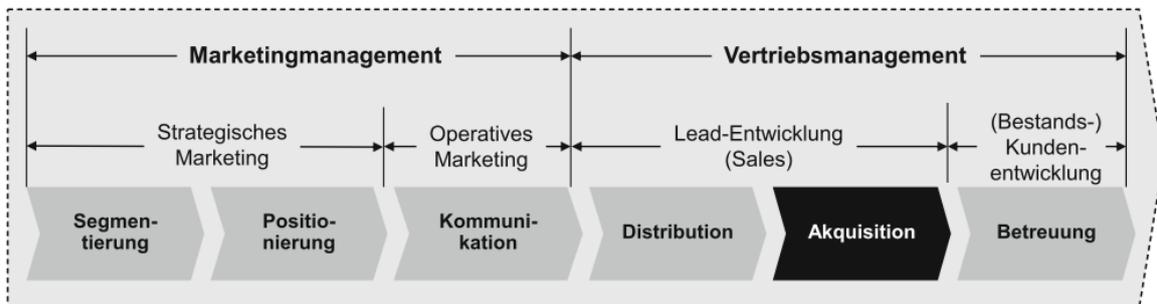


Abbildung 7: Eingliederung der Akquisition in die Marketing-Gleichung (vgl. Lippold 2015a, S. 352)

Die Akquisition stellt im Vermarktungsprozess das fünfte Feld dar und zielt auf die Optimierung der Kundenakzeptanz ab. Gerade bei Produkten und Leistungen die erklärungsbedürftig sind, ist der persönliche Verkauf am Wirksamsten. Dieser stellt jedoch auch einer der teuersten Kommunikationsinstrumente dar. Der persönliche Verkauf ist in vielen Bereichen und Branchen als Hauptkriterium für den Erfolg am Markt zu nennen. Dies trifft sowohl im B2B- wie auch im B2C-Bereich zu. So beispielsweise bei Finanzdienstleistungen, Immobilien und Autos. Die Akquisition wird funktional der Verkaufsorganisation zugerechnet. Daher gibt es in Organisationen sowohl im B2B- als auch im B2C-Bereich üblicherweise eine Trennung zwischen Marketing und Vertrieb (vgl. Lippold 2015a, S. 351). Die zwei wesentlichsten Aufgaben des persönlichen Verkaufs sind einerseits den kundenseitigen Auswahl- und Entscheidungsprozess zu beeinflussen, damit der

Auftrag gewonnen wird. Andererseits ist die wesentliche Aufgabe die Pflege bestehender Kundenbeziehungen. Für die/den Anbieterin/Anbieter einer Leistung sind diese zwei Aufgaben insofern von Bedeutung als, dass sie als Nachweis der Leistungsfähigkeit für das Folgegeschäft (bei BestandskundInnen) und auch für das Neugeschäft (bei NeukundInnen) dienen. Dadurch lässt sich eine verkaufsauslösende Wirkung, auch Referenz-Selling genannt, erzielen (vgl. Lippold 2015a, S. 353).

3.2 Abgrenzung NeukundInnen zu BestandskundInnen

Ein Betrachtungsmerkmal der Kundenidentifikation ist die Position einer/eines Kundin/Kunden im Geschäftslebenszyklus. Dadurch kann eine Abgrenzung zwischen InteressentInnen (potenziellen NeukundInnen), BestandskundInnen und verlorenen KundInnen erreicht werden. Je nach Position im Geschäftslebenszyklus wird eine/ein Kundin/Kunde somit anders definiert:

- **InteressentInnen:** Dabei gibt es verfolgungswürdige Kontakte (sogenannte Contact Leads) bis hin zu InteressentInnen mit hoher Kaufwahrscheinlichkeit (sogenannte Hot Leads oder Prospects).
- **BestandskundInnen:** KundInnen die bereits kaufen bzw. StammkundInnen, die regelmäßig kaufen oder auch sogenannte Null-KundInnen (BestandskundInnen die derzeit nicht kaufen).
- **Verlorene KundInnen:** KundInnen die nicht mehr im Kundenstamm geführt werden und kein Potential besitzen bzw. die bereits beim Wettbewerb kaufen und unwiederbringlich sind (vgl. Winkelmann 2012, S. 314).

Aus Sicht von Marketing und Vertrieb wird ein Kundenkontakt nach dem aktuellen Entwicklungsstand der Beziehung eingeteilt. Ziel ist es dabei den Entwicklungspfad einer Kundenbeziehung von InteressentInnen bis hin zu StammkundInnen zu gestalten (vgl. Winkelmann 2012, S. 316).

3.3 Definition und Bedeutung der Neukundenakquisition

Der Begriff Neukundenakquisition bedeutet die Aufgabe des Erschließens neuer Kundenpotentiale, indem ein neuer Distributionskanal aufgebaut, eine Verkaufsförderungsaktion durchgeführt oder der Außendienst verstärkt wird. Die Neukundenakquisition wird unterschieden in der Abwerbung von KundInnen der Konkurrenz und der Gewinnung von NichtnutzerInnen bzw. -verbraucherInnen eines Produkts bzw. einer Dienstleistung. Bei der Gewinnung von NichtnutzerInnen bzw. -verbraucherInnen ist es relevant die Bedürfnisse der KundInnen zu kennen

oder zu wecken, um die erforderlichen Maßnahmen in der Kaufentscheidungsphase zu setzen. Um KundInnen von der Konkurrenz abwerben zu können, müssen sie von den relativen Vorteilen der eigenen Leistungen überzeugt werden. Eine erfolgreiche Neukundenakquisition ist möglich, wenn ein Verständnis darüber vorliegt welche Bestimmungsfaktoren diese beeinflussen. Dabei spielen der richtige Zeitpunkt und die Wechselgründe eine wesentliche Rolle (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2014, S. 128–129).

Die Gewinnung neuer KundInnen gehört zum Grundprozess des Verkaufens und ist ein wesentlicher Bestandteil für eine laufende Befüllung des Verkaufstrichters (engl. Sales Funnel) (Erläuterung siehe Kapitel 3.4) und die damit verbundene Erhaltung des Kundenstamms (vgl. Winkelmann 2012, S. 157). Der Verkaufstrichter hilft den Qualifizierungsprozess einer/eines Kundin/Kunden, vom ersten Kontakt der/des potentiellen Kundin/Kunden bis hin zum Status der/des Käuferin/Käufers, zu visualisieren (vgl. Hannig 2017, S. 438). Wesentliche verfolgungswürdige KundInnen sind dabei sogenannte Leads. Um diese Leads sollten sich Unternehmen besonders bemühen, da diese potentielle KäuferInnen darstellen (vgl. Winkelmann 2012, S. 321). In Anlehnung an die Firma Dell wird die Neukundenakquisition auch als „hunting“ und die Bestandskundenpflege auch als „farming“ bezeichnet (vgl. Winkelmann 2012, S. 230). Die Schritte des hunting und farming sowie die damit verbundenen zentralen Herausforderungen sind in nachfolgender Abbildung 8 dargestellt. Im nachfolgenden Kapitel wird der Prozess der Neukundenakquisition (hunting) erläutert und auf die Schritte in diesem Prozess näher eingegangen.



Abbildung 8: Neukundengewinnung („hunting“) und Bestandskundenpflege („farming“) in Anlehnung an die Firma Dell als Basisprozesse im Vertrieb (vgl. Winkelmann 2012, S. 230)

3.4 Prozess der Neukundenakquisition

Abbildung 9 zeigt die Phasen des Verkaufsprozesses. Dieser wird in die Vorverkaufsphase, die Kaufphase und die Nachkaufphasen eingeteilt. Dieser Prozess wird auch oft als Verkaufstrichter definiert. Dies erfolgt auf Basis der Annahmen, dass während des Verkaufsprozesses die Kaufalternative sukzessive abnimmt und der Verkaufsprozess alle Phasen linear durchläuft. Die Vorkaufphase ist von der Problemerkennung gekennzeichnet, welche wiederum intrinsisch oder extrinsisch motiviert wird. Intrinsisch wird sie durch die gefühlte Notwendigkeit und extrinsisch durch z. B. das Betrachten von Werbung ausgelöst. Dies führt in weiterer Folge, zur Informationssuche und Bewertung der vorhandenen Alternativen. So wird von einem Universal Set, welches alle Alternativen umfasst, ausgegangen. Dieses Universal Set stellt alle Alternativen dar, welche die KonsumentInnen im Gedächtnis haben. Da KonsumentInnen nicht alle Alternativen kennen können, gibt es das Retrieval Set, welches die bekannten Alternativen widerspiegelt. Aus diesem Set an Alternativen wird schließlich das Consideration Set gebildet, welches nur mehr die für die KonsumentInnen interessanten Alternativen umfasst. In der Kaufphase entscheidet sich die/der Konsumentin/Konsument schließlich für den Kauf einer Alternative. Im Rahmen der Nachkaufphase entscheidet es sich, ob die/der Konsumentin/Konsument ihrer/seiner gewählten Alternative gegenüber loyal bleibt und zum wiederkehrenden KäuferIn wird (vgl. Meffert et al. 2019, S. 125).

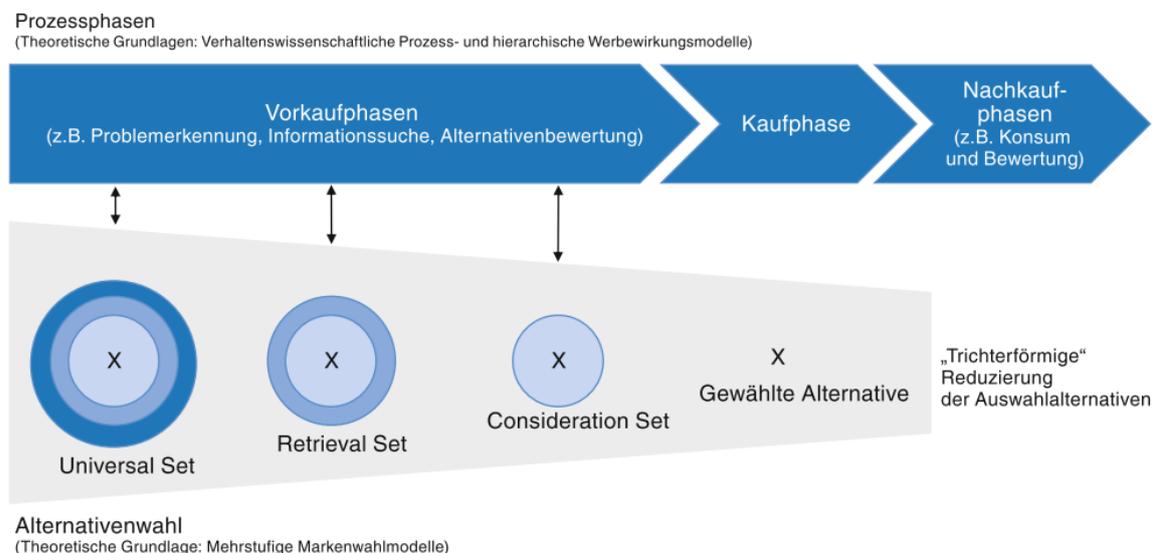


Abbildung 9: Verkaufsprozess (vgl. Meffert et al. 2019, S. 125)

In jeder dieser Phasen reduziert sich die Anzahl der Leads und gleichzeitig erhöht sich deren Qualität. So kann sichergestellt werden, dass aus qualifizierten Kontakten in weiterer Folge Leads mit Kaufinteresse und schließlich KäuferInnen oder sogar StammkundInnen werden (vgl. Hannig 2017, S. 201). Die Abfolge von

Aktivitäten zur Kundenakquisition und zur Kundenbindung wird durch den Geschäftslebenszyklus dargestellt. Die Priorisierung der Neukundenakquisition ist branchenabhängig. Die Neukundenakquisition und die Bestandskundenpflege sind jedenfalls die Basisprozesse im Vertrieb (vgl. Winkelmann 2012, S. 230).

Durch die voranschreitende Digitalisierung ist dieses klassische Trichtermodell jedoch nicht mehr uneingeschränkt anwendbar. Durch die Digitalisierung ist es oft möglich, dass Phasen des Verkaufsprozesses wiederholt durchlaufen werden und erst dadurch Alternativen entdeckt werden. Dies liegt in der hohen Anzahl von neuen Berührungspunkten (Touchpoints) die durch die Digitalisierung begründet werden. Unter Berührungspunkt versteht man jeden Kontaktpunkt zwischen AnbieterIn und NachfragerIn. Es kann sich bei einem Berührungspunkt um Kommunikationsinstrumente oder auch Absatzkanäle handeln. Die Folge ist ein neuer Verkaufsprozess. Dieser kann unter dem Begriff Customer Journey zusammengefasst werden. Abbildung 10 zeigt die Customer Journey angelehnt an den klassischen Verkaufstrichter. Im Rahmen der Customer Journey geht man von folgenden Annahmen aus:

- Es gibt keinen linearen Zusammenhang mehr zwischen den Verkaufsphasen. Phasen können übersprungen werden bzw. Berührungspunkte wiederholt in Anspruch genommen werden. Man geht dabei von einem schleifenartigen Prozessablauf aus.
- Im Rahmen des Verkaufsprozesses nehmen die Alternativen nicht mehr zwingend ab, diese können stattdessen auch ergänzt werden. Dies führt dazu, dass sich das Retrieval Set nicht zwingend sukzessive zum Consideration Set verkleinert. Dieser Umstand lässt sich mit der leichteren Informationsbeschaffung und Bewertung von Alternativen begründen.
- Die Nachkaufphase hat sich durch das verstärkte Teilen von persönlichen Nachkaufenerfahrungen verändert. Dabei werden diese Erfahrungen entweder über Mundpropaganda oder über Social-Media-Kanäle einer breiten Masse weitergegeben (vgl. Meffert et al. 2019, S. 126-128).

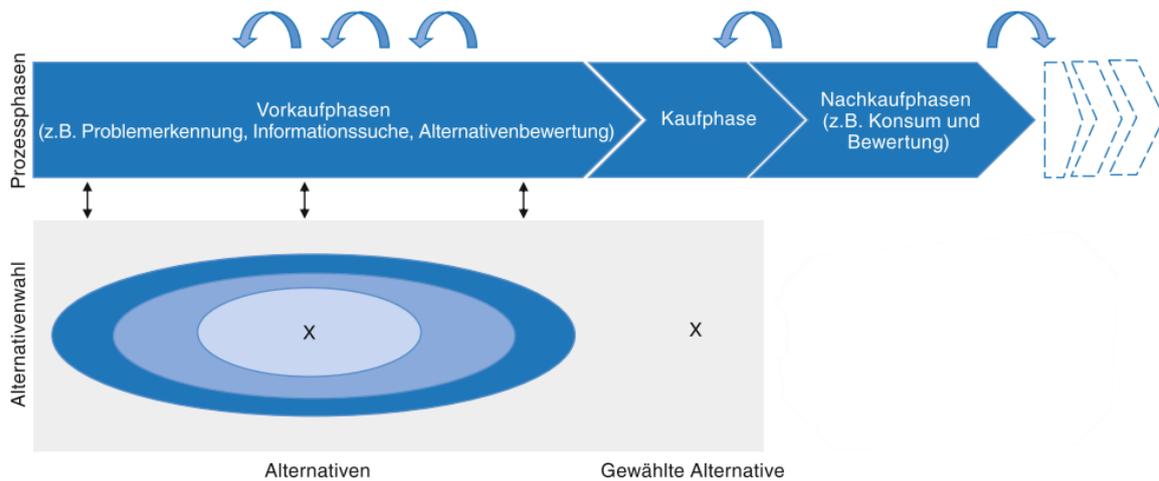


Abbildung 10: Customer Journey (vgl. Meffert et al. 2019, S. 127)

Erfolgsentscheidend ist jedenfalls, dass eine systematische Neukundenakquisition durchgeführt wird, da sonst der Verkaufsprozess zum Erliegen kommt (vgl. Meffert et al. 2019, S. 126-128).

3.4.1 Kundenqualifizierung

Um eine erfolgsorientierte Neukundenakquisition im Unternehmen durchführen zu können, bedarf es einer Identifizierung der bestehenden KundInnen und einer anschließenden Segmentierung dieser, hinsichtlich deren Nutzen für das Unternehmen. Diese Analyse ermöglicht es zu erfahren welche Kundensegmente großen Nutzen bringen und unbedingt ausgebaut werden sollten (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 45–46).

Bei der Kundenqualifizierung handelt es sich um eine Bewertung der Kundenstammdaten hinsichtlich qualifizierter Parameter. Beispielsweise sind im B2C-Bereich das Alter oder das Einkommen entscheidende Kriterien. Auf Basis dieser Kriterien werden die KundInnen unterschiedlich zugeordnet und folglich die damit verbundenen Kundenbetreuungsmaßnahmen ausgerichtet (vgl. Winkelmann 2013, S. 339).

Bei der Priorisierung der KundInnen spielt der Kundenwert für die Vertriebssteuerung und das Unternehmen eine wichtige Rolle

Dabei spielt der Kundenwert eine wichtige Rolle bei der Priorisierung deren Wertigkeit für die Vertriebssteuerung bzw. das Unternehmen. Es wird grundlegend zwischen fünf Arten von Wertbeiträgen unterschieden:

1. Der **monetäre Kundenwert** weist den Wert der Kundschaft in einer finanziellen Größe aus, wie beispielsweise den Umsatz oder den Deckungsbeitrag.

2. Der **Informationswert** gibt Auskunft über die profitable Verwendung des Wissens der KundInnen.
3. Der **strategische Wert** informiert über die Wichtigkeit der/des Kundin/Kunden für die festgelegte Unternehmensstrategie.
4. Mit der Bezeichnung **Referenzwert** wird einerseits der Imagegewinn für die Kundenbeziehung und andererseits die Unterstützung bei der Neukundenakquisition mittels „Kunden werben Kunden“ verstanden.
5. Der **Customer-Value-Potenzialwert** vermittelt das Potenzial einer/eines unwichtigen Kundin/Kunden zu einer Top-Kundschaft zu werden, durch das zur Verfügung stellen von Leistungen oder beispielsweise einer wichtigen Technologie (vgl. Winkelmann 2012, S. 341).

Wie bereits erwähnt spielt die Kundenwertmessung und die dabei durchgeführte Segmentierung der KundInnen eine wichtige Rolle. Auf Basis der Kundensegmentierung wird eine Maßnahmenplanung durchgeführt und die Kundenbetreuung in weiterer Folge darauf abgestimmt (vgl. Gerard/Grether 2004, S. 425–426). In den nachfolgenden Kapiteln werden die verschiedenen Methoden zur Kundenbewertung erläutert.

3.4.2 Methoden zur Kundenbewertung

Zur Bewertung von KundInnen können statische oder dynamische Methoden eingesetzt werden (siehe Abbildung 11). Bei statischen Methoden werden Daten eingesetzt, welche zu einem definierten Zeitpunkt erhoben wurden. Bei dynamischen Methoden wird hingegen ein Zeitraum herangezogen, damit auch die Veränderung der Daten über die Zeit berücksichtigt wird (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 161). In den nachfolgenden Kapiteln werden diese näher erläutert.

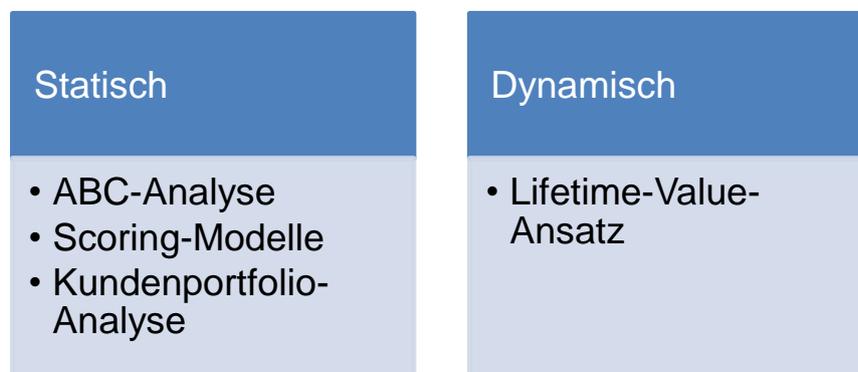


Abbildung 11: Verfahren zur Kundenbewertung (eigene Abbildung nach Hofbauer/Hellwig 2016, S. 161)

3.4.2.1 Statische Kundenqualifizierung

Umsatzbezogene ABC-Analyse

Mit diesem Verfahren wird folgende Frage beantwortet: „Mit wie viel Prozent der KundInnen werden wieviel Prozent vom Gesamtumsatz erreicht?“ Die ABC-Analyse segmentiert ihre KundInnen nach Umsatzerlösen und versucht dabei die KundInnen in A-, B-, und C-KundInnen einzuteilen und nach der Priorisierung zu reihen (vgl. Winkelmann 2012, S. 314). Die Reihenfolge wird gemäß dem Umsatz der KundInnen eingeteilt und die Grenzen der Einteilung können eigenmächtig, abhängig von der Branche, von jedem Unternehmen bestimmt werden. Die ABC-Klassifikation ermöglicht mehrere Abgrenzungen:

- **Pareto-Regel:** Mit 20 % der KundInnen werden 80 % des Gesamtumsatzes erwirtschaftet. Diese KundInnen stellen die A-KundInnen oder auch SchlüsselkundInnen dar. Die B-KundInnen repräsentieren den weiteren Anteil von 25 % vom gesamten Kundenstamm und tragen mit 15 % zum Umsatz bei. Die C-KundInnen oder auch KleinkundInnen füllen den restlichen Anteil auf. Diese Abgrenzung wird in der Abbildung 12 dargestellt.
- **Umsatzschwellen-Methode:** Hier wird die Kategorisierung der Klasseneinteilung auf Basis von Umsatzgrenzen definiert. In Folge dessen wird die Kundeneinteilung variabel festgestellt und beispielsweise nur 16 % der KundInnen den A-KundInnen zugeteilt.
- **Top X-Methode:** Bei dieser Methode wird der Prozentsatz einer Klasseneinteilung vorgegeben (vgl. Lennartz 2017, S. 107–108).

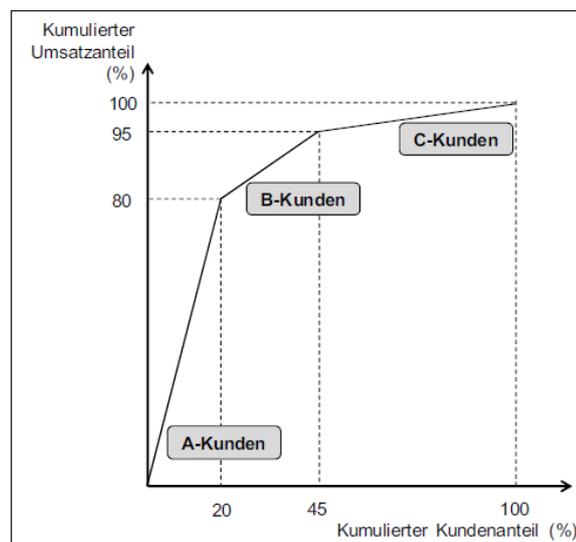


Abbildung 12: Beispiel einer ABC-Analyse nach der Pareto-Regel (vgl. Lennartz 2017, S. 108)

Die ABC-Analyse nach Umsatz bezieht sich nur auf Vergangenheitswerte und kann daher bei der Bewertung von NeukundInnen, durch die fehlende Zukunftsbetrachtung, nicht sinnvoll eingesetzt werden (vgl. Lennartz 2017, S. 108).

Scoring-Modelle:

Scoring-Modelle können auch als Punktebewertungsmodelle bezeichnet werden. Diese können sowohl für Bestands- als auch für NeukundInnen angewandt werden. Mit Hilfe von Scoring-Modellen ist es möglich sowohl qualitative als auch quantitative Größen bei der Bewertung von KundInnen zu berücksichtigen. Dabei können qualitative Größen z. B. Cross-Selling oder Informationspotenziale sein. Bei Scoring-Modellen werden die festgelegten Kriterien subjektiv eingeschätzt und gewichtet. Dadurch wird in weiterer Folge jede/jeder Kundin/Kunde mit Punkten bewertet. Die ermittelten Punktwerte werden in weiterer Folge mit den festgelegten Gewichtungsfaktoren multipliziert und anschließend wird über die gewichteten Punkte eine Summe gebildet. Diese Summe gibt die Bedeutung der/des jeweiligen Kundin/Kunden an (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 162-163).

Portfolioanalyse

Sowohl im Marketing- als auch im Vertriebscontrolling ist die Portfolioanalyse von großer Bedeutung. Dabei werden z. B. einzelne Produkte/Produktsegmente oder einzelne Kundengruppen analysiert, um so ein ausgewogenes Kundenportfolio anzustreben. Auf strategischer Ebene wird die Portfolioanalyse vorrangig für die Analyse von Märkten, Marktsegmenten oder strategisch interessanten Geschäftseinheiten eingesetzt (vgl. Homburg 2017, S. 1217–1220). Mit Hilfe der Portfolioanalyse kann eine Aussage darüber getroffen werden, wie ein Unternehmen seine begrenzten Ressourcen bestmöglich einsetzen kann, um die unterschiedlich attraktiven KundInnen für das Unternehmen zu bedienen und dabei den größten Nutzen zu erzielen (vgl. Walsh/Deseniss/Kilian 2013, S. 243).

Konkret wird nachfolgend nun auf die produkt- und die kundenbezogene Portfolioanalyse eingegangen.

Die **produktbezogene Portfolioanalyse** dient zur Analyse von einzelnen Produkten oder ganzen Produktsegmenten hinsichtlich der Marktattraktivität und der Wettbewerbsposition des Unternehmens. Aufbauend darauf kann entschieden werden wie ein Unternehmen in die Vermarktung von einzelnen Produkten oder

Produktsegmenten investieren sollte. Wichtig für die Aussagekraft einer solchen Analyse ist die eindeutige Marktabgrenzung, sprich die eindeutige Zuordnung von Produkten zu Märkten (vgl. Homburg 2017, S. 1217).

Bei der **kundenbezogenen Portfolioanalyse** werden EinzelkundInnen oder ganze Kundensegmente betrachtet. Auf der y-Achse ist dabei in der Regel die Kundenattraktivität abgebildet (vgl. Homburg 2017, S. 1218).

Kriterien, die zur Ermittlung der Kundenattraktivität zum Einsatz kommen sind z. B.

- das geschätzte Bedarfswachstum,
- das zu erzielende Preisniveau bei KundInnen,
- das Potential mit welchem die/der Bestandskundin/Bestandskunde auf andere potenzielle KundInnen einwirkt und
- die Bereitschaft der Kooperation der KundInnen (vgl. Homburg 2017, S. 1218).

Auf der x-Achse ist die Anbieterposition (eigene Wettbewerbsposition des Unternehmens) abgebildet, bei welcher der Bedarfsdeckungsanteil (oder auch Lieferanteil) ein zentrales Kriterium darstellt (vgl. Homburg 2017, S. 1218).

Die Einteilung der KundInnen im Rahmen der Portfolioanalyse kann auf Basis der vier beschriebenen Kategorien erfolgen:

- **StarkundInnen** (engl. Stars): Das sind KundInnen mit hoher Kundenattraktivität und starker Anbieterposition. Um die bereits starke Position gegenüber dem Wettbewerb auszubauen bzw. zu verteidigen, sollte bei diesen KundInnen ein hoher Ressourceneinsatz getätigt werden.
- **FragezeichenkundInnen** (engl. Question Marks): Diese KundInnen weisen eine hohe Kundenattraktivität bei gleichzeitiger schwacher Anbieterposition auf. Hier empfiehlt es sich selektiv vorzugehen. Es kann entweder entschieden werden den Ressourceneinsatz zu erhöhen, um die Position beim Kunden zukünftig zu verbessern oder es wird entschieden sich aus der Geschäftsbeziehung zurück zu ziehen.
- **ErtragskundInnen**: KundInnen dieser Kategorie haben eine geringe Kundenattraktivität bei einer gleichzeitig starken Anbieterposition vorzuweisen. Hier lautet die Empfehlung den Einsatz der Ressourcen auf das Notwendigste zu begrenzen, sodass die Geschäftsbeziehung bestehen bleibt.

- **MitnahmekundInnen:** Diese Kategorie von KundInnen weist sowohl eine geringe Kundenattraktivität, als auch eine schwache Anbieterposition auf. Der Ressourceneinsatz ist stark zu begrenzen, was wiederum bis hin zur Beendigung der Geschäftsbeziehung führen kann (vgl. Homburg 2017, S. 1219).

Die vorangegangene Beschreibung der Portfolioanalyse ist vorwiegend bei BestandskundInnen interessant. Bei NeukundInnen ist der Begriff der Anbieterposition nicht passend. Dennoch empfiehlt es sich bei der oft ressourcenintensiven Neukundenakquisition eine notwendige Priorisierung durchzuführen. Diese kann durch das sogenannte Prospect-Portfolio erreicht werden. Dabei wird auf der y-Achse die erwartete Attraktivität der/des Neukundin/Neukunden aufgetragen und auf der x-Achse die Akquisitionswahrscheinlichkeit. Die Attraktivität der NeukundInnen kann sich aus quantitativen und qualitativen Größen zusammensetzen. Die Akquisitionswahrscheinlichkeit wird durch die Kunden- und die Unternehmensperspektive vorgegeben. Dabei spiegelt die Kundenperspektive die Anforderungen die eine/ein Kundin/Kunde an ein Produkt bzw. den Vertrieb hat wieder. Die Unternehmensperspektive gibt die Verfügbarkeit von Ressourcen und Kompetenz im Unternehmen wieder. Dabei sind folgende Fragen zu beantworten (Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 209-210):

- Was will die/der potenzielle Neukundin/Neukunde?
- Wie stark ist die/der potenzielle Neukundin/Neukunde aktuell gebunden?
- Was kann der/dem potenziellen Neukundin/Neukunden geboten werden?

3.4.2.2 *Dynamische Kundenqualifizierung*

Kundenlebenszyklus-Analyse (Customer Lifetime Value)

Beim Einsatz der Kundenlebenszyklus-Analyse, auch Customer Lifetime Value (CLV) genannt, wird die gesamte Geschäftsbeziehung mit KundInnen von der Kontaktaufnahme bis zur Beendigung der Kundenbeziehung betrachtet. Dabei wird der Gegenwartswert sämtlicher Ein- und Auszahlungen im Laufe einer Beziehung mit KundInnen ermittelt. Diese Methode wird unter anderem als Kundenkapitalwertmethode bezeichnet. Dabei ist nur der Nettogewinn je Kundin/Kunde von Bedeutung (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S: 166). Diese Methode zur Kundenwertbestimmung wird in der Praxis für Märkte interessant, die Potenzial im Up- und Cross-Selling (hier z. B. vorwiegend Banken und Versicherungen)

aufweisen. Dabei werden im B2C-Bereich die Berechnungen des CLV für Kundensegmente mit gleichem Kaufverhalten durchgeführt und weniger für individuelle KundInnen. Wie wertvoll eine Kundengruppe ist und welchen Wert sie aufweist, ergibt sich aus dem Produkt von der durchschnittlichen Anzahl der KundInnen und dem durchschnittlichen Kundenwert. Die Kundenlebenszyklus-Analyse macht nur Sinn, wenn KundInnen ihr Verhalten nicht sprunghaft ändern, ansonsten müsste die Berechnung ständig neu durchgeführt werden (vgl. Winkelmann 2012, S. 373).

Die Berechnung des individuellen Kundenwerts ergibt sich aus der nachfolgenden Formel 1:

$$\text{Kundenwert} = \text{Vergangenheitswert} + (\text{Zukunftswert} \times \text{Potenzialfaktor})$$

Formel 1: Individueller Kundenwert (vgl. Winkelmann 2012, S. 373)

Kritikpunkt bei der Anwendung des CLV ist die schwere Prognostizierbarkeit von zukünftigen Ein- und Auszahlungen einer/eines einzelnen Kundin/Kunden. Dennoch kommt der CLV im Vertrieb oft zum Einsatz für (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 166):

- Die Bewertung von langfristigen Kundenbeziehungen (vor allem bei GroßkundInnen).
- Die Informationsgewinnung vor Verhandlungen mit KundInnen.
- Die Prüfung der Wirtschaftlichkeit von Vorhaben oder Projekten.

3.4.2.3 Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Methoden zur Kundenqualifizierung aus der Sicht der Neukundenakquisition

Nachfolgend werden in Tabelle 2 die Vor- und Nachteile der zuvor erläuterten Methoden zur Kundenqualifizierung zusammenfassend gegenübergestellt.

Methoden zur Kundenqualifizierung	Vorteile	Nachteile
ABC-Analyse	<ul style="list-style-type: none"> Nur ökonomische Einflussgrößen Einfache Erstellung Ergebnisse können grafisch gut dargestellt werden 	<ul style="list-style-type: none"> Nur sehr allgemeine Einteilung auf drei Segmente möglich
Scoring-Modelle	<ul style="list-style-type: none"> Ergebnisse können übersichtlich dargestellt werden Kombination von qualitativen und quantitativen Größen möglich Eignung für die Bewertung von NeukundInnen 	<ul style="list-style-type: none"> Subjektive Bewertung Ressourcenintensiv in der Erstellung
Portfolio-Analyse	<ul style="list-style-type: none"> Ablesbarkeit von Strategien möglich Ergebnisse können aufgrund der Matrixdarstellung schnell erfasst werden Eignung des Prospect-Portfolios für Neukundenbewertungen 	<ul style="list-style-type: none"> Bewertung rein nach der Attraktivität und der Stellung zum Wettbewerb Abhängigkeiten werden nicht berücksichtigt
Customer Lifetime Value	<ul style="list-style-type: none"> Einfache Ableitung von Marketingmaßnahmen für KundInnen möglich 	<ul style="list-style-type: none"> Haltedauer der KundInnen schwer prognostizierbar

Tabelle 2: Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Methoden zur Kundenqualifizierung (eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 202-217)

Im vorliegenden Kapitel wurden die unterschiedlichen zur Verfügung stehenden Methoden zur Kundenbewertung kritisch erläutert und abschließend mit Ihren Vor- und Nachteilen gegenübergestellt. Die meisten der Methoden erfordern es jedoch, dass bereits Kundendaten vorhanden sind, daher ist ihr Einsatz im Rahmen der Neukundenakquisition nur beschränkt bis gar nicht möglich. Jedoch lässt sich nach Homburg, Schäfer und Schneider das Prospect-Portfolio (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2016, S. 209-210) bzw. nach Winkelmann

(vgl. Winkelmann 2012, S. 350-355) das Scoring-Modell gut im Rahmen der Neukundenakquisition einsetzen.

3.4.3 Strategien zur Neukundenakquisition

Vor Beginn der Neukundenakquisition ist es erforderlich festzulegen mit Hilfe welcher Strategie die definierte Zielgruppe (Zielgruppendefinition: siehe Kapitel 8.3.1) bestmöglich angesprochen werden kann (Strategie zur Lead-Generierung) (vgl. Winkelmann 2012, S. 560). Nachfolgend wird näher auf eine Auswahl von möglichen Strategien eingegangen. In Kapitel 5.3 wird theoretisch auf die Vorgangsweise zur Strategiewahl eingegangen und in Kapitel 8.3.2 wird diese im Rahmen des Vertriebskonzepts zur Neukundenakquisition angewandt.

Push/Pull-Strategie

Die Push- bzw. Pull-Strategie definiert sich wie folgt:

1. Die Push-Strategie (Outbound-Strategie) beinhaltet die aktive Lead-Generierung. Dabei werden vom Vertrieb potenzielle NeukundInnen identifiziert und aktiv (systematisch) angesprochen (aktive Akquisition).
2. Die Pull-Strategie (Inbound-Strategie) sieht vor, dass Kundeninteressen und Anfragen von KundInnen bewertet und verfolgt werden. Als Beispiel ist hier die Reaktion von InteressentInnen auf Gewinnspiele zu nennen (vgl. Winkelmann 2012, S. 560–561).

Für die vorliegende Masterarbeit hat die Pull-Strategie aus Sicht der Verfasserin besonders hohe Relevanz. Die Push-Strategie kommt weniger in Frage, da die direkte und persönliche Identifikation der NeukundInnen schwer umsetzbar ist. Daher bietet die Pull-Strategie die Möglichkeit durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen das Interesse von potenziellen NeukundInnen, welche keinen konkreten Informationsbedarf besitzen, zu wecken.

Kontinuitäts- und Diskontinuitätsstrategie

In Bezug auf die Zeit kann noch zwischen einer permanenten Neukundenakquisition (Kontinuitätsstrategie), bei dieser jede Verkaufschance genutzt wird, und einer sporadisch angelegten Neukundenkampagne (Diskontinuitätsstrategie), die nur bei einer Markteinführung durchgeführt wird, unterschieden werden (vgl. Winkelmann 2012, S. 561).

Für die vorliegende Masterarbeit hat weder die Kontinuitäts- noch die Diskontinuitätsstrategie Relevanz, da die Generation Y aktuell sehr breit aufgestellt

ist. Diese beinhaltet aktuell Studierende, bereits erwerbstätige Personen, Singles, sowie Paare, Ehepaare und Jungeltern. Dadurch ergibt sich ein sehr breiter Korridor, welcher durch unterschiedliche Neukundenkampagnen bearbeitet werden müsste.

KundInnen-Kontaktstrategie

Je nach der Art des Kundenkontakts kann weiters zwischen einer Strategie des individuellen Kontakts und einer Strategie des anonymen Kontakts unterschieden werden. Im Rahmen des anonymen Kontakts sind für das Unternehmen die NeukundInnen nicht direkt bekannt. Wohingegen beim individuellen Kontakt die NeukundInnen dem Unternehmen bereits bekannt sind. Im Rahmen des anonymen Kontakts können sich die NeukundInnen entweder online (z.B. durch Suchmaschinen oder soziale Medien) oder offline durch andere Massenmedien (z. B. durch Zeitschriften) mit dem Unternehmen beschäftigen. Dabei wählen die NeukundInnen selbst wie lange sie sich mit den Inhalten befassen wollen. In diesem Kontext ist die Unternehmens-Website durch diverse Marketingmaßnahmen (z. B. Suchmaschinenoptimierung) entsprechend in Szene zu setzen. Bei der zweiten Art des KundInnenkontakts, dem individuellen Kontakt wird der persönliche Kontakt, im Zuge von Messen oder durch Direct Mailing (in Form von Newsletter) an einen bekannten Adressatenkreis, gesucht (vgl. Diller/Haas/Ivens 2005, S. 176-178).

Für die vorliegende Masterarbeit bietet sich die KundInnen-Kontaktstrategie des anonymen Kontakts an, da es diese erlaubt die Generation Y vor allem online sehr breit ansprechen zu können.

3.5 Instrumente zur Neukundenakquisition

Im Rahmen der Neukundenakquisition können zahlreiche Instrumente bzw. Kanäle angewandt bzw. genutzt werden. Von wesentlicher Bedeutung sind hier die Kundenkommunikation und Kundenansprache. Deren Zweck ist es den potentiellen KundInnen das Unternehmen, die Produkte und die Dienstleistungen näher zu bringen. Darüber hinaus werden der Zielgruppe der emotionale Wert und das Markenversprechen der Produkte vermittelt. Hauptziel ist es das Angebot mit einem klaren und attraktiven Profil nachhaltig in das Bewusstsein der KundInnen zu bringen. Dies vor allem, um sich vom Wettbewerb zu unterscheiden. Die Instrumente zur Kundenansprache dienen nicht nur dazu Informationen an die KundInnen zu kommunizieren, sondern auch Informationen über die KundInnen zu

gewinnen. Abhängig ob KundInnen namentlich bekannt sind oder ob eine anonyme Zielgruppe angesprochen werden soll, werden Instrumente zur Direktansprache oder Instrumente zur Breitenansprache eingesetzt (vgl. Verweyen 2017, S. 6).

Abbildung 13 gibt einen Überblick über die möglichen Kommunikationsinstrumente bzw. -kanäle. Dabei wird zwischen den klassischen Kanälen wie Zeitungen, Fernsehen, Kino und Radio sowie den Möglichkeiten im öffentlichen Raum und der digitalen Kommunikation unterschieden. All diese Instrumente bzw. Kanäle können wiederum wie zuvor der Direkt- bzw. Breitenansprache zugeordnet werden.

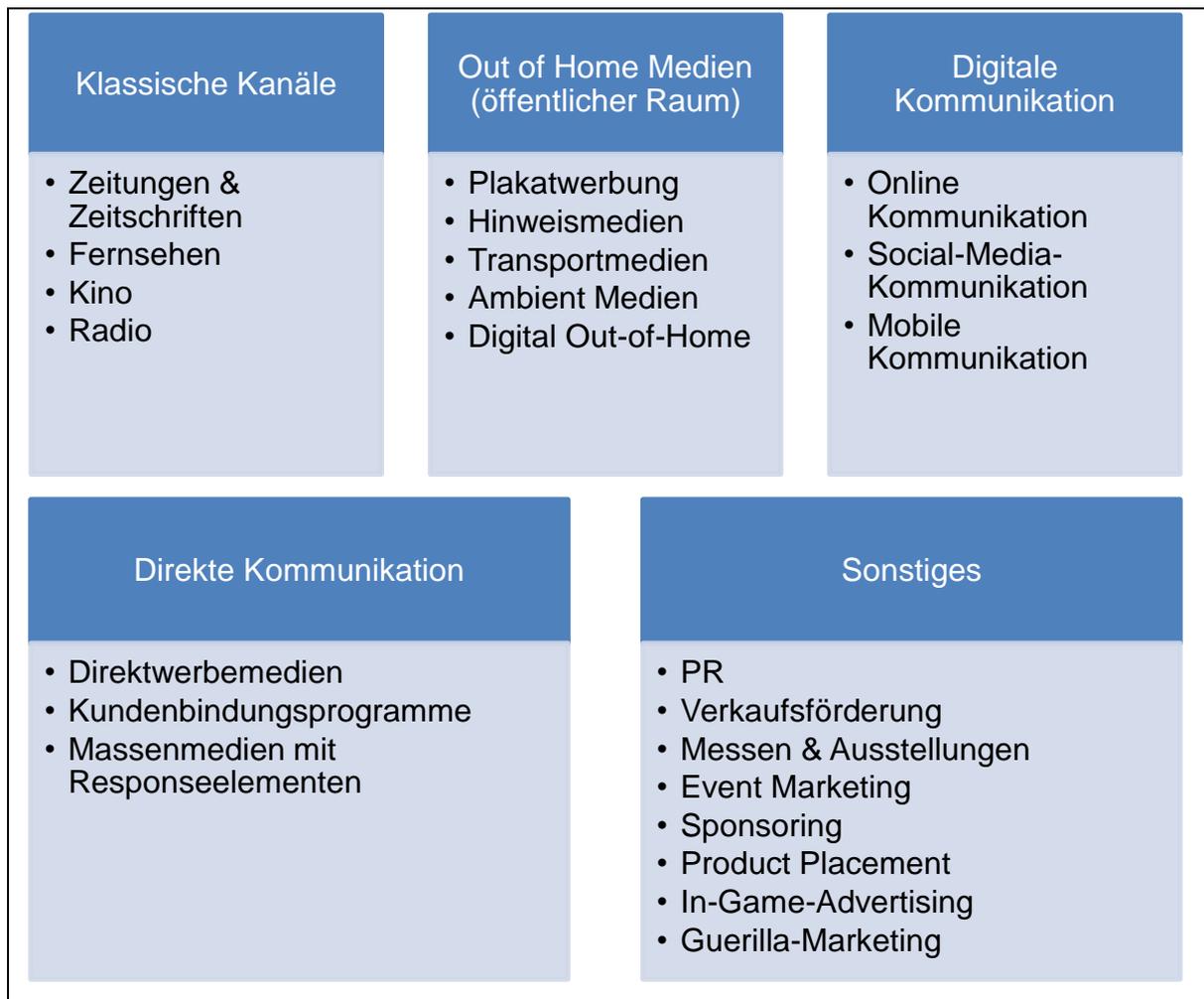


Abbildung 13: Instrumente zur Kundenansprache (eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert et al. 2019, S. 652)

Instrumente zur Direktansprache ermöglichen es direkten persönlichen Kontakt mit bestimmten Personen oder Zielgruppen herzustellen. Zu den Instrumenten der direkten Ansprache zählen unter anderem: Direct Mailing, E-Mail, Persönliches Verkaufsgespräch, sowie Veranstaltungen (vgl. Verweyen 2017, S. 7). Darüber hinaus zählen auch Kundenclubs, Kundenkarten und Kundenmagazine zu den Instrumenten der Direktansprache bzw. Direktkommunikation (vgl. Meffert et al.

2019, S. 755-756). Dadurch können Angebote und Informationen auf Basis der individuellen Bedürfnisse kommuniziert werden. Die wesentlichsten Nachteile sind die fehlende Breitenwirkung und die hohen Kosten, sowie der erforderliche Zeitaufwand je Kundenkontakt (vgl. Verweyen 2017, S. 7).

Instrumente zur Breitenansprache ermöglichen es den Bekanntheitsgrad eines Unternehmens zu erhöhen. Instrumente der Breitenansprache werden oft auch ergänzend zur Direktansprache eingesetzt, da allgemein auf das Image und die Leistungen hingewiesen werden kann. Durch die gute Wirksamkeit der Reichweite ist sichergestellt, dass die Inhalte viele Zielgruppen rasch und mit hoher Durchdringung erreichen. Aufgrund der hohen Reichweite kommt es jedoch zu Streuverlusten. Der Kosten- und Vorbereitungsaufwand kann durchaus hoch sein und der Erfolg nicht direkt messbar (vgl. Verweyen 2017, S. 7-9). Zu den Instrumenten der Breitenansprache zählt unter anderem die klassische Werbung via Fernsehen, Radio und Printmedien. Darüber hinaus sind hier auch die Out-of-Home-Medien zu nennen. Zu diesen zählen Medien, die im öffentlichen Raum auf die Menschen wirken. So z. B. Plakatwerbung, Transportmedien auf Bussen oder Straßenbahnen des öffentlichen Verkehrs. Dies gilt sowohl für nicht animierte wie auch für animierte Medien im öffentlichen Raum (Digital-out-of-Home-Medien) (vgl. Meffert et al. 2019, S. 655-700). Die digitale Kommunikation umfasst sämtliche Kommunikationsaktivitäten zwischen KundInnen und Unternehmen, welche über das Internet abgewickelt werden (vgl. Meffert et al. 2019, S. 702).

Websites und das Internet im Allgemeinen haben dabei eine Sonderposition. Auf Websites eines Unternehmens muss aufmerksam gemacht werden, da nur durch den Besuch der Website Inhalte vermittelt werden können. Aufmerksamkeit kann z. B. über diverse Social-Media-Kanäle erregt werden. Darüber hinaus ist es wichtig die Website so zu gestalten, dass diese rasch gefunden wird (z. B. bei passenden Suchbegriffen). Im besten Fall wird die/der Besucherin/Besucher der Website auch direkt aufgefordert eine Handlung zu setzen, beispielsweise einen Newsletter abonnieren. Dies ist bereits eine Möglichkeit über eine Selektion der BesucherInnen zu erfahren, welche Themen für diese BesucherInnen interessant sein könnten. Auf Basis dieser Informationen können in weiterer Folge gezielt Maßnahmen für unterschiedliche Produkte gesetzt werden. Instrumente der Breitenansprache sind zum Beispiel: Werbung, Sponsoring, Websites oder Blogs, sowie Social-Media-

Kanäle (vgl. Verweyen 2017, S. 7–9). In Kapitel 3.5.2 wird näher auf die digitale Kommunikation (Online-Marketing) und die dabei eingesetzten Instrumente eingegangen.

3.5.1 Kommunikationsmedien zur Kundenansprache

Kommunikationsmedien werden unter anderem in drei Kategorien eingeteilt: „Paid Media“, „Earned Media“ und „Owned Media“. Unter Paid Media versteht man klassische Werbemedien für dessen Nutzung Unternehmen bezahlen müssen (z. B. TV, Radio, Internet-Banner, klassische Messen etc.) (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2014, S. 129). Die Ausgestaltung dieser Medien erfolgt durch das beauftragende Unternehmen, obwohl die Medien nicht direkt vom Unternehmen besessen werden. Je nach gewünschter Kontakthäufigkeit und Reichweite ist die Nutzung von Paid Media mit hohem finanziellem Aufwand verbunden (vgl. Esch/Knörle 2016, S. 129). Unter Earned Media wird die Kommunikation verstanden, welche durch die Interaktion zwischen KundInnen untereinander z. B. durch die Nutzung sozialer Medien oder von Bewertungsportalen über Unternehmen entsteht (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2014, S. 220). Diese Maßnahmen werden ohne direkte Beauftragung durch Unternehmen gestaltet und verbreitet (vgl. Esch/Knörle 2016, S. 129). Durch die Unabhängigkeit ist diese Kommunikation sehr wirksam und zum anderen auch kostengünstig. Dennoch lässt sich dies nur bedingt von Unternehmen beeinflussen. Owned Media bezeichnet alle Medien die direkt im Einflussbereich von Unternehmen stehen, wie z. B. eigene Kundenzeitschriften, die eigene Website und unternehmensspezifische selbst organisierte Veranstaltungen (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2014, S. 220). Die Betreuung dieser Medien ist teilweise personal- als auch kostenintensiv (vgl. Esch/Knörle 2016, S. 129). Nachfolgende Abbildung 14 zeigt einen Überblick und eine Zuordnung der drei Kategorien auf den Kundenkommunikationsprozess (startend bei der Erlangung von Bekanntheit, über das Wecken von Interesse, die Bewertung durch KundInnen, den tatsächlichen Kauf bis hin zur Erhaltung der Loyalität der KundInnen). Dabei sind die Medien, die in mehreren Prozessschritten eingesetzt werden können, fett hervorgehoben.

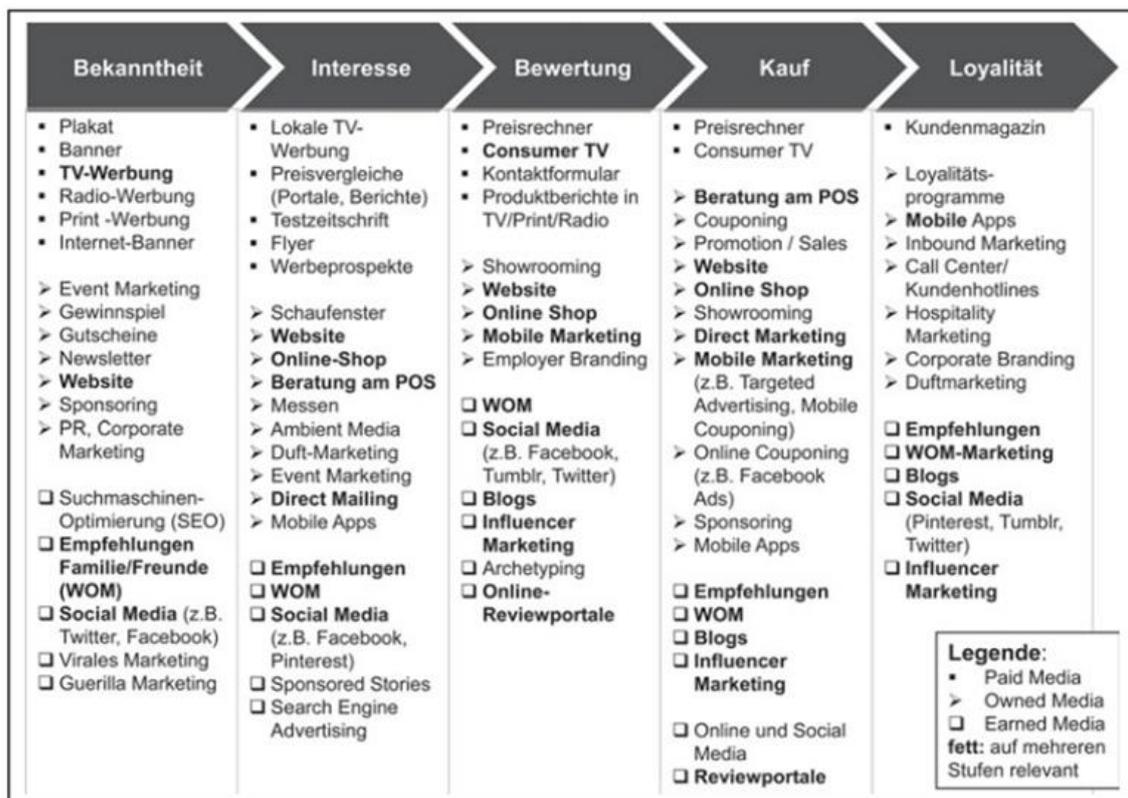


Abbildung 14: Paid, Owned und Earned Media im Kundenkommunikationsprozess (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2014, S. 220)

Im nachfolgenden Kapitel wird näher auf die Breiten- und Direktansprache im Rahmen des Online-Marketings eingegangen, da diese für die vorliegende Masterarbeit zur Erstellung eines Onlinevertriebskonzepts von wesentlicher Bedeutung sind.

3.5.2 Online-Marketing

Durch das breite Spektrum an Optionen haben sich Online-Medien und deren Nutzung sehr schnell verbreitet und zu einer generell hohen Akzeptanz geführt. Für Unternehmen ergeben sich durch den Einsatz von Online-Medien für das Online-Marketing viele Möglichkeiten mit KundInnen zu kommunizieren. Dabei ist es so, dass nicht bloß das Ziel der Online-Werbung verfolgt wird, sondern InteressentInnen auch zu einem Verhalten bewegt werden sollen (vgl. Olbrich/Schultz/Holsing 2015, S. 47).

Die erste einheitliche Definition von Online-Marketing wurde im Jahr 2006 durch Lammenett gegeben, zumal es davor sehr oft zu Definitionsüberschneidungen zwischen Internet-Marketing und Online-Marketing gekommen ist. Als Internet-Marketing wird die Marketingarbeit eines Unternehmens unter zur Hilfenahme der Internetdienste (z. B. E-Mail, WWW etc.) verstanden. Unter Online-Marketing versteht man alle Einzelmaßnahmen und auch gebündelte Maßnahmen, welche die

BesucherInnen auf die eigene oder eine ganz bestimmte Internetpräsenz lenken sollen. Von dieser Internetpräsenz soll wiederum direkt oder indirekt ein Geschäft angebahnt werden (vgl. Lammenett 2006, S. 17). Mittlerweile wird bereits über eine Anpassung der Definition in naher Zukunft nachgedacht, da es durch die raschen und vielfältigen Entwicklungen zu einem Verschwimmen der Teildisziplinen (siehe Abbildung 15) im Bereich der Online-Marketing Instrumente kommt. Die häufigsten Instrumente des Online-Marketings sind dabei Affiliate-Marketing, Suchmaschinenmarketing (inkl. Suchmaschinenoptimierung – SEO, Key-Word-Advertising - SEA, etc.), Content-Marketing, Online-Werbung (inkl. Bannerwerbung, etc.), E-Mail-Marketing, Online-PR, Cross-Media, Social-Media-Marketing und Mobile-Marketing. Nachfolgend wird kurz auf diese Instrumente eingegangen (vgl. Lammenett 2017, S. 38).

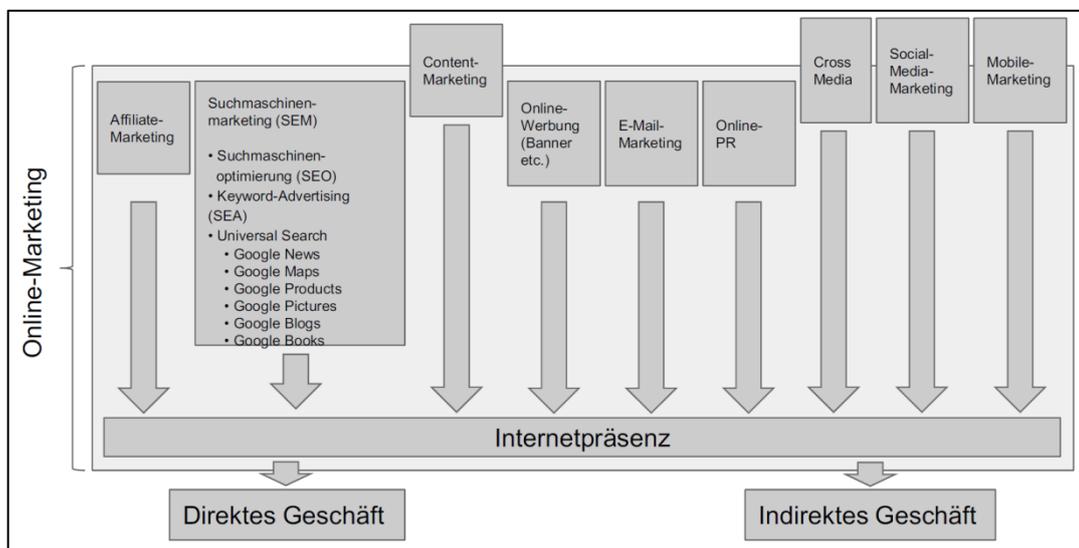


Abbildung 15: Übersicht über die Online-Marketing-Disziplinen (vgl. Lammenett 2017, S. 38)

Affiliate-Marketing

Affiliate-Marketing beschreibt eine Art von Vertriebs- und Netzwerkpartnerschaften die online stattfinden. So werden Partnerschaften eingegangen, um neue Vertriebskanäle zu erschließen und den Kundenkreis zu erweitern (vgl. Olbrich/Schultz/Holsing 2015, S. 51). Dabei bewirbt die/der Partnerin/Partner (Affiliate) auf seiner Website oder einer ganz konkreten Website die Produkte oder Dienstleistungen eines anderen Unternehmens (Merchant). In weiterer Folge erhält die/der Partnerin/Partner für jeden Verkauf, welcher durch seine Werbemaßnahmen zustande gekommen ist, eine Provision. Diese wird entweder pro einer Anzahl bestimmter Clicks (Pay per Click), pro Interessentin/Interessenten (Pay per Lead) ausgezahlt oder es wird ein bestimmter Prozentsatz vom Verkaufspreis (Pay per Sale) als Provision herangezogen (vgl. Lammenett 2017, S. 57).

Suchmaschinen-Marketing

Interessant am Suchmaschinen-Marketing ist, dass die werbenden Unternehmen direkt während des Suchprozesses InteressentInnen ansprechen können, welche zum Zeitpunkt der Suche auch bereits thematisch aktiv und involviert sind. Suchmaschinen-Marketing (SEM – engl. search engine marketing) dient als Sammelbegriff und umfasst sowohl die Suchmaschinenoptimierung (SEO – engl. search engine optimization), als auch die Suchmaschinenwerbung (SEA – engl. search engine advertising). Suchmaschinenoptimierung umfasst alle Maßnahmen zur Einflussnahme auf das Suchergebnis. Demgegenüber versteht man unter Suchmaschinenwerbung rein die Platzierung von bezahlten Anzeigen, die über und neben den Suchergebnissen eingeblendet werden (vgl. Olbrich/Schultz/Holsing 2015, S. 51).

Content-Marketing

Content-Marketing wird als Instrument eingesetzt, Zielgruppen direkt oder indirekt anzusprechen und so von dem Leistungsangebot oder einer Marke eines Unternehmens zu überzeugen. Konkret sollen KundInnen gewonnen bzw. auch gehalten werden. Content-Marketing wird dabei nicht aufdringlich oder direkt eingesetzt. Es geht darum einen Mehrwert zu bieten z. B. über beratende, unterhaltende oder informierende Inhalte. Im Mittelpunkt steht nicht das Unternehmen, sondern der Inhalt (vgl. Lammenett 2017, S. 271).

Online-Werbung (inkl. Bannerwerbung)

Online-Werbung wird oft fälschlicherweise als Oberbegriff für alle Disziplinen des Online-Marketings verwendet (vgl. Lammenett 2017, S. 282). Unter Online-Werbung versteht man z. B. Bannerwerbung, die wie klassische Anzeigen- und Plakatwerbung gesehen werden kann, nur dass sie im Internet stattfindet. Der wesentliche Unterschied zum klassischen Printmedium ist, dass direkt mit der/dem Werbetreibenden interagiert werden kann, wenn der/die potentielle Kunde/Kundin auf einen Banner klickt (vgl. Olbrich/Schultz/Holsing 2015, S. 51).

E-Mail-Marketing

E-Mail-Marketing ist wie bereits erläutert ein Instrument zur Direktansprache von KundInnen. Es wird eingesetzt, um die potenziellen KundInnen dazu animieren die Website zu besuchen oder eine definierte Transaktion zu tätigen. Üblicherweise

werden dabei direkt adressierte E-Mails, mit einführenden Texten oder Links sowie Bildern, an Mitglieder einer Zielgruppe versendet. Immer öfter werden auch Gutscheincodes in den E-Mails mitverschickt, um die Attraktivität dieser zu steigern (vgl. Lammenett 2017, S. 91).

Online-PR

Unter Online-PR werden alle Maßnahmen verstanden, die im Zusammenhang mit der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens stehen und dabei im oder über das Internet durchgeführt werden. Es kommt hier aber auch zu Überschneidungen mit anderen Instrumenten. So können Blogs, Facebook-Seiten oder Podcasts auch als wichtige Online-PR Instrumente eingesetzt werden (vgl. Lammenett 2017, S. 351–352).

Cross-Media

Cross-Media bezeichnet die zeitnahe und abgestimmte Kommunikation über mehrere Kanäle. Diese Kanäle sind in weiterer Folge gestalterisch und/oder inhaltlich miteinander verknüpft. Die Response Rate (Rücklaufquote) ist bei Cross-Media-Marketing höher als bei bloß einzelnen gesetzten Marketing-Maßnahmen (vgl. Lammenett 2017, S. 475).

Social-Media-Marketing

Soziale Medien (Social-Media) sind Technologien und Online-Medien, welche es Internet-NutzerInnen ermöglicht Informationsaustausch bzw. Zusammenarbeit, die über die E-Mail-Kommunikation hinausgeht, online durchzuführen. Die sozialen Medien umfassen soziale Netzwerke, Media-Sharing-Plattformen (zum Austausch von Medieninhalten), Messenger-Dienste sowie Blogs, Online-Foren und Online-Communities (vgl. Kreuzer 2018, S. 2). Unter Social-Media-Marketing wird somit die zwischen NutzerInnen stattfindende Kommunikation und Interaktion unter dem Einsatz von elektronischen Medien verstanden. Dabei steht beim gesamten Leistungsprozess immer die Einbindung von Menschen im Fokus. Zum einen wird bei Social-Media-Marketing Inhalt von den NutzerInnen dieser Sozialen Medien generiert und zum anderen findet dies auch oft in Kombination mit den o. g. Instrumenten des Online-Marketings statt (vgl. Olbrich/Schultz/Holsing 2015, S. 51– 52).

Mobile-Marketing

Mobile-Marketing kommt auf internetfähigen und mobilen Endgeräten wie z. B. Smartphones zum Einsatz. Dadurch wird es möglich unabhängig von Ort und Zeit mit den NutzerInnen zu kommunizieren. Wesentliches Kennzeichen von Mobile-Marketing ist oft, dass standortbezogene Dienste eine geographische Ortung des mobilen Endgeräts benötigen (vgl. Olbrich/Schultz/Holsing 2015, S. 51). Durch die steigende Anzahl von internetfähigen und mobilen Endgeräten wird die Bedeutung von Mobile-Marketing weiter zunehmen. Dies auch vor dem Hintergrund, dass „In-App-Advertising“ (Werbeanzeigen, die innerhalb von Apps geschaltet werden) immer populärer wird (vgl. Lammenett 2017, S. 394).

Im nachfolgenden Kapitel wird nun auf die unterschiedlichen Möglichkeiten des kombinierten Einsatzes einzelner Instrumente und Kanäle zur Kundenansprache eingegangen.

4 Omnichanneling

In diesem Kapitel wird einleitend auf Distributionssysteme und die dabei genutzten Vertriebskanälen eingegangen. Dabei wird zuerst auf das Mehrkanalsystem (Multichannel-Marketing) und in weiter Folge auf die Definition und Bedeutung des Omnichannel-Marketings eingegangen.

4.1 Definition und Bedeutung von Distributionssystemen

Distributionssysteme stellen Absatzkanäle dar, welche die Gesamtheit aller absatzwirtschaftlich beteiligten Unternehmen (z. B. Hersteller, Absatzmittler, Distributionshelfer) definieren. Alle Beteiligten streben gemeinsam danach, dass die zum Verkauf stehenden Distributionsobjekte, von den potentiellen InteressentInnen auch tatsächlich gekauft werden (vgl. Schögel 2012, S. 43). Als Synonym zum Distributionskanal werden oft auch die Begriffe Vertriebskanal (vgl. Winkelmann 2012, S. 635), Marketing-Channel oder Marktkanal verwendet (vgl. Schögel 2012, S. 37). In weiterer Folge wird der Begriff Vertriebskanal verwendet.

Unter dem Begriff Vertriebskanal werden sämtliche Güter-, Geld- und Informationsströme verstanden, die zwischen einer/einem Herstellerin/Hersteller und einer/einem Kundin/Kunden fließen. Vertriebskanäle ergeben sich erst durch alle am Prozess beteiligten Parteien, welche eine Dienstleistung oder ein Produkt zum Verbrauch oder zur Verwendung bereitstellen. Durch das Zusammenwirken aller am Prozess beteiligten Parteien wird Wertschöpfung geschaffen (vgl. Schögel 2012, S. 37). Vertriebskanäle können alternativ je nach Funktionsverteilung zwischen der/dem Anbieterin/Anbieter und der/dem Kundin/Kunden unterschieden werden. Zum einen nach der Ausgestaltung des physischen Warenflusses und zum anderen nach der Art des Akquisitionsprozesses. Der physische Warenfluss kann nach dem Hol- oder Bringprinzip erfolgen. Beim Holprinzip sucht die/der Kundin/Kunde ein stationäres Geschäft auf und sorgt selbst für den Transport der gekauften Leistung. Beim Bringprinzip übernimmt die/der Anbieterin/Anbieter den logistischen Prozess der Lieferung an die/den Kundin/Kunden. Der Akquisitionsprozess demgegenüber kann je nach Art der Kontaktaufnahme, in die Anbieter- und die Kundeninitiative unterteilt werden. Im Rahmen der Anbieterinitiative erfolgt die Kontaktaufnahme durch die/den Anbieterin/Anbieter selbst z. B. per Telefon oder Haustürverkauf, um den KundInnen Leistungen anzubieten. Bei der Kundeninitiative stellt die/der Kundin/Kunde den Kontakt mit der/dem Herstellerin/Hersteller her und geht z. B. in ein stationäres Geschäft oder

gibt eine Bestellung aus der Ferne auf. In Abbildung 16 sind die Ausprägungsvarianten der Vertriebskanäle gegenübergestellt. Dabei ist zwischen folgenden Vertriebskanälen zu unterscheiden:

- **Stationäre Vertriebskanäle:** Die/Der Kundin/Kunde sucht ein stationäres Geschäft auf, um ihre/seine Leistung auszuwählen und selbst nach Hause zu transportieren (z. B. Groß- und Einzelhandel, Fachgeschäfte, Boutiquen, etc.).
- **Beziehungsbasierte Vertriebskanäle:** Hier werden der/dem Kundin/Kunden die Leistungen in ihrem/seinen sozialen Umfeld angeboten. Die/Der Anbieterin/Anbieter der Leistungen stellt den Kontakt über den Freundeskreis oder bei Veranstaltungen her (z. B. Partyverkauf, Kaffeefahrten, Konzerte, etc.).
- **Door-to-Door Vertriebskanäle:** Diese Vertriebskanäle entsprechen dem klassischen Haustürverkauf. Die/Der Verkäuferin/Verkäufer ergreift die Initiative zur Kontaktaufnahme und übernimmt zumeist den Transportprozess der Leistung bis zur/zum Kundin/Kunden.
- **Homeshopping Vertriebskanäle:** Durch das Wachstum des Internets und anderer Medien steht Homeshopping im Mittelpunkt. Durch die Nutzung dieser Medien ist es VerkäuferInnen möglich direkt mit der/dem Kundin/Kunden in Kontakt zu treten und so in weiterer Folge den Handel komplett zu umgehen. Die Willenserklärung zum Kauf erfolgt dabei nicht persönlich durch die/den Kundin/Kunden, sondern aus der Ferne über elektronische Medien oder Printmedien. Homeshopping wird dabei auch als Remote Ordering bezeichnet. Das Prinzip basiert auf dem klassischen Versandhandel – die/der VerkäuferIn liefert sobald die Bestellung der/des Kundin/Kunden eingegangen ist (vgl. Schögel 2012, S. 64–73).

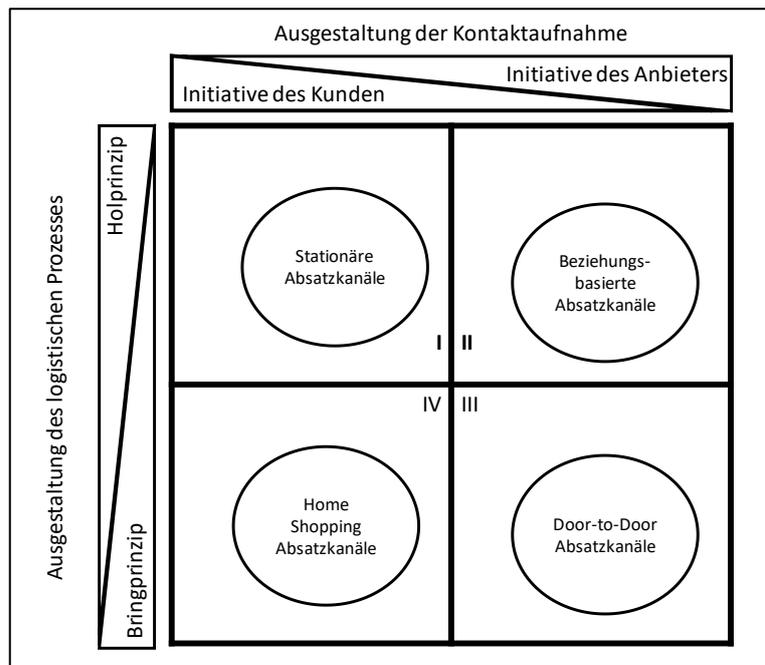


Abbildung 16: Ausprägungen der Vertriebskanäle (eigene Darstellung in Anlehnung an Schögel 2012, S. 64)

Distributionssysteme können auch nach der Anzahl der eingesetzten Vertriebskanäle eingeteilt werden. Kommt nur ein Vertriebskanal zur Anwendung, handelt es sich um eine Mono-Kanal-Distribution oder auch um einen Einwegabsatz. Werden mehrere Vertriebskanäle kombiniert ist dies ein Mehrkanalsystem oder Multichannel-Marketing (vgl. Schögel 2012, S. 47). Dabei werden bei einem Mehrkanalsystem gleichzeitig mehrere Kanäle eingesetzt und unterschiedliche Absatzmittler angesprochen, sowie Kooperationen eingegangen bzw. setzt sich die/der Herstellerin/Hersteller auch direkt mit den EndkundInnen in Verbindung (vgl. Schögel 2012, S. 391). Im Wesentlichen werden im Multichannel-Marketing die Vertriebs- und Kommunikationskanäle abgestimmt und technisch gesteuert (vgl. Winkelmann 2012, S. 636). In der Literatur werden beim Einsatz von Mehrkanalsystemen neben dem Begriff Multi-Channel auch die Begriffe Cross- und Omnichannel verwendet. Alle Begriffe haben aber das gleiche Merkmal, das verschiedene Kanäle (sowohl Vertriebs- als auch Marketingkanäle) kombiniert werden (vgl. Heinemann 2013, S. 10; Heinemann/Gaiser 2016, S. 10; Heinemann 2017, S. 143). Abbildung 17 zeigt die Evolution vom stationären Vertrieb bis hin zum Omnichannel-Vertrieb.

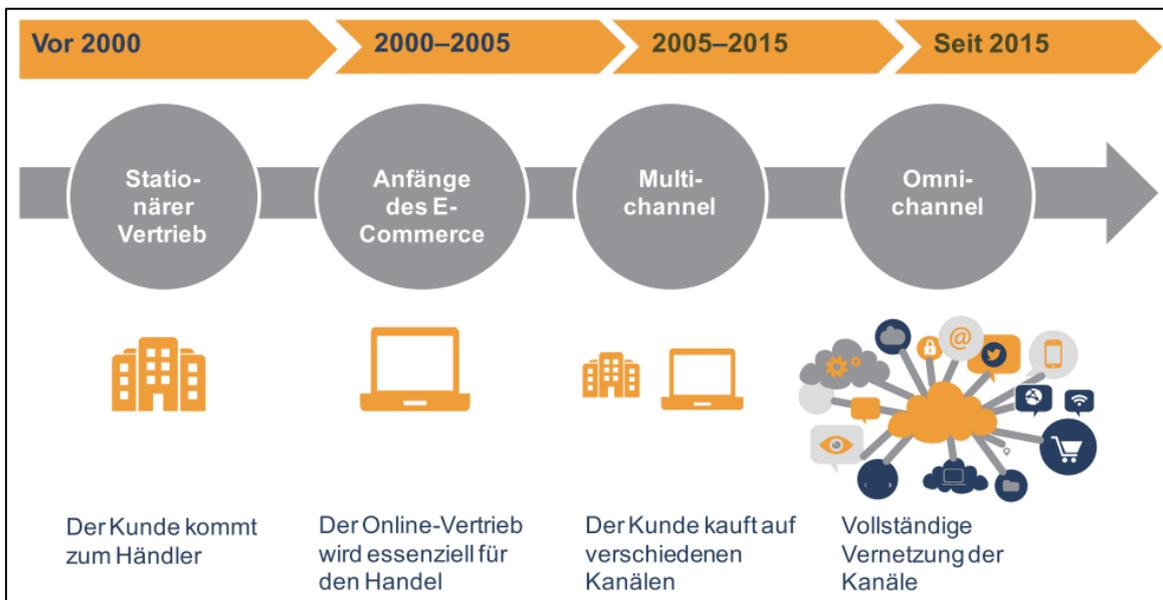


Abbildung 17: Evolution vom stationären Vertrieb zum Omnichannel (vgl. Mehn/Wirtz 2018, S. 7; Böckenholt/Mehn/Westermann 2018)

Nachfolgend wird aus Vertriebsicht kurz auf die Begriffe Multichannel-Retailing, Cross-Channel-Retailing und Omnichannel-Retailing eingegangen.

4.1.1 Mehrkanalsysteme

Multichannel-Retailing bietet den KundInnen die Möglichkeit eine Kombination verschiedener Absatzkanäle zu nutzen, um Leistungen einer/eines Anbieterin/Anbieters in Anspruch zu nehmen (vgl. Heinemann 2011, S. 19). Für die KundInnen ist ein Wechsel der Kanäle möglich, dies bedarf aber keiner direkten Verknüpfung dieser. Die Kanäle müssen nur durch die/den HändlerIn harmonisiert werden (vgl. Schramm-Klein/Wagner 2016, S. 431). Immer involviert sind dabei der stationäre Handel als ein Kanal, sowie der Internet-Handel als ein weiterer Kanal. Wird hierbei z. B. von KundInnen ein stationäres Geschäft und ein dazugehöriger kataloggestützter Versand genutzt, handelt es sich nicht um Multichannel-Retailing, sondern um ein Mehrkanalsystem. Des Weiteren sind Kommunikationskanäle, welche keine Transaktion durch KundInnen zulassen, auch nicht als zweite Säule neben dem stationären Vertrieb zu sehen. Dies ist z. B. bei Social-Media-Kanälen der Fall, wenn diese keine Transaktionsmöglichkeit bieten (vgl. Heinemann 2011, S. 19). Hervorzuheben ist hierbei auch, dass die beiden genutzten Kanäle nicht integriert sind und durch die KundInnen keine Beeinflussung in der Interaktion der Kanäle möglich ist (vgl. Mehn/Wirtz 2018, S. 8). Dennoch kann sich die/der Kundin/Kunde in einem Kanal informieren (z. B. mobil) und danach in einem anderen Kanal (z. B. im stationären Handel der/des Anbieterin/Anbieters) einkaufen (vgl. Schramm-Klein/Wagner 2016, S. 431).

Unter **Crosschannel-Retailing** werden alle Aktivitäten verstanden, die beim Verkauf von Waren oder Dienstleistungen über mehr als einen Kanal oder über alle verbreiteten Kanäle durchgeführt werden (vgl. Beck/Rygl 2015, S. 174). Dadurch ist es den KundInnen zu jedem Zeitpunkt möglich einen Wechsel des Kanals durchzuführen. Dadurch wird den KundInnen ein nahtloses Käuferlebnis geboten. So kann die/der Kundin/Kunde im Online Shop des Händlers ein Produkt bestellen und es im stationären Handel abholen (vgl. Schramm-Klein/Wagner 2016, S. 429).

Omnichannel-Retailing verbindet alle Absatzkanäle über alle Front- und Backendprozesse miteinander (vgl. Schramm-Klein/Wagner 2016, S. 429). Dabei wird das Kanalsystem grenzübergreifend gestaltet, sodass die Grenzen zwischen einzelnen Kanälen aus der Sicht der KundInnen verschwimmen. Es steht somit das ganzheitliche Erlebnis im Vordergrund. So können beispielsweise KundInnen Produkte im Online-Shop erwerben und in weiterer Folge diese über jeden Absatzkanal der/des Herstellerin/Herstellers (z. B. auch bei einer/einem stationären Händlerin/Händler) umtauschen (vgl. Picot-Coupey/Huré/Piveteau 2016, S. 339). Unter Omnichannel-Management wird die Organisation der zahlreichen verfügbaren Kanäle und Kundenkontaktpunkte verstanden. Ziel ist hierbei das Kundenerlebnis und die Performance über die Kanäle hinweg zu optimieren (vgl. Verhoef/Kannan/Inman 2015, S. 176) und die vollständige Konsistenz zwischen diesen zu gewährleisten (vgl. Schramm-Klein/Wagner 2016, S. 429). Omnichannel-Retailing führt somit zu einer starken Interaktion zwischen den KundInnen und den HändlerInnen und darüber hinaus auch zwischen den Kanälen. Zu diesem Zweck stellen Unternehmen in stationären Verkaufsstätten den KundInnen eine weitere Informationsmöglichkeit zur Verfügung, indem Sie mobile Endgeräte z. B. in Form eines Tablets anbieten (vgl. Mehn/Wirtz 2018, S. 9). Mit diesen Endgeräten können KundInnen z. B. den Barcode von Produkten scannen und so weitere Produktinformationen bekommen (z. B. via von der/dem Händlerin/Händler bereitgestellter Beratungstools oder online abrufbarer Kundenbewertungen) (vgl. Schramm-Klein/Wagner 2016, S. 429).

Abbildung 18 veranschaulicht den unterschiedlichen hohen Integrationsgrad der o. g. Mehrkanalsysteme. Der Grad der Integration nimmt je nach eingesetztem System zu. Der Integrationsgrad wird zum einen auf die Anzahl von verknüpften Schnittstellen zwischen den Kanälen bezogen. Zum anderen werden auch die Prozesse die einen Wechsel der Kanäle bzw. Kanalkombinationen ermöglichen

herangezogen, um den Integrationsgrad zu bestimmen. Bei zunehmendem Grad an Integration ist es erfolgsentscheidend die MitarbeiterInnen in ihrer Motivation zu fördern und zu unterstützen sich auch gestalterisch einzubringen (vgl. Schramm-Klein/Wagner 2016, S. 431).

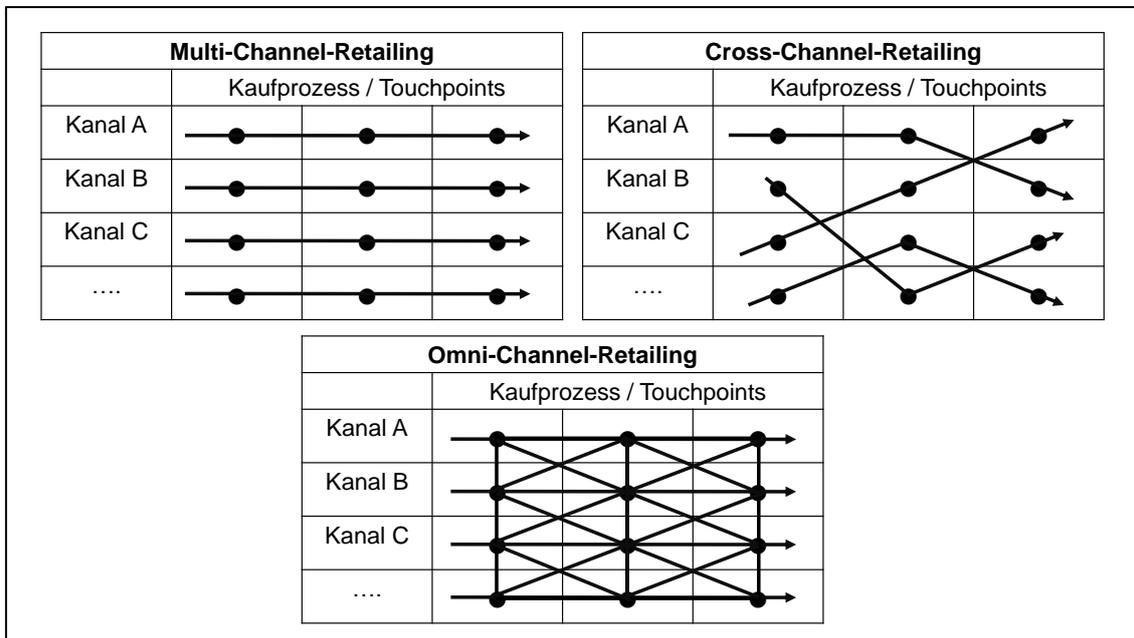


Abbildung 18: Unterschiede bzw. Integrationsgrad bei der Kanalnutzung zwischen Multi-, Cross- und Omnichannel-Retailing (eigene Darstellung in Anlehnung an Schramm-Klein/Wagner 2016, S. 428)

Omnichanneling stellt die/den Kundin/Kunden in den Mittelpunkt eines Kaufprozesses, wobei die/der Kundin/Kunde ein Käuferlebnis bei der Verwendung unterschiedlicher Kanäle wahrnehmen soll. Wichtig dabei ist eine nahtlose Informationsweitergabe zwischen den Kanälen. Des Weiteren sollte das Unternehmen fähig sein, diese Informationen auswerten zu können und die daraus gewonnen Erkenntnisse auf die Kundenbedürfnisse abzustimmen (vgl. Mehn/Wirtz 2018, S. 10–11).

Die Omnichannel-Nutzung wird durch das Smartphone maßgeblich beeinflusst, sodass die Recherche nach Produkten mobil und rund um die Uhr möglich ist (vgl. Heinemann/Gaiser 2016, S. 53). Das Smartphone wird immer stärker zum bevorzugten Zugangspunkt zum Internet. So nutzten im Jahr 2018 bereits 96 % der 15- bis 29-Jährigen und 90 % der 30- bis 49-Jährigen in Österreich das Smartphone als Zugang zum Internet. Auch in den älteren Altersklassen wurde das Smartphone stark eingesetzt, so nutzten es noch immer 62 % der 50- bis 65-Jährigen und 26 % der über 65-Jährigen als bevorzugten Zugangspunkt zum Internet (Statista 2018b, S. 82). Auch die Anzahl der SmartphonebesitzerInnen, die Informationssuche über das Smartphone und auch die Kaufabschlüsse via Mobile-Commerce sind in den

letzten Jahren in Österreich stark angestiegen. Waren im Jahr 2013 43 % im Besitz eines Smartphones, so waren es im Jahr 2018 bereits 75 %. Das Smartphone wurde dabei im Jahr 2013 von 21 % und im Jahr 2018 bereits von 48 % zur Informationsbeschaffung für Waren eingesetzt. Der Kauf von Waren wurde im Jahr 2013 von etwa 9 % und im Jahr 2018 bereits von 24 % über das Smartphone getätigt (vgl. Statista 2018b, S. 14). Die Ausgaben via Mobile Commerce über das Smartphone betragen im Jahr 2013 200 Millionen Euro und steigen bis zum Ende des Jahres 2018 auf einen erwarteten Wert von 640 Millionen Euro in Österreich an. Dies entspricht mehr als einer Verdreifachung (vgl. Statista 2018b, S. 86).

4.1.2 Veränderungen im Kundenverhalten

Schröder stellt drei Gruppen von KundInnen fest, die sich in ihren Verhaltensstrategien beim Einkauf unterscheiden:

- Die erste Kundengruppe stellt die EinkanalkäuferInnen dar, die nur einen Kanal für sämtliche Prozesse (Information, Kommunikation und Transaktion) verwenden. Hier kann als Beispiel eine/ein Kundin/Kunde genannt werden welche/welcher alles Online erledigt.
- Die zweite Kundengruppe ist der ersten sehr ähnlich und nützt auch nur ausschließlich einen Kanal, jedoch ist diese Gruppe nicht auf diesen Kanal fixiert und ist bereit in einen oder andere Kanäle zu wechseln.
- Die dritte Kundengruppe umfasst jene KundInnen die je nach Prozess unterschiedliche Kanäle nützt. So z. B. informiert sich diese Kundengruppe zuerst über einen anderen Kanal und in weiterer Folge wählt diese Gruppe andere Kanäle für die Bestellung, die Bezahlung und den Erhalt der Ware (vgl. Schröder/Bohlmann/Witek 2011, S. 154).

Oft wird von KundInnen der ersten und zweiten Gruppe je nach Produktkategorie ein anderes Einkaufsverhalten gewählt. So werden z. B. Produkte des täglichen Lebens meist nur stationär gekauft und Musik nur über Online-Prozesse. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die wechselbereiten (Gruppe zwei) und die Mehrkanal-KundInnen (Gruppe drei) deutlich zunehmen. So ist es mittlerweile für den überwiegenden Anteil der KundInnen über alle Altersstufen hinweg normal, vor dem tatsächlichen Kauf mehrere Kanäle zu verwenden. Die KundInnen erwarten sich bereits, dass ein Mehrkanalsystem angeboten wird. Dies zeigt, dass HändlerInnen, welche bereits ein Cross- oder Omnichannel-System im Einsatz haben, im Vorteil sind (vgl. Schramm-Klein/Wagner 2016, S. 432–433).

Gegenüber vor einigen Jahren sind KundInnen heute besser informiert und verfügen zudem über andere technische Möglichkeiten. Dies führt dazu, dass sich die Art und Weise wie eingekauft wird zunehmend ändert. Dadurch stellen KundInnen auch klare Anforderungen an Mehrkanalsysteme. So z. B. wünschen sich KundInnen eine klare und integrierte Verknüpfung der Kanäle, wenn es um Reklamationen oder Probleme geht. Des Weiteren sollten HändlerInnen sicherstellen, dass über allen Kanälen eine gewisse Konsistenz herrscht was Leistungen, Services, Sortimente und auch Preise betrifft. Mit Konsistenz ist aber nicht zwingend gemeint, dass der gleiche Servicelevel über alle Kanäle geboten werden muss. Wiederrum ermöglicht ein breites Spektrum an Kanälen spezifische Eigenschaften des jeweiligen Kanals hervorzuheben bzw. zu optimieren. Jedoch wird bei Preisen von KundInnen eine absolute Konsistenz gefordert, so sollten die Preise über alle Kanäle hinweg ident sein – vor allem um die KundInnen nicht zu verwirren oder zu verärgern (vgl. Schramm-Klein/Wagner 2016, S. 436–437). Konsistente Preise über alle Kanäle führt dazu, dass KundInnen nicht gezwungen sind über den Kanal mit dem niedrigsten Preis einzukaufen. Durch die steigenden Möglichkeiten für die KundInnen, steigt folglich auch deren Zufriedenheit und Vertrauen (vgl. Zhang/Ren/Wang et al. 2018, S. 189).

Eine Herausforderung ist die dadurch entstandene steigende Erwartungshaltung der KundInnen an die Banken. Die Affinität der KundInnen im digitalen Bereich führt dazu, dass sich BankkundInnen vorab im Internet informieren und Vergleiche tätigen. Auch die Loyalität der jüngeren Generationen gegenüber der Hausbank wird schwächer. Die KundInnen wollen standardisierte Bankdienstleistungen rund um die Uhr und sieben Tage in der Woche, einfach und transparent abwickeln können. Dabei sind ihnen durchgängige Abläufe wichtig, die einen nahtlosen Wechsel zwischen den verschiedenen Kanälen ermöglichen (vgl. Strietzel/Steger/Bremen 2018, S. 14–15). Eine weitere Veränderung des Kundenverhaltens kann auch mit der Nutzung von KundInnen des Omnichannel-Retailing ausgedrückt werden. Viele KundInnen nutzen bereits mehrere Kanäle, evtl. auch unbewusst, zweifelhaft kann jedoch hierbei auf ein Erfordernis des verstärkten Kanalausbaus durch die Unternehmen hingewiesen werden. Nicht nur die Weiterentwicklung des Onlinevertriebs ist notwendig, sondern auch dessen stärkere Verknüpfung mit dem stationären Vertriebskanal. Das veränderte Kaufverhalten der KundInnen wird von Käuferlebnissen täglicher

Konsumentenscheidungen im Internet geprägt und dieser Service wird auch für den Bankdienstleistungsbereich vorausgesetzt (vgl. Heinemann/Gaiser 2016, S. 53).

4.1.2.1 Generationen

Das veränderte Kundenverhalten wurde bereits im Kapitel 4.1.2 bearbeitet. In diesem Kapitel wird ein kurzer Überblick über die Generationen gegeben (siehe Tabelle 3) und im Detail auf die Generation Y eingegangen.

Die Generation Y dominiert die bevorstehenden Veränderungen der Vertriebs- und Kommunikationskanäle einer Bank, da diese bereits KundInnen einer Bank sind und als technikaffin gelten (vgl. Hellenkamp 2016, S. 384).

	Baby Boomer (1945-1960)	Generation X (1961-1980)	Generation Y (1981-1995)
Motto	„Leben, um zu arbeiten“	„Arbeiten, um zu leben“	„Erst leben, dann arbeiten“
Haltung zu Technologie	Erste IT-Erfahrungen	Digital Immigrants	Digital Natives
Typisches Produkt	Fernseher	PC	Tablet/Smartphone
Medien Kommunikation	Telefon	E-Mail und SMS	Text oder Social
Bevorzugte Kommunikation	Face-to-Face, Telefon oder E-Mail	Text Messaging oder E-Mail	Online und Mobile (SMS)

Tabelle 3: Eigenschaften der Baby Boomer, Generation X und Generation Y (eigene Darstellung in Anlehnung an Reif 2015)

Um die Veränderung des Kundenverhaltens und die damit verbundene Kommunikationsform besser verstehen zu können, müssen nach Beger die wichtigsten Charaktereigenschaften der Generation Y beleuchtet werden (vgl. Beger 2018, S. 137–138). Nachfolgend wird auf die wesentlichsten Elemente eingegangen, die in weiterer Folge für diese Arbeit relevant sind.

Die Generation Y, auch Millennials oder Digital Natives genannt, ist zwischen den Jahren 1981 bis 1995 geboren (vgl. Beger 2018, S. 138). Der Begriff Generation Y wird deshalb eingesetzt, da sich dieser von der zentralen Fragestellung dieser Generation nach dem „Warum?“ (engl. „Why?“) ableitet. Diese Generation stellt grundsätzlich alles in Frage (vgl. Princeton One 2019, S. 4). Digital Natives werden sie auch genannt, da sie die erste Generation ist, welche in einer Informationsgesellschaft aufgewachsen ist und die schnell verändernde digitale Welt wahrnehmen konnte. Die Qualität hat einen hohen Stellenwert für sie, besonders in den Bereichen der Vernetzungsfähigkeit, der Musik und des Films (vgl. Beger 2018, S. 138).

Die Generation Y bevorzugt gute Informationsquellen, die sie meist nur über das Smartphone erreicht. Dabei werden soziale Netzwerke und Messaging-Dienste wie Facebook, WhatsApp, Snapchat, Instagram oder YouTube herangezogen. KundInnen dieser Generation informieren sich dabei umfassend und tauschen die Erkenntnisse ihrer Recherchen über einen weiten sozialen Kreis (Familie, Freunde, ArbeitskollegInnen) aus (vgl. Hall/Towers/Shaw 2017, S. 512). Gerade die Zeit mit der Familie oder mit Freunden zu verbringen ist für die Generation Y sehr wichtig. Darüber hinaus gewinnen Optimismus und Zuversicht, sowie Erholung, Spaß und Reisen zunehmend an Bedeutung. Daher ist es gerade für Unternehmen sehr wichtig diese positive Grundhaltung und deren Werte wiederzugeben, um die Generation Y zu erreichen (vgl. von Gizycki/Elias 2018, S. 337).

Der Generation Y ist die Kommunikation 24/7 Tage sehr wichtig und wird auch von großen Online-Giganten, wie z. B. Amazon und Zalando geprägt. Diese Generation sucht ihre Produkte und Dienstleistungen meist online und ist überzeugt davon, dass die Digitalisierung ihr Leben angenehmer gestaltet. Käufe tätigt diese Generation aber schlussendlich oft noch offline. Wichtig ist dabei für Unternehmen bei der Ansprache dieser eigenständigen Zielgruppe, dass diese online, individuell und dabei mit einem überraschenden Effekt angesprochen werden. Bei der Benutzung einer Website bevorzugt die Generation Y eine nahtlose, mobiltelefongerechte Benutzeroberfläche, die mit wenigen Klicks schnell anwendbar ist und nur wesentliche Werbung beinhaltet. Die Erwartungen der Generation Y können am besten über deren Miteinbeziehung, sowie über die Kombination eines Off- und Online-Auftrittes erfüllt werden. Darüber hinaus trägt auch der Einsatz von Influencern und Testimonials dazu bei, die Erwartungen der Generation Y zu erfüllen. Auch wenn für diese Generation die Chat Apps immer mehr an Bedeutung gewinnen, da diese wie beispielsweise WhatsApp und Signal in deren Augen der komfortablere und verlässlichere Kommunikationsweg sind, bleibt das E-Mail einer der bedeutendsten Kommunikationsformen (vgl. Beger 2018, S. 142–144). Die Reichweite von TV-Werbung sinkt zunehmend in dieser Generation. Inhalte werden mittlerweile über verschiedene Quellen und zeitunabhängig konsumiert. Dabei ist darauf zu achten, dass Werbebotschaften auf möglichst vielen Bildschirmen wie z. B. Smartphone, Laptop und Tablet vorkommen. Gerade Videoinhalte gewinnen dabei zunehmend an Bedeutung und werden zukünftig die wichtigste Kommunikationsform sein, um junge Menschen

besser zu erreichen. Junge Menschen der Generation Y wünschen sich eine aktive Teilnahme im Rahmen der Social-Media-Aktivitäten von Unternehmen. Dabei geht es ihnen darum Tätigkeiten wie „Feedback geben“, „Teilen“ und „aktives Mitgestalten“ durchführen zu können. So kann z. B. das Teilen eines Beitrages oder eines Videos zu einem Schneeballeffekt führen und sehr rasch viele Menschen erreichen. Wichtig ist hierbei, die authentische und glaubwürdige Vermittlung von Inhalten durch die Unternehmen, um von der Generation Y auch so wahrgenommen zu werden. Ein weiterer Aspekt, der im Zuge dessen nicht außer Acht gelassen werden darf, ist die immer rasanter sinkende Aufmerksamkeitsspanne der jungen Menschen. So liegt die durchschnittliche Aufmerksamkeitsspanne aktuell etwa bei acht Sekunden. Es ist für Unternehmen jedenfalls empfehlenswert durch den Einsatz von Musik und Humor Aufmerksamkeit zu erregen und ein gutes Storytelling zu bewerkstelligen. Dabei sollten die wichtigsten Elemente an den Anfang der Werbung gesetzt werden, da man sonst Gefahr läuft, dass die BetrachterInnen eines Videos nach wenigen Sekunden weitersurfen und die Marke bzw. die Markenbotschaft gar nicht erfasst haben (vgl. von Gizycki/Elias 2018, S. 340-347).

4.2 Vertriebskanäle im Bankensektor

Im vorliegenden Kapitel wird auf die im Bankensektor eingesetzten Vertriebskanäle eingegangen. Grundsätzlich können die im Bankensektor zum Einsatz kommenden Vertriebskanäle, wie in Abbildung 19 dargestellt, eingeteilt werden.

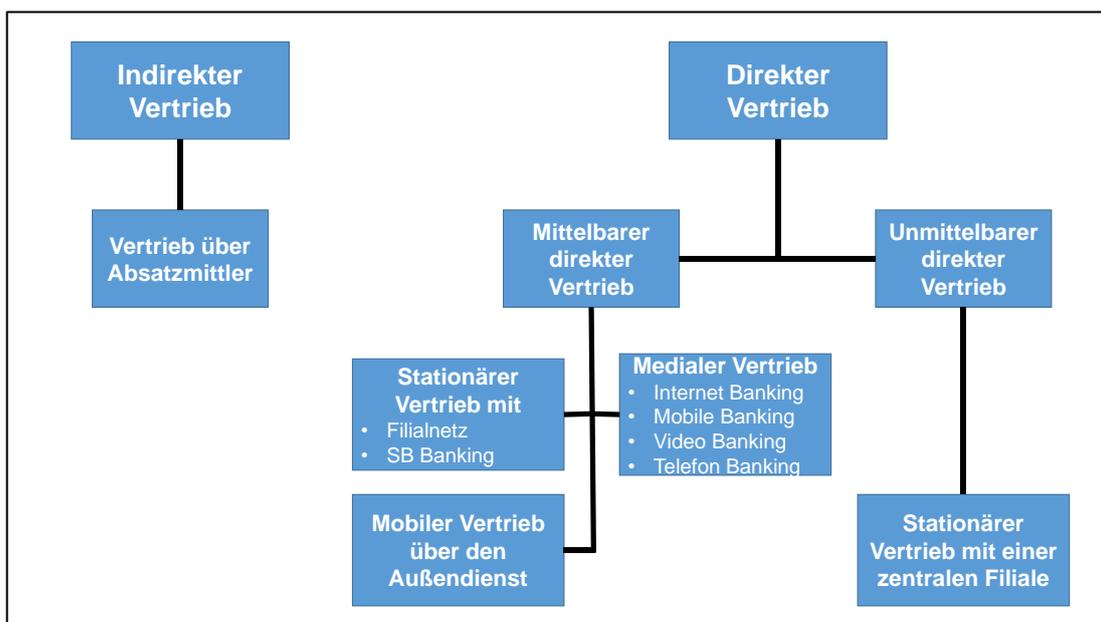


Abbildung 19: Vertriebskanäle im B2C-Bankensektor (eigene Darstellung in Anlehnung an Keck/Hahn 2006, S. 182; Brock/Bieberstein 2015, S. 15–16)

Der indirekte Bankvertrieb erfolgt zumeist über AbsatzmittlerInnen, die nur Leistungsanrechte verkaufen. Diese arbeiten zumeist auf Provisionsbasis und übernehmen Beratungs-, Kommunikations- und Verkaufsfunktion für die Banken. Absatzmittler ermöglichen es auch die räumliche Distanz zur/zum Kundin/Kunden zu überbrücken. Die Dienstleistung wird nach wie vor durch die Bank aber zu einem späteren Zeitpunkt für die/den Kundin/Kunden erbracht. Im Rahmen dieses indirekten Vertriebs erfährt die/der Kundin/Kunde eine doppelte Dienstleistung. Zuerst erhält sie/er von der/dem AbsatzmittlerIn eine Beratung und zu einem späteren Zeitpunkt die eigentliche Dienstleistung durch die Bank. Jedoch muss hier durch die Bank darauf geachtet werden, dass es zu keiner unzureichenden Beratung kommt. Dem indirekten Vertrieb kommt in Banken jedoch keine große Bedeutung zu (vgl. Bieberstein 2015, S. 15–16) und wird nicht weiter darauf eingegangen.

Beim direkten Vertrieb unterscheidet man wie in Kapitel 4.1 erläutert zwischen mittelbarem direktem Vertrieb und unmittelbarem direktem Vertrieb. Im Bankensektor wird beim unmittelbaren direkten Vertrieb die Leistung den KundInnen nur an einem zentralen Ort in einer Filiale zur Verfügung gestellt. Durch die räumliche Trennung zu den KundInnen und die Ausbreitung des Absatzgebietes ist für Banken der mittelbare direkte Vertrieb daher von größerer Bedeutung. Hierzu bieten Banken den KundInnen ein mehr oder weniger dichtes Filialnetz und/oder digitalisierte Distributionssysteme an (vgl. Bieberstein 2015, S. 15–16). Beim mittelbaren direkten Vertrieb kann somit zwischen dem stationären Vertrieb (mit Filialen und Selbstbedienungsautomaten (SB-Banking)), dem mobilen Vertrieb mittels Außendienst, sowie dem medialen Vertrieb unterschieden werden. Der stationäre Vertrieb mittels regionalen Bankfilialen und SB-Banking ermöglicht es die räumliche Nähe zu den KundInnen herzustellen. Der mobile Vertrieb mit dem Außendienst ist eine weitere Möglichkeit aktiv und persönlich mit den KundInnen in Kontakt zu treten. Oft ist dieser Vertriebskanal jedoch mit dem schlechten Image der typischen VersicherungsvertreterInnen belastet. Des Weiteren ist diese Art des Vertriebs auch kostenintensiv. Der mediale Vertrieb umfasst das Internet-, Mobile-, Video- und das Telefon-Banking (vgl. Keck/Hahn 2006, S. 182–190). Über den medialen Vertrieb können Banken den mittelbaren direkten Vertrieb für standardisierte Produkte kostengünstig online realisieren. Hierbei ist vorausgesetzt, dass die KundInnen Teilfunktionen im Leistungsprozess übernehmen. Komplexe

und individuelle Finanzdienstleistungen erfordern jedoch oft weiterhin eine persönliche und individuelle Beratung je Kundin/Kunde (vgl. Bieberstein 2015, S. 16).

4.3 Omnichannel im Bankvertrieb

Vor dem Einsatz von Omnichannel-Retailing empfiehlt es sich durch die Unternehmensführung eine Omnichannel-Strategie aufzusetzen und diese auch in der Unternehmensvision und -mission zu berücksichtigen (vgl. Deloitte 2014, S. 7). Durch die Möglichkeit zwischen den unterschiedlichen Vertriebskanälen frei zu wählen betreiben KundInnen ihre Bankgeschäfte überwiegend autonom. Die KundInnen erwarten sich wie im Online-Handel mittlerweile optimierte Bestell- und Lieferprozesse, hohe Preistransparenz und eine ausgeprägte Serviceorientierung von ihrer Bank. Nichts destotrotz hat der stationäre Vertrieb nach wie vor seine Berechtigung bei der persönlichen Beratung von komplexen Produkten und wichtigen Finanzfragen. Die KundInnen erwarten sich hierzu jedoch eine kostenfreie Beratung durch die Bank (vgl. Keck/Stoll 2018, S. 306–307).

Nicht außer Acht gelassen werden darf dabei, dass der stationäre Vertrieb hinsichtlich der Kosten und Attraktivität dennoch zu verbessern ist. Vor allem in Hinblick auf die fortschreitende Digitalisierung, ist der stationäre Vertrieb gut in die Multichannel-Strategie der Banken zu integrieren (vgl. Keck/Stoll 2018, S. 308).

4.3.1 Omnichannel-Strategie

Für Banken ist es unerlässlich eine Omnichannel-Strategie zu erstellen, um einen vollen Überblick über die Interessen der KundInnen zu erhalten. Eine Omnichannel-Strategie zielt darauf ab vielfältige Interaktionen in Dialogen mit den KundInnen zu forcieren (siehe Abbildung 20). Banken haben bisher traditionell gesehen in die Organisation und Umsetzung von Transaktionen investiert (Multichannel-Strategie) und rein bankenzentriert gearbeitet. Der gesamte Kundenprozess wurde vernachlässigt und genau hier knüpft Omnichanneling nun an, um die Aufmerksamkeit auf alle Interaktionen mit den KundInnen zu legen. So können KundInnen in weitere Folge personalisierte Services (z. B. über Apps) an jedem Ort nützen. Umso weiter die Digitalisierung fortschreitet umso eher können sich Banken durch Omnichannel-Strategien vom Wettbewerb unterscheiden und BestandskundInnen halten oder neue KundInnen erfolgreich gewinnen (vgl. Lembke 2015, S. 95–99).

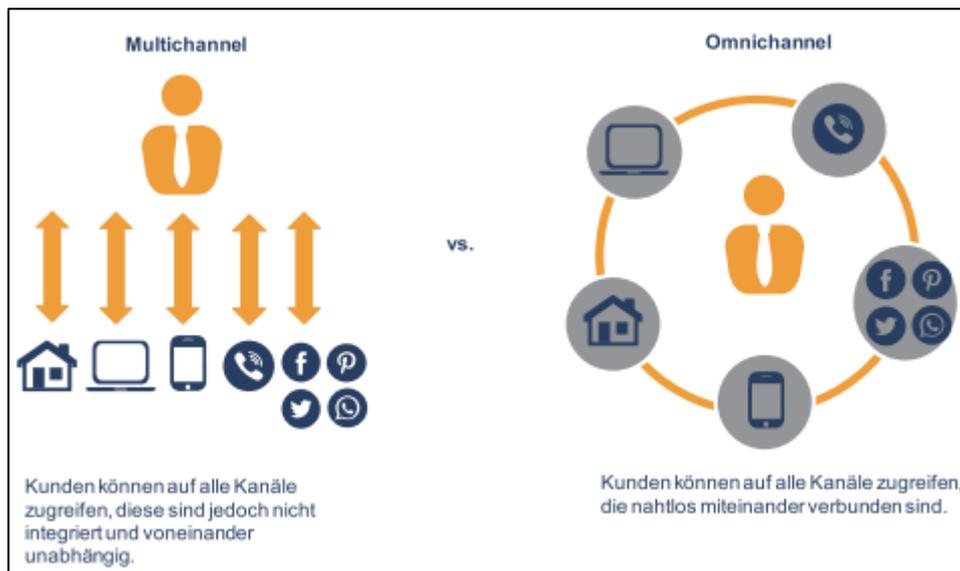


Abbildung 20: Multichannel vs. Omnichannel (vgl. Mehn/Wirtz 2018, S. 11)

Zur Entwicklung einer guten Omnichannel-Strategie gehört es die häufigsten Berührungspunkte bzw. Kanäle mit den KundInnen zu identifizieren und sich im Rahmen der Erstellung der Omnichannel-Strategie auf diese zu fokussieren. Im Wesentlichen umfasst die Erarbeitung einer guten Omnichannel-Strategie die folgenden drei Schritte (vgl. Kotler/Kartajaya/Setiawan 2017, S. 145-149):

1. Abbildung sämtlicher möglicher Berührungspunkte und Kanäle während des Kaufprozess: Berührungspunkte können dabei je nach Kaufprozess variieren. So informiert sich die/der Kundin/Kunde zu Beginn über ein Produkt und im Rahmen des Abschlusses tätigt die/der Kundin/Kunde den Kauf. Auch die genutzten Kanäle werden unterteilt in Verkaufs- und Kommunikationskanäle und des Weiteren, ob diese online oder offline genutzt werden. Berührungspunkte wie auch Kanäle können sich dabei überlappen und genau diese Überlappung ist es, welche ein nahtloses Kundenerlebnis ermöglichen.
2. Identifikation der kritischsten Berührungspunkte und Kanäle: Um ein nahtloses Kundenerlebnis zu schaffen ist es erforderlich, sich auf die Berührungspunkte und Kanäle mit der häufigsten Nutzung zu fokussieren. Nun könnte ein Unternehmen sämtliche mögliche Kombinationen und Szenarios die eine/ein Kundin/Kunde während des Kaufprozess wählt abbilden und sich auf diese fokussieren, jedoch wäre dies wenig effizient und zielführend. Daher ist es zielführender sich gemäß dem Pareto-Prinzip auf die 20 % der Berührungspunkte und Kanäle mit der häufigsten Nutzung zu

fokussieren, wodurch in der Regel wiederum 80 % der KundInnen erreicht werden.

3. Verbesserung und Integration der kritischsten Berührungspunkte und Kanäle: Hierbei geht es darum die zuvor identifizierten kritischen Berührungspunkte und Kanäle weiter auszubauen und zu verbessern. Dazu gehört auch die Anpassung der Organisationsstruktur sowie die Motivation bzw. das Setzen von Anreizen für die MitarbeiterInnen um die Omnichannel-Strategie auch umsetzbar zu machen.

4.3.2 Die Rolle der Filiale im Omnichanneling

Keck und Stoll haben hierzu die Filialstrategie der Commerzbank AG in Deutschland kritisch beleuchtet. So werden Flagship-Filialen und City-Filialen getestet. Flagship-Filialen finden sich zumeist in Stadtzentren und bieten ein breites Beratungsspektrum für verschiedene Kundengruppen (PrivatkundInnen, UnternehmerkundInnen, Vermögensmanagement) inkl. einer Lounge und Produktinformationen via Tablets an. In City-Filialen wird ein kleines, aber flexibles Format geboten, so können dort nahezu alle täglichen Geschäftsfälle abgewickelt werden (z. B. Nutzung des Selbstbedienungsbereichs, Abschluss von Standardprodukten etc.). Komplexe Beratungen erfolgen meist nachgelagert in einem separaten Termin mit ExpertInnen in einer Flagship-Filiale (vgl. Keck/Stoll 2018, S. 310–312).

Weitere Filialkonzepte reichen von Filialen mit vollem Service, über Erlebnisfilialen, bis hin zu Selbstbedienungsfilialen. Ein anderes Konzept, welches getestet wird, ist das Shop-in-Shop-System. In diesen Filialen werden den KundInnen neben Finanzdienstleistungen auch branchenfremde Dienstleistungen und Produkte angeboten, mit dem Ziel die Verweildauer der KundInnen auszudehnen (vgl. Bieberstein 2015, S. 18). Cambra-Fierro sieht darin die verstärkte Möglichkeit zu Cross-Selling, da KundInnen für komplexe Produkte bzw. große Transaktionen nach wie vor die direkte Beratung bevorzugen. Dies hat zur Folge, dass eine stärkere Bindung zu den KundInnen aufgebaut werden kann (vgl. Cambra-Fierro/Kamakura/Melero-Polo et al. 2016, S. 211).

Darüber hinaus wurden von der Commerzbank AG durch den Einsatz von digitalen Elementen unterschiedliche Modelle zur Ansprache der KundInnen getestet. Bereits auf dem Gehsteig wurde über interaktive Elemente (bewegte Bilder) versucht die KundInnen anzusprechen und deren Interesse zu wecken. Des Weiteren wurden im Selbstbedienungsbereich gezielt Werbebotschaften platziert.

ServicemitarbeiterInnen haben darüber hinaus die Möglichkeit KundInnen bei der Bedienung der Systeme zu beraten und dadurch im Anlassfall direkt in ein Beratungsgespräch überzuleiten (vgl. Keck/Stoll 2018, S. 316–317). Im Rahmen des Beratungsgesprächs ist dann für die/den Kundin/Kunden und die/den Berater möglich auf die gleichen Informationen über einen Bildschirm zuzugreifen. Diese Form der Beratung wird peer-to-peer Beratung genannt. Dabei ist die Rollenverteilung zwischen der/dem Kundin/Kunden und der/dem Beraterin/Berater partnerschaftlich. Dies zeigt die nach wie vor wichtige Komponente „Mensch“ und Filiale auf (vgl. Keck/Mertes 2015, S. 195–200).

Sollte es zu einem erfolgreichen Produktabschluss kommen, erfolgt die Unterzeichnung aller Unterlagen meist schon mittels digitaler Unterschrift auf einem Signatur Pad. Die/Der Kundin/Kunde kann auf sämtlichen Unterlagen elektronisch in ihrem/seinem elektronischen Postfach zugreifen (vgl. Keck/Stoll 2018, S. 317).

Cambra-Fierro kommt zu dem Schluss, dass die Kombination aus Selbstbedienungsgeräten, Onlinebanking und der klassischen Filiale einen höheren positiven Einfluss auf die Erträge hat, als den KundInnen bloß einen Kanal oder die Kombination von nur zwei Kanälen anzubieten (vgl. Cambra-Fierro/Kamakura/Melero-Polo et al. 2016, S. 211).

Somit ermöglicht die Digitalisierung in Kombination mit den Filialen die nachfolgenden Möglichkeiten:

- Aktive Ansprache der KundInnen über digitale Medien in den Filialen.
- Gewecktes Interesse bei den KundInnen zu nützen und die KundInnen in ein Beratungsgespräch überzuleiten.
- Den KundInnen auf gleichberechtigter Ebene Produkte bedarfsgerecht anzubieten und diese Produkte auch ohne einen Medienbruch abschließen zu können (vgl. Keck/Stoll 2018, S. 317).

4.3.3 Erforderliche Anpassungen der Prozesse & der IT-Landschaft

Durch das immer stärker genutzte Omnichanneling ist es auch erforderlich die Prozesse dahingehend anzupassen und dafür zu sorgen, dass eine/ein Kundin/Kunde unabhängig von seiner/seinem BeraterIn an allen Standorten der Bank und auch via Telefon oder Internet betreut werden kann. Dafür muss eine unternehmensweite und kanalübergreifende Plattform (Customer Relationship Management System) geschaffen werden, um die zentrale Datenhaltung zu

gewährleisten. Erst dadurch wird es möglich den KundInnen ein kanalübergreifendes Erlebnis zu bieten und die KundInnen bestmöglich zu beraten. Redundante erforderliche Dateneingaben durch die KundInnen sind jedenfalls zu vermeiden. Auch für die MitarbeiterInnen wird es immer wichtiger werden, zu wissen, welches Nutzungsverhalten KundInnen im Online- oder Mobile-Kanal haben. Dieses Wissen ermöglicht es konkret an Themen, die für die KundInnen interessant sind anzuknüpfen (vgl. Keck/Stoll 2018, S. 310–312). So können KundInnen komplett individuell festlegen über welchen Kanal Sie eine Dienstleistung in Anspruch nehmen. Dadurch sollte eben auch gewährleistet sein, dass die bisher gesammelten Daten eines Vertriebskanals auch in den anderen für die weitere Nutzung zur Verfügung stehen. Wenn eine/ein Kundin/Kunde z. B. online eine Baufinanzierungsberechnung startet, sollte diese auch bei einem nachfolgenden Beratungsgespräch für die/den BeraterIn aufrufbar sein um diese mit der/dem Kundin/Kunden besprechen zu können (vgl. Oberle 2015, S. 241–242). Genau diese Anforderungen der nahtlosen Nutzung der Kanäle inkl. der Datenverfügbarkeit stellt die Banken jedoch vor technische und prozessuale Herausforderungen, die es vor allem in der IT-Architektur und Anwendungslandschaft der Banken zu lösen gilt. Auch die hohen Fixkosten im Bankenbereich, die unter anderem auch durch ineffiziente Front-to-Backoffice-Prozesse zustande kommen erfordern die durchgehende Digitalisierung (End-to-End-Digitalisierung) der Geschäftsprozesse und in weiter Folge eine Anpassung der Anwendungen (vgl. Brühl 2018, S. 6). Gerade die mit der Anpassung der IT-Architektur verbundenen Migrationstätigkeiten müssen wohl überlegt und gut geplant werden. So sollte die Vernetzung der Anwendungen nicht bloß auf die Lösung eines konkreten Problems fokussieren, sondern vielmehr den Kontext des Kundenerlebnisses berücksichtigen. Wenn z. B. ein Produktabschluss im Onlinekanal ermöglicht wird sollte immer auch der Kontext zu den anderen Kanälen berücksichtigt werden (vgl. Oberle 2015, S. 241).

Die Anpassungen der IT-Architektur und der Geschäftsprozesse gehen oftmals nur mit einer kompletten Ablöse von über Jahrzehnten gewachsenen und eigenentwickelten Kernbanksystemen einher. Die neuen Kernbanksysteme sind modular, skalierbar und offen gestaltet. Erst dadurch können in weitere Folge auch die Prozesse im Front- und Backoffice-Bereich standardisiert und besser automatisiert werden, um der flexiblen Kanalnutzung besser und effizienter begegnen zu können. Die Banken sind in diesem Kontext auch gefordert eine

digitale Plattformstrategie zu entwickeln. Diese soll festhalten wie die oben erwähnte zentrale Datenhaltung und in weiterer Folge die zahlreichen kundenbezogenen Apps und internen Anwendungen mit simplen Schnittstellen an die Kernbanksysteme gekoppelt werden. Auch die Anbindung bzw. Öffnung für DrittanbieterInnen (z. B. für den Vertrieb von Versicherungsprodukten) ist dabei zu berücksichtigen (vgl. Brühl 2018, S. 6). Aus Sicht der KundInnen sollten Banken auch die einheitliche visuelle Gestaltung und die einfache Erklärbarkeit der Anwendungen für KundInnen berücksichtigen. Dies auch vor dem Hintergrund, dass es im Gegensatz zur Interaktion in der Bankfiliale keinen direkten Kontakt zu einer/einem BeraterIn gibt und so die Oberfläche die einzige emotionale Schnittstelle zu den KundInnen darstellt. So ist es wichtig auf ein einheitliches Kundenerlebnis zu achten und auch bei einem Kanalwechsel einen hohen Wiedererkennungswert für die KundInnen zu schaffen (vgl. Oberle 2015, S. 249– 250). Des Weiteren ist auch darauf zu achten, welche Kundengruppe mit welchem Kanal erreicht werden soll und welche Anwendungsfälle darüber abgedeckt werden können. Dabei ist zwischen dem Abrufen von Informationen und der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen zu unterscheiden. So ist z. B. eine Beratung hinsichtlich Altersvorsorge nicht auf einem Smartphone einfach durchführbar (vgl. Oberle 2015, S. 250). Neben der einheitlichen Plattformgestaltung darf nach Arcand nicht auf die Priorisierung der Themen Datensicherheit und Datenschutz vergessen werden. Für die KundInnen muss klar nachvollziehbar sein, dass ihre Daten sicher und nur soweit es die jeweilige Dienstleistung erfordert, verarbeitet werden (vgl. Arcand/PromTep/Brun et al. 2017, S. 1081).

4.3.3.1 Auswirkungen auf die Organisation und der MitarbeiterInnen

Die Auswirkungen des Mehrkanalvertriebs auf Unternehmen, welcher Branche auch immer, erfordern nicht nur eine Anpassung der IT-Landschaft, sondern auch ein Umdenken in der Unternehmenskultur und den Organisationsstrukturen. Um dies zu erreichen ist ein Transformationsprozess zu durchlaufen, welcher auch strategische Anpassung umfasst (vgl. Griffin/St. Dunne/Green 2013, S. 6). Nach Heinemann ermöglicht erst die Organisationsstruktur eine Mehrkanalstrategie und diese wiederum muss von den MitarbeiterInnen und dem Management gelebt werden (vgl. Heinemann 2011, S. 194). Die Anpassungen der Organisationsstrukturen müssen weitreichend sein und umfassen nach einer Studie

von Deloitte alle Abläufe in Marketing, Vertrieb, HR und IT (vgl. Deloitte 2014, S. 29).

Für diese Anpassungen bietet sich nach PwC die Bildung von Projektteams an, welche sich aus MitarbeiterInnen zusammensetzen, die den relevanten Abteilungen (wie z. B. Marketing, Vertrieb, HR und IT) angehören (vgl. PricewaterhouseCoopers AG 2015, S. 29). Im Sinne einer kundenorientierten Organisation gegenüber einer bisherigen kanalorientierten Organisation empfiehlt es sich eine Führungsposition zu schaffen, welche die Gesamtverantwortung über den kanalübergreifenden Vertrieb hat. Dazu sollten das Online- und Offlinegeschäft und die dazugehörigen Vertriebsstrukturen als eine Einheit geführt werden. Dies auch vor dem Hintergrund, um das Silodenken innerhalb der Organisationseinheiten abzubauen und die MitarbeiterInnen zu einem abteilungsübergreifenden Denken anzuregen. Dabei ist es wesentlich den MitarbeiterInnen die Angst vor den erforderlichen Veränderungen zu nehmen (vgl. PricewaterhouseCoopers AG 2016, S. 32–33). Dies lässt sich durch die gemeinsame Erarbeitung von den erforderlichen Anpassungen in der Unternehmenskultur im Rahmen von Workshops und Schulungen ermöglichen (vgl. Westermann/Wirtz/Zimmermann 2018, S. 59). Gerade die schnellen technologischen Entwicklungen und auch die oft vorhandene Ablehnung und Skepsis gegenüber von Veränderungsprozessen müssen bei den MitarbeiterInnen berücksichtigt werden. So ist es wichtig die MitarbeiterInnen frühzeitig abzuholen, um eine Lern- und Veränderungsbereitschaft herzustellen. Dazu sind drei Handlungsfelder zu bearbeiten:

- Informationen an die MitarbeiterInnen über das veränderte Kundenverhalten und die veränderten Marktbedingungen.
- Stärkung der Technikkompetenz bei den MitarbeiterInnen und Modernisierung der Infrastruktur für die MitarbeiterInnen.
- Etablierung einer kundenorientierten Denkweise und einer motivierten Leistungskultur bei den MitarbeiterInnen (vgl. Johnigk/Uhlig/Reick et al. 2018, S. 211).

Gerade die Anpassung der Kultur sollte es sich zum Ziel setzen kurze Entscheidungswege, ein inspirierendes Arbeitsumfeld, Wertschätzung, Ergebnisorientierung, Flexibilität und Vertrauen zu schaffen. Unterstützungsmaßnahmen sind auch die Etablierung einer positiven Fehlerkultur, die Förderung von Innovationen im Unternehmen und auch die Anpassung der Vergütungsstrukturen zu nennen. Letzteres soll auch dazu dienen Veränderungen

im Mitarbeiterverhalten durch Anreize zu fördern. Ein weiterer wichtiger Punkt, auf den bei der Einbindung der MitarbeiterInnen nicht vergessen werden darf, ist die Durchführung der erforderlichen Mitarbeiterqualifizierung (wie z. B. die o. g. Stärkung der Technikkompetenz). Dies kann durch Schulungen und externe Fortbildungen erfolgen. Vor allem die MitarbeiterInnen im stationären Bereich müssen fit gemacht werden für die Handhabung der neuen Technologien und auf die kanalübergreifenden Möglichkeiten geschult werden. Dadurch ist sichergestellt, dass die MitarbeiterInnen sich motiviert und qualifiziert den neuen Herausforderungen durch die neuen Omnichannel-Aktivitäten stellen (vgl. Westermann/Wirtz/Zimmermann 2018, S. 59).

Darüber hinaus sollten auch die Möglichkeiten des beruflichen Vorankommens für MitarbeiterInnen innerhalb einer Bank durchlässiger werden, sodass die bereits vorhandenen individuellen Fähigkeiten der MitarbeiterInnen identifiziert werden können und auch gezielt eingesetzt werden können. Dazu empfiehlt es sich für Banken neben der klassischen Linienkarriere auch flexiblere Arbeitsmodelle zu ermöglichen. So z. B. durch den Einsatz von MitarbeiterInnen in bereichsübergreifenden Projekten innerhalb der Bank oder auch durch die Entkopplung des Arbeitsplatzes vom klassischen Büroschreibtisch mittels Nutzung der modernen Kommunikationsmedien (vgl. Keck/Stoll 2018, S. 316).

5 Onlinevertriebskonzept für die Neukundenakquisition in der Bankenbranche

Ein Konzept ist die schriftliche Zusammenfassung all jener erforderlichen Schritte, welche gesetzt werden müssen, um von der unternehmerischen Idee bis zu deren Umsetzung zu gelangen. Im weiteren Sinn stellt dieses Konzept die Grundlage für die weiteren Planungs- und Organisationsmaßnahmen dar. Somit ist die Erstellung eines Konzepts der erste Schritt, mit welchem eine umfassende Analyse für die Zielbestimmung durchgeführt wird (vgl. Winkelmann 2013, S. 60).

Folgende Bausteine sind erforderlich, um die Anforderungen eines Vertriebskonzepts erfüllen zu können. Die Basis für eine optimale Ausgestaltung der Verkaufsprozesse stellen Angebotsprogramme dar, die einerseits die Informationen für die MitarbeiterInnen zur Verfügung stellen und andererseits eine Hilfestellung für die Dokumentation der Verkaufsschritte der MitarbeiterInnen darstellen sollen. Des Weiteren stellen eine Kundenqualifizierung und ein Arbeits-Zeit-Management eine weitere Funktion für die MitarbeiterInnen dar. Die Berichte aus Verkaufsgesprächen, sowie ein Beschwerdemanagement sollen den Verkaufsprozess und dessen Verbesserung unterstützen. Einen wichtigen Punkt für die optimale Routenplanung von AußendienstmitarbeiterInnen, stellt die Analyse der Regionen und der einzelnen Gebiete dar. Auf Basis dieser Gebietsanalyse kann eine Besuchsverteilung vorgenommen werden. Das Vertriebskonzept und die Vertriebssteuerung sind abhängig von der Branche und sollten dementsprechend angepasst werden (vgl. Winkelmann 2012, S. 218–219).

Die Umsetzung eines Konzepts kann nach Detroy, Behle und vom Hofe (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007) in sechs Schritte gegliedert werden, welche in Abbildung 21 dargestellt sind. Zu Beginn erfolgt die Situationsanalyse, darauf aufbauend werden die Vertriebsziele festgelegt und die Vertriebsstrategie entwickelt, sowie die Vertriebspläne inkl. der Ressourcen- und Maßnahmenplanung erarbeitet. Des Weiteren werden die Vertriebsbudgets für die Neukundenakquisition berechnet und zum Abschluss die Controllingmaßnahmen festgelegt (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S. 55–56).

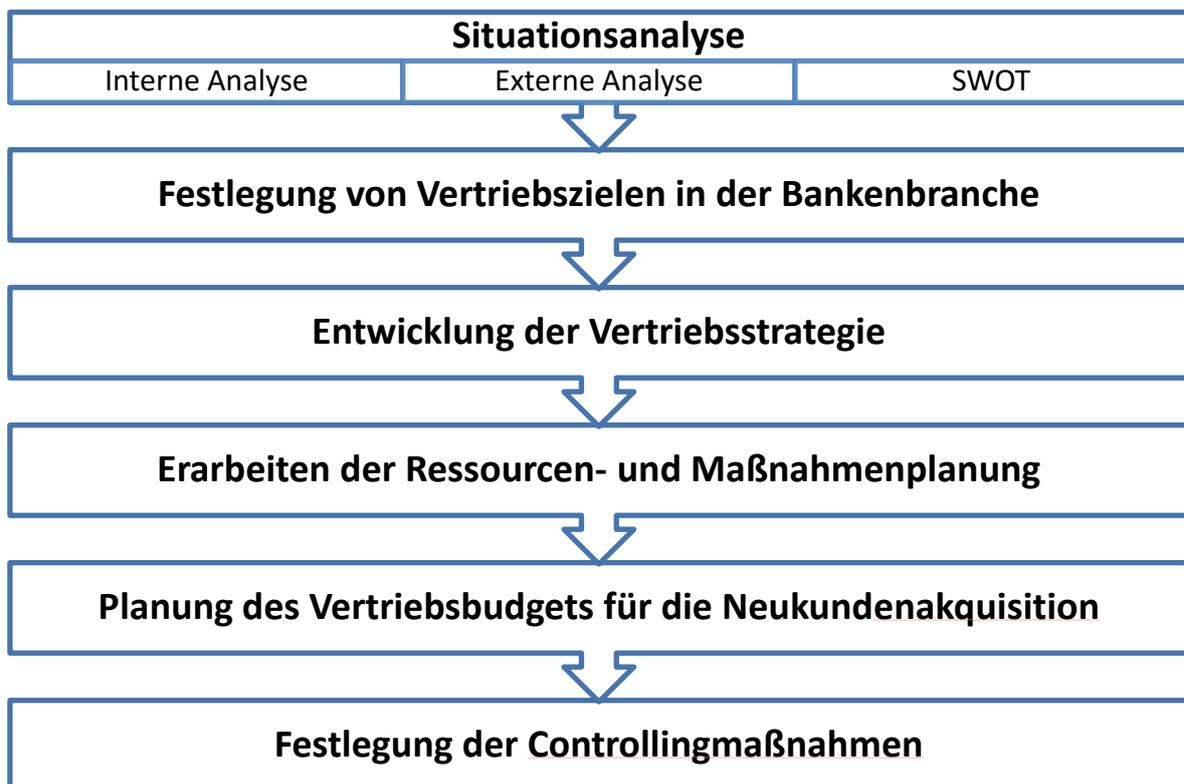


Abbildung 21: Elemente eines Onlinevertriebskonzepts für die Neukundenakquisition in der Bankenbranche (in Anlehnung an Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S. 56)

5.1 Situationsanalyse als Basis des Onlinevertriebskonzepts

In der ersten Phase wird die Situationsanalyse durchgeführt. Bei diesem ersten Schritt handelt es sich um eine interne und externe Analyse, die alle Einflussfaktoren berücksichtigt. Diese Phase soll somit die Ausgangssituation abbilden und in weitere Folge die Grundlage für ein Vertriebskonzept bilden (vgl. Lippold 2015b, S. 34). Nachfolgend wird auf die interne und externe Analyse näher eingegangen.

5.1.1 Interne Analyse

Die interne Analyse, auch Unternehmensanalyse genannt, bildet die Stärken und Schwächen des Unternehmens ab. Dabei wird bewusst auf die Analyse der Fähigkeiten im Unternehmen abgezielt (vgl. Lippold 2015b, S. 34). Möglichkeiten können gut identifiziert werden, jedoch ist es deren Umsetzung und Nutzen, welche die Unternehmen vor Herausforderungen stellen. Die Unternehmen sollten sich auch die Frage stellen, welche neue Stärken sie entwickeln und welche bestehenden sie weiter ausbauen können (vgl. Kotler/Keller 2016, S. 49). Die interne Analyse, umfasst beispielsweise die Untersuchung der AbsatzmittlerInnen, der KundInnen, des Wettbewerbs und Gruppierungen der Öffentlichkeit. Die Analyse widmet sich somit den Einflussfaktoren der Mikro-Umwelt (vgl. Lippold

2015b, S. 42). Die Unternehmensanalyse untersucht die Ressourcen und Kompetenzen des eigenen Unternehmens. Diese Untersuchung der Wettbewerbskräfte beeinflusst die Strategiefindung eines Unternehmens (vgl. Großklaus 2014, S. 35).

5.1.2 Externe Analyse

Die externe Analyse fokussiert sich auf die Analyse der Möglichkeiten und Bedrohungen durch den Markt, den Wettbewerb und das Umfeld für ein Unternehmen. Eine Bedrohung ist ein Trend oder eine Entwicklung, welche dazu führt, dass sich die Verkaufszahlen bzw. der Profit verringern. Bedrohungen treten zu meist dann ein, wenn keine defensiven Marketingaktivitäten durch das Unternehmen gesetzt werden. Ein Unternehmen benötigt Notfallkonzepte, um Risiken mit einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit und hohem Bedrohungspotential begegnen zu können. Auch wenn kleinere Bedrohungen ignoriert werden können, sollten diese dennoch regelmäßig überprüft werden für den Fall, dass diese ernstzunehmender werden (vgl. Kotler/Keller 2016, S. 48–49).

So sind der Markt und das Branchenumfeld durch das Unternehmen laufend zu beleuchten und dabei die Informationen herauszufiltern, welche für den Geschäftserfolg von hoher Bedeutung sind. Des Weiteren müssen die Stärken und Schwächen der WettbewerberInnen betrachtet werden um Informationen über die wichtigsten direkten, indirekten und potentiellen WettbewerberInnen des Unternehmens zu erlangen (so z. B. Daten wie Größe, Umsatz, Absatz, MitarbeiterInnen, Marktanteil etc.) (vgl. Nagl 2018, S. 8–9).

Für die Analyse der Möglichkeiten sollten sich Unternehmen folgende Fragen stellen:

- Ist der Nutzen der Produkte bzw. Dienstleistungen für den definierten Zielmarkt überzeugend genug dargestellt?
- Wird der richtige Zielmarkt adressiert und wird dieser mit kostengünstigen Medien- und Vertriebskanälen angesprochen?
- Verfügt das Unternehmen über die kritischen Ressourcen und Fähigkeiten, um den Kundennutzen zu erfüllen bzw. hat es Zugang zu solchen Ressourcen und Fähigkeiten?
- Ist die finanzielle Rendite des Geschäfts hoch genug, um Investitionen durchführen zu können (vgl. Kotler/Keller 2016, S. 48–49)?

5.1.3 SWOT-Analyse

Jeder Buchstabe des Begriffs SWOT steht für unterschiedliche Aspekte, für welche eine Analyse durchgeführt werden kann:

- **S**trengths (Stärken)
- **W**eaknesses (Schwächen)
- **O**pportunities (Chancen)
- **T**hreats (Risiken bzw. Gefahren)

So dient die SWOT-Analyse als Instrument zur Erarbeitung von Strategien. Sie ermöglicht es die externen Chancen- und Risiken zu analysieren und diese in weiterer Folge mit der Analyse der internen Stärken- und Schwächen zu verknüpfen (siehe Abbildung 22). So können sowohl unternehmensinterne (Ressourcen, Kernkompetenzen, Potentiale) als auch unternehmensexterne (Marktentwicklung/-prognose, LieferantInnen, KundInnen) Faktoren analysiert und verdichtet werden. Dadurch kann festgestellt werden, ob ein geplantes Vorhaben eines Unternehmens bei gewissen Umwelteinflüssen erfolgreich sein kann oder nicht. Die Analyse soll auch Aufschluss darüber geben, ob die Stärken und Schwächen eines Unternehmens geeignet sind, um auf veränderte Umwelteinflüsse reagieren zu können (vgl. Großklaus 2014, S. 63). Diese Analyse stellt den wichtigsten Teil des Planungsprozesses dar (vgl. Westwood 2006, S. 27). Konkret können z. B. folgende Ergebnisse mit einer SWOT-Analyse erreicht werden:

- Identifikation von erfolgsversprechenden Marktchancen
- Innovationspotentiale identifizieren, die in weitere Folge als Stärken des Unternehmens ausgebaut werden können
- Ziele priorisieren
- Auf Ziele fokussieren
- Eine Profilierung im richtigen Marktsegment vornehmen
- Ziele strategisch, taktisch und operativ klassifizieren
- Situationsbezogene Strategien, Ziele, Budgets und Maßnahmen festlegen (vgl. Großklaus 2014, S. 64)

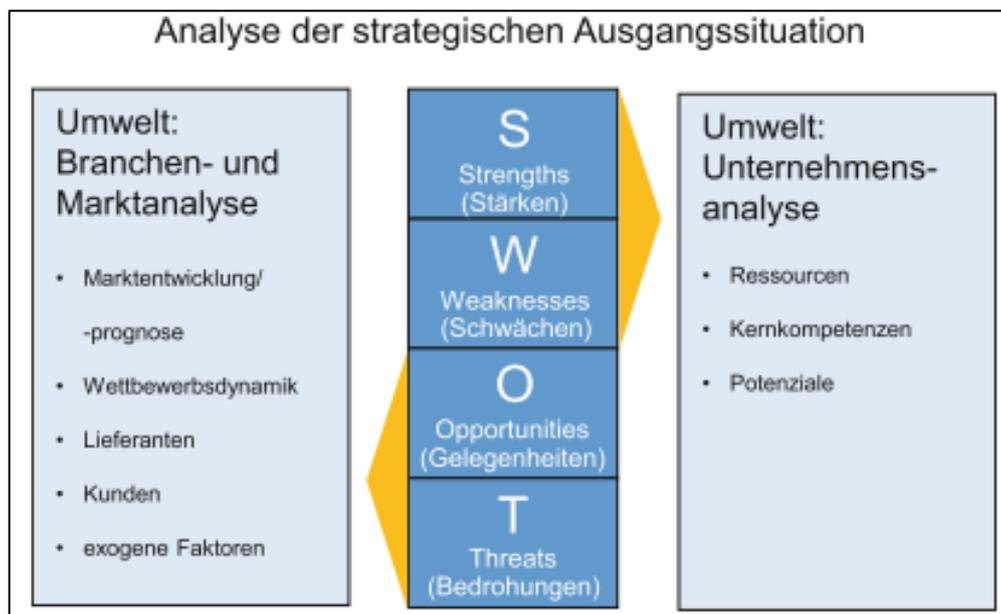


Abbildung 22: Untersuchungsfelder der SWOT-Analyse (vgl. Nagl 2018, S. 13)

5.2 Festlegung von Vertriebszielen in der Bankenbranche

Nach der Durchführung der SWOT-Analyse und der damit verbundenen Identifizierung, Bewertung und abschließenden Verdichtung dieser Daten, kann die Analysephase abgeschlossen werden und sich das Unternehmen auf die Zielformulierung konzentrieren (vgl. Lippold 2015b, S. 33).

Konkret dient die Formulierung der Ziele als Kontroll-, Koordinations- und Motivationsfunktion. So kann durch den Soll/Ist-Vergleich ermittelt werden, ob die tatsächlichen Ziele erreicht wurden. Durch die Koordinationsfunktion kann die Ausrichtung aller Sub-Ziele in einem Unternehmen an den Oberzielen erfolgen. Grundsätzlich lassen sich die Ziele eines Dienstleistungsunternehmens wie in Abbildung 23 auszugsweise dargestellt, in quantitative und qualitative Ziele einteilen. Es empfiehlt sich auch die Ziele eines Dienstleistungsunternehmens strukturiert hinsichtlich ihrer Zusammenhänge darzustellen. So lassen sich zum Beispiel die Zusammenhänge von unternehmensorientierten, kundenorientierten und mitarbeiterorientierten Zielen gut darstellen. Für Dienstleistungsunternehmen sind jene Ziele unternehmensorientiert, welche den ökonomischen Erfolg des Unternehmens ergeben und jedenfalls für das Bestehen des Unternehmens erreicht werden müssen. Kundenorientierte Ziele sind jene, die sowohl bei den bestehenden als auch bei den möglichen externen Zielgruppen erreicht werden sollen. Dabei lässt sich nochmals zwischen psychologischen, verhaltensbezogenen und ökonomischen Zielen unterscheiden. Die mitarbeiterorientierten Ziele streben nach der Erhöhung der Zufriedenheit und der Motivation von MitarbeiterInnen. Dies kann

durch intrinsische und extrinsische Anreize erfolgen, mit dem Zweck die Produktivität zu erhöhen und Fehlzeiten zu verhindern, sowie MitarbeiterInnen langfristig an das Unternehmen zu binden (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 149–154). Bei all diesen Zielen ist zu gewährleisten, dass diese:

- Abgrenzbar und messbar sind
- Anspruchsvoll und erreichbar sind
- Terminiert sind
- Überprüfbar sind
- Vollständig erläutert und von den MitarbeiterInnen akzeptiert werden
- die MitarbeiterInnenmotivation steigern
- den MitarbeiterInnen die zeitliche und organisatorische Einteilung ermöglichen (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S. 76–77)

	Zielarten	Beispiele
quantitative Ziele	Ökonomische Ziele	- Gewinn - Umsatz - Absatz - Deckungsbeitrag
qualitative Ziele	Marktstellungsziele	- Marktanteil - Marktgeltung
	Psychologische Ziele	- Zufriedenheit - Kundenbindung - Präferenzen
	Prestigeziele	- Image - Unabhängigkeit

Abbildung 23: Auszug von Zielarten für Dienstleistungsunternehmen (eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 150; Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S. 75)

5.3 Vertriebsstrategie entwickeln

In diesem Schritt wird die Strategie entwickelt. Diese beschreibt, wie die definierten Ziele erreicht werden sollen und beeinflusst das unternehmerische Handeln. Die Bildung einer Strategie und die Formulierung der Maßnahmen sind ein kontinuierlicher Prozess. Strategien sind Richtlinien, die im Unternehmen mittel- und längerfristig gültig sind und laufend kritisch betrachtet werden sollten (vgl. Nagl 2018, S. 15). Die Entwicklung einer Vertriebsstrategie ist eine sehr entscheidende und komplexe Aufgabe, welche zum Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens beiträgt. Bei der Strategiefindung spielen vor allem der Werdegang des Unternehmens und die Unternehmenskultur eine wesentliche Bedeutung. Um eine

systematische Vorgangsweise im Rahmen der Entwicklung einer Vertriebsstrategie zu gewährleisten, ist es sinnvoll die einzelnen Aufgabenfelder/Dimensionen KundInnen, WettbewerberInnen, Umfeld und das eigene Unternehmen zu betrachten (vgl. Walsh/Deseniss/Kilian 2013, S. 173).

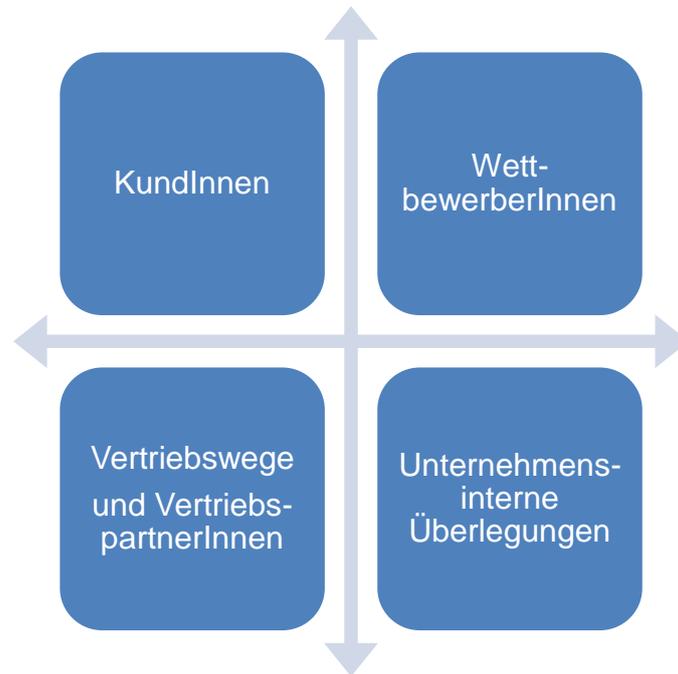


Abbildung 24: Aufgabenfelder/Dimensionen der Strategieplanung (eigene Darstellung in Anlehnung an Walsh/Deseniss/Kilian 2013, S. 173ff)

Kundendimension

Dieses Aufgabenfeld stellt eines der Wichtigsten für die Strategieplanung dar. Unternehmen können langfristig erfolgreich sein, wenn es Ihnen gelingt KundInnen zum Kauf ihrer Produkte zu überzeugen (vgl. Walsh/Deseniss/Kilian 2013, S. 173). Folgende zentrale Fragestellungen zur Kundendimension sollten nach Homburg mit der Vertriebsstrategie beantwortet werden können (vgl. Homburg 2012, S. 31):

- Wer sind die KundInnen des Unternehmens?
- Welche grundlegenden Bedürfnisse haben diese KundInnen?
- Welchen Kundennutzen schafft das Unternehmen?
- Wie wird der Markt bearbeitet und wie wird dieser segmentiert?
- Wird eine aktive Kundenbindung betrieben?
- Wie werden Neu- und BestandskundInnen priorisiert?

Wettbewerbsdimension

In diesem Aufgabenfeld werden die WettbewerberInnen identifiziert, um diese besser zu kennen und basierend darauf eine passende Wettbewerbsstrategie abzuleiten (vgl. Walsh/Deseniss/Kilian 2013, S. 174). Hierbei liegt der Fokus darauf

sich Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbern aufzubauen. Ausgehend von der Identifikation der Stärken und Schwächen der MitbewerberInnen ist zu klären wie das Unternehmen diesen gegenüber auftreten möchte (aktiv, passiv, innovativ oder imitativ). Davon wird in weiterer Folge eine der vier konkurrenzgerichteten Strategien abgeleitet (vgl. Bruhn 2016, S. 77-78):

- Konfliktstrategie: Aggressiver Auftritt gegenüber dem Wettbewerb (z. B. durch Niedrigpreise)
- Kooperationsstrategie: Zusammenarbeit mit dem Wettbewerb anstreben (z. B. durch Lizenzverträge oder Vereinbarungen zur Zusammenarbeit in Teilbereichen)
- Ausweichstrategie (Differenzierungsstrategie): Durch komplexe innovative Produkte dem Wettbewerb ausweichen, da diese für die Imitation entsprechend Zeit benötigen (u.a. auch durch den Aufbau von Markteintrittsbarrieren für den Wettbewerb)
- Anpassungsstrategie: Man passt sich dem Wettbewerb an und verhält sich defensiv.

Vertriebswege und -partnerInnen

Abhängig von der Branche nehmen Vertriebswege und -partnerInnen eine wichtige Stellung ein und sind daher auch im Rahmen der Strategieplanung zu berücksichtigen (vgl. Walsh/Deseniss/Kilian 2013, S. 175). Nach Homburg sind in diesem Zusammenhang bei der Auswahl einer geeigneten Strategie folgende Fragestellungen hilfreich (vgl. Homburg 2012, S. 50):

- Erfolgt der Vertrieb direkt oder indirekt?
- Welche Kanäle werden für den Vertrieb genutzt?
- Sind die unterschiedlichen Vertriebskanäle voneinander abgegrenzt?
- Welche Merkmale und Eigenschaften spielen bei der Auswahl von VertriebspartnerInnen eine wichtige Rolle?

Unternehmensdimension

In der Unternehmensdimension widmet man sich dem eigenen Unternehmen und versucht über nachfolgende Fragen geeignete Strategien abzuleiten (vgl. Homburg 2012, S. 73):

- Welche Strategie verfolgt das Unternehmen in Bezug auf den Preis?
- Wie hebt sich das Unternehmen in Bezug auf den Preis vom Wettbewerb ab?

- Kommen zeitlich begrenzte Preisaktionen zum Einsatz?
- Über welche Ressourcen verfügt das Unternehmen und wie werden diese eingesetzt?
- Wie sehen die mittelfristigen Ziele des Unternehmens aus?

Durch die Vertriebsstrategie wird klar festgelegt, welche Ziele bei welchen Kundengruppen bzw. KundInnen erreicht werden sollen. Des Weiteren wird klar festgelegt, welche Ressourcen sowohl in der Menge, Qualität als auch mit welcher Zielausrichtung benötigt werden, sowie welche eventuellen organisatorischen Voraussetzungen gegeben sein müssen (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 60– 61). Die Strategie verbindet somit die Ziele mit den laufenden operativen Maßnahmen und enthält alle Schritte zur Erreichung der festgelegten Ziele (vgl. Lippold 2015a, S. 67).

5.4 Erarbeitung der Ressourcen- und Maßnahmenplanung

Durch die Ressourcen- und Maßnahmenplanung wird festgelegt welche Ressourcen und Maßnahmen für die Erreichung der Ziele erforderlich sind. Je nach Unternehmen sind die Schwerpunkte dabei anders gelagert (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S. 88). Im Rahmen der Maßnahmenplanung sind folgende Schritte durchzuführen:

- Festlegung der erforderlichen Maßnahmen
- Festlegung bis wann und mit welchem Zeitaufwand die Maßnahmen umzusetzen sind
- Festlegung der Verantwortlichkeiten je Maßnahme (vgl. Baier 2009, S. 343)

Durch die Planung der Maßnahmen wird die Verbindung zwischen der Zielfestlegung und den zur Umsetzung erforderlichen Ressourcen hergestellt. Durch einen Maßnahmenkatalog kann in weiterer Folge die Erfassung und Kontrolle der erforderlichen Maßnahmen erfolgen. Die Einführung des Vertriebscontrollings stellt Unternehmen oft vor zeitliche Herausforderungen. Daher sollte bei der Durchführung auf Basis eines Realisierungsplans vorgegangen werden. Dieser koordiniert sämtliche Einzelmaßnahmen inhaltlich, sachlich und terminlich. Es empfiehlt sich im Realisierungsplan Meilensteine einzuplanen. Die Maßnahmenumsetzung sollte dann anhand der im Maßnahmenkatalog festgelegten Reihenfolge durchgeführt werden (vgl. Baier 2009, S. 343–345).

Die Ressourcenplanung als nächster Schritt sieht vor, dass die Vertriebsziele auf Produkte, Kundengruppen, VerkäuferInnen, Regionen und Zeiträume heruntergebrochen werden. Konkret werden dazu folgende Schritte durchgeführt:

- Durchführung der Umsatzplanung (Planung z. B. je Artikel/Artikelgruppe, Verkäuferin/Verkäufer, Kundin/Kunde/Kundengruppe, je Bezirk)
- Gestaltung der Vertriebssysteme (Festlegung der Vertriebskanalstruktur (direkt vs. indirekt))
- Planung der Infrastruktur (inkl. Organisationsplanung für die Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Planung der Budgets und Kontrollmaßnahmen)
- Personalplanung
- Planung der Verkaufshilfen (z. B. Marketing- und Werbemaßnahmen) (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S. 88–105)

5.5 Planung des Vertriebsbudgets der Kundengewinnung

Im Rahmen der Umsatzplanung werden die kurz- und mittelfristigen erzielbaren Umsätze eines Unternehmens für die unterschiedlichen Bereiche festgelegt. Die Umsatzplanung ist in weiter Folge ein einfacher Indikator für das Wachstum des Unternehmens. So kann bei der Planung nach den folgenden Aspekten vorgegangen werden:

- Zeit (kurz-, mittel- und langfristige Planung des Verkaufs)
- Geografie (z. B. nationale, regionale und Gebietsverkaufsplanung)
- Umfang (Gesamtverkaufsplanung und Teilverkaufsplanung)
- Planungsanlass (z. B. Einführungsplanung, Aktionsplanung) (vgl. Busch/Fuchs/Unger 2008, S. 343)

Die Struktur der Vertriebskosten lässt sich dabei nach der jeweiligen Funktion in die nachfolgenden drei Gruppen unterteilen, wobei für die Neukundenakquisition vor allem die akquisitorischen Funktionen von Bedeutung sind:

- Akquisitorische Funktionen (z. B. Kosten für Werbung und Verkaufsförderung, Kosten für Auftragseinholung, Kosten für Kundendienst)
- Verkaufsabwickelnde Funktionen (z. B. Auftragsbearbeitung, Zahlungsabwicklung, Verpackung)
- Verwaltungs- und Führungsfunktionen im Rahmen des Vertriebs (vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 1320 nach Busch/Fuchs/Unger 2008, S. 343)

5.6 Festlegung der Controllingmaßnahmen

Den Controllingmaßnahmen kommt eine wichtige und zentrale Rolle im Rahmen der Vertriebssteuerung zu. Es geht dabei nicht bloß um das Aufzeigen von Abweichungen aus dem Soll/Ist-Vergleich, sondern auch um das Aufzeigen der dafür verantwortlichen Gründe. Des Weiteren kann durch die Durchführung von Controllingmaßnahmen auch die Effizienz von Prozessen überprüft werden und bei Bedarf können Prozessänderungen initiiert werden. Schlussendlich dienen die Daten und Kenngrößen aus den Controllingmaßnahmen als Entscheidungskriterien für die Unternehmens- bzw. Vertriebsleitung (vgl. Glaser 2017, S. 315–316). Bei den Controllingmaßnahmen geht es darum die für das Unternehmen jeweils passenden Kennzahlen festzulegen und zu erheben. Im Bereich des Akquisitionscontrollings sind diese Kennzahlen beispielsweise:

- Akquisitionskosten
- Angebotseffizienz
- Neukundenquote (Kundenumsatz)
- Neukundenanteil (vgl. Glaser 2017, S. 328–338; Kühnapfel 2017, S. 45)

Nachfolgend wird in Tabelle 4 kurz auf diese Kennzahlen näher eingegangen.

	Erläuterung	Berechnungsformel
Akquisitionskosten für NeukundInnen	Alle mit der Gewinnung von NeukundInnen verbundenen Kosten.	$= \sum \text{alle mit der Gewinnung von NeukundInnen verbundenen Kosten}$
Angebotseffizienz	Es wird ermittelt wie viele Angebote tatsächlich zu einem Auftrag geführt haben. Dies kann mengemäßig und wertmäßig erfolgen.	<p>Angebotseffizienz (mengenmäßig)</p> $= \frac{\text{Anzahl kontrahierter Verträge im Betrachtungszeitraum}}{\text{Anzahl abgegebener Angebote im Betrachtungszeitraum}} \cdot 100$ <p>Angebotseffizienz (wertmäßig)</p> $= \frac{\text{Volumen kontrahierter Verträge im Betrachtungszeitraum}}{\text{Volumen abgegebener Angebote im Betrachtungszeitraum}} \cdot 100$
Neukundenquote	Ermittelt die Bedeutung der NeukundInnen für den Umsatz.	$= \frac{\text{Umsatzvolumen der NeukundInnen}}{\text{Gesamtumsatz}} \cdot 100$
Neukundenanteil	Ermittelt den Anteil an NeukundInnen an den GesamtkundInnen.	$= \frac{\text{Anzahl NeukundInnen}}{\text{GesamtkundInnen}} \cdot 100$

Tabelle 4: Beispiele für Neukundenkennzahlen (in Anlehnung an Glaser 2017, S. 328–338; Kühnapfel 2017, S. 45)

6 Situationsanalyse

Die Situationsanalyse ist, wie bereits in Kapitel 5.1 erläutert, ein wichtiges Instrument, welches die derzeitige und zukünftige Unternehmenssituation darstellt und in weiterer Folge die Basis für die Strategiewahl bildet. In diesem Kapitel werden die Unternehmensanalyse und die Kundenanalyse durchgeführt.

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde eine Sekundärmarktforschung durchgeführt, die gezielt die Wettbewerbs- und die Marktumfeldanalysen ausarbeitet (siehe Kapitel 7.2).

6.1 Unternehmensvorstellung Steiermärkische Sparkasse

Die Steiermärkische Bank und Sparkassen AG (Steiermärkische Sparkasse) wurde im Jahr 1825 als Vereinssparkasse gegründet und war in der Steiermark das erste Geldinstitut. In dieser Zeit war der zentrale Gründungsgedanke wesentlich von der gesellschaftlichen Verantwortung, der Nachhaltigkeit und dem sozialen Engagement geprägt. Diese Werte nehmen bis heute einen hohen Stellenwert in der Steiermärkischen Sparkasse ein (vgl. Steiermärkische Sparkasse 2018a).

Der Fokus der Steiermärkischen Sparkasse liegt sowohl auf dem Privatkundengeschäft als auch auf dem Kommerzkundengeschäft für Klein- und Mittelbetriebe in der Steiermark sowie dem internationalen Geschäft in Südosteuropa. Vor ca. 20 Jahren hat die Steiermärkische Sparkasse eine strategische Entscheidung getroffen und ihren Heimatmarkt auf die Westbalkan-Region ausgeweitet. In folgenden Ländern ist die Steiermärkische Sparkasse tätig: Bosnien und Herzegowina, Kroatien, Mazedonien, Montenegro, Serbien und Slowenien (vgl. Steiermärkische Sparkasse 2018b).

Der Jahresdurchschnitt 2017 ergab, dass mit 6.711 MitarbeiterInnen in 492 Filialen und regionale Beratungszentren ein Konzernjahresüberschuss nach Steuern von 167 Millionen Euro erwirtschaftet wurde (vgl. Steiermärkische Sparkasse 2018c, S. 2).

Mit einer Bilanzsumme von 15 Milliarden Euro ist die Steiermärkische Sparkasse das größte Kreditinstitut der Steiermark, wobei davon 13,2 Milliarden Euro der Bilanzsumme sich auf die Konzernmutter belaufen. Die Geschäftsentwicklung der Steiermärkischen Sparkasse beruht auf der guten Zusammenarbeit mit den BestandskundInnen. Im Jahr 2017 wurden über 2,6 Millionen KundInnen im In- und Ausland durch die Steiermärkische Sparkasse betreut.

In der nachfolgenden Abbildung 25 wird der Konzernüberschuss 2017 im Vergleich zum Ergebnis 2016 für die Kerngeschäfte der Steiermärkischen Sparkasse anteilmäßig dargestellt. Es zeigt sich, dass im Bereich des Privatkundengeschäfts im Jahr 2017 ein Konzernüberschuss von 50 Millionen Euro erwirtschaftet wurde. Gegenüber dem Rekordergebnis aus dem Jahr 2016 bedeutet dies einen Rückgang von etwa 5 Millionen Euro. Dieser Rückgang ist dem OGH-Urteil geschuldet, wonach die negativen Referenzzinssätze und die dadurch zu viel verrechneten Zinsen, wieder an die EndkundInnen zurückgezahlt werden mussten. Im Bereich des Kommerzkundengeschäfts war das Jahr 2017, mit einem Anteil von 60 Millionen Euro am Konzernüberschuss, sehr erfolgreich. Dieser Anteil entspricht einem Beitrag von 36 % zum Gesamtergebnis. Dieses Ergebnis wurde vor allem durch die ausgezeichnete Risikosituation und den Zuwachs im Bereich des Kreditgeschäfts bei Klein- und Mittelunternehmen (KMU) erwirtschaftet (vgl. Steiermärkische Sparkasse 2018c, S. 12-13).

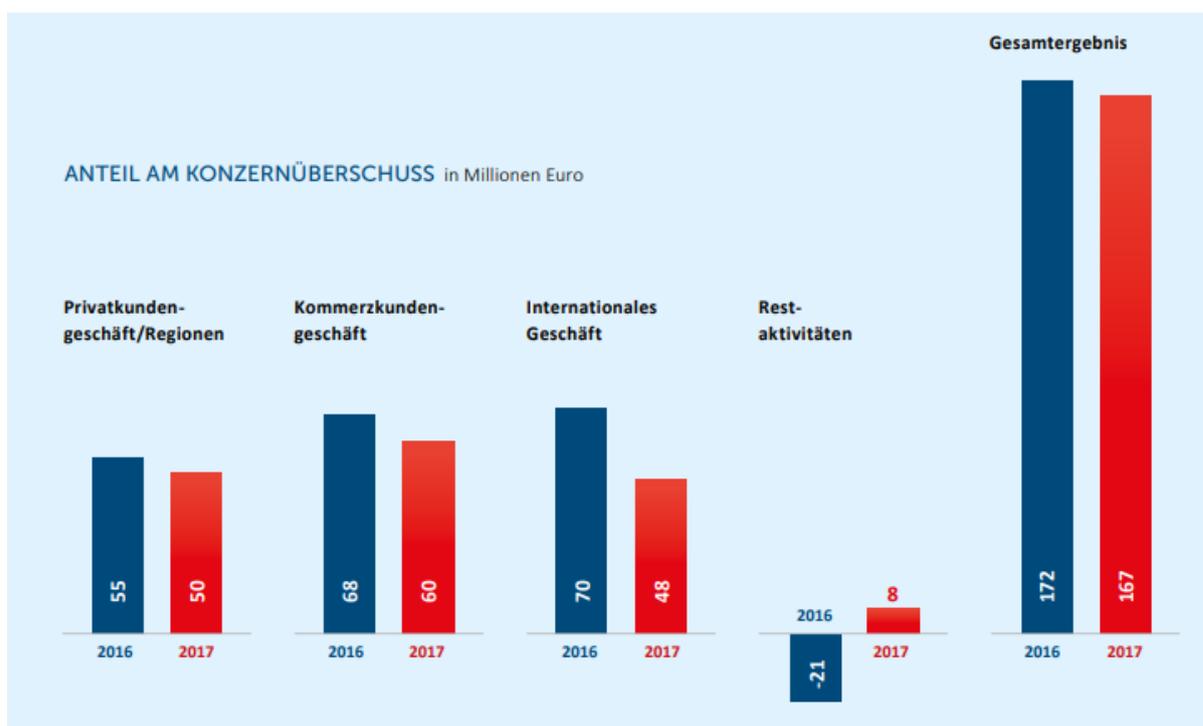


Abbildung 25: Anteil am Konzernüberschuss 2016/2017 (Steiermärkische Sparkasse 2018c, S. 13)

Die Steiermärkische Sparkasse strebt nach der Verbindung von digitalen Angeboten mit der analogen Welt. Dabei wird die Digitalisierung nicht bloß als IT-Projekt wahrgenommen, sondern hat im Unternehmen den Stellenwert eines Change-Projekts, aus welchem sich auch Chancen im Kundenbereich ergeben (vgl. Steiermärkische Sparkasse 2018c, S. 9).

Darüber hinaus bietet die Digitalisierung auch Möglichkeiten, betriebsinterne Prozesse zu optimieren. Ein erster Schritt hierbei war unter anderem die Einführung eines papierlosen Büros. So wurden sogenannte U-Pads, elektronische Unterschriftenerkennungsgeräte, installiert. Diese sollen den Papierverbrauch bei der Einholung von Kundenunterschriften reduzieren (vgl. Steiermärkische Sparkasse 2018c, S. 48-49).

Des Weiteren konnte die Steiermärkische Sparkasse mit der Onlinebanking-Plattform „George“ bereits wesentliche Maßnahmen im Bereich des technologischen Fortschritts einleiten. Nicht nur tägliche Bankgeschäftsfälle wie Geldtransaktionen sind über Onlinebanking durchführbar, sondern auch Produktabschlüsse wie Bausparverträge haben zunehmend an Bedeutung gewonnen (vgl. Koch 02.10.2018).

6.2 Unternehmensanalyse

Im Rahmen der Unternehmensanalyse wurde das Leitbild und die daraus resultierenden Strategien der Steiermärkischen Sparkasse erläutert. Darauf aufbauend erfolgte die Darstellung der Unternehmensgröße und der verfügbaren Standorte. Weiters wurde das derzeitige Onlineangebot von Produkten analysiert und kurz erläutert.

6.2.1 Leitbild der Steiermärkischen Sparkasse

Die Steiermärkische Sparkasse strebt den Geschäftserfolg durch die Streuung ihrer Aktivitäten auf das Privatkunden- und Firmenkundengeschäft in Österreich sowie auf das Auslandsgeschäft am Westbalkan an.

In der Business Mission der Steiermärkischen Sparkasse sind die Ziele und Werte klar integriert. Im Privatkundengeschäft verfolgt die Steiermärkische Sparkasse das **Ziel**, die regionale Präsenz zu bewahren und die Beratungsqualität hoch zu halten. Dabei ist die Kompetenz der MitarbeiterInnen ein wesentlicher Faktor, aber auch der laufende Ausbau der technischen Lösungen wird forciert, um den KundInnen ein guter und langjähriger Partner zu sein. Die Steiermärkische Sparkasse setzt auf die **Werte** Leidenschaft, Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit. Sie kommuniziert diese Werte innerhalb des Unternehmens an die MitarbeiterInnen und verfolgt eine solide Partnerschaft mit den KundInnen.

Mit der derzeitigen Werbekampagne „#glaubandich“ knüpft die Sparkassengruppe am bisherigen Slogan „Was zählt sind die Menschen“ an und will den KundInnen mit Alltagsgeschichten Mut machen an ihren Zielen festzuhalten.

So lautet der aktuelle Slogan: „**Unser Land braucht Menschen, die an sich glauben. Und eine Bank, die an sie glaubt.**“ (vgl. Steiermärkische Sparkasse 2019).

6.2.2 Unternehmensgröße und Standorte

Die Steiermärkische Sparkasse hat innerhalb des Bundeslandes Steiermark eine Aufteilung in acht Regionen vorgenommen. Die Unterteilung wird auch für die Segmentierung der KundInnen herangezogen, dies wird näher im Kapitel 6.3.1.2 beschrieben. Die Steiermärkische Sparkasse bietet ihren KundInnen 122 Filialen und 24 Selbstbedienungs-Service-Stellen an. Gemeinsam mit der Erste Group hat die Steiermärkische Sparkasse Auslandbeteiligungen am Westbalkan und baut somit auf eine Wachstumschance im internationalen Geschäft. Dabei tritt die Steiermärkische Sparkasse, in den beteiligten Ländern, mit einem starken Bankennetzwerk auf (vgl. Steiermärkische Sparkasse 2019a).

6.2.3 Onlineangebot von Produkten

Die Steiermärkische Sparkasse bietet über ihre Website Produkte für Bestands- sowie NeukundInnen an. Das Angebot für NeukundInnen wird laufend ausgebaut. Folgende Produkte können derzeit von NeukundInnen abgeschlossen werden:

- **Girokonto** in Verbindung mit dem Onlinebanking George
- **Konsumkredit** – „Klick Kredit“

Der Abschluss der beiden Produkte ist gänzlich online möglich. Bei der Kontoeröffnung kann zwischen einer Videolegitimierung, einer Legitimierung mittels Handy-Signatur/Bürgerkarte oder mittels einer eps-Überweisung, gewählt werden. Je nach Legitimierungsart sind ein Lichtbildausweis, eine gültige Handy-Signatur und ein Mobiltelefon erforderlich.

Der Konsumkredit, auch Klick Kredit genannt, weil nur drei Schritte für die Kreditanforderung erforderlich sind, wird ebenso über die Website für NeukundInnen angeboten. Dabei können diese online einen Kredit bis zu einer maximalen Höhe von EUR 50.000 anfordern. Die erforderlichen Schritte und Unterlagen werden den KundInnen schriftlich erklärt und auch mittels eines kurzen Erklärvideos präsentiert. Die weitere Abwicklung und notwendige Bonitätsprüfung erfolgt innerhalb von 24 Stunden und der Kreditbetrag wird dann auf ein ausgewähltes Konto ausbezahlt.

Das Onlineangebot für BestandskundInnen wurde über das Onlinebanking weiter ausgebaut. Das **Onlinebanking** der Steiermärkischen Sparkasse mit dem Namen „George“ stellt somit einen wesentlichen Kanal für die KundInnen dar. Die KundInnen haben dort nicht nur die Möglichkeit, ihre gesamten Finanzprodukte zu verwalten, sondern können über George auch Produkte wie beispielsweise eine Kreditkarte oder einen Kredit abschließen. Um der zunehmenden Anzahl von mobilen Usern eine rasche und flexible Lösung für die Durchführung ihrer Bankgeschäfte zu ermöglichen, bietet die Steiermärkische Sparkasse den KundInnen diverse Apps an. Der Fokus liegt auf der George-App und dem neuen Freigabesystem „s- Identity“. Die KundInnen sollen zukünftig über die George-App alle derzeit auf diverse Applikationen verteilten Funktionen, sowie auch alle Dienste, die derzeit via Desktop möglich sind, mobil abrufen können. Die Verifizierung der Transaktionen soll zukünftig verstärkt über die s-Identity App erfolgen, welche die TAC (Transaktionscode)-SMS ablösen wird. Abbildung 26 gibt einen Überblick über das derzeitige App-Angebot der Steiermärkischen Sparkasse (vgl. Steiermärkische Sparkasse 2019a).

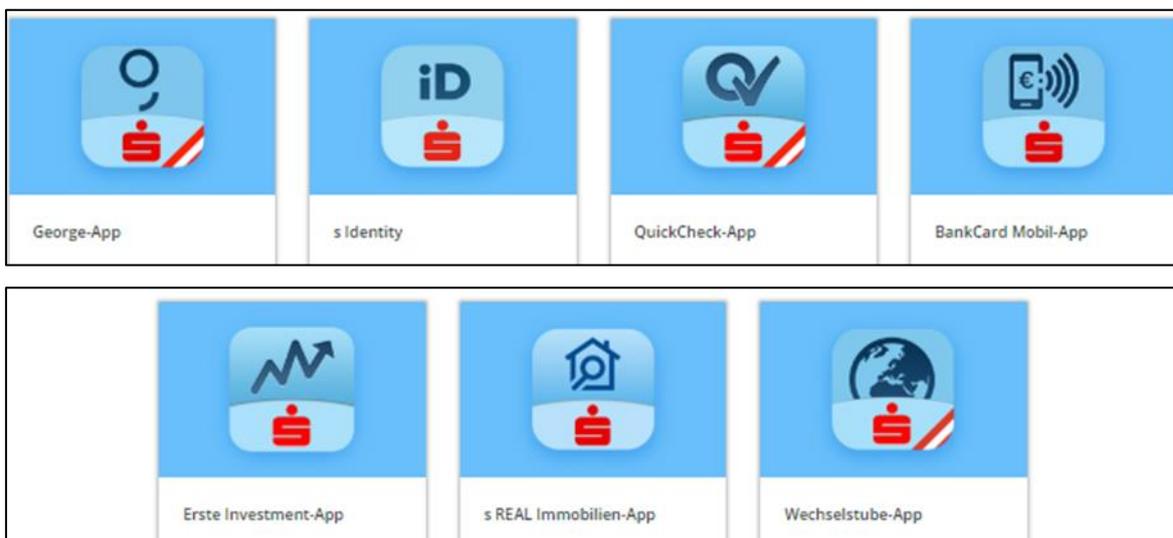


Abbildung 26: Überblick des App-Angebots der Steiermärkischen Sparkasse (vgl. Steiermärkische Sparkasse 2019a)

6.2.4 Bestehende Akquisitionsmaßnahmen des Unternehmens

Neben den gewöhnlichen Geschäftstätigkeiten wird der Fokus laufend auf den Neukundenzuwachs durch verschiedenste Maßnahmen gelegt. Im Jahr 2017 konnten etwa 32.000 NeukundInnen über alle Geschäftsbereiche im In- und Ausland gewonnen werden (vgl. Steiermärkische Sparkasse 2018c, S. 11). In der Steiermark wurden im Jahr 2017 etwa 24.000 NeukundInnen im Privatkundengeschäft gewonnen (vgl. Steiermärkische Sparkasse 2018d).

Im Rahmen der Neukundenakquisition setzt die Steiermärkische Sparkasse auf unterschiedliche Instrumente. Neben den klassischen Instrumenten der Breitenansprache wie z. B. über TV-Werbung und Radiospots auf lokalen Rundfunksendern, werden auch in regionalen Zeitschriften Inserate geschaltet. Im Bereich des Online-Marketings setzt die Steiermärkische Sparkasse einerseits auf die Direktansprache beispielsweise mittels diverser Newsletter, z. B. zum Themengebiet Wertpapiere oder mittels eines Newsletters im Rahmen der Jugendkampagne „spark7“. Andererseits ist die Steiermärkische Sparkasse immer stärker auf den verschiedenen Social-Media-Kanälen wie z. B. Facebook und YouTube, auf Karriereportalen wie Xing und LinkedIn, der ArbeitgeberInnen-Bewertungsplattform Kununu und jüngst auch auf Instagram aktiv vertreten. Die Steiermärkische Sparkasse betreibt dabei Cross-Media. Die einzelnen eingesetzten Kanäle sind sowohl gestalterisch als auch inhaltlich sehr gut aufeinander abgestimmt. Dies zeigt sich online auch gut in der Response Rate bzw. in der Anzahl der Likes bzw. Kommentare auf den Social-Media-Kanälen. So hat die Steiermärkische Sparkasse auf Facebook rund 10.800 Likes und auf ihrem neuen Instagram-Profil, welches seit Mitte März 2019 verfügbar ist, gab es in kürzester Zeit auch bereits rund 350 Follower. Der YouTube-Kanal der Steiermärkischen Sparkasse weist dagegen nur rund 50 AbonnentInnen auf. In der Regel reagieren auf einen Facebook-Post der Steiermärkischen Sparkasse etwa 20-80 User mit einem Like oder einem Kommentar. Bei Gewinnspielen ist die Anzahl der Reaktionen ungleich höher mit bis zu mehreren Hundert Likes. Auf Instagram ist die aktuelle Interaktion auf Posts mit etwa 50-80 Likes ähnlich wie auf Facebook.

Neben den erläuterten Aktivitäten auf Social-Media-Kanälen bietet die Steiermärkische Sparkasse ihren KundInnen über Partnerschaften darüber hinaus diverse Ermäßigungen an. Beispielsweise können Tickets für Veranstaltungen oder Eintrittskarten für Tiergärten direkt über die Website der Steiermärkischen Sparkasse ermäßigt gekauft werden. Für KundInnen gibt es aktuell außerdem einen Sonderrabatt auf Kinderzahnbürsten. Neben diesen Partnerschaftsangeboten wirbt die Steiermärkische Sparkasse zusätzlich mit einer Kunden-werben-Kunden-Aktion, so erhalten BestandskundInnen, welche aktiv neue KundInnen anwerben, pro erfolgreicher Anwerbung EUR 30.

6.2.5 Aktuell eingesetztes Mehrkanalsystem

Die Steiermärkische Sparkasse bietet ihren KundInnen unterschiedlichste Kanäle, ihre Bankgeschäfte abzuwickeln. Abbildung 27 zeigt alle Vertriebskanäle, die den KundInnen innerhalb der Steiermärkischen Sparkasse zur Verfügung stehen. Diese reichen vom klassischen Betreuer und der SB-Zone in einer Filiale, dem telefonischen Servicecenter, bis hin zum Onlineangebot mittels Website, dem Onlinebanking George und den verschiedenen mobilen Apps.

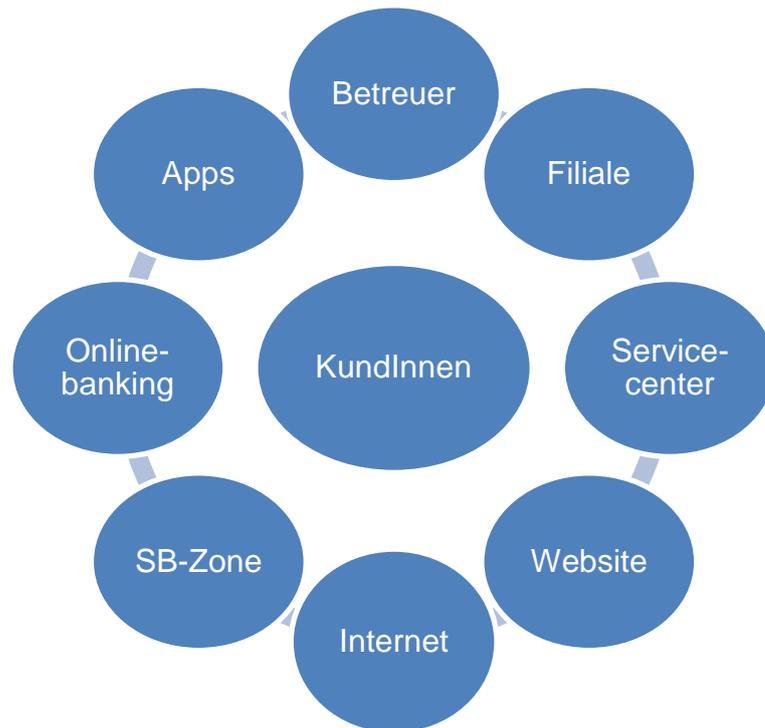


Abbildung 27: Vertriebskanäle der Steiermärkischen Sparkasse (eigene Darstellung in Anlehnung an Fink 06.11.2018)

Die Steiermärkische Sparkasse ist bestrebt, den KundInnen zukünftig einen nahtlosen Wechsel der Kanäle, wie in Kapitel 4.1.1 erläutert, anzubieten. Die wichtigsten Schritte in dieser Vorgehensweise sind dabei die optimale Einschulung der MitarbeiterInnen, sowie die Planung der Prozessschritte im Hintergrund, um die KundInnen bestmöglich in der Bedienung unterstützen zu können und einen reibungslosen Einsatz zu gewährleisten.

6.3 Kundenanalyse

Im vorliegenden Kapitel wird auf die aktuell angewandten Methoden der Kundensegmentierung in der Steiermärkischen Sparkasse eingegangen. Darüber hinaus wird die aktuelle Kunden- und Altersstruktur näher erläutert.

6.3.1 Kundensegmentierung

Die Steiermärkische Sparkasse verfügt bereits über definierte Vorgehensweisen, ihre KundInnen zu segmentieren. So wird einerseits nach den Regionen, in welchen die KundInnen leben, segmentiert und andererseits nach der Höhe des Vermögens und Einkommens der KundInnen. Die Segmentierung wird in den nachfolgenden Unterkapiteln näher erläutert.

6.3.1.1 Segmentierung nach Vermögen

Die Segmentierung der bestehenden KundInnen bildet für die Steiermärkische Sparkasse die Basis für eine individuelle Kundenbetreuung. Diese Segmentierung erfolgt wie in Tabelle 5 ersichtlich nach dem Einkommen oder dem Vermögen. Im Privatkundengeschäft gibt es vier Kundensegmente.

Segmentierung im Privatkundenbereich							
S1		S2		S3		S4	
Nebenkunden							
max. 2 KBS							
Vermögen 5.000,-							
Einkommen ≤ 750,-		Vermögen ≤ 20.000,-		Vermögen > 20.000,-		Vermögen > 75.000,-	
		Einkommen ≤ 1.250,-		Einkommen > 1.250,-		Einkommen > 2.500,-	
Ausnahmen:	Jugendliche						
	Studenten						
	Neukunden						

Tabelle 5: Segmentierung im Privatkundenbereich (eigene Darstellung, Daten: Fink 2018)

Bei der Personengruppe Freie Berufe werden nur zwei Kategorien unterschieden, aber auch hier sind als Kriterien entweder Einkommen oder gesamtes Vermögen ausschlaggebend, siehe Tabelle 6. Bei der Segmentierung der KundInnen wird immer der Familienverbund berücksichtigt. Wenn z. B. der Ehegatte in das Segment S4 fällt, seine Frau und die gemeinsamen Kinder aber die Kriterien des Segments S4 nicht erfüllen, werden diese dennoch der Betreuungskategorie S4 zugeordnet (vgl. Fink 06.11.2018).

Segmentierung Freie Berufe	
S3	S4
Vermögen ≤ 75.000,- Einkommen ≤ 2.500,-	Vermögen > 75.000,- Einkommen > 2.500,-

Tabelle 6: Segmentierung im Bereich Freie Berufe (eigene Darstellung, Daten: Fink 06.11.2018)

6.3.1.2 Segmentierung nach Regionen

Nicht nur die individuelle Betreuung, sondern auch eine Organisation nach Regionen trägt zum Erfolg der Steiermärkischen Sparkasse bei. Um einen geregelten Informationsfluss in einer Bank dieser Größenordnung gewährleisten zu können, ist eine klare Strukturierung unumgänglich. Diese beginnt in der Vorstandsebene und zieht sich hinunter bis in die einzelnen Regionen mit den dazugehörigen Filialen. In der nachfolgenden Abbildung 28 ist ein Überblick über die Regionsaufteilung im Privatkundenbereich der Steiermärkischen Sparkasse ersichtlich. Hinter jeder Region steht eine übergeordnete regionale Leitung und darunter sind die dazugehörigen Filialen mit den Filialleitungen sowie deren MitarbeiterInnen angesiedelt (vgl. Fink 06.11.2018).

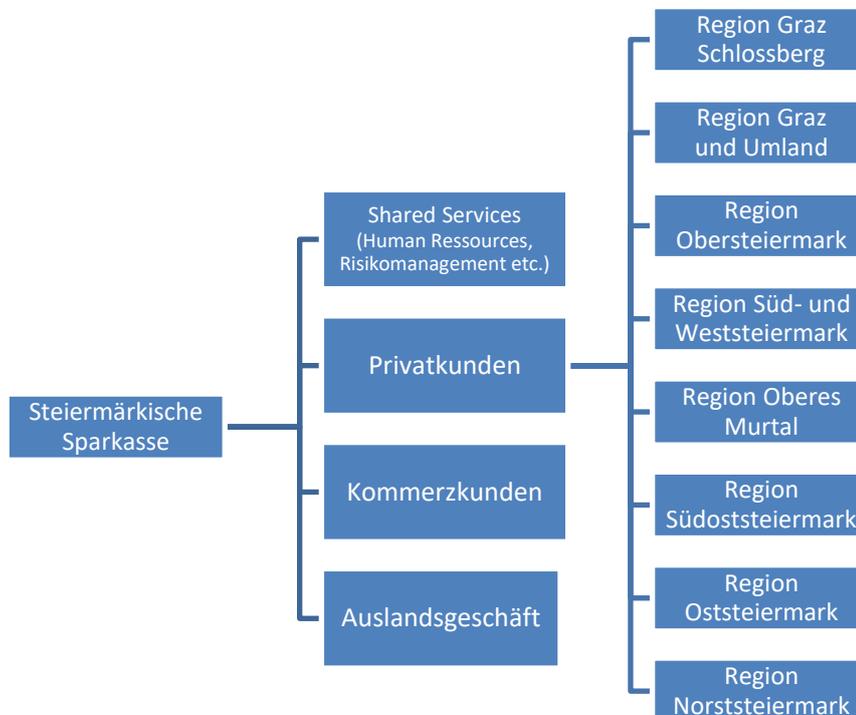


Abbildung 28: Regionsaufteilung im Privatkundenbereich der Steiermärkischen Sparkasse (eigene Darstellung, Daten: Fink 06.11.2018)

6.3.2 Kunden- und Altersstruktur

Die Steiermärkische Sparkasse hatte mit Ende des Jahres 2018 414.600 KundInnen, welche dem Segment Privatkundengeschäft zuzurechnen sind. Der Begriff „Kunde“ wird in der Steiermärkischen Sparkasse für jegliche Auswertungen herangezogen, wenn die Person mindestens ein Produkt besitzt. Hier kann auch von einer Kundenbedarfssättigung gesprochen werden.

Die Altersstruktur der KundInnen in der Steiermärkischen Sparkasse hat mit Ende des Jahres 2018 ein durchschnittliches Alter von 44,3 Jahren aufgewiesen. Der Generation Y, welcher die Geburtsjahrgänge von 1981 und 1995 angehören, ist eine Gesamtanzahl von 88.800 KundInnen in der Steiermark zuzurechnen. Das entspricht rund 21 % der Gesamtkundenanzahl der Steiermärkischen Sparkasse (vgl. Steiermärkische Sparkasse 2019b) (siehe Abbildung 29).

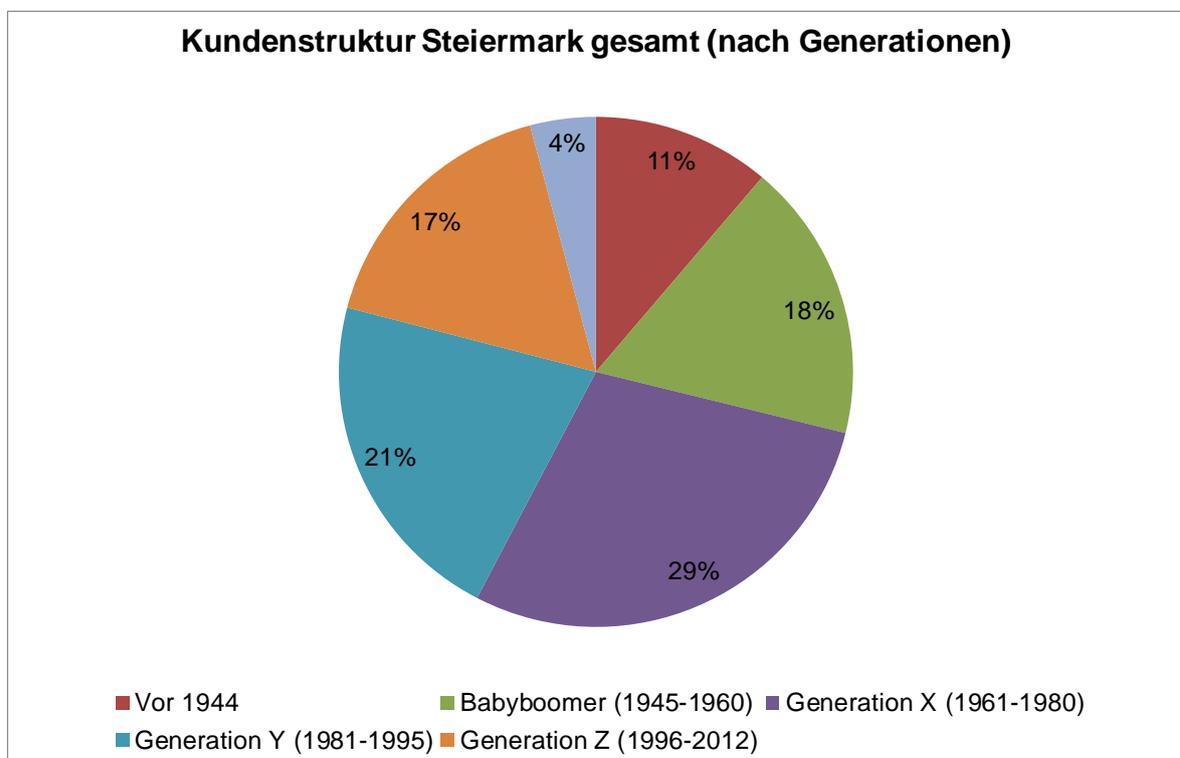


Abbildung 29: Altersstruktur der PrivatkundInnen in der Steiermärkischen Sparkasse (eigene Darstellung, Daten: Steiermärkische Sparkasse 2019b)

7 Empirische Untersuchung

Im Rahmen dieser Masterarbeit wird ein Konzept zur Neukundenakquisition in der Steiermärkischen Bank und Sparkassen AG ausgearbeitet. In diesem Kapitel wird die Vorgehensweise bei der Durchführung der empirischen Untersuchung beschrieben.

7.1 Phasen der empirischen Untersuchung

Im vorliegenden Kapitel wird auf die Vorgehensweise in den einzelnen Phasen der empirischen Untersuchung (siehe Abbildung 30) theoretisch eingegangen und anschließend werden diese auf die zugrundeliegende Masterarbeit angewandt und die einzelnen Schritte erläutert (siehe Kapitel 7.1 bis 7.3.5).

Die erste Phase im Untersuchungsablauf ist die Definition des Untersuchungsproblems. In diesem Schritt sollte der Untersuchungsgegenstand, also der notwendige Informationsbedarf, präzise ausformuliert sein. Danach werden die Untersuchungsziele festgelegt und die Aufgabenstellung konkreter erläutert. Vor der Durchführung einer empirischen Untersuchung ist ein Untersuchungsdesign festzulegen. Dabei wird grundlegend entschieden welche Methoden angewandt werden. Zu Beginn ist festzulegen, ob das Untersuchungsziel auf Basis einer Aufbereitung und Analyse von vorhandenen Daten (Sekundärmarktforschung) erreicht werden kann, oder ob eine neue und gezielte Datenerhebung (Primärmarktforschung) erforderlich ist. Anschließend müssen die Messinstrumente entwickelt werden. Die Messinstrumente unterscheiden sich bei der Anwendung einer quantitativen (standardisierter Fragebogen) oder qualitativen (Gesprächsleitfaden) Marktforschung. Bei der Datensammlung und der Datenanalyse werden zuerst die gesammelten Daten untersucht (Feldarbeit) und im nächsten Schritt analysiert. Die Aufgabe der Datenanalyse ist es, die Daten zu verdichten und die Zusammenhänge der Ergebnisse zu ermitteln. Der letzte Schritt ist die Erstellung eines Berichts. Dieser soll die Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen enthalten und damit das Untersuchungsproblem und die Untersuchungsziele beantworten (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 9-17).

Abbildung 30 gibt einen Überblick über die Phasen einer Marktforschungsuntersuchung.

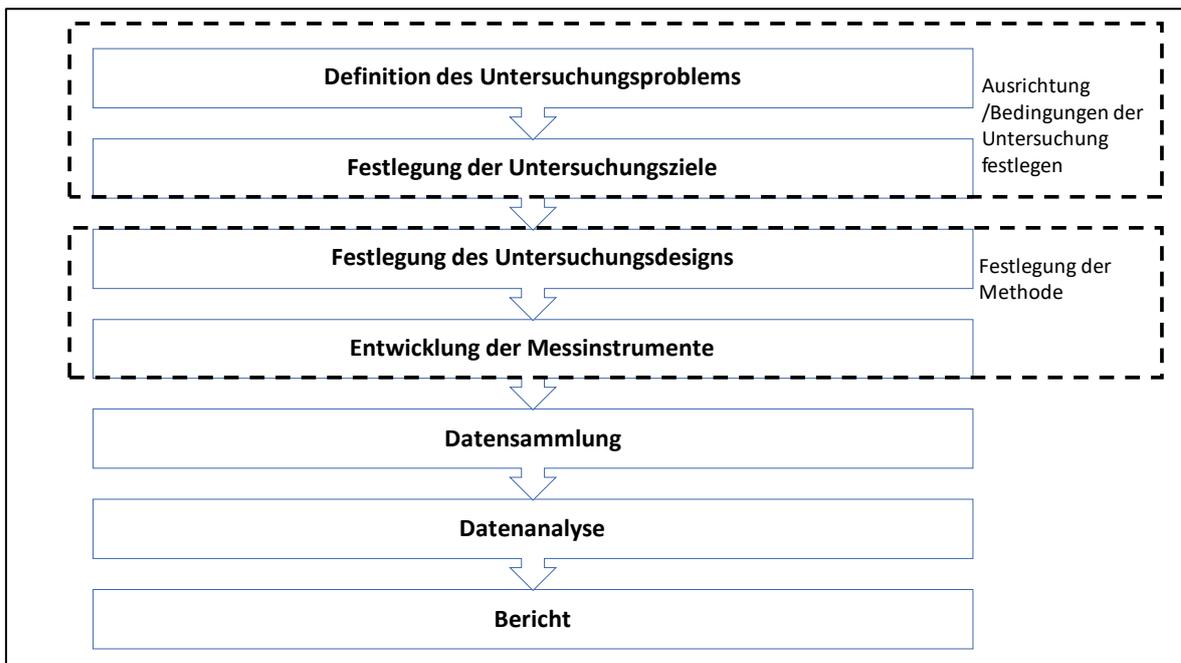


Abbildung 30: Phasen einer Marktforschungsuntersuchung (eigene Darstellung in Anlehnung an Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 9)

7.1.1 Informationsbedarf und Festlegung der Ziele

Der Informationsbedarf für die Steiermärkische Sparkasse liegt darin, die Ansprüche der Generation Y an Banken und das Verhalten der Generation Y in Hinblick auf die Neukundenakquisition zu erheben. Im Wesentlichen beinhaltet die empirische Untersuchung die Beantwortung folgender Fragen und Inhalte:

- Welche Vertriebskanäle werden genutzt und wie werden diese für die einzelnen Phasen des Kaufprozesses verwendet?
- Welche Kanäle werden zur Informationsbeschaffung genutzt?
- Welche Beratungswünsche und Betreuungswünsche weist die Generation Y auf?
- Wie stellt sich die Generation Y einen Kaufprozess über den Onlinevertriebskanal vor und welche Faktoren sind dabei wichtig?
- Welche Bedürfnisse hat die Generation Y hinsichtlich der Kommunikationswege, der Beratung/Betreuung und der Angebote einer Bank?
- Welche Ansprüche hat die Generation Y an Banken und welches Kundenverhalten weist die Zielgruppe auf (Motive, Werte, Nutzen)?

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, die oben genannten Fragen zu beantworten und den Informationsbedarf mit den Erkenntnissen zu decken.

Dies kann einerseits mit der Erhebung des bestehenden Onlineangebots und der eingesetzten Instrumente der Kundenansprache, sowie andererseits mit der

Identifizierung der Präferenzen und Wünsche der Zielgruppen in der Generation Y erreicht werden. Des Weiteren zielt die empirische Untersuchung auf die Erkenntnisgewinnung wichtiger Erfolgsfaktoren bei der Neukundenakquisition aus der Generation Y, in Bezug auf Finanzdienstleistungen, ab.

Diese Erkenntnisse und der Input aus dem Theorieteil ergeben die Grundlage, um ein geeignetes Konzept zur Neukundenakquisition zu entwickeln und in weiterer Folge die gesetzten Unternehmensziele zu erreichen.

7.1.2 Festlegung der Methoden

Im Zuge der empirischen Untersuchung wird zuerst eine Sekundärmarktforschung durchgeführt, um sich einen besseren Überblick zu verschaffen und infolge dessen mit gezielten Fragen im Rahmen der Primärmarktforschung vorgehen zu können. Die Sekundärmarktforschung wird in den Bankenmärkten der DACH-Region angewandt. Hierbei sollen einerseits die angebotenen Onlineprodukte und andererseits die eingesetzten Instrumente zur Neukundenakquisition näher betrachtet werden. Aufbauend auf diesen Ergebnissen wird eine Primärmarktforschung durchgeführt. Die Ergebnisse aus den vorhandenen und gesammelten Daten der Sekundärmarktforschung werden der Steiermärkischen Sparkasse zur Verfügung gestellt und fließen folglich in die Erstellung des Gesprächsleitfadens für die Primärmarktforschung ein.

7.2 Sekundärmarktforschung

Die Sekundärmarktforschung greift auf bereits erhobene und gespeicherte Daten für einen gegebenen Untersuchungszweck zurück und verwendet diese, um die Daten neu aufzubereiten, sowie um eine Analyse durchzuführen. Die Sekundärmarktforschung kann am Schreibtisch durchgeführt werden und wird aufgrund dessen auch oft als „Desk Research“ bezeichnet. Des Weiteren kann die Sekundärmarktforschung viele Vorteile gegenüber der Primärmarktforschung aufweisen. Durch die Verwendung von bestehenden Daten und Statistiken ist diese Forschungsmethode nicht nur kostengünstiger, sondern auch zeitsparender. Ein weiterer wichtiger Faktor bei der Auswahl der richtigen Forschungsmethode ist die Kenntnis über die vorhandenen Daten. Hierbei ist es erforderlich zu prüfen, ob diese ausreichend für die Bearbeitung des Untersuchungsproblems sind. Die Sekundärmarktforschung kann jedoch auch als Vorbereitung für die Primärmarktforschung dienen, wenn die gewonnenen Daten als Basis für die

Primärmarktforschung herangezogen werden (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 35– 36).

7.2.1 Vorgehen in der Sekundärmarktforschung

Die Sekundärmarktforschung wird in dieser Masterarbeit als Vorbereitung für die Primärmarktforschung angewandt und ist unter anderem für die Erarbeitung wesentlicher Aspekte des Gesprächsleitfadens, welcher im Rahmen der Primärmarktforschung eingesetzt wird, gut geeignet. Sie soll den fehlenden Überblick zur Problemstellung und die wesentlichen Informationen liefern, welche für die Anwendung einer Primärmarktforschung sinnvoll und relevant sind. Konkret werden dabei das Marktumfeld und der Wettbewerb in der DACH-Region analysiert. Es wurden jeweils drei Banken der einzelnen Länder aus dieser Region anhand von festgelegten Kriterien (siehe Kapitel 7.2.3) ausgewählt. Diese Banken bieten unter anderem bereits die Möglichkeit eines Onlineproduktabschlusses. Die ausgewählten Banken wurden in weiterer Folge unter dem Einsatz eines Scoring-Modells (Beschreibung siehe Kapitel 3.4.2.1) gegenübergestellt. Des Weiteren wurde auch die Steiermärkische Sparkasse mit Hilfe dieses Scoring-Modells bewertet und mit den anderen neun Banken verglichen. Die im Rahmen des Scorings angewandten Kriterien sind in Kapitel 7.2.7 näher erläutert. Auf Basis der Ergebnisse des Scorings wurde näher auf die Bank mit dem höchsten Scoring eingegangen. Dabei wurden die angebotenen Onlineprodukte und die eingesetzten Instrumente zur Neukundenakquisition näher erläutert.

7.2.2 Länderauswahl

Wie zuvor erwähnt, wird die Sekundärmarktforschung in den Bankenmärkten der DACH-Region durchgeführt. Diese Region wurde ausgewählt, da das Bankenwesen hier durchgängig von einem Universalbankensystem, wie bereits im Kapitel 2.3.2 erläutert, geprägt ist. Des Weiteren ist der Digitalmarkt in Deutschland und in der Schweiz bereits stärker ausgebaut. Aufgrund dieser beiden Tatsachen lassen sich die im Rahmen der Sekundärmarktforschung gewonnene Erkenntnisse gut auf den österreichischen Markt übertragen.

7.2.3 Auswahl der Banken in Österreich, Deutschland und Schweiz

Grundsätzlich erfolgte die Auswahl der Banken in der DACH-Region mit dem Ziel ähnliche Banken wie die Steiermärkische Sparkasse zu analysieren. Außerdem wurde entschieden, keine reinen Onlinebanken auszuwählen. Dies auch aufgrund der in Kapitel 4.3.2 beschriebenen Entwicklungen, wonach der Trend und Wunsch

der KundInnen bei komplexen Produkten auch in Zukunft zur persönlichen Beratung geht und auch weiterhin Filialen neben dem Onlinegeschäft eine wichtige Rolle einnehmen werden. Darüber hinaus wurde in Kapitel 4.1.2 gezeigt, dass KundInnen aller Altersgruppen neben den neuen Online-Kanälen auch noch auf traditionelle Offline-Kanäle setzen und sie Kanäle während des Kaufprozesses öfters wechseln. Die Auswahl der zu vergleichenden Banken in der DACH-Region wurde auf Basis folgender Kriterien durchgeführt:

- **Geschäftspolitik der Bank:** Es kann wie in Kapitel 2.3.2 erläutert, zwischen mehreren Bankenarten unterschieden werden. Um eine homogene und vergleichbare Analyse sicherstellen zu können, wurden Universalbanken aus den Finanzmärkten der einzelnen zu analysierenden Länder, gewählt.
- **Geschäftsbereich der Bank:** Banken übernehmen wichtige Funktionen (siehe Kapitel 2.2) am Markt und können auf Basis ihres Geschäftsbereiches identifiziert und unterschieden werden. Da es sich bei der Steiermärkischen Sparkasse um eine regionale Bank handelt und der Fokus der Steiermärkischen Sparkasse auf dem Privatkundengeschäft liegt, wurden die zu analysierenden Banken aus der DACH-Region dahingehend ausgewählt.
- **Bilanzsumme und Größe des Privatkundengeschäfts:** Bei der Auswahl der Banken wurden diese anhand ihrer Bilanzsummen aus dem Jahr 2017 verglichen. Darüber hinaus wurde die Größe des Privatkundengeschäfts auf Basis der Privatkundenanzahl gemessen. Hierfür wurden die jeweiligen Geschäftsberichte aus dem Jahr 2017 herangezogen.

Die Analyse der ausgewählten Banken der DACH-Region erfolgte in weiterer Folge in direktem Vergleich mit der Steiermärkischen Sparkasse.

7.2.4 Analyse der Bankenlandschaft in Österreich

Die Bankenlandschaft in Österreich wurde in Kapitel 2.3.2 erläutert. Die Auswahl der Banken im österreichischen Finanzmarkt wurde auf Basis der vorher festgelegten Kriterien durchgeführt. Damit ein Vergleich zu den Bankengruppen in Österreich dargestellt werden konnte, wurden ähnlich organisierte Banken ausgewählt. Folgende Banken wurden einer näheren Analyse unterzogen und danach mit dem Kriterienkatalog bewertet:

- **Raiffeisenbank Steiermark:** Die Raiffeisen-Landesbank Steiermark gehört zur Raiffeisen Bankengruppe, welche dreistufig aufgebaut ist. Die einzelnen Raiffeisenbanken sind als Verbund organisiert. Konkret baut sich die Struktur

so auf, dass über den einzelnen Raiffeisenbanken in Österreich acht Raiffeisen-Landesbanken stehen und darüber wiederum die Raiffeisen Bank International (vgl. Raiffeisen 2018, S. 7). Die Raiffeisen-Landesbank Steiermark wird, wie die gesamte Gruppe, als Universalbank geführt und bietet ein flächendeckendes Filialnetz an (vgl. Raiffeisen-Landesbank Steiermark 2018). In der Steiermark werden rund 50.000 PrivatkundInnen direkt von der Raiffeisenlandesbank Steiermark und etwa 700.000 KundInnen über den Raiffeisenverbund betreut (vgl. Raiffeisen-Landesbank Steiermark 2018).

- **Volksbanken Steiermark:** Die Volksbank Steiermark AG gibt es seit 2016 und ist die Fusion der regionalen Volksbanken und umfasst nahezu die gesamte Steiermark, bis auf das Einzugsgebiet der Volksbank Salzkammergut (vgl. Volksbank Steiermark 2019a). Der Volksbankensektor ist zweistufig organisiert und als Spitzeninstitut fungiert die Volksbank Wien AG, die im Jahr 2015 die Anteile der Österreichischen Volksbanken AG übernommen hat (vgl. Volksbank Steiermark 2019b).
- **UniCredit Bank Austria AG:** Die UniCredit Bank Austria AG ist in Österreich einer der größten Banken. Sie ist Mitglied der UniCredit, welche eine der führenden Bankengruppen in Europa ist. Die UniCredit Bank Austria AG ist eine Universalbank für Privat- und UnternehmenskundInnen. Darüber hinaus bedient die Bank auch institutionelle KundInnen und die öffentliche Hand (vgl. UniCredit Bank Austria 2019).

Die Steiermärkische Sparkasse wurde bereits im Rahmen der Situationsanalyse in Kapitel 6 ausführlich erläutert. Tabelle 7 zeigt das Ergebnis der Analyse der ausgewählten Banken aus Österreich auf Basis der in Kapitel 7.2.3 festgelegten Kriterien im direkten Vergleich mit der Steiermärkischen Sparkasse.

Bank	Bilanzsumme 2017 [Mrd. EUR]	Anzahl der PrivatkundInnen	Filialen Steiermark
Raiffeisenbank Steiermark	11,5	750.000	257
Volksbank Steiermark AG	2,6	109.000	43
UniCredit Bank Austria AG	102,1	55.000	123
Steiermärkische Sparkasse	15,0	476.000	122

Tabelle 7: Überblick der ausgewählten Banken aus Österreich anhand der festgelegten Kriterien (eigene Darstellung, Daten: Raiffeisen-Landesbank Steiermark 2018, Volksbank Steiermark 2018; UniCredit Bank Austria 2018, Steiermärkische Sparkasse 2018d)

7.2.5 Analyse der Bankenlandschaft in Deutschland

Das Bankensystem in Deutschland kann in Universalbanken und Spezialbanken gegliedert werden (siehe Abbildung 31). Die Struktur der Universalbanken wird als Drei-Säulen-Struktur bezeichnet und umfasst die Kreditbanken, die Öffentlich-Rechtlichen Banken und die genossenschaftlichen Banken (vgl. Hellenkamp 2018, S. 27-32). Die unterschiedlichen Strukturen werden nachfolgend vorgestellt und des Weiteren werden die im Rahmen der Analyse ausgewählten, deutschen Banken diesen Strukturen zugeordnet.



Abbildung 31: Aufbau des Geschäftsbankensystems in Deutschland (eigene Darstellung in Anlehnung an Hellenkamp 2018, S. 15)

- **Kreditbanken:** Zu den Kreditbanken zählen Großbanken, Regionalbanken und sonstige Kreditbanken sowie Zweigstellen ausländischer Banken. Die Großbanken **Deutsche Bank AG** und **Commerzbank AG** sind privatrechtliche Universalbanken und werden als Aktiengesellschaft geführt (vgl. Hellenkamp 2018, S. 29). Diese beiden Banken wurden für die Analyse herangezogen. Gemessen an der Bilanzsumme zählen die Deutsche Bank AG und die Commerzbank AG zu den fünf größten Banken in Deutschland (vgl. Statista 2019).
- **Öffentlich-rechtliche Banken:** Dazu können die zahlreichen Institute des Sparkassensektors gezählt werden, welche als Finanzverbund agieren. Die DekaBank Deutsche Girozentrale, Landesbanken sowie Sparkassen gehören dem Sparkassensektor an. Es gibt sieben **Landesbanken** in Deutschland, wo die Träger des Rechts das Bundesland, Sparkassenverbände sowie Landschaftsverbände sind (vgl. Hellenkamp 2018, S. 29-30). Für die nachfolgende Analyse wurde aus den öffentlich-rechtlichen Banken die Landesbank Baden-Württemberg herangezogen. Diese zählt zu den zehn größten Banken Deutschlands.

- **Genossenschaftliche Banken:** Diesem Sektor gehören die Kreditgenossenschaften an. Die DZ Bank AG kann hier als genossenschaftliche Zentralbank genannt werden (vgl. Hellenkamp 2018, S. 31).

Tabelle 8 zeigt das Ergebnis der Analyse für die ausgewählten Banken aus Deutschland auf Basis der in Kapitel 7.2.3 festgelegten Kriterien.

Bank	Bilanzsumme 2017 [Mrd. EUR]	Anzahl PrivatkundInnen	der	Filialen
Deutsche Bank AG	1.474,0	13,0 Mio		1.570
Commerzbank AG	452,5	5,3 Mio.		1.000
Landesbank Baden-Württemberg	237,0	~ 2,0 Mio		160

Tabelle 8: Überblick der ausgewählten Banken aus Deutschland anhand der festgelegten Kriterien (eigene Darstellung, Daten: Deutsche Bank 2018; Commerzbank 2018, Landesbank Baden-Württemberg 2018)

7.2.6 Analyse der Bankenlandschaft in der Schweiz

Die Bankenlandschaft in der Schweiz ist ebenso in Form von Universalbanken aufgebaut. Die Schweiz ist bekannt für ihr vielfältiges Bankensystem, da sich verschiedene Bankengruppen hinsichtlich ihres Geschäftsmodelles entwickelten (vgl. SwissBanking 2019).

Die Schweizer Bankenstruktur wird in neun unterschiedlichen Bankengruppen verwaltet und liegt im Ermessen der Schweizerischen Nationalbank. Die Bankengruppen werden anhand typischer Merkmale charakterisiert. Folgende Bankengruppen werden unterschieden (vgl. SNB 2019):

- Kantonalbanken
- Großbanken
- Regionalbanken und Sparkassen
- Raiffeisenbanken
- Börsenbanken
- Andere Banken
- Privatbankiers
- Ausländisch beherrschte Banken
- Filialen ausländischer Banken

In den weiteren Schritten werden Großbanken und Kantonalbanken näher vorgestellt. Diese sind von Bedeutung für die weitere Analyse.

- **Großbanken:** In der Schweiz können vier Großbanken genannt werden, die alle als privatrechtliche Aktiengesellschaft geführt werden und ein globales Filialnetz aufweisen. Diese Großbanken sind als Universalbank tätig und bieten neben den üblichen Geschäftsbereichen auch Investmentbanking an. Für die weitere Analyse wurden die **UBS AG** und die **Credit Suisse AG** ausgewählt und anhand eines Kriterienkataloges bewertet (vgl. SNB 2018).
- **Kantonalbanken:** Für die Analyse im Segment Kantonalbanken wurde die Zürcher Kantonalbank ausgewählt. Die Zürcher Kantonalbank ist ein selbständiges und zugleich öffentlich-rechtliches Unternehmen des Kantons Zürich. Mit einer Anzahl von 67 Filialen ist die Bank im Kanton Zürich stark vertreten. Die Zürcher Kantonalbank ist die größte Kantonalbank in der Schweiz und zählt zugleich zur viertgrößten Bank in der Schweiz (vgl. Zürcher Kantonalbank 2018).

Tabelle 9 zeigt das Ergebnis der Analyse für die ausgewählten Banken aus der Schweiz auf Basis der in Kapitel 7.2.3 festgelegten Kriterien.

Bank	Bilanzsumme 2017 [Mrd. CHF]	Anzahl PrivatkundInnen	der Filialen
UBS AG	915,6	2,5 Mio	280
Credit Suisse AG	796,3	1,5 Mio	163
Zürcher Kantonalbank	163,9	~ 200.000	67

Tabelle 9: Überblick der ausgewählten Banken aus der Schweiz anhand der festgelegten Kriterien (eigene Darstellung, Daten: UBS 2018; Credit Suisse 2018; Zürcher Kantonalbank 2018)

7.2.7 Scoring der ausgewählten Banken

Im nächsten Schritt war es erforderlich die o. g. neun Banken und die Steiermärkische Sparkasse im direkten Vergleich hinsichtlich ihrer Online-Bankprodukte und der eingesetzten Instrumente zur Neukundenakquisition zu analysieren. Als Leitfaden für die Bewertung der beiden Themenbereiche wurden jeweils Kriterien ausgewählt und bewertet, welche für die vorliegende Masterarbeit Relevanz aufwiesen. Nachfolgend wird kurz auf die beiden Themenbereiche und die Zielsetzung in der Bewertung eingegangen:

- **Bewertung der Online-Bankprodukte:** Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Verfügbarkeit und der Abschlussfähigkeit von Online-Bankprodukten. Dabei wurde das bestehende Onlineangebot näher analysiert und insbesondere auf die Verfügbarkeit von Produkten für NeukundInnen geachtet.
- **Bewertung der eingesetzten Instrumente zur Neukundenakquisition:** Hierbei wird besonders auf die eingesetzten Online-Instrumente und auf deren über die Kanäle abgestimmten Einsatz zur Kundenakquisition geachtet. Des Weiteren wurde auf den Einsatz von Affiliate-Marketing-Strategien und die verfügbaren Funktionen in etwaigen Apps geachtet.

Die erläuterten Themenbereiche wurden auf Basis von einem selbst gewählten Kriterienkatalog mit Punkten bewertet. Dabei wurden die beiden Themenbereiche „Bewertung der Online-Bankprodukte“ und „Bewertung der eingesetzten Instrumente zur Neukundenakquisition“ mit jeweils 50 % gewichtet. Der Kriterienkatalog wurde auf Basis von relevanten Anforderungen, die im Zusammenhang mit den Themenbereichen stehen, erstellt. Der vollständige Kriterienkatalog befindet sich im Anhang (vgl. Anhang S. A-15).

Der erläuterte Bewertungskatalog wurde für alle neun ausgewählten Banken in der DACH-Region angewandt. Tabelle 10 zeigt das, mit Hilfe des Scoring-Verfahrens ermittelte, Gesamtergebnis mit der erreichten Punkteanzahl und dem daraus resultierenden Ranking. Die Maximalpunkteanzahl von 24 Punkten wurde von keiner der neun Banken erreicht. Die Detailergebnisse je Bank sind im Anhang ersichtlich (vgl. Anhang S. A-17).

	Bankprodukt- bewertung Online	Bewertung Instrumente zur Neukundenakquisition	Gesamt- punkte	Ranking
Österreich				
Raiffeisenbank Steiermark	9	10	19	3
Volksbank Steiermark	7	6	13	7
UniCredit Bank Austria	8	10	18	4
Steiermärkische Sparkasse	9	12	21	2
Deutschland				
Deutsche Bank	10	11	21	2
Commerzbank	10	12	22	1
Landesbank Baden Württemberg	9	10	19	3
Schweiz				
UBS	6	10	16	5
Credit Suisse	3	11	14	6
Zürcher Kantonalbank	8	11	19	3

Tabelle 10: Bewertung der Banken nach dem Scoring-Verfahren (eigene Darstellung)

7.2.8 Ergebnisse aus der Sekundärmarktforschung

Wie in Tabelle 10 ersichtlich wurden die Banken auf Basis der erreichten Gesamtpunkte gereiht. Die Commerzbank AG belegt mit 22 von 24 zu erreichenden Punkten den ersten Platz und konnte sich im Themenbereich „Bewertung der eingesetzten Instrumente zur Neukundenakquisition“ mit zwölf Punkten von der Deutschen Bank AG mit elf Punkten abheben. Im Themenbereich „Bewertung der Online-Bankprodukte“ hatten sowohl die Commerzbank AG wie auch die Deutsche Bank AG mit zehn Punkten die gleiche Punktezahl erreicht. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass die ersten drei Plätze auf die drei Banken aus Deutschland, auf die Steiermärkische Sparkasse, die Zürcher Kantonalbank und die Raiffeisen Bank Steiermark entfallen. Die Deutsche Bank teilt sich den zweiten Platz mit der Steiermärkischen Sparkasse mit in Summe 21 Punkten. Die Landesbank-Baden-Württemberg teilt sich den dritten Platz mit der Zürcher Kantonalbank und der Raiffeisenbank Steiermark mit jeweils 19 Punkten. Die Plätze vier bis sieben belegen die Volksbank aus Österreich und die drei bewerteten Schweizer Banken. Nachfolgend wird näher auf die Commerzbank AG und auf die gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen der Bewertung eingegangen.

Im Bereich der Online-Bankprodukte bietet die Commerzbank AG aktuell mehr als zwei Produkte an, die bereits online abschließbar sind, so z. B. einen Online-Kredit. Diese Online-Bankprodukte sind nicht ausschließlich BestandskundInnen vorbehalten, sondern teilweise auch für NeukundInnen gänzlich online abschließbar. Gänzlich online abschließbar bedeutet, dass es möglich ist, sämtliche Schritte im Zuge des Produktabschlusses online durchführen zu können. So entfallen z. B. das Ausdrucken und das Unterfertigen eines Vertrages als Legitimationsnachweis. Im konkreten Fall der Commerzbank ist es möglich, sich im Rahmen des online Produktabschlusses via App mobil oder am Desktop per

Videochat gegenüber einer/eines Bankmitarbeiterin/Bankmitarbeiters mittels seines Reisepasses zu legitimieren. Darüber hinaus bietet die Commerzbank AG BestandskundInnen die Möglichkeit der Online-Beratung via Video-, Audio- und klassischem Textchat (siehe dazu Abbildung 32).

The screenshot displays the Commerzbank website interface. At the top left, under the heading "Und so schnell geht die Kontoeröffnung:", there are three main steps: "Online-Antrag ausfüllen", "Video-Legitimation", and "Konto verfügbar". Each step includes a brief description of the process. A yellow button at the bottom of this section says "Jetzt zum Formular & sofort eröffnen". To the right, there are icons for "Videochat", "Audiochat", "Filiialsuche", "Lob & Kritik", and "Hotlines", along with a button for "Weitere Kontaktmöglichkeiten". Below this is a navigation bar with tabs for "Privatkunden", "Unternehmerkunden", and "Firmenkunden", and the "COMMERZBANK" logo. A secondary navigation bar includes "Persönlicher Bereich", "Produkte", "Beratung", "Wertpapiere & Märkte", "Service & Hilfe", and "Kontakt". The main content area features a section titled "Unsere aktuellen Partnerangebote auf einen Blick" with logos for "Miles & More", "DB", "TUI", "HiPP Mein Baby Club", "Tchibo", and "Scout".

Abbildung 32: Überblick Online-Prozess Kontoeröffnung (li. oben), Kontakt- und Beratungsmöglichkeiten (re. oben) und Partnerangebote der Commerzbank AG (unten) (vgl. Commerzbank 2019)

Im Bereich der Instrumente zur Neukundenakquisition setzt die Commerzbank AG einerseits auf die klassischen Instrumente der Breiten- und Direktansprache via TV, Radio, Newsletter oder Veranstaltungen. Andererseits werden auch die Online-Kanäle wie z. B. Website, Bannerwerbung und vor allem die Social-Media-Kanäle intensiv genutzt. Die Commerzbank AG ist sehr stark auf Social-Media-Kanälen vertreten und nützt neben Instagram und Facebook auch YouTube und Twitter. Diese Kanäle unterstützen einen intensiveren Onlineauftritt und werden aktiv von der Commerzbank AG zur Neukundenakquisition eingesetzt. Die Commerzbank AG betreibt dabei Cross-Media. Die einzelnen eingesetzten Kanäle sind sowohl gestalterisch als auch inhaltlich aufeinander abgestimmt.

Die Response Rate (Anzahl der Likes/Kommentare) in den Social-Media-Kanälen ist im Vergleich mit den anderen analysierten Banken hoch. So hat die Commerzbank AG auf Facebook rund 167.400 Likes, auf Twitter rund 12.500 Follower und auf Instagram rund 6.500 Follower. Dem YouTube-Kanal der

Commerzbank AG folgen rund 3.600 Personen. In der Regel reagieren auf einen Facebook-Post der Commerzbank AG etwa 50-100 User mit einem Like oder einem Kommentar. Auf Instagram ist die Rückmeldung auf Posts mit etwa 200-500 Likes ungleich höher, vor allem bei Gewinnspielen. Neben den Aktivitäten auf Social-Media bietet die Commerzbank AG im Rahmen von Vertriebspartnerschaften (Affiliate Marketing) Vorteile für ihre KundInnen an. So können z. B. Startguthaben bei der Neueröffnung eines Baby-Sparbuchs in Anspruch genommen werden, wenn man Mitglied im Hipp-Baby-Club ist. Des Weiteren werden auch Kombinationen im Bereich der Kreditkarten, beispielsweise mit Tchibo oder TUI, angeboten. So können bestehende Tchibo-KundInnen eine Kreditkarte bei der Commerzbank beantragen, ohne Jahresgebühren bezahlen oder einen Mindestumsatz erreichen zu müssen.

Aus der Sekundärmarktforschung lassen sich nun auf Basis der festgelegten Bewertungskriterien zu den Themen „Online-Bankprodukte“ und „Instrumente zur Neukundenakquisition“ nachfolgende Erkenntnisse für die Primärmarktforschung ableiten (siehe Abbildung 33).

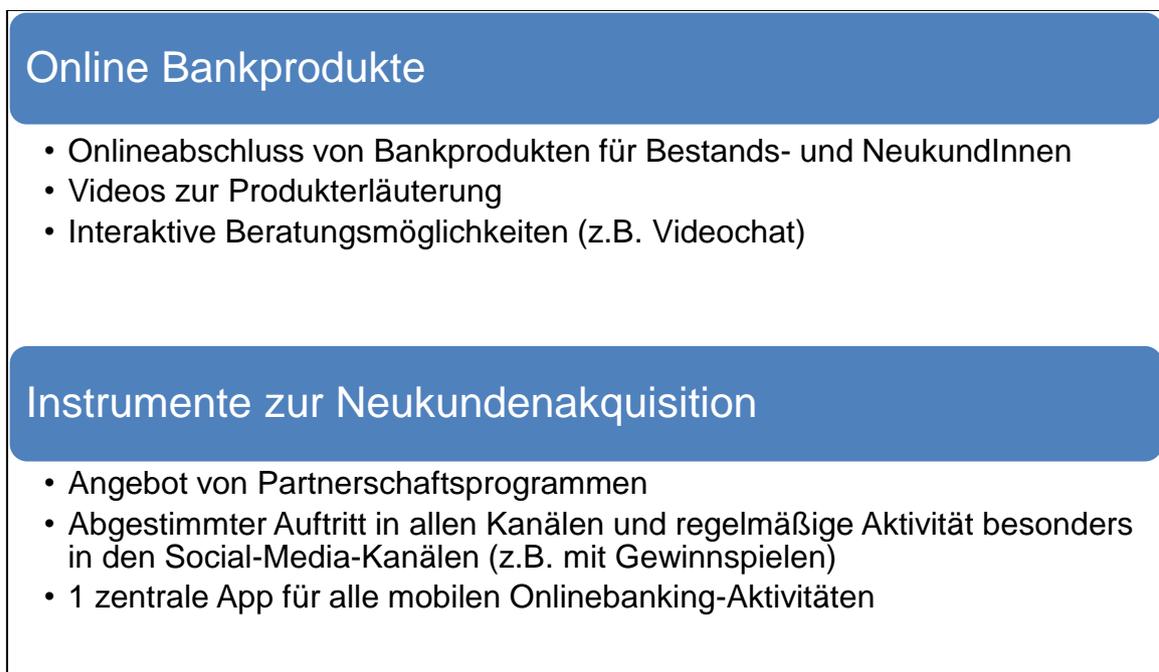


Abbildung 33: Erkenntnisse für die Primärmarktforschung (eigene Darstellung)

Die im Rahmen der Sekundärmarktforschung gewonnenen Erkenntnisse waren in weiterer Folge für die Vorbereitung und Durchführung der Primärmarktforschung von wesentlicher Bedeutung und wurden bei der Erstellung des

Gesprächsleitfadens berücksichtigt. Im nachfolgenden Kapitel wird näher auf die durchgeführte Primärmarktforschung eingegangen.

7.3 Qualitative Primärmarktforschung

Die Primärmarktforschung, auch „Field Research“ genannt, dient zur Erhebung neuer Daten für die Lösung einer Problemstellung. Als Erhebungsmethoden können Befragung und/oder Beobachtung eingesetzt werden (vgl. Magerhans 2016, S. 67). Hierbei wird zwischen der qualitativen und der quantitativen Forschungsmethode unterschieden. Die quantitative Methode erhält ihre Ergebnisse auf der Grundlage einer repräsentativen Anzahl von Untersuchungsgegenständen. Die Datenauswertung erfolgt bei dieser Methode standardisiert (vgl. Fantapié Altobelli 2017, S. 33).

Die qualitative Methode untersucht neue Aspekte mittels kleiner Stichproben in Form von nicht standardisierten Erhebungen. Es wird die nähere Beleuchtung eines Sachverhalts verfolgt, um psychologische Zusammenhänge zu erkennen, beschreiben und verstehen zu können (vgl. Fantapié Altobelli 2017, S. 357). Als qualitative Daten werden jene Teile der Alltagswelt bezeichnet, die sinnlich wahrgenommen und auch durch Sprache, Gestik, Bild oder Schrift weitervermittelt werden können. Werden aus der Gesamtheit dieser Informationen bestimmte Erlebnisse reflektiert und systematisch gefiltert, sind diese wissenschaftlich (vgl. Naderer/Balzer 2011, S. 208).

Die nachfolgenden Kapitel erläutern die Vorgehensweise im Rahmen der Primärmarktforschung.

7.3.1 Erhebungsmethode und -instrument

Wie bereits in Kapitel 7.1.2 erwähnt, wurde eine Primärmarktforschung auf den Ergebnissen der Sekundärmarktforschung aufgesetzt, um den Informationsbedarf zu generieren, welcher für die Ausarbeitung des Vertriebskonzepts zur Neukundenakquisition notwendig war.

Qualitative Marktforschung – Einzelinterviews

In dieser Masterarbeit wurde in weiterer Folge die qualitative Methode herangezogen, da diese bei der Auswahl von Einzelinterviews eine offene Gesprächsführung vorsieht. Dadurch wird es ermöglicht die subjektive Erlebniswelt (z. B.: Wissen, Erfahrung, Einstellung) der Befragten mit zu erfassen (vgl. Fantapié Altobelli 2017, S. 358–359). Bei dieser Art steht die Erhebung von Motiven,

Einstellungen und Einzel-Aspekten im Zentrum. Ein Gesprächsleitfaden soll eine unterstützende Funktion darstellen, die den Ablauf und den Inhalt der Gespräche grob festlegt und strukturiert (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 55).

Im Rahmen dieser Masterarbeit war es geplant konkret zwei Zielgruppen zu befragen:

- Neue BestandskundInnen der Generation Y in der Region Graz, welche durch den Abschluss eines Onlinekredits bei der Steiermärkischen Sparkasse KundInnen wurden.
- NichtkundInnen der Generation Y in der Region Graz, welche noch kein Produkt, weder online noch offline, bei der Steiermärkischen Sparkasse abgeschlossen haben.

Die Analyse neuer BestandskundInnen, welche durch den Abschluss eines Onlinekredits bei der Steiermärkischen Sparkasse KundInnen wurden ergab, dass bis Ende 2018 in Summe erst 13 neue BestandskundInnen gewonnen wurden. Darüber hinaus ergab die Analyse, dass diese 13 KundInnen nicht der Generation Y zuzurechnen waren und beim Großteil der KundInnen keine Zustimmung zu deren Datenverwendung vorlag. Aufgrund dieser Tatsache wurde in Rücksprache mit dem Betreuer der Masterarbeit und dem Unternehmensbetreuer festgelegt, die Einzelinterviews nur mit NichtkundInnen durchzuführen. Jedoch wurde die Anzahl der NichtkundInnen auf 15 erhöht. Bei der Erstellung des Gesprächsleitfadens wurde diese Tatsache berücksichtigt und daher die bisherigen Erfahrungen mit Online-Bankprodukten abgefragt.

Gesprächsleitfaden

Da die InterviewpartnerInnen aus zwei Zielgruppen gewählt werden sollten, war es geplant den Aufbau der Gesprächsleitfäden teilweise differenziert zu gestalten. Aufgrund der bereits erwähnten Tatsache, dass keine ausreichende Anzahl an BestandskundInnen für die Befragung zur Verfügung stand, wurde der Gesprächsleitfaden für die NichtkundInnen dementsprechend angepasst. So wurde unter anderem die bisherige Erfahrung der NichtkundInnen mit Online-Bankprodukten, sowie die zukünftigen Wünsche und Erwartungen an eine Bank abgefragt. Der Gesprächsleitfaden wurde in verschiedene Themenblöcke geteilt, wobei der erste Bereich standardisiert ablief und auf die soziodemografischen Merkmale der TeilnehmerInnen einging. Die restlichen Themenblöcke, wurden auf die Ergebnisse der Sekundärmarktforschung abgestimmt und in Absprache mit dem

Unternehmensbetreuer und der Verfasserin dieser Masterarbeit erstellt. Der vollständige Gesprächsleitfaden befindet sich im Anhang (vgl. Anhang S. A-25).

7.3.2 Stichprobe

Vor dem Start der Primärmarktforschung war die Frage zu klären, welche Grundgesamtheit vorhanden ist und wie die Stichprobenauswahl getroffen wird. Die Stichprobe bildet eine Teilmenge der Grundgesamtheit ab. Bei der Stichprobenauswahl ist darauf zu achten, dass alle interessierenden Merkmale repräsentativ vorliegen. Dies kann durch eine bewusste Auswahl von typischen Personen aus der Grundgesamtheit gewährleistet werden, da eine relativ homogene Grundgesamtheit vorliegt (Generation Y) (vgl. Magerhans 75-83).

Die Grundgesamtheit für die Primärmarktforschung in der vorliegenden Arbeit wird durch die NichtkundInnen der Generation Y in der Steiermark vorgegeben. In der Steiermark leben aktuell etwa 244.000 Personen der Generationen Y (vgl. Statistik Austria 2019). Von dieser Menge an Personen ist die aktuelle Kundenanzahl von etwa 88.800 KundInnen der Steiermärkischen Sparkasse in der Generation Y (vgl. Steiermärkische Sparkasse 2019b) abzuziehen. Daraus ergibt sich eine Grundgesamtheit von 155.200 Personen der Generation Y als NichtkundInnen in der Steiermark.

Infolgedessen wurde eine Stichprobe mit 15 NichtkundInnen bewusst ausgewählt und mit diesen Personen wurden Einzelinterviews durchgeführt. Die Generation Y deckt mit den Geburtsjahrgängen von 1981 bis 1995 einen breiten Bereich ab und daher wurde bei der Auswahl der NichtkundInnen auf eine gleichmäßige Verteilung zwischen diesen Geburtsjahrgängen geachtet. Die Auswahl der NichtkundInnen wurde auf die definierte Zielgruppe abgestimmt (siehe Kapitel 8.3.1) und erfolgte durch die Verfasserin dieser Masterarbeit.

7.3.3 Datenerhebung und Durchführungszeitraum

In dieser Forschungsphase wurden die Daten mittels, wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben, Einzelinterviews auf Basis von Gesprächsleitfäden erhoben. Die Befragung erfolgte persönlich und mündlich, oder wurde in Ausnahmefällen telefonisch durchgeführt. Die Gespräche wurden in Textform festgehalten, um anschließend eine verlässliche Datenauswertung und wissenschaftliche Ergebnisse gewährleisten zu können.

Die Durchführung der Sekundärmarktforschung sowie die laufende Aufbereitung und Interpretation erstreckte sich vom 20.01.2019 bis 02.02.2019. Die darauf

aufbauende Erstellung des Gesprächsleitfadens erfolgte von 03.02.2019 bis 13.02.2019. Die Durchführung der Einzelinterviews, sowie die laufende Transkription und Interpretation erstreckte sich über den Zeitraum von 13.02.2019 bis 28.02.2019. Je Interview wurde eine Durchführungsdauer von etwa einer Stunde veranschlagt. Konkret bewegte sich die Interviewdauer zwischen 30 und 90 Minuten. Ein detaillierter Projektplan dazu befindet sich im Anhang (vgl. Anhang S. A-2).

7.3.4 Datenauswertung

Das Verfahren der Auswertung wurde basierend auf den relevanten Variablen entschieden und konnte somit erst nach Durchführung der Interviews ausgewählt werden. Danach konnte auf Basis von zwei Rückschlüssen auf die Untersuchungen geschlossen werden. Verwendet man den induktiven Ansatz, so wäre das ein Rückschluss von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit und somit kann vom Einzelfall auf das Allgemeine geschlossen werden. Andererseits kann der deskriptive Ansatz vorliegen, wohin gehend die bestehenden Daten beschrieben werden (vgl. Magerhans 2016, S. 49).

Die Bearbeitung der Rohdaten (Auswertung) erfolgte unter Einsatz der Software MAXQDA, mit welcher qualitative Daten- und Textanalysen möglich sind. Die Ergebnisse aus der Datenerhebung der durchgeführten Primärmarktforschung werden in einem schriftlichen Bericht erfasst und die Erkenntnisse fließen in die Erstellung des Konzepts inkl. Handlungsempfehlungen ein. Diese Tätigkeiten erstrecken sich über den Zeitraum von 11.03.2019 bis 23.03.2019.

7.3.5 Erkenntnisse aus der Primärmarktforschung

Nachfolgend werden die wesentlichsten Erkenntnisse je Themenblock des Gesprächsleitfadens aus den Einzelinterviews erläutert und zusammengefasst. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden in weiterer Folge die Handlungsempfehlungen abgeleitet und deren Umsetzung im Rahmen des Onlinevertriebskonzepts geplant.

7.3.5.1 Erkenntnisse aus Themenblock 1: Aktuelle Ausgangssituation der/des Interviewpartnerin/Interviewpartners in Bezug auf die Nutzung von Onlinebanking und die Erfahrung mit Onlineprodukten

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass alle InterviewpartnerInnen das Onlinebankingangebot ihrer Banken nutzen. Je nach Affinität kommt dabei die Desktop- oder die App-Variante zum Einsatz. Die online durchgeführten

Handlungen reichen von klassischen Tätigkeiten wie z. B. Kontostandskontrolle, Überweisungen, Einrichtung von Daueraufträgen bis hin zum Kauf von Wertpapieren oder der Durchführung von Limitänderungen bei Kredit- oder Bankomatkarten. Zwölf der 15 TeilnehmerInnen gaben an, dass sie die App ihrer Bank regelmäßig nutzen, den anderen TeilnehmerInnen ist die Nutzung einer App für Bankangelegenheiten zu unsicher. Vier TeilnehmerInnen, welche die App ihrer Bank nutzen, führen darüber aber nur Kontostandskontrollen durch, um einen besseren Überblick ihre Finanzen zu erhalten. Dies vor allem weil Ihnen die App für Transaktionstätigkeiten zu unsicher erscheint, unter anderem aufgrund der Tatsache, dass ihnen ihr Handy gestohlen werden könnte. Die App wird von den TeilnehmerInnen fast täglich genutzt, wohingegen die Desktop-Variante seltener (alle ein bis zwei Wochen) in Anspruch genommen wird.

Auf die Frage welche Zusatzfunktionen sich die TeilnehmerInnen im Onlinebanking wünschen würden, wurde am häufigsten die Zuordnung ihrer Geldflüsse zu Kategorien genannt, um einen besseren Überblick über die Finanzen zu erhalten. So hat z. B. Interviewpartner E gesagt *„Ich will eine Vermögensübersicht als Zusatzfunktion haben“*. Darüber hinaus wurden von den TeilnehmerInnen noch Zusatzfunktionen wie z. B. die Anzeige von individuellen Produktangeboten, abgestimmt auf die jeweilige Lebenssituation, genannt oder der Hinweis auf das bevorstehende Auslaufen eines Produkts und das damit verbundene Aufzeigen von weiteren Möglichkeiten. Dazu hat Interviewpartnerin O gesagt: *„Mein Bausparvertrag läuft demnächst ab und ich hätte gerne die Info über mein Onlinebanking. Beispielsweise mit der Info „Sie können ihn auflösen, liegen lassen oder ich kann das Kapital erneut binden“*. Was das Thema Sicherheit betrifft wurde von mehreren TeilnehmerInnen der Wunsch nach einem Freigabe- und Einstiegsystem mittels Fingerprint oder mittels einer zusätzlichen Authentifizierungs-App geäußert, da diese Funktionen Sicherheit vermitteln. Die Funktion des kontaktlosen Bezahls mittels Handy wurde ebenso genannt wie die Möglichkeit Geld in Echtzeit an Freunde oder Familienmitglieder überweisen zu können, wie z. B. bei Paypal.

Zu ihren Erfahrungen mit dem Onlineabschluss von Bankprodukten gaben neun der 15 TeilnehmerInnen an, bereits ein Bankprodukt online abgeschlossen zu haben. Am häufigsten wurde dabei ein Girokonto online abgeschlossen. Drei

TeilnehmerInnen gaben an, dass sie sich durchaus den online Abschluss eines Bankprodukts vorstellen könnten.

Folgende Aussagen sollen die Anforderungen der Generation Y an das Onlinebanking und an die Angebotslegung der Banken widerspiegeln:

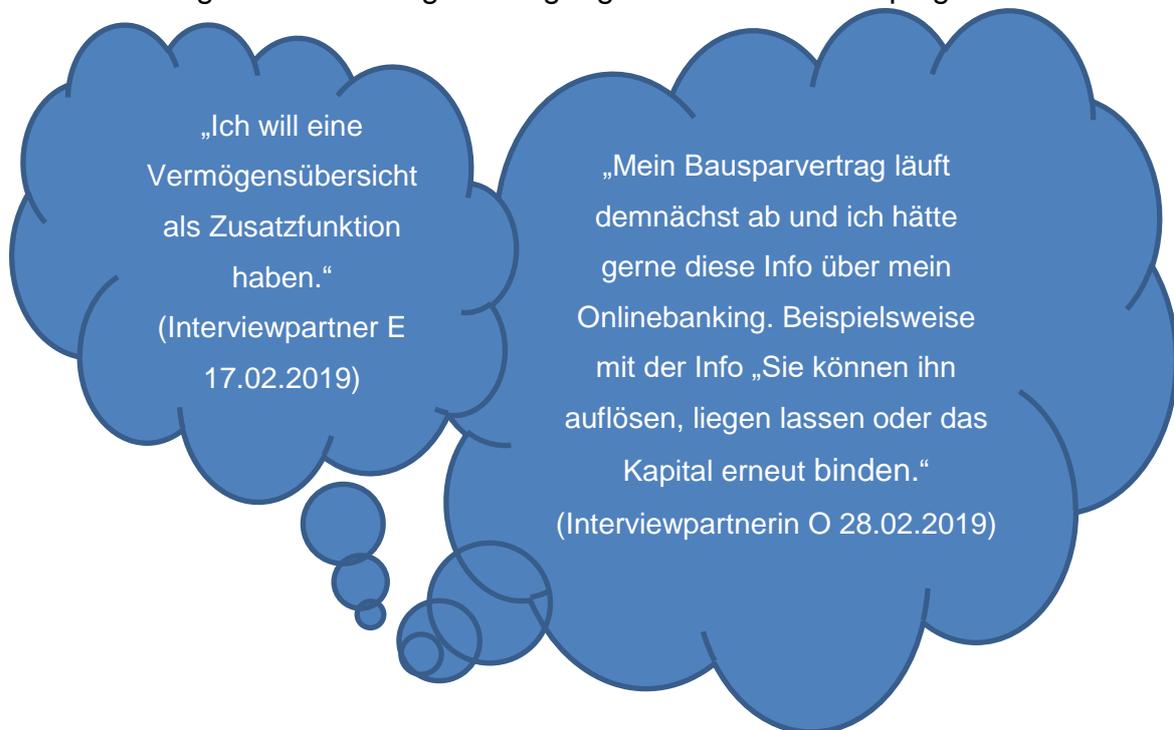


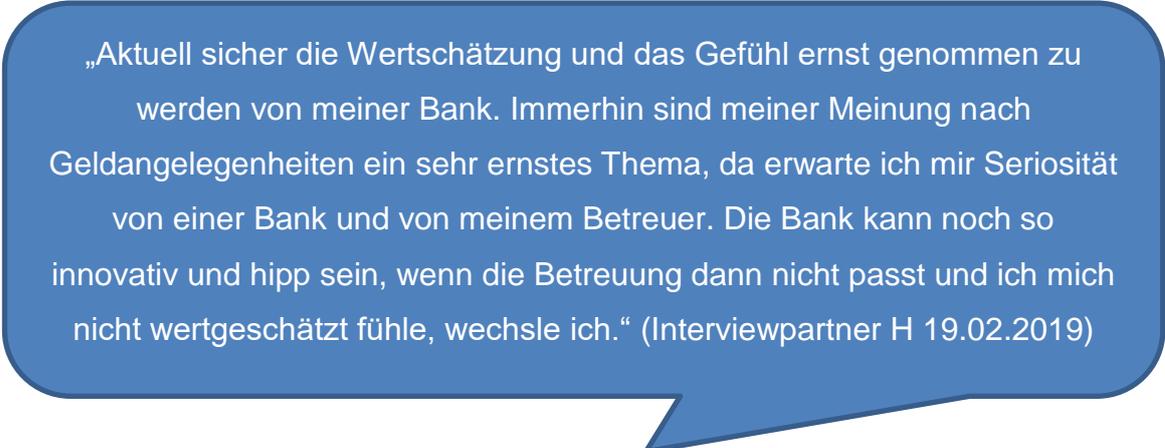
Abbildung 34: Aussagen zu den Zusatzfunktionen im Onlinebanking (eigene Darstellung)

7.3.5.2 Erkenntnisse aus Themenblock 2: Erfahrungen der/des Interviewpartnerin/Interviewpartners aus der Kundenansprache von Banken

Bei der Fragestellung wie die TeilnehmerInnen bisher auf Banken im Rahmen von Werbung aufmerksam wurden gaben die TeilnehmerInnen größtenteils TV-Werbungen mit Testimonials wie z. B. Sportlern an. Des Weiteren wurden Radiowerbung, Plakate und Onlinebanner sowie Social-Media-Kanäle genannt. Elf der 15 InterviewpartnerInnen gaben an, ihrer Hausbank auf einem der angebotenen Social-Media-Kanäle zu folgen. Hier wurde oft die Wichtigkeit von Gewinnspielen genannt. Des Weiteren wurde generell zum Thema Werbung angemerkt, dass diese seriös, ansprechend und innovativ gestaltet sein sollte. Auch wurde von den TeilnehmerInnen angemerkt, dass Banken gezielter Werbung für Produkte machen sollten und diese konkret auf Zielgruppen abgestimmt sein sollte.

Auf die Frage, welche Faktoren für den Abschluss eines Produktes wichtig sind, wurden neben den Hauptmeldungen wie z. B. Konditionen, Spesen und Gebühren vor allem die Wertschätzung und das Vertrauen sowie die Kompetenz, welche die

Bank ausstrahlt, genannt. Darüber hinaus wurden auch die persönliche Beratung und die Verfügbarkeit einer Filiale als ausschlaggebend für einen Produktabschluss genannt. Die nachfolgende Abbildung stellt ein Zitat aus den Interviews dar, hinsichtlich der Faktoren, die im Zuge eines Produktabschlusses wichtig sind



„Aktuell sicher die Wertschätzung und das Gefühl ernst genommen zu werden von meiner Bank. Immerhin sind meiner Meinung nach Geldangelegenheiten ein sehr ernstes Thema, da erwarte ich mir Seriosität von einer Bank und von meinem Betreuer. Die Bank kann noch so innovativ und hipp sein, wenn die Betreuung dann nicht passt und ich mich nicht wertgeschätzt fühle, wechsele ich.“ (Interviewpartner H 19.02.2019)

Abbildung 35: Aussage zu den wichtigsten Faktoren für einen Produktabschluss bei einer Bank (eigene Darstellung)

Zum Thema der idealen Kontaktmöglichkeit war es interessant festzustellen, dass der Großteil der TeilnehmerInnen keine telefonische Kontaktaufnahme durch ihre Bank wünscht. Interviewpartner M sagte: „... bei kleinen Fragen den Chat bedienen. Da es am einfachsten verfügbar ist und ich nicht telefonieren mag. Das ist überhaupt ein Thema der derzeitigen Generation, das nicht gerne telefoniert wird“. Die Mehrheit der TeilnehmerInnen gab an, dass diese die direkt in die App- oder Desktop-Variante integrierte Nachrichtenfunktion für die Kontaktaufnahme zu Ihrer Bank, vor allem für den Erstkontakt, nutzen. Als Verbesserungsvorschläge wurden angeführt, dass eine Antwort innerhalb von 24 Stunden erfolgen sollte und, dass eine Chat-Funktion oder Videotelefonie wünschenswert wären. Darüber hinaus wurde auch der Wunsch nach einer Statusfunktion genannt, so dass man sieht, ob die Nachricht eingegangen ist und bearbeitet wird sowie die Möglichkeit selbst auszuwählen, wie man sich eine Antwort erwartet z. B. schriftlich oder telefonisch. Auf die Frage der Informationsbeschaffung zu Bankprodukten wurde von nahezu allen TeilnehmerInnen das Internet als erster Schritt genannt. Man will sich vorab online informieren und einen Überblick verschaffen. In diesem Zusammenhang wurden auch Vergleichsportale genannt. Nach der Internetrecherche wurde die Angebotseinholung bei der Hausbank genannt. Des Weiteren wurde der Austausch mit Bekannten, Freunden und der Familie als sehr wichtig angegeben. Die

TeilnehmerInnen holen sich so die Bestätigung und legen hohen Wert auf die Meinung nahestehender Menschen. Die Mehrheit der TeilnehmerInnen würde auch Erklärungsvideos zu Bankprodukten sehr hilfreich finden. Jedoch gab dazu Interviewpartnerin C an: „... sofern das nicht zu verkaufsmäßig ist und dass die mir nichts dabei andrehen wollen ...“. Dabei zeigt sich, dass Videos seriös und informativ gut aufbereitet sein sollten und nicht zur Werbung eingesetzt werden sollten. Die nachfolgende Abbildung zeigt die wichtigsten Kanäle für die Informationsbeschaffung.

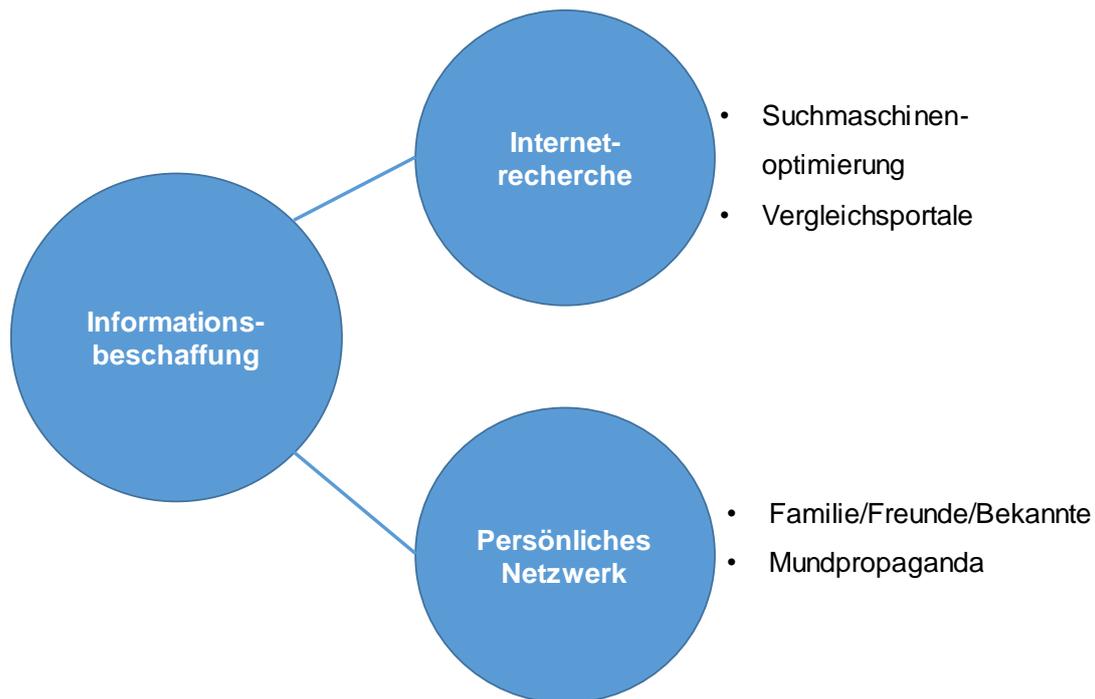


Abbildung 36: Darstellung der wichtigsten Kanäle für die Informationsbeschaffung (eigene Darstellung)

Im Zuge der durchgeführten Interviews konnte herausgefunden werden, dass einige wenige TeilnehmerInnen bereits Partnerangebote bei ihrer Bank angeboten bekommen haben und diese teilweise auch mittels App zur Verfügung gestellt werden - so können z. B. Treuepunkte gesammelt werden. Die TeilnehmerInnen nützen diese jedoch nicht aktiv und finden die Werbung dazu nicht ansprechend. Zum Thema Vergünstigungen und Kombi-Angebote von Banken gab der Großteil der TeilnehmerInnen an, dass sie bisher hauptsächlich auf Vergünstigungen für Konzertkarten aufmerksam wurden. Die TeilnehmerInnen erachten solche Angebote als wichtigen Punkt und würden diese gerne verstärkt angeboten bekommen, da es ihnen auch das Gefühl vermittelt etwas zurückzubekommen.

7.3.5.3 Erkenntnisse aus Themenblock 3: Affinität der/des Interviewpartnerin/Interviewpartners zu Online-Bankprodukten und zukünftige Wünsche an eine Bank

Im Themenblock 3 wurde versucht die Affinität der TeilnehmerInnen gegenüber Online-Bankprodukten und ihre zukünftigen Wünsche und Erwartungen an eine Bank zu ermitteln.

Bei der Fragestellung wie affin die TeilnehmerInnen seien, ein Online-Bankprodukt abzuschließen, ging die Bereitschaft je nach Art des Produktes stark auseinander. Abhängig davon, ob es sich um ein Standardprodukt wie z. B. ein Giro- oder Sparkonto oder einen Bausparvertrag handelt, waren die Antworten anders, als wenn es sich um ein komplexeres Produkt, wie einen Kredit, handelt. Grundsätzlich hat keine/keiner der TeilnehmerInnen die Frage, ob ein Onlineabschluss eines Onlinekredits in Frage kommt, mit einem ausschließlichen Ja beantwortet. So wurde mehrmals zusätzlich erwähnt, dass die TeilnehmerInnen bei solch einem Produkt gerne eine persönliche Beratung in Anspruch nehmen und die Bereitschaft für den Onlineabschluss auch von der Höhe des Kreditbetrags abhängt. Es wurde mehrmals angegeben, dass die Bereitschaft höher sei, wenn es sich um Kreditbeträge von etwa bis zu EUR 10.000 handelt. Als wesentliche Faktoren, die sie sich im Rahmen des Onlineabschlusses eines Bankproduktes erwarten, gaben die TeilnehmerInnen unter anderem an, dass ihnen eine rasche Abwicklung des Prozesses wichtig ist. Ihnen ist wichtig zu verstehen, wie der Prozess abläuft (z. B. durch eine kurze Anleitung). Dieser sollte jedenfalls unbürokratisch und ohne erforderliche Ausdrücke möglich sein – vor allem im Bereich der Legitimierung. Den TeilnehmerInnen ist dabei wichtig, sich sicher zu fühlen und die Kosten und Konditionen transparent dargestellt zu bekommen, um nicht auf Kleingedrucktes achten zu müssen.

Ein weiterer Punkt, der hierzu beim Onlineabschluss von den TeilnehmerInnen auch genannt wurde, ist der Wunsch Individualisierungsmöglichkeiten vorzufinden. So wurde angegeben, dass im Zuge der Produktrecherche des Öfteren vergeblich ein Online-Konfigurator gesucht wurde. Die TeilnehmerInnen wünschen sich hier die Möglichkeit, frei aus einer Palette an Produkteigenschaften zu wählen und ihr eigenes individuelles Produkt zusammen zu stellen.

Abschließend wurden die TeilnehmerInnen gefragt, welche Zukunftswünsche und Erwartungen sie an eine Bank haben. Hier wurden folgende Begriffe und Zusammenhänge am Häufigsten genannt:

- Online-Sicherheit
- Kompetenz der MitarbeiterInnen einer Bank
- Filialen: Dazu sagte unter anderem Interviewpartner E: *„Was mir auch wichtig ist, dass es Filialen gibt. Es gibt immer wieder Themen, die ich persönlich besprechen will.“*
- Neue Funktionen in der App und im Onlinebanking der Desktop-Variante und damit bessere Information für KundInnen
- Niedrigere Kontoführungsgebühren, bzw. besser und transparenter über die Kosten aufgeklärt zu werden. In diesem Zusammenhang gab die Interviewpartnerin N an: *„Als Kind und Jugendlicher zahlt man dafür nichts und wenn man dann Erwachsen ist muss man dann plötzlich dafür zahlen, das ist für mich schwer nachvollziehbar. Hier sollten Banken transparent darüber informieren, welche Leistungen dabei im Hintergrund erbracht werden, dann ist das für mich auch in Ordnung dafür zu zahlen.“*

In diesem Zusammenhang wurden auch folgende zukünftigen Wünsche an eine App genannt:

- Übersichtliche Gestaltung und einfache Usability
- Sicherheitsgefühl vermitteln
- Laufende Weiterentwicklung der App und aktive zur Verfügungstellung und Vorstellung neuer Funktionen. Hierzu gab ein Interviewpartner L an: *„... es zeigt mir, dass die Bank mit dem technischen Fortschritt und der Gesellschaft mitwächst und genau das wäre wünschenswert, weil es eine bedeutende Werbewirkung auf mich hat.“*

In der nachfolgenden Abbildung 37 werden die wesentlichsten Erkenntnisse der Primärmarktforschung gezeigt.

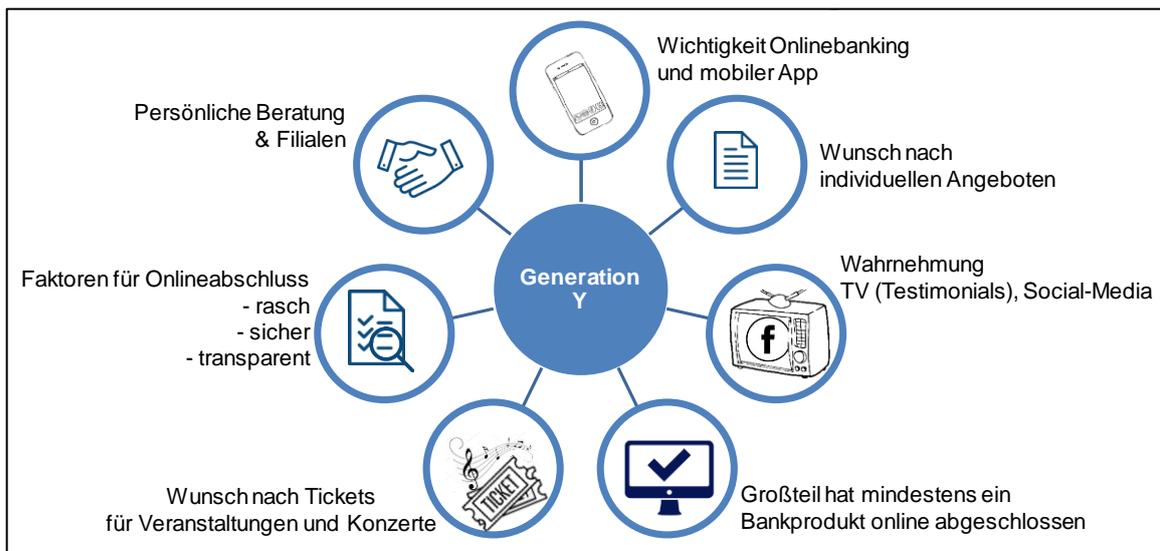


Abbildung 37: Wesentlichsten Erkenntnisse der Primärmarktforschung (eigene Darstellung)

8 Vertriebskonzept zur Neukundenakquisition in der Steiermärkischen Sparkasse

In diesem Kapitel wurde das Vertriebskonzept zur Neukundenakquisition erstellt. Die Ergebnisse aus dem Theorieteil, die Ergebnisse aus der Situationsanalyse und die Ergebnisse der empirischen Forschung sind die Grundlage für die Erstellung der nachfolgenden Schritte und stellen in weiterer Folge die Ausgangslage/Grundlage für die Handlungsempfehlungen dar.

8.1 Analyse-Ergebnisse mittels SWOT

In der nachfolgenden Abbildung 38 wurden die wichtigen und relevanten Erkenntnisse der empirischen Untersuchung mittels Sekundär- und Primärmarktforschung mit Hilfe eines SWOT-Kataloges bewertet und zusammengefasst. Die Beschreibung, der im SWOT-Katalog zum Einsatz kommenden Bewertungskriterien, ist im Anhang angeführt (vgl. Anhang S. A-28).

SWOT-Katalog				
<u>Beschreibung:</u> Stärken und Chancen wurden grün und Schwächen und Risiken der Steiermärkischen Sparkasse mit roter Farbe gekennzeichnet 1 = geringe Ausprägung 2 = mittlere Ausprägung 3 = starke Ausprägung				
	Umweltentwicklung...	...trifft auf eine Stärke oder Schwäche des Unternehmens...	...das bedeutet Chance oder Risiko...	...daher streben wir an...
1	Starker Trend zu Onlineabschluss von Bankprodukten	2 Onlineproduktabschluss für mind. 2 Produkte bereits möglich	2 Stärkung des Marktanteils durch den Ausbau der Onlinevertriebsaktivitäten	Trends beobachten und Onlineproduktangebot weiter ausbauen
2	Wunsch nach zusätzlicher interaktiver Beratung und Informationsmöglichkeit	1 Differenzierte Produkteerklärung vorhanden - interne Ressourcen für interaktive face-to-face Beratung nicht geplant	1 Nur als Zusatzbaustein in der Beratung gesehen und wird derzeit wenig wahrgenommen	Test mit Piloten anstreben
3	Abgestimmter Markenauftritt und regelmäßiger Werbeauftritt in Social-Media-Kanälen	2 Angebot vorhanden und unzureichende Wahrnehmung in der Gesellschaft	3 Angebot auf Zielgruppe weiter priorisieren können	Produktwerbung zielgruppenspezifisch abstimmen und in die Social-Media-Kanäle bringen
4	Wunsch nach persönlichen Beratern und einem verfügbaren Filialnetz	3 Regional verwurzelt mit 122 Filialen und System der persönlichen Beratung	3 Physische Sichtbarkeit für den Kunden Vorort gegeben	Kompetenz weiter stärken und ausbauen, Geographische und thematische Positionierung der Filialen
5	Integration von Vorteilsprogrammen mit externen Partnern	1 Angebot vorhanden und unzureichende Wahrnehmung in der Gesellschaft	2 Zusätzliche Benefits für die Zielgruppe	Angebot durch Social-Media-Kanäle bewerben und in der App visualisieren
6	Forderung nach innovativem Onlinebanking	2 Digitale Kompetenz und technologisches Bewusstsein vorhanden	3 Leistungsdifferenzierung durch innovative Funktionen, "time to market" niedrig halten	Technologieführer werden

Abbildung 38: SWOT-Katalog (eigene Darstellung)

Die nachfolgende Tabelle 11 zeigt die SWOT-Matrix als Ergebnis der SWOT-Analyse.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Angebot Onlineprodukte vorhanden • Abgestimmter Werbeauftritt vorhanden • Regionale Präsenz und System der persönlichen Ansprechperson vorhanden • Digitale Kompetenz und technologisches Bewusstsein vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende interaktive Beratung • Unzureichende Wahrnehmung der Vorteilsprogramme
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung des Marktanteils durch den Ausbau der Onlinevertriebsaktivitäten • Werbeauftritt bei der Zielgruppe erhöhen • Filialen Vorort verfügbar • Zusätzliche Benefits für die Zielgruppe anbieten • Implementierung innovativer Funktionen zeitgerecht durchführen 	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktive Beratung wurde vom Unternehmen bisher nicht priorisiert

Tabelle 11: SWOT-Matrix (eigene Darstellung)

8.2 Vertriebsziele

Die Steiermärkische Sparkasse verfolgt das Ziel, die Neukundenakquisition über die eingesetzten Instrumente des Online-Marketings im Privatkundengeschäft zu steigern. Auf Basis dieses Zieles lassen sich strategische und operative Hauptziele ableiten. In den nachfolgenden Kapiteln wird auf diese näher eingegangen.

8.2.1 *Strategische Hauptziele der Steiermärkischen Sparkasse*

Auf Basis des Bestrebens, vermehrt Neukunden zu akquirieren, ergeben sich für die Steiermärkische Sparkasse folgende strategische Hauptziele:

- Ziel ist eine 15%ige Steigerung der NeukundInnen gegenüber dem Jahr 2017 mit einer Anzahl von 24.000 NeukundInnen auf 27.600 NeukundInnen, durch den Einsatz von Onlineprodukten in der Steiermärkischen Sparkasse bis Ende des Jahres 2021.
- Ein weiteres Ziel ist eine 25%ige Steigerung der NeukundInnen gegenüber dem Jahr 2017 mit einer Anzahl von 5.100 NeukundInnen auf 6.400 NeukundInnen, im Bereich der Generation Y, durch den Einsatz von Onlineprodukten in der Steiermärkischen Sparkasse bis Ende des Jahres 2021.

8.2.2 *Operative Hauptziele der Steiermärkischen Sparkasse*

Auf Basis der o. g. strategischen Hauptziele ergeben sich nachfolgende operative Hauptziele der Steiermärkischen Sparkasse:

- Erarbeitung eines Neukundenkonzepts mit Maßnahmen für die grundlegende Ausgestaltung des Vertriebskanals bis Ende Juli 2019
- Auswahl und kritische Prüfung der identifizierten Maßnahmen im Unternehmen bis Ende des dritten Quartals 2019
- Umsetzung der erst priorisierten Maßnahmen bis Mitte des Jahres 2020
- Laufendes Controlling und Durchführung erforderlicher Anpassungen im Unternehmen

8.3 Vertriebsstrategie

Um die Vertriebsziele der Steiermärkischen Sparkasse erreichen zu können, bedarf es der Auswahl einer konkreten Vertriebsstrategie. In weiterer Folge wird die Zielgruppe, welche für die Neukundenakquisition relevant ist, erläutert und darauf aufbauend die Vertriebsstrategie ausgewählt.

8.3.1 Zielgruppe

Die Steiermärkische Sparkasse verfolgt das Ziel einer verstärkten Neukundenakquisition im Bereich der Generation Y. Wie in Kapitel 4.1.2.1 erläutert charakterisiert sich die Generation Y wie folgt:

- Geburtenjahrgänge 1981-1995
- Die Generation ist auf der Suche nach dem „Warum?“ (Why?)
- Digitale Medien haben einen hohen Stellenwert
- Informationsbeschaffung 24/7 online mit anschließendem Austausch im sozialen Umfeld
- Kurze Aufmerksamkeitsspanne gegenüber Werbung
- Drang nach Mitgestaltung in den sozialen Medien (beispielsweise „kommentieren und teilen“)

In der Steiermark umfasst die Generation Y mittlerweile 244.000 SteirerInnen, dies entspricht etwa 20 % aller in der Steiermark lebenden Menschen (vgl. Statistik Austria 2019). Dies lässt auf ein großes Potential von NeukundInnen für die Steiermärkische Sparkasse schließen.

Das Vertriebskonzept richtet sich an Menschen, die aktuell kein, ein oder mehrere Bankprodukte beim Wettbewerb besitzen und somit NichtkundInnen für die Steiermärkische Sparkasse darstellen. Das vorliegende Vertriebskonzept zielt auf die Akquisition dieser NichtkundInnen ab.

Konkretes Ziel ist, diese **potenziellen NeukundInnen** einerseits **im Zuge ihrer Informationsbeschaffung von Bankprodukten** auf das Unternehmen aufmerksam zu machen. Andererseits sollen auch **potenzielle NeukundInnen ohne konkreten Informationsbedarf** über ausgewählte Instrumente angesprochen werden.

8.3.2 Auswahl der Strategie

Im ersten Schritt wird bei der Auswahl der Vertriebsstrategie auf die in Kapitel 5.3 erläuterten Aufgabenfelder/Dimensionen (KundInnen, WettbewerberInnen, Vertriebswege und – partnerInnen und den Unternehmensinternen Überlegungen) eingegangen.

Kundendimension

Ausgehend von der Zielformulierung und der Wichtigkeit der Neukundenakquisition für das Unternehmen, wird das Hauptaugenmerk auf Kundengewinnungsstrategien gelegt. Der Fokus des Vertriebskonzepts zur Neukundenakquisition liegt auf der Gewinnung von KundInnen der Generation Y, welche mit der Einführung eines neuen Onlinevertriebskanals bestmöglich angesprochen und als neue KundInnen gewonnen werden sollen. Dieses Ziel steht insbesondere bei den zuvor definierten Zielgruppen im Mittelpunkt und die Auswahl der Instrumente zur Kundenansprache für diese Zielgruppen werden im nachfolgenden Kapitel erläutert. Die Erkenntnisse der Marktforschung und die sich daraus ergebenden Bedürfnisse der Generation Y werden als Grundlage für die Formulierung der Vertriebsstrategie herangezogen. Des Weiteren wird auf die Erreichung der Vertriebsziele abgezielt.

Wettbewerbsdimension

Die Steiermärkische Sparkasse wird den Fokus weiterhin auf das Privat- und Kommerzgeschäft im Raum Steiermark und Südosteuropa legen. Durch den Ausbau des Onlinevertriebskanals und das Aufrechterhalten von Filialen soll eine wesentliche Differenzierung geschaffen werden, um sich vom Wettbewerb abzuheben. Durch diese Tätigkeiten kann die Gewinnung von NeukundInnen der Generation Y gezielt erreicht werden und in weiterer Folge die Marktposition weiter gestärkt werden. Somit eignet sich die Differenzierungsstrategie als mögliche Wettbewerbsstrategie für das Unternehmen. Dabei muss die Steiermärkische Sparkasse Produkte über angemessene Vertriebskanäle den Zielgruppen anbieten und mit passenden Instrumenten zur Kundenansprache kommunizieren. Der Fokus sollte hierbei weiterhin auf der Innovation im Onlinebanking und auf etwaigen verkaufsfördernden Aktivitäten liegen.

Vertriebswege und -partnerInnen

Das Ziel des Unternehmens ist die Neukundenakquisition durch den verstärkten Einsatz des Onlinevertriebskanals. Eine wesentliche Rolle spielt hierbei der Aufbau der Website, sowie die zielgruppenspezifische Produktvermarktung, die bei der Informationsbeschaffung potenzieller NeukundInnen zu einem Kaufabschluss führen soll. Der Fokus sollte auf nahtlos miteinander verknüpfte Vertriebskanälen (Omnichanneling) gelegt werden, um den Kundenansprüchen der Generation Y gerecht zu werden. Die gezielte Ansprache der Generation Y sollte mit dem Ausbau der Aktivitäten in den Social-Media-Kanälen erfolgen, um dadurch die Reichweite der Kundenansprache zu erhöhen.

Im Bereich der VertriebspartnerInnen würden sich Kooperationen mit Konzert- und Eventagenturen anbieten, um in weiterer Folge das Interesse der Zielgruppen zu wecken und zu einer Erweiterung des Kundenkreises zu führen

Unternehmensinterne Überlegungen

Durch den Ausbau des Onlinevertriebskanals kann auf die Veränderungen im Kundenverhalten rechtzeitig reagiert werden. Die Steiermärkische Sparkasse wird weiterhin als Universalbank in unterschiedlichen Geschäftsfeldern tätig bleiben und dementsprechend die Preispolitik nur situationsbezogen anpassen. Im Unternehmen wird derzeit der stationäre Produktabschluss im Gegensatz zum Online-Produktabschluss differenziert bepreist. Dies ist aktuell eine bewährte Strategie und sollte weiterhin verfolgt werden.

Um die Erreichung der Vertriebsziele gewährleisten zu können wird die Auswahl der Strategie auf das relevanteste Aufgabenfeld „KundInnen“ ausgerichtet. Im Rahmen dieser Masterarbeit liegt das Hauptaugenmerk auf der Neukundenakquisition in der Generation Y. Aufgrund der Formulierung der Vertriebsziele und der Ergebnisse aus der Marktforschung eignen sich im Rahmen dieser Masterarbeit folgende Strategien (siehe Kapitel 3.4.3) zur Neukundenakquisition:

- Pull-Strategie
- KundInnen-Kontakt-Strategie mittels anonymer Kundenkontakte

Diese beiden Strategien eignen sich für die zwei zuvor definierten Zielgruppen innerhalb der Generation Y.

Pull-Strategie

Für die potenziellen NeukundInnen mit konkretem Informationsbedarf eignet sich besonders der Einsatz der Pull-Strategie. Bei diesen NichtkundInnen soll der Bedarf geweckt werden von sich aus aktiv auf das Produktangebot und die Steiermärkische Sparkasse aufmerksam zu werden. Dies lässt sich durch direkte Kontaktmaßnahmen, wie beispielsweise der Präsenz auf Vergleichsportalen, sowie die Suchmaschinenoptimierung erreichen. Konkret auf die hierbei zum Einsatz gelangenden Instrumente wird im Kapitel 0 näher eingegangen.

KundInnen-Kontakt-Strategie

Um die potenziellen NeukundInnen ohne Informationsbedarf mit Hilfe der KundInnen-Kontakt-Strategie anzusprechen, ist es im Vorfeld erforderlich, mit welchen Medienmix diese am effektivsten angesprochen werden können. Da die Steiermärkische Sparkasse keine individuellen Kundenkontakte zu diesen potenziellen NeukundInnen hat, kommt hierbei nur der anonyme Kundenkontakt in Frage. Die konkrete Auswahl der eingesetzten Instrumente und der Art des anonymen Kundenkontakts wird im nachfolgenden Kapitel 8.3.3 erläutert.

8.3.3 Auswahl der Instrumente zur Kundenansprache

Nachfolgend werden nun auf Basis der identifizierten Zielgruppen und der festgelegten Neukundenakquisitionsstrategien die darauf abgestimmten Instrumente zur Kundenansprache ausgewählt. Einleitend kann festgehalten werden, dass sämtliche Aktivitäten gestalterisch und inhaltlich über alle Kanäle hinweg einheitlich abgestimmt sein sollten, um einen erfolgreichen Cross-Media Einsatz gewährleisten zu können.

Instrumente zur Ansprache von NeukundInnen mit konkretem Informationsbedarf

Die Ergebnisse der Primärmarktforschung haben gezeigt, dass die InterviewteilnehmerInnen ihren Prozess der Informationsbeschaffung in erster Linie online mittels Suchanfragen bzw. durch den Besuch von Vergleichsportalen starten. Auf Basis dieser Erkenntnisse bietet sich hierbei der Einsatz folgender Onlineinstrumente wie zum Beispiel: der Suchmaschinenoptimierung (SEO) und der Suchmaschinenwerbung (SEA) an. Des Weiteren empfiehlt es sich, die Präsenz auf Vergleichsportalen zu erhöhen. Konkret sollte darauf geachtet werden, diese Zielgruppe mit konkreten Produktangeboten sowohl über die klassische Breitenansprache (wie beispielsweise TV- und Plakatwerbung) und auch über

Social-Media-Plattformen anzusprechen. Auf den Social-Media-Plattformen ist darauf zu achten, die kurze Aufmerksamkeitsspanne und den Drang der Mitgestaltung, erfolgreich zu nutzen.

Instrumente zur Ansprache von NeukundInnen ohne Informationsbedarf

Die Ergebnisse der Sekundär- sowie Primärmarktforschung haben gezeigt, dass die grundsätzliche Wahrnehmung von Banken über klassische Instrumente wie zum Beispiel TV- und Plakatwerbung erfolgt. Daher ist es anzustreben, in diesen Bereichen aktiv zu bleiben. Des Weiteren hat sich im Zuge der Primärmarktforschung ergeben, dass im Onlinebereich Bannerwerbung positiv wahrgenommen wird und darüber hinaus auf Social-Media-Plattformen Gewinnspiele einen positiven Eindruck erzeugen.

In der nachfolgenden Tabelle 12 sind die ausgewählten Instrumente für die beiden Zielgruppen im Überblick dargestellt.

Instrumente der Kundenansprache	
Potenzielle NeukundInnen mit konkreten Informationsbedarf	Potenzielle NeukundInnen ohne Informationsbedarf
Cross-Media Einsatz: sämtliche Aktivitäten sollten gestalterisch und inhaltlich über die Kanäle abgestimmt sein, um einen Wiedererkennungswert zu gewährleisten	
TV-Werbung Radio-Werbung Plakat-Werbung Zeitschriften-Inserate/Anzeigen	
Suchmaschinenoptimierung Präsenz auf Vergleichsportalen	Online-Banner
Social-Media-Plattformen: Instagram, Facebook, YouTube, LinkedIn, Xing	

Tabelle 12: Instrumente zur Kundenansprache (eigene Darstellung)

8.4 Handlungsempfehlungen und Maßnahmen zur Neukundenakquisition

Dieses Kapitel beinhaltet die Handlungsempfehlungen und die daraus abgeleiteten Maßnahmen. Die Handlungsempfehlungen ergeben sich aus der in Kapitel 8.1 durchgeführten SWOT-Analyse. Die Handlungsempfehlungen wurden an die beiden Themenbereiche „Onlineangebot“ und „Instrumente zur Kundenansprache“ aus der Sekundär- und Primärmarktforschung angelehnt. Es wurden sechs Handlungsempfehlungen herausgearbeitet. Abgeleitet davon wurden die konkreten Maßnahmen und der Nutzen für das Unternehmen dargestellt (siehe Abbildung 39). Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Maßnahmen wird in den nachfolgenden Kapiteln 8.4.1 und 8.4.2 vorgenommen.

Handlungsempfehlungen	Konkrete Maßnahmen	Nutzen
Themenbereich: Onlineangebot		
1 Innovatives Onlinebanking anbieten und Technologieführerschaft anstreben	M1.1 Laufende Weiterentwicklung der Zusatzfunktionen im Onlinebanking unter Einbindung von Beta-Usern	Durch das Anbieten besserer Funktionen als der Wettbewerb kann ein erheblicher Wettbewerbsvorteil generiert und die Bekanntheit der Bank gesteigert werden. Die kundenorientierte Gestaltung des Onlinebanking durch den Einsatz von Beta-Usern fördert mehr Kundennähe.
	M1.2 Bündelung sämtlicher Funktionen aus allen Apps in einer App	Das Angebot an Funktionen wird simpel für KundInnen und MitarbeiterInnen gehalten. Die Wartung kann zentral gesteuert werden.
	M1.3 App-Demo-Version für potenzielle NeukundInnen einführen, um diese zu überzeugen	Potenzielle NeukundInnen können die Funktionen testen und damit wird ihr Interesse an der Bank geweckt.
	M1.4 Onlineproduktabschluss für potenzielle NeukundInnen über App anbieten	Für das Unternehmen ergibt sich der Nutzen, dass KundInnen, welche den Produktabschluss online bevorzugen, über diesen Vertriebskanal direkt gewonnen werden können.
2 Trend zu Onlineprodukten beobachten und Angebot weiter ausbauen	M2.1 Onlineangebot gezielt um zusätzliche Produkte ausbauen	Der Onlinevertriebskanal wird ausgebaut und es kann eine Steigerung der Produktabschlüsse über diesen Kanal erreicht werden. Ermöglicht es sich vom Wettbewerb abzuheben.
	M2.2 Online-Konfigurator für potenzielle NeukundInnen anbieten	Die Abschlussquote kann erhöht werden, da der Informationsbeschaffungsprozess individueller gestaltet werden kann und so zu einer höheren Kundenzufriedenheit führt.
	M2.3 Produktabschluss einfach, sicher und transparent anbieten	Durch die Sicherstellung dieser Punkte wird das Vertrauen in den Produktabschluss erhöht.
	M2.4 Die Website um die Rubrik "Onlineangebote" erweitern	Den potenziellen NeukundInnen wird eine bessere Übersicht geboten und für das Unternehmen ergibt sich der Nutzen, dass die Abschlussquote und Gewinnung von NeukundInnen gesteigert wird.

Handlungsempfehlungen		Konkrete Maßnahmen		Nutzen
Themenbereich: Instrumente der Kundenansprache				
3	Produktwerbung zielgruppenspezifisch abstimmen und in die Social-Media-Kanäle bringen	M3.1	Einsatz von Suchmaschinenoptimierung und Präsenz auf Vergleichsportalen	Steigerung der Onlinepräsenz: Die Kontaktaufnahmen von potenziellen NeukundInnen sowie die Besucherzahlen der Website können erhöht werden.
		M3.2	Forcierung der Onlinewerbung auf die Zielgruppen: - Produktwerbung über Social-Media-Kanäle - Interesse wecken durch den verstärkten Einsatz von Gewinnspielen	Die gezielte Ansprache von potenziellen NeukundInnen und eine hohe Erreichbarkeit über Social-Media-Kanäle ist dadurch möglich. Durch Gewinnspiele erreicht man eine hohe Aufmerksamkeit und hat eine hohe Werbewirkung auf die Generation Y.
4	Angebot von Vorteilsprogrammen durch Social-Media-Kanäle bewerben und in der App visualisieren	M4.1	Ausbau der Partner im Bereich Veranstaltungen und Konzerte	Die Erreichbarkeit von potenziellen NeukundInnen wird erhöht.
		M4.2	Ö-Ticket Integration in die App	Entlastung der Filialen. Häufigere Nutzung auch von KundInnen, da alles zentral über eine App abgewickelt werden kann.
		M4.3	Verstärkter Einsatz des E-Mail-Newsletters und Ticketrabatte für potenzielle NeukundInnen anbieten	Ungenutztes Potenzial kann abgeschöpft werden: Einerseits durch Produktwerbung und gezielte Ansprache über bereits vorhandene Kontaktdaten und andererseits durch die Steigerung der Ticketverkäufe an potenzielle NeukundInnen, die in weiterer Folge in den Newsletter-Verteiler aufgenommen werden.
5	Interaktive Beratung anstreben und über Test mit Piloten einführen	M5.1	Einführung Videotelefonie/ Videochat im Zuge eines Piloten	Persönliche Beratung wird weiter ausgebaut und so die Chance zum Produktabschluss erhöht.
		M5.2	Erklärvideos priorisieren	Eine gute und klare Informationsbeschaffung bei potenziellen NeukundInnen erhöht den Abschluss von neuen Produkten.
6	Kompetenz der MitarbeiterInnen weiter stärken und die Filialen nach geographischen und thematischen Überlegungen positionieren	M6.1	Weiterbildung der MitarbeiterInnen	Kompetenz der MitarbeiterInnen wird weiter ausgebaut und das Unternehmen kann sich dadurch vom Wettbewerb abheben. Weiterempfehlungsrates werden durch Mundpropaganda gesteigert und die Markenbekanntheit kann dadurch erhöht werden.
		M6.2	Einführung einer MitarbeiterInnen-App	Ermöglicht die zentrale Informationsbeschaffung. MitarbeiterInnen können sich laufend updaten, auch außerhalb der Arbeitszeiten. Die Motivation der MitarbeiterInnen wird gesteigert, was in weiterer Folge zu besseren Leistungen führt.
		M6.3	Filialkonzept aufsetzen	Ressourcen werden noch besser genutzt. Der Gesamtauftritt nach außen kann durch einen digitalen und innovativen Einsatz verstärkt werden - was wiederum zur Steigerung der Bekanntheit und der Neukundenakquisition führt.

Abbildung 39: Darstellung der Handlungsempfehlungen und Maßnahmen (eigene Darstellung)

8.4.1 Maßnahmen für den Themenbereich: Onlineangebot

Innovatives Onlinebanking anbieten und Technologieführerschaft anstreben

Um ein innovatives Onlinebanking anbieten zu können und dadurch die Technologieführerschaft anzustreben, ist es erforderlich die Funktionen des Onlinebankings laufend weiter zu entwickeln. Dabei sollte der Ausbau der Funktionen auf die wachsenden Erwartungen und die Veränderungen im Käuferverhalten abgestimmt sein. Aufgrund dessen wird empfohlen, das Onlinebanking stärker in die Systeme der Steiermärkischen Sparkasse mittels Schnittstellen zu integrieren.

Des Weiteren sollten sämtliche Funktionen, welche aktuell auf sieben Apps verteilt sind, in eine App (George) gebündelt werden. Durch diese Maßnahme sollen sämtliche Funktionen für die potenziellen NeukundInnen und BestandskundInnen zentral an einem Ort übersichtlich und einfach dargestellt werden. Durch diese Maßnahmen kann das digitale Angebot für potenzielle NeukundInnen dementsprechend erweitert werden und die Steiermärkische Sparkasse den digitalen Vertrieb für die Steigerung der NeukundInnen einsetzen.

Um potenzielle NeukundInnen auf das innovative Onlinebanking aufmerksam zu machen, bietet es sich an, einen Demo-Modus in der App einzuführen. Dadurch ist es potenziellen NeukundInnen möglich, die App herunter zu laden und sofort diverse Funktionen erproben zu können, ohne eine aktive Kundenbeziehung zu benötigen. Im Bereich der App bietet es sich auch an, aktiv auf neue Funktionen der App bzw. Produkte mittels Kurzvideos direkt nach dem Einstieg bzw. im Demo-Modus hinzuweisen.

Der nächste logische und erforderliche Schritt wäre, direkt in der App den Produktabschluss für NeukundInnen anzubieten, um auf diese Weise direkt die Begeisterung der potenziellen NeukundInnen zu nutzen. Hier bietet sich der Abschluss eines Girokontos an, da dieser Produktabschluss bereits online über die Website möglich ist und auch für NeukundInnen über die Website zur Verfügung steht.

Eine weitere Maßnahme, welche neue Funktionen und Produkte sehr rasch testbar macht, ist der aktive Aufruf an BestandskundInnen, sich als Beta-User für neue Funktionen im Onlinebanking und über die App bereit zu stellen. Beta-User sollten dabei aktiv zur Mitwirkung aufgefordert werden. So kann man über direktes Feedback Verbesserungswünsche und Kritik einholen und rasch darauf reagieren.

Trend zu Onlineprodukten beobachten und Angebot weiter ausbauen

Um dem aktuellen Trend zu Onlineprodukten zu begegnen, empfiehlt es sich zum einen, den Trend laufend zu verfolgen und zum anderen, das Produktangebot Schritt für Schritt zu erweitern. Dies kann in einem ersten Schritt durch das Anbieten von Standardprodukten, wie beispielsweise einem Online-Sparkonto erfolgen. Das Produkt des Sparkontos eignet sich deshalb, da der Produktabschlussprozess und die Individualisierungsmöglichkeiten sehr stringent aufgebaut sind und sich dadurch leicht in die IT-Landschaft integrieren lassen.

Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass für die NeukundInnen die erforderlichen Schritte im Produktabschluss klar, einfach und transparent ersichtlich sind. Dabei soll für potenzielle NeukundInnen zu jeder Zeit gut erkennbar sein, welche Schritte konkret für den Produktabschluss online getätigt werden müssen.

Zu diesem Punkt wurde von den TeilnehmerInnen der Primärmarktforschung der Wunsch nach Individualisierungsmöglichkeiten von Produkten genannt. Diesem Wunsch kann durch das Anbieten eines Online-Konfigurators nachgekommen werden. Über diesen Konfigurator können individuell gewisse Produktbausteine ab- oder angehakt werden und für die potenziellen NeukundInnen entsteht verstärkt das Gefühl eine gute Wahl getroffen zu haben.

Eine weitere Maßnahme in diesem Zusammenhang ist die Einführung einer eigenen Rubrik „Onlineprodukte“ auf der Website, in welcher sämtliche Onlineangebote auf einem Blick ersichtlich sind. Nach der erfolgreichen Integration neuer Onlineprodukte über die Website ist deren Integration auch in der App anzustreben.

8.4.2 Maßnahmen für den Themenbereich: Instrumente zur Kundenansprache

Produktwerbung zielgruppenspezifisch abstimmen und in die Social-Media-Kanäle bringen

Um die Produktwerbung zielgruppenspezifisch abstimmen zu können, ist es erforderlich, die Zielgruppe mit und ohne Informationsbedarf anzusprechen. Die Zielgruppe mit Informationsbedarf wird verstärkt mit stärkerer Präsenz auf Online-Vergleichsportalen und mittels Suchmaschinenoptimierung erreicht. Dies geschieht mit dem Ziel, sich gegenüber dem Wettbewerb direkt zu platzieren. Im Rahmen dieser Platzierung auf Vergleichsportalen ist darauf zu achten, sich nicht nur über den Preis zu differenzieren, sondern auch durch die angebotenen Produkte auf Basis der Filtermöglichkeiten des jeweiligen Portals.

Für beide definierten Zielgruppen kommt des Weiteren der Einsatz von Story-Telling in Frage, jedoch sollte dieser auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmt sein. Dies

sollte für die Zielgruppe der potenziellen NeukundInnen mit Informationsbedarf durch die Platzierung von Produktangeboten über Kurzvideos in den sozialen Medien wie Instagram oder Facebook erfolgen. Dabei ist jedoch darauf zu achten die wichtigsten Informationen an den Beginn der Videos zu setzen, da wie bereits in Kapitel 4.1.2 erläutert, die Aufmerksamkeitsspanne sehr kurz ist. Für die Zielgruppe der potenziellen NeukundInnen ohne Informationsbedarf kann mittels der Videos auf Gewinnspiele hingewiesen werden. Dies mit dem Ziel, diese Zielgruppe auf die Marke aufmerksam zu machen.

Angebot von Vorteilsprogrammen durch Social-Media-Kanäle bewerben und in der App visualisieren

Aus der empirischen Marktforschung geht hervor, dass der Wunsch nach Vorteilsprogrammen im Bereich von Veranstaltungen und Konzerten gerade in der Generation Y sehr hoch ist. Diese Generation wünscht sich das Gefühl, für ihre Kontoführungsgebühren etwas zurück zu bekommen. Diese zusätzliche Leistungsdifferenzierung kann zu Verbesserungen in der Wahrnehmung von potenziellen NeukundInnen der Zielgruppen führen und so die Steigerung der NeukundInnen unterstützen. Dabei wird auf das Anbieten von vergünstigten Veranstaltungs- und Konzertkarten abgezielt.

Die Steiermärkische Sparkasse ist mit dem Verkauf von 25.000 Tickets pro Jahr bereits aktuell gut aufgestellt und verkauft derzeit ihre Tickets über den direkten Vertrieb, sprich in den Filialen. Für einen weiteren Ausbau in diesem Bereich wird die Einbettung des Online-Ticketing-Anbieters Ö-Ticket in das Onlinebanking empfohlen. Damit wird den KundInnen die Möglichkeit gegeben die Tickets ermäßigt über das Onlinebanking, jederzeit, also auch außerhalb der Öffnungszeiten, zu kaufen. Dabei soll der Ticketverkauf als eigene Rubrik in der App integriert sein und von der Reihung weiter oben platziert werden, damit dies aktiv wahrgenommen wird. Somit kann dieser Service Großteils aus den Filialen in die App verlagert werden. Dies wird als weiterer Schritt für den digitalen Vertrieb und die notwendige Prozessoptimierung empfohlen.

Durch diesen Ausbau wird eine höhere Bekanntheit und Aufmerksamkeit bei den potenziellen NeukundInnen erzielt und auch ein weiterer Anreiz für einen Bankenwechsel geschaffen. Die potenziellen NeukundInnen sollen über spezielle Angebote, beispielsweise anhand von Rabattaktionen, informiert werden. Dies kann über Social-Media-Kanäle mit vermehrten Postings erfolgen. Des Weiteren ist eine

intensivere Kommunikation des Newsletters erforderlich. Dieser wird bereits für NichtkundInnen angeboten und sollte zukünftig verstärkt als Instrument der Neukundenakquisition eingesetzt werden. Konkret sollte die Frequenz von aktuell dreimal jährlich auf zumindest sechs Mal jährlich gesteigert werden. Der Fokus soll hierbei auf potenzielle NeukundInnen gelegt werden.

Interaktive Beratung anstreben und Test mit Piloten einführen

Im Rahmen der empirischen Untersuchung konnte festgestellt werden, dass Banken ihr Angebot zu interaktiver Beratung um die Möglichkeit eines Videochats erweitert haben. Der Wunsch nach einem Videochat/Videotelefonie wurde auch von den TeilnehmerInnen im Zuge der Primärmarktforschung genannt. Aufgrund dessen empfiehlt es sich, diese Funktion im Zuge eines Piloten entweder über die o. g. Beta-User oder generell bei BestandskundInnen zu testen und nach erfolgreicher Beurteilung, auch für NichtkundInnen bereitzustellen.

Darüber hinaus wird auch empfohlen, Erklärvideos sowohl auf der Website als auch in der App weiter zu forcieren. Mit Hilfe dieser Videos können zum einen Onlineprodukte und zum anderen auch Begriffe aus dem Bereich der Finanzpolitik (wie z. B. „Was ist der Euribor?“) erklärt werden. Dadurch wird potenziellen NeukundInnen noch gezielter und besser die Chance geboten sich über Produkte zu informieren.

Kompetenz der MitarbeiterInnen weiter stärken und die Filialen nach geographischen und thematischen Überlegungen positionieren

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Steiermärkischen Sparkasse sind ihre kompetenten MitarbeiterInnen, welche sich laufend fortbilden und neuen Herausforderungen stellen. Darüber hinaus trägt auch die regionale Verwurzelung mit den 122 Filialen zum bisherigen Erfolg der Steiermärkischen Sparkasse bei. All dies bietet für die Steiermärkische Sparkasse eine gute Ausgangsbasis. Im Rahmen der Primärmarktforschung wurde von den InterviewteilerInnen der klare Wunsch nach einer kompetenten und persönlichen Betreuung geäußert, sowie das Vorhandensein einer Filiale im nahen Umfeld. Um diesem Wunsch nachzukommen empfiehlt es sich, auch weiterhin die MitarbeiterInnen gezielt zu schulen und ihre Kompetenzen weiter zu stärken.

Des Weiteren sind Schulungen für den zukünftig verstärkten Umgang im digitalen Umfeld und für die angebotenen Onlineprodukte erforderlich. In diesem

Zusammenhang wird die Einführung einer MitarbeiterInnen-App vorgeschlagen. Über diese MitarbeiterInnen-App können gezielt Informationen zu neuen Funktionen des Onlinebankings oder der App George, wie auch neue Produkte an die MitarbeiterInnen herangetragen werden. Alle MitarbeiterInnen im Vertrieb haben bereits ein Firmen-Smartphone im Einsatz und können so bestmöglich mit Informationen versorgt werden und diese auch unterwegs aufrufen und sind dadurch nicht an ihren Desktop-PC gebunden. Neue Mitteilungen oder Postings können über aktive Mitteilungen der App kommuniziert werden. Zudem soll es für die MitarbeiterInnen, angelehnt an die bekannten sozialen Medien, auch die Möglichkeit der Mitwirkung über Tätigkeiten wie Likes oder Kommentare geben. So können diese direkt auf die neuen Nachrichten oder Postings reagieren.

Des Weiteren ist es sinnvoll das Filialkonzept welches unterschiedliche Filialtypen mit einem differenzierten Angebot vorsieht weiter wie bisher aufzusetzen. So könnten beispielsweise kleine Filialen tägliche Geschäftsfälle abwickeln und zentrale Filialen komplexe Beratungen übernehmen. Darüber hinaus sollen Filialen mit hoher Kundenfrequenz dazu genutzt werden, um gezielt auf neue Funktionen oder Produkte hinzuweisen. So können durch den Einsatz von digitalen Elementen (z. B. Display) Werbeinhalte direkt vor der Bank, bzw. im Selbstbedienungsbereich wiedergegeben werden und so nicht nur einen Wiedererkennungswert vor allem für NichtkundInnen generieren, sondern auch zur Interaktion anregen. So könnte z. B. Laufkundschaft, welche eine Bargeldbehebung am Bankomaten in einer Filiale durchführt, mittels eines Tablets neben dem Bankomaten auf neue Funktionen der App George hingewiesen werden. Die Laufkundschaft könnte Funktionen direkt in der App selbst testen oder mit Hilfe von Erklärvideos auf Produkte hingewiesen werden.

8.4.3 Priorisierung und zeitliche Umsetzung der Maßnahmen

In der nachfolgenden Tabelle 13 wird die Maßnahmen-Priorisierung dargestellt. Die Priorisierung der Maßnahmen erfolgte nach der Wichtigkeit der Umsetzung der Maßnahmen für die Erreichung der Vertriebsziele. Dies wurde unter Berücksichtigung der zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen durchgeführt. Die Maßnahmen sind in der Tabelle 13 bereits nach den Kategorien A, B und C gereiht. Die detaillierte Darstellung der Vertriebskosten der Neukundenakquisition wird nachfolgend gesondert im Kapitel 8.5 dargestellt. Es wurde eine Zuordnung auf folgende drei Kategorien vorgenommen:

- A: Sehr wichtige Maßnahmen, bei denen eine sofortige Umsetzung empfohlen wird.
- B: Erforderliche Maßnahmen, bei denen eine mittelfristige Umsetzung empfohlen wird.
- C: Wünschenswerte Maßnahmen, bei denen eine mittel- bis langfristige Umsetzung empfohlen wird.

Konkrete Maßnahmen zur Neukundenakquisition	PRIO	Beginn	Ende	Zuständigkeit	Kosten
Priorität A: sehr wichtige Maßnahme					
M1.1	A	01.10.2019	31.12.2021	SW-Entwicklung (GEORGE)	Kosten pro Software-Release werden intern über die Erste Bank abgerechnet
M1.3	A	01.10.2019	20.04.2020	SW-Entwicklung (GEORGE)	
M2.1	A	01.10.2019	31.03.2020	Retailmgmt.	Ca. EUR 21.000,-
M2.3	A	01.10.2019	31.03.2020	Retailmgmt.	
M2.4	A	01.10.2019	15.02.2020	IT-Org.	
M3.2	A	01.01.2020	31.12.2021	Werbung	Ca. EUR 33.000,-
Priorität B: erforderliche Maßnahme					
M1.2	B	01.01.2020	30.06.2020	SW-Entwicklung (GEORGE)	Kosten pro Software-Release werden intern über die Erste Bank abgerechnet
M1.4	B	20.04.2020	31.12.2020	SW-Entwicklung (GEORGE)	
M3.1	B	15.11.2019	30.06.2020	Retailmgmt.	Ca. EUR 12.000,-
M4.3	B	01.04.2020	31.12.2021	Werbung	EUR 16.800,-
M5.2	B	15.02.2020	30.06.2020	Werbung/IT-Org.	EUR 10.000,-
Priorität C: wünschenswerte Maßnahmen					
M2.2	C	01.07.2019	31.12.2020	Retailmgmt./IT-Org	EUR 24.000,-
M4.1	C	01.10.2020	30.06.2021	Werbung	EUR 3.500,-
M4.2	C	01.10.2020	31.03.2021	Werbung	EUR 3.000,-
M5.1	C	01.01.2021	30.09.2021	IT-Org.	EUR 10.000,-
M6.1	C	01.01.2020	31.12.2021	HRM	EUR 5.040
M6.2	C	01.07.2020	31.03.2021	HRM	EUR 10.000,-
M6.3	C	15.08.2020	31.03.2021	GF/Retailmgmt.	EUR 7.000,-

Tabelle 13: Priorisierung der Maßnahmen (eigene Darstellung)

Auf Basis der priorisierten Maßnahmen wurde deren zeitliche Umsetzung bzw. Einleitung dargestellt, um einen besseren Überblick gewähren zu können. Die einzelnen Maßnahmen wurden zusätzlich auf Basis ihrer Priorität, wie zuvor beschrieben, farblich hervorgehoben (siehe Abbildung 40). Der zeitlichen Ablaufplanung wurde die Verfügbarkeit der erforderlichen Ressourcen zu Grunde gelegt.

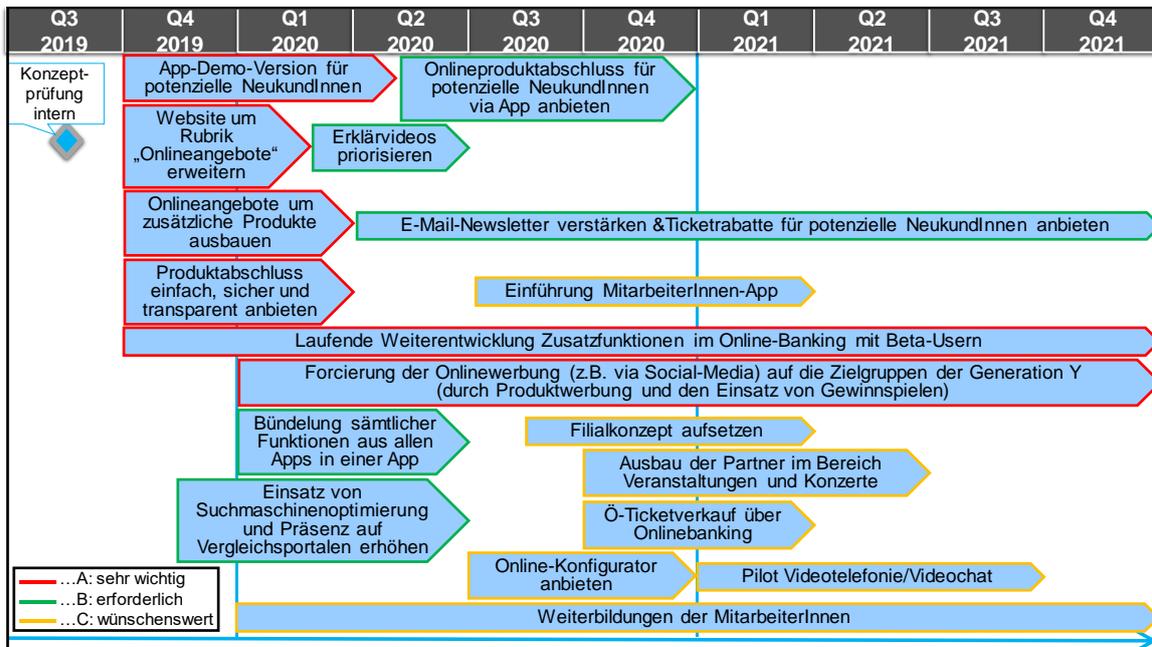


Abbildung 40: Zeitliche Umsetzung der Maßnahmen (eigene Darstellung)

8.5 Vertriebskosten der Neukundenakquisition

Wie bereits im theoretischen Konzept (siehe Kapitel 5.5) dargelegt, werden alle Vertriebsaktivitäten im Vertriebsbudget berücksichtigt. Da es sich hier um ein Vertriebskonzept zur Neukundenakquisition handelt, wurden die anfallenden Kosten für die akquisitorischen Maßnahmen erhoben (siehe Tabelle 14).

Für die Berechnung der Personalkosten (Ressourcen/Arbeitsstunden) wurde der Kollektivvertrag für Angestellte der Banken und Bankiers herangezogen und ein interner Verrechnungssatz von EUR 70,- pro Stunde in der Steiermärkischen Sparkasse angenommen, welcher bei erbrachten Leistungen der MitarbeiterInnen innerhalb des Unternehmens verrechnet wird.

In der nachfolgenden Tabelle 14 wurden die anfallenden Kosten auf die einzelnen zuvor priorisierten Maßnahmen heruntergebrochen und im Budget dargestellt.

Konkrete Maßnahmen zur Neukundenakquisition		Aufstellung der Kosten	
		In Anspruch genommene Dienstleistungen/Ressourcen	Budget
Priorität A: sehr wichtige Maßnahmen			
M1.1	Laufende Weiterentwicklung der Zusatzfunktionen im Onlinebanking unter Einbindung von Beta-Usern	Kosten pro Software-Release werden intern über die Erste Bank abgerechnet	
M1.3	App-Demo-Version für potenzielle NeukundInnen		
M2.1	Onlineangebot gezielt um zusätzliche Produkte ausbauen	<u>Einbettung neuer Funktionen in die Website:</u> - Zusätzliche Onlineprodukte - laufende Wartung und Erweiterungen	EUR 21.000,-
M2.3	Produktabschluss einfach, sicher und transparent anbieten		
M2.4	Website um die Rubrik „Onlineangebote“ erweitern		
M3.2	Forcierung der Onlinewerbung auf die Zielgruppen der Generation Y	<u>Ressourcen/Arbeitsstunden:</u> 1 MitarbeiterIn 300 h* EUR 70,-/Stunde Zielgruppenspezifische Werbung <u>Werbekampagne: (EUR 12.000,-)</u> -Content Management -Videoproduktion - lfd Betreuung <u>Einsatz Gewinnspiele: (EUR 3.000,-)</u> Wareneinsatz/Gutscheine für ca. 300 durchgeführte Gewinnspiele p.a. <u>Social-Media: (EUR 14.000,-)</u> - Gesponserte Postings in den Social-Media-Kanälen schalten - Werbeschaltungen über die Fanpage der Steiermärkischen Sparkasse sind kostenlos - Personalkosten für die Wartung der Social-Media-Kanäle: 2 MitarbeiterInnen 100 h* EUR 70,-/Stunde <u>Bannerwerbung: (EUR 4.000,-)</u> - Anzeigen schalten - lfd. Wartung	EUR 33.000,-

Konkrete Maßnahmen zur Neukundenakquisition		Aufstellung der Kosten	
		In Anspruch genommene Dienstleistungen/Ressourcen	Budget
Priorität B: erforderliche Maßnahmen			
M1.2	Bündelung sämtlicher Funktionen aus allen Apps in einer App	Kosten pro Software-Release werden intern über die Erste Bank abgerechnet	
M1.4	Onlineprodukt-Abschluss für potenzielle NeukundInnen über App anbieten (Vorgängermaßnahme M1.3)		
M3.1	Einsatz von Suchmaschinenoptimierung und Präsenz auf Vergleichsportalen	<u>Suchmaschinenoptimierung:</u> - Anzeige schalten - lfd. Betreuung - Abrechnung nach den Klicks und der Anzahl an WebsitebesucherInnen <u>Vergleichsportale:</u> - Tarifpreis nach Leistungswunsch - Kosten für Klick auf die Seite des Produkthanbieters - Kosten pro Vertragsabschluss	EUR 12.000,-
M4.3	Einsatz von E-Mail-Newsletter verstärken und Ticketrabatte für potenzielle NeukundInnen anbieten	<u>Zielgruppenspezifische Werbung</u> - Sechs Mal jährlich über den Newsletter-Verteiler - Erstellung und Wartungskosten <u>Ressourcen/Arbeitsstunden p.a.:</u> 2 MitarbeiterInnen 20 h* EUR 70,-/Stunde pro Aussendung	Kosten p.a. EUR 16.800,-
M5.2	Erklärvideos priorisieren	<u>Zielgruppenspezifischer Videodreh</u> - Videoproduktion - Werbekampagne	EUR 10.000,-
Priorität C: wünschenswerte Maßnahmen			
M2.2	Online-Konfigurator für potenzielle NeukundInnen anbieten	<u>Implementierungskosten für das Tool</u> EUR 10.000,- für die Implementierung <u>Ressourcen/Arbeitsstunden:</u> 2 MitarbeiterInnen 100 h* 70,-/Stunde	EUR 24.000,-
M4.1	Ausbau der Partner im Bereich Veranstaltungen und Konzerte	<u>Ressourcen/Arbeitsstunden:</u> 1 MitarbeiterIn 50 h* 70,-/Stunde	EUR 3.500,-
M4.2	Ö-Ticket Verkauf über Onlinebanking/App	Jährliche Servicekosten für den Kartenverkauf über Ö-Ticket	EUR 3.000,-
M5.1	Einführung Videotelefonie/Videochat im Zuge eines Piloten	<u>Implementierungskosten für interaktive Beratungsmöglichkeiten</u> EUR 10.000,- für die Implementierung <u>Ressourcen/Arbeitsstunden:</u> 1 MitarbeiterIn 50 h* 70,-/Stunde	EUR 13.500,-
M6.1	Weiterbildung der MitarbeiterInnen	<u>Ressourcen/Arbeitsstunden pro MA:</u> 72 h* 70,-/Stunde	Kosten pro MA EUR 5.040,-
M6.2	Einführung einer MitarbeiterInnen-App	<u>Implementierungskosten der App</u> EUR 10.000,- für die Implementierung <u>Ressourcen/Arbeitsstunden:</u> 1 MitarbeiterIn 20 h* 70,-/Stunde	EUR 11.400,-
M6.3	Filialkonzept aufsetzen	<u>Ressourcen/Arbeitsstunden:</u> 2 MitarbeiterInnen 50 h* 70,-/Stunde	EUR 7.000,-

Tabelle 14: Vertriebskosten zur Neukundenakquisition (eigene Darstellung)

Der Bereich Schulungsmaßnahmen der MitarbeiterInnen wird der Kostenstelle Personalentwicklung im Unternehmen zugeordnet. Die Steiermärkische Sparkasse bietet seit Jahren eine eigene Weiterbildungsplattform (AMOS) an, auf welcher laufend Einspielungen der Fortbildungsmaßnahmen getätigt werden. Dies hat den Vorteil, dass Schulungen remote am Arbeitsplatz der MitarbeiterInnen durchgeführt werden können. Dadurch entfallen sämtliche Kosten wie beispielsweise

Seminarraum und Trainerkosten. Die anfallenden Kosten belaufen sich nur auf die personellen Ressourcen der MitarbeiterInnen.

8.6 Festlegung der Controllingmaßnahmen

In diesem letzten Kapitel des Vertriebskonzepts zur Neukundenakquisition wird auf die erforderlichen Controllingmaßnahmen eingegangen. Der Sinn und die Notwendigkeit der Festlegung von Controllingmaßnahmen wurde bereits im theoretischen Konzept (siehe Kapitel 5.6) beschrieben.

Nachfolgend werden Kennzahlen erläutert (siehe Tabelle 15), welche auf Basis der vorgeschlagenen Maßnahmen erstellt wurden. Diese Kennzahlen dienen dazu, die Wirkung der Maßnahmen messbar zu machen und einen Soll-Ist Vergleich für die erforderlichen Anpassungen der Vertriebsmaßnahmen zu bieten.

Folgende Kennzahlen werden als Controllingmaßnahmen vorgeschlagen:

Festgelegte Handlungsempfehlungen	Darstellung der Maßnahmen	Kennzahlen zur Erfolgsmessung
Innovatives Onlinebanking anbieten und Technologieführerschaft anstreben	App-Demo-Version für potenzielle NeukundInnen	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Demo-Logins
	Onlineproduktabschluss für potenzielle NeukundInnen über App anbieten	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl Produktabschlüsse über den Demo-Login
Trend zu Onlineprodukten beobachten und Angebot weiter ausbauen	Onlineangebot gezielt um zusätzliche Produkte ausbauen	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl Produktabschlüsse der neuen Onlineprodukte
	Online-Konfigurator für potenzielle NeukundInnen anbieten	<ul style="list-style-type: none"> Seitenaufrufe des Online-Konfigurators
	Die Website um die Rubrik „Onlineangebote“ erweitern	<ul style="list-style-type: none"> Seitenaufrufe der Rubrik Onlineangebote
Produktwerbung zielgruppenspezifisch abstimmen und in die Social-Media-Kanäle bringen	Einsatz von Suchmaschinenoptimierung und Präsenz auf Vergleichsportalen	<ul style="list-style-type: none"> Auswertungen, wie viele Produktabschlüsse über Vergleichsportale und Google gestartet und erfolgreich abgeschlossen wurden Kosten pro Instrument der Kundenansprache
	Gewinnspiele stärker forcieren	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Gewinnspiel-TeilnehmerInnen Kosten der Gewinnspiele

Angebot von Vorteilsprogrammen durch Social-Media-Kanäle bewerben und in der App visualisieren	Ausbau der Partner im Bereich Veranstaltungen und Konzerte	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl Partnerschaften für Konzerte/Veranstaltungen
	Ö-Ticket Verkauf über Onlinebanking/ App	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl Ticketverkäufe über Onlinebanking Anfallende Servicekosten
	Einsatz E-Mail-Newsletter verstärken	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl Neueintragungen in den Verteiler des E-Mail-Newsletters
Interaktive Beratung anstreben und über Test mit Piloten einführen	Einführung Videotelefonie/Videochat im Zuge eines Piloten	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der durchgeführten Videoberatungen Kundenzufriedenheitsbefragungen
	Erklärvideos priorisieren	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Aufrufe der Erklärvideos
Kompetenz der Mitarbeiter weiter stärken und die Filialen nach geographischen und thematischen Überlegungen positionieren	Weiterbildung der MitarbeiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Schulungen Mitarbeiterbefragungen
	Einführung einer MitarbeiterInnen-App	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Interaktionen Mitarbeiterbefragungen

Tabelle 15: Kennzahlen für die Durchführung der Controllingmaßnahmen (eigene Darstellung)

Darüber hinaus wird der Einsatz von allgemeinen Kennzahlen (siehe Tabelle 16) im Akquisitionsbereich empfohlen:

Allgemeine Kennzahlen im Akquisitionsbereich	Berechnung der Kennzahlen
Neukundenanteil	$\frac{\text{Anzahl der NeukundInnen} \cdot 100}{\text{Anzahl der GesamtkundInnen}}$
Anzahl der NeukundInnen	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der akquirierten KundInnen in definierter Periode Anzahl der abgeschlossenen Produkte
Anzahl der NeukundInnen der Generation Y	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der akquirierten KundInnen der Generation Y in definierter Periode
Anzahl der GesamtkundInnen	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der GesamtkundInnen im Privatkundengeschäft in definierter Periode im Vergleich zum Vorjahr
Akquisitionskosten je NeukundIn	$\frac{\text{Alle mit der Gewinnung von NeukundInnen verbundenen Kosten p. a.}}{\text{Anzahl der NeukundInnen p. a.}}$

Tabelle 16: Allgemeine Kennzahlen zur Neukundenakquisition (eigene Darstellung)

9 Persönliches Resümee

Im Rahmen der durchgeführten Sekundärmarktforschung konnte gezeigt werden, dass die Steiermärkische Sparkasse im Vergleich zu den ausgewählten Banken der DACH-Region im Bereich der Kundenansprache und der damit einhergehenden Neukundenakquisition bereits sehr gut positioniert ist. Darüber hinaus ist der Funktionsumfang im Bereich des Onlinebankings und der mobilen App bereits sehr umfangreich ausgebaut. Die Wichtigkeit, auch im Bereich der Online-Bankprodukte präsent zu sein, wurde bereits erkannt und in das Geschäftsmodell integriert.

Im Rahmen der Primärmarktforschung war es leider nicht möglich, BestandskundInnen im Rahmen von Einzelinterviews in die Erstellung der Masterarbeit einzubinden. So wurde die Primärmarktforschung mit den Einzelinterviews stattdessen mit einer erhöhten Anzahl von 15 NichtkundInnen durchgeführt. Es konnte im Rahmen der Primärmarktforschung gezeigt werden, dass es wichtig ist, die Produkte und Funktionen ständig weiter zu entwickeln, um mit dem raschen digitalen Fortschritt und dem Wettbewerb Schritt halten zu können. Gerade die Generation Y hat einen hohen Anspruch, Standardgeschäftsfälle online abwickeln zu können. Dabei soll der Abschlussprozess einfach, transparent und sicher online erfolgen können. Gerade bei komplexen Produkten, wie beispielsweise einem Kredit, besteht in der Generation Y nach wie vor der Wunsch nach persönlicher Beratung. Diese Ansprüche können sich gerade im Rahmen der schnell fortschreitenden Digitalisierung verändern. So könnten interaktive Beratungsmöglichkeiten in Form von Videochats zukünftig an Bedeutung gewinnen. Die aus den Erkenntnissen der Sekundär- und Primärmarktforschung abgeleiteten Maßnahmen zeigen, dass man sich gegenüber der Generation Y klar positionieren muss. Hier muss vor allem die sehr kurze Aufmerksamkeitsspanne genutzt werden, um Interesse wecken zu können und sich dadurch vom Wettbewerb abzuheben. Wichtig ist dabei, die unterschiedlichen Lebensumstände der Generation Y bei der Kundenansprache zu berücksichtigen und die gewünschte Zielgruppe klar festzulegen. Der Drang nach Mitgestaltung sollte gerade bei der Generation Y jedenfalls genutzt werden. Konkret ist die Generation Y bei der Weiterentwicklung von Funktionen im Onlinebanking oder in der App aktiv einzubinden.

Literaturverzeichnis

Bücher

Aichele, Christian/Schönberger, Marius (2016): E-Business, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Baier, Peter (2009): Praxishandbuch Controlling. Controlling-Instrumente, Unternehmensplanung und Reporting, 1. Aufl., München: mi-Wirtschaftsbuch.

Beger, Rudolf (2018): Present-Day Corporate Communication. A Practice-Oriented, State-of-the-Art Guide, Singapore: Springer Singapore.

Berger, Sascha (2012): Die Vernetzung der Finanzdienstleister, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Bieberstein, Ingo (2006): Dienstleistungs-Marketing, 4. Aufl., Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl Verlag GmbH.

Bitz, Michael/Stark, Gunnar (2015): Finanzdienstleistungen. Darstellung, Analyse, Kritik, 9. Aufl., Berlin: DE GRUYTER OLDENBOURG.

Busch, Rainer/Fuchs, Wolfgang/Unger, Fritz (2008): Integriertes Marketing. Strategie, Organisation, Instrumente, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.

Dannenberg, Holger/Zupancic, Dirk (2008): Spitzenleistungen im Vertrieb. Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Diller, Hermann/Haas, Alexander/Ivens, Björn (2005): Verkauf und Kundenmanagement, Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Detroy, Erich-Norbert/Behle, Christine/Vom Hofe, Renate (2007): Handbuch Vertriebsmanagement, Landsberg am Lech: mi-Fachverlag.

Eilenberger, Guido (2012): Bankbetriebswirtschaftslehre. Grundlagen - Internationale Bankleistungen - Bank-Management, 8. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Fantapié Altobelli, Claudia (2017): Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 3. Aufl., Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Glaser, Christian (2017): Wettbewerbsfaktor Vertrieb bei Finanzdienstleistern, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Großklaus, Rainer H. G. (2014): Von der Produktidee zum Markterfolg, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hannig, Uwe (2017): Marketing und Sales Automation, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Heinemann, Gerrit (2011): Cross-Channel-Management. Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Heinemann, Gerrit (2013): No-Line-Handel. Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Heinemann, Gerrit (2017): Der neue Online-Handel. Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce, 8. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Heinemann, Gerrit/Gaiser, Christian W. (2016): SoLoMo - Always-on im Handel. Die soziale, lokale und mobile Zukunft des Omnichannel-Shopping, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Hellenkamp, Detlef (2018): Bankwirtschaft, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Hofbauer, Günter/Hellwig, Claudia (2016): Professionelles Vertriebsmanagement, 4. Aufl., Erlangen: Publicis.

Homburg, Christian (2017): Marketingmanagement. Strategieinstrumente - umsetzung - unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Homburg, Christian/Schäfer, Heiko/Schneider, Janna (2016): Sales Excellence – Vertriebsmanagement mit System, 8. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Keck, Markus/Hahn, Marco (2006): Integration der Vertriebswege. Herausforderung im dynamischen Retail Banking, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Kotler, Philip/Keller, Kevin Lane (2016): A framework for marketing management, 6. Auflage, Boston: Pearson.

Kotler, Philip/Kartajaya, Hermawan/Setiawan, Iwan (2017): Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Kreutzer, Ralf T. (2018): Social-Media-Marketing kompakt, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Kühnapfel, Jörg B. (2017): Vertriebscontrolling, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Kuß, Alfred/Wildner, Raimund/Kreis, Henning (2018): Marktforschung, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Lammenett, Erwin (2006): Praxiswissen Online-Marketing. Affiliate- und E-Mail-Marketing ; Keyword-Advertising ; Online-Werbung ; Suchmaschinen-Optimierung, 1. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr.Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH.

Lammenett, Erwin (2017): Praxiswissen Online-Marketing: Affiliate- und E-Mail-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Online-Werbung, Social Media, Facebook-Werbung, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Lennartz, Wolfgang (2017): Kundenwert im wertorientierten Management. Messung und praktische Anwendung, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Lippold, Dirk (2015a): Die Marketing-Gleichung. Einführung in das prozess- und wertorientierte Marketingmanagement, 2. Aufl., Berlin: DE GRUYTER OLDENBOURG.

Lippold, Dirk (2015b): Einführung in die Marketing-Gleichung, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Magerhans, Alexander (2016): Marktforschung, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (2012): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden, 7. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (2018): Dienstleistungsmarketing, 9. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred/Eisenbeiß, Maik (2019): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 13. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Naderer, Gabriele/Balzer, Eva (2011): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.

Nagl, Anna (2018): Der Businessplan, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans (2002): Marketing, 19. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot.

Olbrich, Rainer/Schultz, Carsten D./Holsing, Christian (2015): Electronic Commerce und Online-Marketing. Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch, Berlin, Heidelberg: Gabler.

Schögel, Marcus (2012): Distributionsmanagement. Das Management der Absatzkanäle, München: Verlag Franz Vahlen (Vahlens Handbücher).

Tolkmitt, Volker (2007): Neue Bankbetriebslehre. Basiswissen zu Finanzprodukten und Finanzdienstleistungen, 2. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Tomczak, Torsten/Kuß, Alfred/Reinecke, Sven (2014): Marketingplanung, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Verweyen, Alexander (2017): Erfolgreich akquirieren. Instrumente und Methoden der direkten Kundenansprache, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Von Gizycki, Vittoria/Elias, Carola Anna (2018): Omnichannel Branding. Digitalisierung als Basiserlebnis- und beziehungsorientierter Markenführung, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Walsh, Gianfranco/Deseniss, Alexander/Kilian, Thomas (2013): Marketing – Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies, 2. Aufl., Berlin: Gabler

Westwood, John (2006): How to write a Marketing Plan, 3. Aufl., London, Philadelphia: Kogan Page Limited.

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

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

Wirtz, Bernd W. (2013): Multi-Channel-Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.

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, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 3–26.

Brühl, Volker (2018): Banking 4.0 - Strategische Herausforderungen im digitalen Zeitalter, in: Brühl, Volker/Dorschel, Joachim (Hrsg.): Praxishandbuch Digital Banking, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 3–12.

Esch, Franz-Rudolf/Knörle, Christian (2016): Omni-Channel-Strategien durch Customer-Touchpoint-Management erfolgreich realisieren, in: Binckebanck, Lars/Elste, Rainer (Hrsg.): Digitalisierung im Vertrieb, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 123–138.

Gerard, Peter/Grether, Mark (2004): Kundenwertmanagement in Handelsunternehmen, in: Wirtz, Bernd W./Göttgens, Olaf (Hrsg.): Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement, Strategien, Konzepte und Best Practices, Wiesbaden: Gabler, S. 417–440.

Götzl, Stephan (2016): Das Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken im digitalen Zeitalter, in: Hellenkamp, Detlef/Fürderer, Kai (Hrsg.): Handbuch Bankvertrieb, Theorie und Praxis im Zukunftsdialo, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 3-23

Hellenkamp, Detlef (2016): Generation Y: Bankkunden im Zeitalter der Digitalisierung, in: Hellenkamp, Detlef/Fürderer, Kai (Hrsg.): Handbuch Bankvertrieb, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 383–395.

Johnigk, Michael/Uhlig, Torsten/Reick, Markus/Kähmann, Jörg (2018): Die Omnichannel-Strategie der SIGNAL IDUNA Gruppe als Antwort auf geändertes Kundenverhalten. Perspektiven aus Marketing- und Vertriebsicht, in: Böckenholt,

Ingo/Mehn, Audrey/Westermann, Arne (Hrsg.): Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz, Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 191–213.

Keck, Markus/Mertes, Stefan (2015): Einfluss der Digitalisierung auf die Bankfiliale – neue Technologien für mehr Kundennähe, in: Seidel, Marcel/Liebetrau, Axel (Hrsg.): Banking & Innovation 2015, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 195–200.

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 Fachmedien Wiesbaden, S. 305–323.

Lembke, Gerald (2015): Digitale Medien - Wie das Internet Kundenkommunikation und künftige Marktumfelder verändert, in: Brock, Harald/Bieberstein, Ingo (Hrsg.): Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 93–100.

Mehn, Audrey/Wirtz, Vanessa (2018): Stand der Forschung – Entwicklung von Omnichannel-Strategien als Antwort auf neues Konsumentenverhalten, in: Böckenholt, Ingo/Mehn, Audrey/Westermann, Arne (Hrsg.): Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz, Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3–35.

Oberle, Simon (2015): Interaktive Finanzberatung - Filiale, Online & Co. im Multikanal, in: Brock, Harald/Bieberstein, Ingo (Hrsg.): Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 239–255.

Schramm-Klein, Hanna/Wagner, Gerhard (2016): Disruption im Mehrkanalhandel: Transformation von Multi- über Cross- zu Omni-Channel-Retailing, in: Heinemann, Gerrit/Gehrckens, H. Mathias/Wolters, Uly J. (Hrsg.): Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 425–448.

Schröder, Hendrik/Bohlmann, Annette/Witek, Matthias (2011): Informieren und Kaufen bei Multichannel-Retailern – empirische Untersuchungen zum Verhalten der Endkunden, in: Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (Hrsg.): Dialogmarketing Perspektiven 2010/2011, Tagungsband 5. wissenschaftlicher interdisziplinärer Kongress für Dialogmarketing, Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden, S. 150–176.

Strietzel, Markus/Steger, Sebastien/Bremen, Till (2018): Digitale Transformation im Banking - ein Überblick, in: Brühl, Volker/Dorschel, Joachim (Hrsg.): Praxishandbuch Digital Banking, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 13–29.

Westermann, Arne/Wirtz, Vanessa/Zimmermann, Rebecca (2018): Ein theoriebasierter Ansatz zur Erlangung von Exzellenz im Omnichannel-Vertrieb, in: Böckenholt, Ingo/Mehn, Audrey/Westermann, Arne (Hrsg.): Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz, Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 37–70.

Journale und Fachzeitschriften

Arcand, Manon/PromTep, Sandrine/Brun, Isabelle/Rajaobelina, Lova (2017): Mobile banking service quality and customer relationships, in: International Journal of Bank Marketing [peer reviewed], Jg. 35, Nr. 7, S. 1068–1089.

Beck, Norbert/Rygl, David (2015): Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing, in: Journal of Retailing and Consumer Services [peer reviewed], Jg. 27, S. 170–178.

Blisse, Holger (2017): Drei dezentrale Bankensektoren in Österreich – drei eigenständige Geschäftsmodelle und Eigentümerprofile, in: ÖBA - Österreichisches Bankarchiv, Nr. 4, S. 1–3.

Cambra-Fierro, Jesús/Kamakura, Wagner A./Melero-Polo, Iguacel/Sese, F. Javier (2016): Are multichannel customers really more valuable? An analysis of banking services, in: International Journal of Research in Marketing [peer reviewed], Jg. 33, Nr. 1, S. 208–212.

Hall, Angela/Towers, Neil/Shaw, Duncan R. (2017): Understanding how Millennial shoppers decide what to buy, in: International Journal of Retail & Distribution Management [peer reviewed], Jg. 45, Nr. 5, S. 498–517.

Picot-Coupey, Karine/Huré, Elodie/Piveteau, Lauren (2016): Channel design to enrich customers' shopping experiences. Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective – the Direct Optic case, in: Intl J of Retail & Distrib Mgt [peer reviewed], Jg. 44, Nr. 3, S. 336–368.

Verhoef, Peter C./Kannan, P. K./Inman, J. Jeffrey (2015): From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing, in: Journal of Retailing [peer reviewed], Jg. 91, Nr. 2, S. 174–181.

Zhang, Min/Ren, Chengshang/Wang, G. Alan/He, Zhen (2018): The impact of channel integration on consumer responses in omni-channel retailing: The mediating effect of consumer empowerment, in: Electronic Commerce Research and Applications [peer reviewed], Jg. 28, S. 181–193.

Beiträge aus Internetquellen

Commerzbank (2018): Geschäftsbericht 2017 [online] https://www.commerzbank.de/media/de/aktionaere/service/archive/konzern/2018/2/Geschaeftsbericht_2017_Konzern_EN.pdf [04.03.2019]

Credit Suisse (2018): Geschäftsbericht 2017 [online] <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/investor-relations/financial-disclosures/financial-reports/csg-ar-2017-de.pdf> [05.03.2019]

Deloitte (2014): Die Chance Omnichannel. Eine Studie für eBay [online] <https://www.ebayinc.com/stories/press-room/de/studie-die-chance-omnichannel-von-deloitte-f%C3%BCr-ebay-zeigt-omnichannel-strategien-bieten-h%C3%A4ndlern-zugang-zu-attraktiven-marktsegment> [20.12.2018]

Deutsche Bank (2018): Geschäftsbericht 2017 [online] https://geschaeftsbericht.deutsche-bank.de/2017/gb/serviceseiten/downloads/files/dbfy2017_gesamt.pdf [04.03.2019]

Europäische Union (o.J.): [online] https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-central-bank_de [01.10.2018]

Griffin, Bruce/St. Dunne, John/Green, Robb (2013): Omnichannel: The future of department store retailing [online] <http://docplayer.net/23310013-Omnichannel-the-future-of-department-store-retailing.html> [26.12.2018]

Landesbank Baden-Württemberg (2018): Geschäftsbericht 2017 [online] https://www.lbbw.de/konzern/news-and-services/finanzberichte/geschaeftsberichte/lbbw_geschaeftsbericht_2017_7u25z2rhr_m.pdf [05.03.2019]

OeNB (2018): [online] <https://www.oenb.at/Statistik/Standardisierte-Tabellen/Finanzinstitutionen/Kreditinstitute/Gesch-ftsstrukturdaten.html> [08.12.2018]

PricewaterhouseCoopers AG (2015): Total Retail 2015. Wie disruptive Faktoren den deutschen Handel herausfordern [online] https://www.pwc.de/de/publikationen/paid_pubs/geschaeft-mobile-und-social-werden-beim-einkauf-unzertrennlich.pdf [29.12.2018]

PricewaterhouseCoopers AG (2016): Total Retail 2016 – der Wettlauf um Relevanz [online] http://digital.pwc-tools.de/total-retail-2016/wp-content/uploads/sites/26/2016/08/Studie_Total_Retail_2016.pdf [28.12.2018]

Princeton One (2019): Understanding Generation Y [online]
<http://princetonone.com/news/PrincetonOne%20White%20Paper2.pdf>
[09.01.2019]

Raiffeisen (2018): Ökonomischer Fußabdruck der Raiffeisen Bankengruppe in Österreich im Jahr 2017 [online] https://www.raiffeisen.at/de/meine-bank/raiffeisen-bankengruppe/wertschoepfungsberichte/_jcr_content/root/responsivegrid/contentcontainer_1102374035/contentbox/downloadlist.download.html/0/Oekonomischer%20Fussabdruck%20der%20Raiffeisen%20Bankengruppe%20in%20Oesterreich%202017.pdf [03.03.2019]

Raiffeisen-Landesbank Steiermark (2018): Geschäftsbericht 2017 [online] https://epaper-raiffeisen-rlb-steiermark.at/Geschaeftsbericht_2017/files/assets/common/downloads/publication.pdf [03.03.2019]

Reif, Marcus K. (2015): [online] <https://www.reif.org/blog/alles-aendert-sich-die-generationen-x-y-und-z-wandel-bei-human-resources/> [03.01.2019]

RIS (2018a): [online] <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20003383> [28.11.2018]

RIS (2018b): [online] <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10004827> [29.11.2018]

SNB (2018): Die Banken in der Schweiz - 2017 [online] https://www.snb.ch/de/mmr/reference/banks_2017/source/banks_2017.de.pdf
[05.03.2019]

SNB (2019): [online] https://data.snb.ch/de/topics/banken#!/doc/explanations_banken [05.03.2019]

- SwissBanking (2019): [online]
<https://www.swissbanking.org/de/finanzplatz/akteure-des-finanzplatzes/bankengruppen> [05.03.2019]
- Statista (2018a): [online]
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/431727/umfrage/nutzung-des-internets-fuer-online-banking-in-oesterreich/> [24.09.2018]
- Statista (2018b): [online] <https://de.statista.com/themen/3654/smartphone-nutzung-in-oesterreich/> [22.12.2018]
- Statistik Austria (2019): Bevölkerung am 1.1.2018 nach Alter und Bundesland – Insgesamt [online]
https://www.statistik.at/wcm/idc/idcplg?IdcService=GET_NATIVE_FILE&RevisionS_electionMethod=LatestReleased&dDocName=023470 [10.03.2019]
- Steiermärkische Sparkasse (2019a): [online]
<https://www.sparkasse.at/steiermaerkische/privatkunden> [15.03.2019]
- Steiermärkische Sparkasse (2019b): Report Kundenstruktur – Alter [unveröffentlichte Quelle]
- Steiermärkische Sparkasse (2018a): [online]
<https://www.sparkasse.at/steiermaerkische/wir-ueber-uns/unternehmensprofil>
 [20.09.2018]
- Statista (2019): [online]
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/157580/umfrage/bilanzsumme-der-groessten-banken-in-deutschland/> [04.03.2019]
- Steiermärkische Sparkasse (2018b): [online]
<https://www.sparkasse.at/steiermaerkische/wir-ueber-uns/westbalkan-region>
 [20.09.2018]
- Steiermärkische Sparkasse (2018c): [online]
<https://www.sparkasse.at/content/dam/at/spk-steiermaerkische/steiermaerkische.at/Gesch%C3%A4ftsberichte/Stmk-Spk-Geschaeftsbericht-2017.pdf> [20.09.2018]

Steiermärkische Sparkasse (2018d): Report Neukunden [unveröffentlichte Quelle]

UBS (2018): Annual Report 2017 [online]
https://www.ubs.com/global/de/about_ubs/investor_relations/annualreporting/2017/_jcr_content/par/teaserbox_1087569181/teaser/linklist/link.0515972108.file/bGluaY9wYXRoPS9jb250ZW50L2RhbS9zdGF0aWMvZ2xvYmFsL2ludmVzdG9yX3JlbGF0aW9ucy9hbm51YWwtcmVwb3J0LzlwMTcvZnVsbC1yZXBvcnQtdWJzLWdyb3VwLWFnLWNvbNvbGikYXRIZC0yMDE3LWVuLnBkZg==/full-report-ubs-group-ag-consolidated-2017-en.pdf [04.03.2019]

UniCredit Bank Austria (2018): Geschäftsbericht 2017 [online]
https://www.bankaustria.at/files/GB2017_DE.pdf [02.03.2019]

UniCredit Bank Austria (2019): Bank Austria Überblick [online]
https://www.bankaustria.at/files/Investor_Fact_Sheet_DE.pdf [02.03.2019]

Volksbank Steiermark (2018): Geschäftsbericht 2017 [online]
https://www.volksbank-stmk.at/m101/volksbank/m016_44770/downloads/geschaeftsberichte/geschaeftsbericht_2017_volksbank_steiermark.pdf [04.03.2019]

Volksbank Steiermark (2019a): [online]
https://www.volksbank.at/m101/volksbank/de/presse/details/160617_fusion_steiermark.jsp [01.03.2019]

Volksbank Steiermark (2019b): [online] <https://www.volksbank.at/oevag-bspaltung> [01.03.2019]

Zürcher Kantonalbank (2018): Geschäftsbericht 2017 [online]
<https://www.zkb.ch/media/pub/coporate/jahresbericht/geschaeftsbericht-2017.pdf> [05.03.2019]

Sonstige Quellen

Fink, Maria, Mag., Retailmanagement, Steiermärkische Bank und Sparkassen AG, [06.11.2018]

Koch, Ekkehard, Mag., Regionalleiter, Steiermärkische Bank und Sparkassen AG, [02.10.2018]

Anhang

Anhang Inhaltsverzeichnis

1. Projektplan (aggregiert und detailliert) und Meilensteinplan	A-2
2. Sekundärmarktforschung.....	A-15
2.1 Kriterienkatalog.....	A-15
2.2 Einzelergebnisse	A-17
3. Primärmarktforschung – Gesprächsleitfaden.....	A-25
4. Bewertungskriterien – SWOT-Katalog.....	A-28

Anhang Tabellenverzeichnis

Tabelle A1: Meilensteinplan (eigene Darstellung)	A-14
Tabelle A2: Bewertungskatalog Online-Bankprodukte und eingesetzte Instrumente zur Neukundenakquisition (eigene Darstellung)	A-16
Tabelle A3: Bewertungskatalog Banken Deutschland (eigene Darstellung).....	A-19
Tabelle A4: Bewertungskatalog Banken Österreich (eigene Darstellung)	A-22
Tabelle A5: Bewertungskatalog Banken Schweiz (eigene Darstellung)	A-24
Tabelle A6: Gesprächsleitfaden zur Erstellung von Handlungsempfehlungen (eigene Darstellung)	A-27
Tabelle A7: Bewertungskriterien Stärke/Chance – SWOT-Katalog	A-28
Tabelle A8: Bewertungskriterien Schwäche/Gefahr – SWOT-Katalog	A-29

1. Projektplan (aggregiert und detailliert) und Meilensteinplan

Nr.	PSP-Nr.	Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	2. Quartal		3. Quartal			4. Quartal			1. Quartal			2. Quartal			3. Quartal				
						Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug			
1	1	Masterarbeit	407 Tage	Fre 01.06.18	Fre 12.07.19	[Gantt bar spanning from 01.06.18 to 12.07.19]																		
2	2	Projektmanagement	401 Tage	Fre 01.06.18	Sam 06.07.19	[Gantt bar spanning from 01.06.18 to 06.07.19]																		
11	3	Start Masterarbeit (Einleitung, Bezugsrahmen, Ressourcenplan) durchführen	39 Tage	Mon 17.09.18	Don 25.10.18	[Gantt bar spanning from 17.09.18 to 25.10.18]																		
24	4	Diplomandenseminar 1	69 Tage	Mon 17.09.18	Sam 24.11.18	[Gantt bar spanning from 17.09.18 to 24.11.18]																		
34	5	Theorieteil verfassen	99 Tage	Sam 20.10.18	Sam 26.01.19	[Gantt bar spanning from 20.10.18 to 26.01.19]																		
43	6	Vorbereitung Analyse	99 Tage	Sam 20.10.18	Sam 26.01.19	[Gantt bar spanning from 20.10.18 to 26.01.19]																		
53	7	Diplomandenseminar 2	43 Tage	Sam 15.12.18	Sam 26.01.19	[Gantt bar spanning from 15.12.18 to 26.01.19]																		
61	8	Erarbeitung Praxisteil	132 Tage	Sam 15.12.18	Don 25.04.19	[Gantt bar spanning from 15.12.18 to 25.04.19]																		
92	9	Diplomandenseminar 3	28 Tage	Fre 22.03.19	Don 18.04.19	[Gantt bar spanning from 22.03.19 to 18.04.19]																		
102	10	Einreichung Masterarbeit durchführen	71 Tage	Fre 19.04.19	Fre 28.06.19	[Gantt bar spanning from 19.04.19 to 28.06.19]																		
110	11	Abschlusskolloquium Mastarbeit	28 Tage	Sam 15.06.19	Fre 12.07.19	[Gantt bar spanning from 15.06.19 to 12.07.19]																		

Nr.	PSP-	Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	2. Quartal			3. Quartal			4. Quartal			1. Quartal			2. Quartal			3. Quartal		
						Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	
1	1	Masterarbeit	407 Tage	Fre 01.06.18	Fre 12.07.19																		
2	2	Projektmanagement	401 Tage	Fre 01.06.18	Sam 06.07.19																		
3	2.1	Abwesenheit Studentin	3 Tage	Sam 22.12.18	Mon 24.12.18																		
4	2.2	Abwesenheit Studentin	3 Tage	Son 30.12.18	Die 01.01.19																		
5	2.3	Abwesenheit Studentin	3 Tage	Mit 17.04.19	Fre 19.04.19																		
6	2.4	Abwesenheit UB	22 Tage	Mon 24.12.18	Mon 14.01.19																		
7	2.5	Themenantrag erstellt und eingereicht	0 Tage	Fre 01.06.18	Fre 01.06.18																		
8	2.6	Einführung zur Masterarbeitserstellung	1 Tag	Sam 15.09.18	Sam 15.09.18																		
9	2.7	Literaturrecherche laufend durchführen und Leseliste führen	401 Tage	Fre 01.06.18	Sam 06.07.19																		
10	2.8	Austausch mit MB und UB laufend durchführen	293 Tage	Mon 17.09.18	Sam 06.07.19																		
11	3	Start Masterarbeit (Einleitung, Bezugsrahmen, Ressourcenplan) durchführen	39 Tage	Mon 17.09.18	Don 25.10.18																		
12	3.1	MB zugewiesen	0 Tage	Mon 17.09.18	Mon 17.09.18																		

Nr.	PSP-Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	2. Quartal			3. Quartal			4. Quartal			1. Quartal			2. Quartal			3. Quartal			
					Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep		
13	3.2 Einleitung schreiben (Ausgangssituation, Herausforderung, UN-Vorstellung, Ziele)	26 Tage	Mon 17.09.18	Fre 12.10.18																			
14	3.3 Bezugsrahmen erstellen	26 Tage	Mon 17.09.18	Fre 12.10.18																			
15	3.4 1. Literaturverzeichnis erstellen und Leseliste führen	26 Tage	Mon 17.09.18	Fre 12.10.18																			
16	3.5 Projekt- und Ressourcenplan erstellen	26 Tage	Mon 17.09.18	Fre 12.10.18																			
17	3.6 Vorbereitung 1. Coaching-Gespräch durchführen	22 Tage	Mon 17.09.18	Mon 08.10.18																			
18	3.7 Unterlagen an MB übermitteln und in Moodle hochladen	1 Tag	Mon 08.10.18	Mon 08.10.18																			
19	3.8 1. Coaching-Gespräch mit MB durchgeführt	0 Tage	Don 11.10.18	Don 11.10.18																			
20	3.9 Vorbereitung Kick-Off-Termin (UB und MB) durchführen	22 Tage	Mon 17.09.18	Mon 08.10.18																			
21	3.10 Kick-Off Termin mit UB und MB durchgeführt	0 Tage	Don 11.10.18	Don 11.10.18																			
22	3.11 Feedback aus DS 1 berücksichtigen	5 Tage	Sam 20.10.18	Mit 24.10.18																			
23	3.12 Start-Phase der Masterarbeit abgeschlossen	0 Tage	Don 25.10.18	Don 25.10.18																			

Nr.	PSP-	Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	2. Quartal			3. Quartal			4. Quartal			1. Quartal			2. Quartal			3. Quartal		
						Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep
24	4	Diplomandenseminar 1	69 Tage	Mon 17.09.18	Sam 24.11.18																		
25	4.1	Unterlagen DS 1 erstellen	26 Tage	Mon 17.09.18	Fre 12.10.18																		
26	4.2	DS 1 Unterlagen an MB übermitteln	1 Tag	Mon 08.10.18	Mon 08.10.18																		
27	4.3	Überarbeitung DS 1 Unterlagen mit Feedback MB durchführen	1 Tag	Don 11.10.18	Don 11.10.18																		
28	4.4	Unterlagen DS 1 in Moodle hochgeladen	0 Tage	Fre 12.10.18	Fre 12.10.18																		
29	4.5	DS 1 absolvieren	1 Tag	Sam 20.10.18	Sam 20.10.18																		
30	4.6	DS 1 erfolgreich absolviert	0 Tage	Sam 20.10.18	Sam 20.10.18																		
31	4.7	Coaching-Gespräch mit MB (nach DS 1) durchführen	6 Tage	Mon 22.10.18	Sam 27.10.18																		
32	4.8	MA-Vereinbarung ausarbeiten und via Moodle einreichen	35 Tage	Sam 20.10.18	Fre 23.11.18																		
33	4.9	MA-Vereinbarung eingereicht	0 Tage	Sam 24.11.18	Sam 24.11.18																		
34	5	Theorieteil verfassen	99 Tage	Sam 20.10.18	Sam 26.01.19																		
35	5.1	Kapitel "Finanzdienstleistungen im B2C-Bereich" verfassen	8 Tage	Sam 20.10.18	Sam 27.10.18																		

Nr.	PSP-Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	1. Quartal			2. Quartal			3. Quartal			4. Quartal		
					Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dez
36	5.2 Kapitel "NeukundInnenakquise" verfassen	8 Tage	Fre 02.11.18	Fre 09.11.18											■	
37	5.3 Kapitel "Multichanneling" verfassen	8 Tage	Sam 10.11.18	Sam 17.11.18											■	
38	5.4 Onlinevertriebskonzept für die NeukundInnenakquise in der Bankenbranche verfassen	21 Tage	Sam 17.11.18	Fre 07.12.18											■	
39	5.5 Theorieteil an MB übermitteln	1 Tag	Fre 14.12.18	Fre 14.12.18												
40	5.6 Feedback von MB im Theorieteil berücksichtigen	27 Tage	Don 20.12.18	Die 15.01.19											■	
41	5.7 Feedback aus DS 2 berücksichtigen	7 Tage	Sam 19.01.19	Fre 25.01.19											■	
42	5.8 Theorieteil abgeschlossen	0 Tage	Sam 26.01.19	Sam 26.01.19											■	
43	6 Vorbereitung Analyse	99 Tage	Sam 20.10.18	Sam 26.01.19											■	
44	6.1 Unternehmensvorstellung Steiermärkische Sparkasse aktualisieren	7 Tage	Sam 20.10.18	Fre 26.10.18											■	
45	6.2 Situationsanalyse durchführen & verfassen	30 Tage	Sam 20.10.18	Son 18.11.18											■	
46	6.3 Untersuchungsdesign erstellen	22 Tage	Sam 20.10.18	Sam 10.11.18											■	

Nr.	PSP-Nr.	Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	2. Quartal			3. Quartal			4. Quartal			1. Quartal			2. Quartal			3. Quartal		
						Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	
47	6.4	Abstimmung mit UB durchführen	5 Tage	Mon 19.11.18	Fre 23.11.18																		
48	6.5	Untersuchungsdesign an MB übermitteln	1 Tag	Sam 24.11.18	Sam 24.11.18																		
49	6.6	Coaching-Gespräch mit MB durchführen	3 Tage	Mit 28.11.18	Fre 30.11.18																		
50	6.7	Überarbeitung Untersuchungsdesign mit Feedback MB	4 Tage	Fre 30.11.18	Mon 03.12.18																		
51	6.8	Feedback DS 2 berücksichtigen	5 Tage	Mon 21.01.19	Fre 25.01.19																		
52	6.9	Vorbereitung Analyse abgeschlossen	0 Tage	Sam 26.01.19	Sam 26.01.19																		
53	7	Diplomandenseminar 2	43 Tage	Sam 15.12.18	Sam 26.01.19																		
54	7.1	Vorbereitungen DS 2 Unterlagen durchführen	19 Tage	Sam 15.12.18	Mit 02.01.19																		
55	7.2	DS 2 Unterlagen an MB übermitteln	1 Tag	Mit 02.01.19	Mit 02.01.19																		
56	7.3	Überarbeitung DS 2 Unterlagen mit Feedback MB durchführen	4 Tage	Mon 07.01.19	Don 10.01.19																		
57	7.4	Unterlagen DS 2 in Moodle hochgeladen	0 Tage	Fre 11.01.19	Fre 11.01.19																		
58	7.5	DS 2 absolvieren	3 Tage	Don 17.01.19	Sam 19.01.19																		

Nr.	PSP-Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	1. Quartal			2. Quartal			3. Quartal								
					Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep						
59	7.6 DS 2 erfolgreich absolviert	0 Tage	Sam 19.01.19	Sam 19.01.19			19.01												
60	7.7 Coaching-Gespräch (nach DS 2) mit MB durchführen	6 Tage	Mon 21.01.19	Sam 26.01.19			■												
61	8 Erarbeitung Praxisteil	132 Tage	Sam 15.12.18	Don 25.04.19															
62	8.1 Vorbereitende Datenrecherche zur Sekundär-Mafo starten	37 Tage	Sam 15.12.18	Son 20.01.19			■												
63	8.2 Sekundär-Mafo durchführen	14 Tage	Son 20.01.19	Sam 02.02.19			■												
64	8.3 Untersuchungsergebnisse Sekundär-Mafo lfd. dokumentieren und interpretieren	14 Tage	Son 20.01.19	Sam 02.02.19			■												
65	8.4 Untersuchungsergebnisse Sekundär-Mafo an MB und UB übermitteln	1 Tag	Sam 02.02.19	Sam 02.02.19			■												
66	8.5 Untersuchungsergebnisse Sekundär-Mafo mit MB und UB besprechen	1 Tag	Mit 06.02.19	Mit 06.02.19			■												
67	8.6 Feedback von MB und UB zu den Ergebnissen der Sekundär-Mafo berücksichtigen	3 Tage	Don 07.02.19	Sam 09.02.19			■												
68	8.7 Interviewpartner (15 Nicht-KundInnen) für qualitative Primär-Mafo auswählen	4 Tage	Sam 09.02.19	Die 12.02.19			■												

Nr.	PSP-	Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	1. Quartal			2. Quartal			3. Quartal		
						Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep
69	8.8	Gesprächsleitfäden für qualitative Primär-Mafo auf Basis Ergebnisse Sekundär-Mafo erarbeiten	6 Tage	Son 03.02.19	Fre 08.02.19			■						
70	8.9	Gesprächsleitfäden-Entwurf an MB und UB übermitteln	1 Tag	Fre 08.02.19	Fre 08.02.19		■							
71	8.10	Mit MB und UB Gesprächsleitfäden besprechen	1 Tag	Mon 11.02.19	Mon 11.02.19		■							
72	8.11	Gesprächsleitfäden auf Basis Feedback MB und UB überarbeiten	3 Tage	Mon 11.02.19	Mit 13.02.19		■							
73	8.12	qualitative Primär-Mafo durchführen (15 Interviews durchführen)	16 Tage	Mit 13.02.19	Don 28.02.19		■							
74	8.13	Untersuchungsergebnisse Primär-Mafo lfd. transkribieren und interpretieren	16 Tage	Mit 13.02.19	Don 28.02.19		■							
75	8.31	Interview mit TeilnehmerIn A führen	1 Tag	Mit 13.02.19	Mit 13.02.19		■							
76	8.30	Interview mit TeilnehmerIn B führen	1 Tag	Don 14.02.19	Don 14.02.19		■							
77	8.29	Interview mit TeilnehmerIn C führen	1 Tag	Fre 15.02.19	Fre 15.02.19		■							
78	8.28	Interview mit TeilnehmerIn D, E, F, G führen	1 Tag	Son 17.02.19	Son 17.02.19		■							
79	8.27	Interview mit TeilnehmerIn H führen	1 Tag	Die 19.02.19	Die 19.02.19		■							

Nr.	PSP-Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	1. Quartal			2. Quartal			3. Quartal			4. Quartal		
					Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
80	8.26 Interview mit TeilnehmerIn I, J führen	1 Tag	Mit 20.02.19	Mit 20.02.19												
81	8.25 Interview mit TeilnehmerIn K,L führen	1 Tag	Fre 22.02.19	Fre 22.02.19												
82	8.24 Interview mit TeilnehmerIn M führen	1 Tag	Sam 23.02.19	Sam 23.02.19												
83	8.23 Interview mit TeilnehmerIn N führen	1 Tag	Mon 25.02.19	Mon 25.02.19												
84	8.22 Interview mit TeilnehmerIn O führen	1 Tag	Don 28.02.19	Don 28.02.19												
85	8.32 Auswertung der Daten durchführen	10 Tage	Fre 01.03.19	Son 10.03.19												
86	8.19 Konzept und Handlungsempfehlungen verfassen	13 Tage	Mon 11.03.19	Sam 23.03.19												
87	8.14 Untersuchungsergebnisse aus qualitativer Primär-Mafo sowie Konzept und Handlungsempfehlungen an UB und MB übermitteln	1 Tag	Sam 23.03.19	Sam 23.03.19												
88	8.15 Untersuchungsergebnisse aus qualitativer Primär-Mafo mit UB und MB besprechen	1 Tag	Mon 25.03.19	Mon 25.03.19												
89	8.16 Feedback von MB und UB zu den Ergebnissen der qualitativer Primär-Mafo berücksichtigen	8 Tage	Mon 25.03.19	Mon 01.04.19												

Nr.	PSP-Nr.	Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	2. Quartal			3. Quartal			4. Quartal			1. Quartal			2. Quartal			3. Quartal		
						Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep
90	8.17	Feedback aus DS 3 berücksichtigen	11 Tage	Son 14.04.19	Mit 24.04.19																		
91	8.18	Erarbeitung Praxisteil abgeschlossen	0 Tage	Don 25.04.19	Don 25.04.19																		
92	9	Diplomandenseminar 3	28 Tage	Fre 22.03.19	Don 18.04.19																		
93	9.1	Vorbereitungen DS 3 durchführen	13 Tage	Son 24.03.19	Fre 05.04.19																		
94	9.2	Abstimmung mit UB durchführen	1 Tag	Fre 29.03.19	Fre 29.03.19																		
95	9.3	DS 3 Unterlagen an MB übermitteln	1 Tag	Die 02.04.19	Die 02.04.19																		
96	9.4	Unterlagen DS 3 mit MB durchbesprechen	1 Tag	Mit 03.04.19	Mit 03.04.19																		
97	9.5	Überarbeitung DS 3 Unterlagen mit Feedback MB durchführen	2 Tage	Mit 03.04.19	Don 04.04.19																		
98	9.6	Unterlagen DS 3 in Moodle hochgeladen	0 Tage	Fre 05.04.19	Fre 05.04.19																		
99	9.7	DS 3 absolvieren	3 Tage	Don 11.04.19	Sam 13.04.19																		
100	9.8	DS 3 erfolgreich absolviert	0 Tage	Sam 13.04.19	Sam 13.04.19																		
101	9.9	Coaching-Gespräch (nach DS 3) mit MB durchführen	4 Tage	Mon 15.04.19	Don 18.04.19																		

Nr.	PSP-	Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	2. Quartal		3. Quartal			4. Quartal			1. Quartal			2. Quartal			3. Quartal		
						Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug
102	10	Einreichung Masterarbeit durchführen	71 Tage	Fre 19.04.19	Fre 28.06.19																	
103	10.1	Lektorat der Masterarbeit vergeben	6 Tage	Fre 19.04.19	Mit 24.04.19																	
104	10.2	Letzte Überarbeitungen/ Reinschrift anfertigen	7 Tage	Don 25.04.19	Mit 01.05.19																	
105	10.3	Masterarbeit erfolgreich eingereicht & in Moodle hochgeladen	0 Tage	Don 02.05.19	Don 02.05.19																	
106	10.4	Masterarbeit erfolgreich approbiert	0 Tage	Sam 15.06.19	Sam 15.06.19																	
107	10.5	Formale Ausbesserungen an Masterarbeit durchführen	3 Tage	Sam 15.06.19	Mon 17.06.19																	
108	10.6	Masterarbeit drucken und binden lassen	9 Tage	Mit 19.06.19	Don 27.06.19																	
109	10.7	Abgabe approbierte Masterarbeit in Moodle durchgeführt	0 Tage	Fre 28.06.19	Fre 28.06.19																	
110	11	Abschlusskolloquium Mastarbeit	28 Tage	Sam 15.06.19	Fre 12.07.19																	
111	11.1	Vorbereitungen für Masterprüfung durchführen	17 Tage	Sam 15.06.19	Mon 01.07.19																	
112	11.2	Abschlusskolloquium durchführen	6 Tage	Mon 01.07.19	Sam 06.07.19																	
113	11.3	Abschlusskolloquium erfolgreich absolviert	0 Tage	Son 07.07.19	Son 07.07.19																	

Nr.	PSP-Nr.	Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	1. Quartal			2. Quartal			3. Quartal			4. Quartal							
						Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep
114	11.4	Masterarbeit im Unternehmen beim UB präsentieren	5 Tage	Mon 08.07.19	Fre 12.07.19																	
115	11.5	Masterarbeit im Unternehmen beim UB erfolgreich präsentiert	0 Tage	Fre 12.07.19	Fre 12.07.19																	

Meilensteinplan		
Meilenstein	Datum	Beschreibung
MS 1	01.06.2018	Themenantrag erstellt und eingereicht
MS 2	17.09.2018	MB zugewiesen
MS 3	11.10.2018	1. Coaching-Gespräch durchgeführt
MS 4	11.10.2018	Kick-Off-Termin mit UB und MB durchgeführt
MS 5	12.10.2018	Unterlagen DS 1 auf Moodle hochgeladen
MS 6	20.10.2018	DS 1 erfolgreich absolviert
MS 7	25.10.2018	Start-Phase der Masterarbeit abgeschlossen
MS 8	24.11.2018	MA-Vereinbarung eingereicht
MS 9	11.01.2019	Unterlagen DS 2 in Moodle hochgeladen
MS 10	19.01.2019	DS 2 erfolgreich absolviert
MS 11	26.01.2019	Theorieteil verfasst
MS 12	26.01.2019	Vorbereitung Analyse abgeschlossen
MS 13	05.04.2019	Unterlagen DS 3 in Moodle hochgeladen
MS 14	13.04.2019	DS 3 erfolgreich absolviert
MS 15	25.04.2019	Erarbeitung Praxisteil abgeschlossen
MS 16	02.05.2019	Masterarbeit erfolgreich eingereicht und in Moodle hochgeladen
MS 17	15.06.2019	Masterarbeit erfolgreich approbiert
MS 18	28.06.2019	Abgabe approbierte Masterarbeit im Moodle durchgeführt
MS 19	07.07.2019	Abschlusskolloquium erfolgreich absolviert
MS 20	12.07.2019	Masterarbeit im Unternehmen beim UB erfolgreich präsentiert

Tabelle A1: Meilensteinplan (eigene Darstellung)

2. Sekundärmarktforschung

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die Ergänzungen der Sekundärmarktforschung angeführt.

2.1 Kriterienkatalog

Bewertung der Online-Bankprodukte		
Kriterien	Bewertung	Punkte
Verfügbarkeit einer mobiloptimierten Website?	Ja	1
	Nein	0
Verfügbarkeit Online-Produkt (via Desktop)?	mehr als 2 Produkte online abschließbar	3
	mind. 2 Produkte	2
	mind. 1 Produkt	1
	kein Produkt online verfügbar	0
Online Abschluss des Kredit-Produkts über mobiles Gerät möglich?	Ja	1
	Nein	0
Online-Abschlussfähigkeit des Online Kredits?	Gänzlich online	3
	Kombination online und Postweg	2
	Kombination online und Filiale	1
Online Produktabschluss für NeukundInnen möglich?	Ja	1
	Nein	0
Videos zur Erklärung von Bankprodukten verfügbar?	Ja	1
	Nein	0
Interaktive Beratungsfunktionen wie beispielsweise Videoberatung oder Chat-Funktion?	Ja	1
	Nein	0
Bewertung der eingesetzten Instrumente zur Neukundenakquisition		
Kriterien	Bewertung	Punkte
Instrumente der Breitenansprache? (TV, Radio, Plakatwerbung)	Ja	1
	Nein	0
Instrumente der Direktansprache? (Newsletter, Verkaufsgespräche, Veranstaltungen wie z.B. Messen)	Ja	1
	Nein	0
Affiliate-Marketing (Es werden Partnerschaftsprogramme angeboten)	Ja	1
	Nein	0
Anzahl der aktiv genutzten Social-Media-Kanäle	Mehr als 5 Social-Media-Kanäle	3
	Mehr als 3 Social-Media-Kanäle	2
	1-2 Social-Media-Kanäle	1
	Keine Präsenz auf Social-Media	0

Aktivität auf den Social-Media-Kanälen	Täglich	4
	Mehrmals wöchentlich	3
	1x wöchentlich	2
	Monatlich	1
	Weniger als monatlich	0
Cross-Media Einsatz (Inhalte sind über die eingesetzten Kanäle/Instrumente abgestimmt)	Ja	1
	Nein	0
App Angebot (Welche Funktionen bietet die Smartphone-App)	Standardfunktionen und weitere Funktionen (Anpassung der Bankkarten, Wertpapierhandel, Kontaktmöglichkeiten etc.)	2
	Standardfunktionalität (Kontostandabfrage, Überweisungen)	1
	Keine App verfügbar	0

Tabelle A2: Bewertungskatalog Online-Bankprodukte und eingesetzte Instrumente zur Neukundenakquisition (eigene Darstellung)

2.2 Einzelergebnisse

Nachfolgend sind die einzelnen Ergebnisse pro Land aufgelistet.

Ergebnis – Bewertung Banken Deutschland

Bewertung der Online-Bankprodukte					
Kriterien	Bewertung	Punkte	Deutsche Bank	Commerzbank	Landesbank Baden Württemberg
Verfügbarkeit einer mobiloptimierten Website	Ja	1	1	1	1
	Nein	0			
Verfügbarkeit Online-Produkt (via Desktop)	mehr als 2 Produkte online abschließbar	3	3	3	3
	mind. 2 Produkte	2			
	mind. 1 Produkt	1			
	kein Produkt online	0			
Online Abschluss des Kredit-Produkts über mobiles Gerät möglich?	Ja	1	1	1	1
	Nein	0			
Online-Abschlussfähigkeit des Online Kredits?	Gänzlich Online	3	2	3	2
	Kombination online und Post: Unterschriebenen Antrag retournieren via Post ohne Filialbesuch	2			
	Kombination aus Online und Filiale	1			
Online Produktabschluss für NeukundInnen möglich	Ja	1	1	1	1
	Nein	0			
Videos zur Erklärung von Bankprodukten verfügbar	Ja	1	1	0	0
	Nein	0			
Interaktive Beratungsfunktionen wie beispielsweise Videoberatung oder mittels Chat Funktion	Ja	1	1	1	1
	Nein	0			
Summe Bewertung der Online-Bankprodukte			10	10	9

Bewertung der eingesetzten Instrumente zur Neukundenakquisition					
Kriterien	Bewertung	Punkte	Deutsche Bank	Commerzbank	Landesbank Baden Württemberg
Instrumente der Breitenansprache eingesetzt?	Ja	1	1	1	1
(TV, Radio, Plakatwerbung)	Nein	0			
Instrumente der Direktansprache eingesetzt?	Ja	1	1	1	1
(Newsletter, Verkaufsgespräche, Veranstaltungen wie z.B. Messen)	Nein	0			
Affiliate Marketing (Es wird im Rahmen von Vertriebspartnerschaften versucht Neukundenakquisition zu betreiben)	Ja	1	1	1	1
	Nein	0			
Anzahl aktive Social Media Kanäle	Mehr als 5 Social-Media-Kanäle	3	2	3	3
	Mehr als 3 Social-Media-Kanäle	2			
	1-2 Social-Media-Kanäle	1			
	Keine Präsenz auf Social-Media	0			
Aktivität auf Social-Media	Täglich	4	3	3	2
	Mehrmals wöchentlich	3			
	1x wöchentlich	2			
	Monatlich	1			
	Weniger als monatlich	0			
Cross-Media Einsatz (Inhalte sind über die eingesetzten Kanäle/Instrumente abgestimmt)	Ja (Werbespot, TV, Social-Media...)	1	1	1	1
	Nein	0			

App Angebot (Welche Funktionen bietet die Smartphone-App z.B. nur Überweisungen, Limit-Änderungen bei Bankkarten, Kartennachbestellung, Wertpapierhandel, Kontaktmöglichkeiten etc.)	Standardfunktionen + weitere Möglichkeiten (Anpassung der Bankkarten, Wertpapierhandel, Kontaktmöglichkeiten etc.)	2	2	2	1
	Standardfunktionalität	1			
	(Kontostandabfrage, Überweisungen)				
Summe Bewertung der Online-Bankprodukte			11	12	10
Gesamtsumme			21	22	19

Tabelle A3: Bewertungskatalog Banken Deutschland (eigene Darstellung)

Ergebnis – Bewertung Banken Österreich

Bewertung der Online-Bankprodukte						
Kriterien	Bewertung	Punkte	RLB STMK	Volks- bank STMK	UniCredit Bank Austria	STMK Spar- kasse
Verfügbarkeit einer mobiloptimierten Website	Ja	1	1	1	1	1
	Nein	0				
Verfügbarkeit Online-Produkt (via Desktop)	mehr als 2 Produkte online abschließbar	3	3	2	3	2
	mind. 2 Produkte	2				
	mind. 1 Produkt	1				
	kein Produkt online	0				
Online Abschluss des Kredit-Produkts über mobiles Gerät möglich?	Ja	1	1	1	1	1
	Nein	0				
Online-Abschlussfähigkeit des Online Kredits?	Gänzlich online	3	3	2	2	3
	Kombination online und Post: Unterschriebenen Antrag retournieren via Post ohne Filialbesuch	2				
	Kombination aus online und Filiale	1				
Online Produktabschluss für NeukundInnen möglich	Ja	1	1	1	1	1
	Nein	0				
Videos zur Erklärung von Bankprodukten verfügbar	Ja	1	0	0	0	1
	Nein	0				
Interaktive Beratungsfunktionen wie beispielsweise Videoberatung oder mittels Chat Funktion	Ja	1	0	0	0	0
	Nein	0				
Summe Bewertung der Online-Bankprodukte			9	7	8	9

Bewertung der eingesetzten Instrumente zur Neukundenakquisition						
Kriterien	Bewertung	Punkte	RLB STMK	Volks- bank STMK	UniCredit Bank Austria	STMK Spar- kasse
Instrumente der Breitenansprache eingesetzt?	Ja	1	1	1	1	1
(TV, Radio, Plakatwerbung)	Nein	0				
Instrumente der Direktansprache eingesetzt?	Ja	1	1	1	1	1
(Newsletter, Verkaufsgespräche, Veranstaltungen wie z.B. Messen)	Nein	0				
Affiliate Marketing (Es wird im Rahmen von Vertriebspartnerschaften versucht Neukundenakquisition zu betreiben)	Ja	1	0	0	1	1
	Nein	0				
Anzahl aktive Social-Media-Kanäle	Mehr als 5 Social-Media-Kanäle	3	2	1	3	3
	Mehr als 3 Social-Media-Kanäle	2				
	1-2 Social-Media-Kanäle	1				
	Keine Präsenz auf Social-Media	0				
Aktivität auf Social-Media	Täglich	4	3	2	2	3
	Mehrmals wöchentlich	3				
	1x wöchentlich	2				
	Monatlich	1				
	Weniger als monatlich	0				
Cross-Media Einsatz (Inhalte sind über die eingesetzten Kanäle/Instrumente abgestimmt)	Ja (Werbespot, TV, Social Media...)	1	1	0	0	1
	Nein	0				

App Angebot (Welche Funktionen bietet die Smartphone-App z.B. nur Überweisungen, Limit-Änderungen bei Bankkarten, Kartennachbestellung, Wertpapierhandel, Kontaktmöglichkeiten etc.)	Standard-funktionen + weitere Möglichkeiten (Anpassung der Bankkarten, Wertpapierhandel, Kontaktmöglichkeiten etc.)	2	2	1	2	2
	Standard-funktionalität (Kontostand-abfrage, Überweisungen)	1				
Summe Bewertung der Online-Bankprodukte			10	6	10	12
Gesamtsumme			19	13	18	21

Tabelle A4: Bewertungskatalog Banken Österreich (eigene Darstellung)

Ergebnis – Bewertung Banken Schweiz

Bankproduktbewertung Online					
Kriterien	Bewertung	Punkte	UBS	Credit Suisse	Zürcher Kantonalbank
Verfügbarkeit einer mobiloptimierten Website	Ja	1	1	1	1
	Nein	0			
Verfügbarkeit Online-Produkt (via Desktop)	mehr als 2 Produkte online abschließbar	3	2	1	2
	mind. 2 Produkte	2			
	mind. 1 Produkt	1			
	kein Produkt online	0			
Online Abschluss des Kredit-Produkts über mobiles Gerät möglich?	Ja	1	0	0	1
	Nein	0			
Online-Abschlussfähigkeit des Online Kredits?	Gänzlich online	3	0	0	2
	Kombination online und Post: Unterschriebenen Antrag retournieren via Post ohne Filialbesuch	2			
	Kombination aus online und Filiale	1			
Online Produktabschluss für NeukundInnen möglich	Ja	1	1	1	1
	Nein	0			
Videos zur Erklärung von Bankprodukten verfügbar	Ja	1	1	0	1
	Nein	0			
Interaktive Beratungsfunktionen wie beispielsweise Videoberatung oder mittels Chat Funktion	Ja	1	1	0	0
	Nein	0			
Summe Bewertung der Online-Bankprodukte			6	3	8
Bewertung der eingesetzten Instrumente zur Neukundenakquisition					
Kriterien	Bewertung	Punkte	UBS	Credit Suisse	Zürcher Kantonalbank
Instrumente der Breitenansprache eingesetzt? (TV, Radio, Plakatwerbung)	Ja	1	1	1	1
	Nein	0			
Instrumente der Direktansprache eingesetzt? (Newsletter, Verkaufsgespräche, Veranstaltungen wie z.B. Messen)	Ja	1	1	1	1
	Nein	0			

Affiliate Marketing (Es wird im Rahmen von Vertriebspartnerschaften versucht Neukundenakquisition zu betreiben)	Ja	1	1	0	0
	Nein	0			
Anzahl aktive Social- Media-Kanäle	Mehr als 5 Social- Media-Kanäle	3	2	3	3
	Mehr als 3 Social- Media-Kanäle	2			
	1-2 Social-Media- Kanäle	1			
	Keine Präsenz auf Social-Media	0			
Aktivität auf Social-Media	Täglich	4	3	4	3
	Mehrmals wöchentlich	3			
	1x wöchentlich	2			
	Monatlich	1			
	Weniger als monatlich	0			
Cross-Media Einsatz (Inhalte sind über die eingesetzten Kanäle/Instrumente abgestimmt)	Ja (Werbespot, TV, Social-Media...)	1	0	0	1
	Nein	0			
App Angebot (Welche Funktionen bietet die Smartphone-App z.B. nur Überweisungen, Limit- Änderungen bei Bankkarten, Kartennachbestellung, Wertpapierhandel, Kontaktmöglichkeiten etc.)	Standardfunktionen + weitere Möglichkeiten (Anpassung der Bankkarten, Wertpapierhandel, Kontaktmöglichkeiten etc.)	2	2	2	2
	Standard- funktionalität (Kontostandabfrage, Überweisungen)	1			
Summe Bewertung der Online-Bankprodukte			10	11	11
Gesamtsumme			16	14	19

Tabelle A5: Bewertungskatalog Banken Schweiz (eigene Darstellung)

3. Primärmarktforschung – Gesprächsleitfaden

Nachfolgend wird der Gesprächsleitfaden, welcher im Rahmen der 15 Einzelinterviews mit NichtkundInnen zum Einsatz gekommen ist, angeführt.

Gesprächsleitfaden zur Erstellung von Handlungsempfehlungen

Einstieg: kurze Erläuterung, welchen Zweck die Befragung hat

Geschlecht	
Geburtsjahrgang	
Beruf	
Höchste abgeschlossene Schulbildung	
Themenblock 1:	
Aktuelle Ausgangssituation der/des Interviewpartnerin/Interviewpartners in Bezug auf die Nutzung von Onlinebanking und die Erfahrung mit Onlineprodukten	
Wie viele Bankprodukte (Sparbuch, Girokonto, Wertpapierdepot, Bausparvertrag, Kredit) besitzen Sie aktuell?	<i>Wie ausgeprägt werden Bankdienstleistungen in Anspruch genommen?</i>
Nützen Sie aktuell das Onlineangebot Ihrer Bank, wenn ja welche Tätigkeiten führen Sie online durch?	<i>Wie online-affin ist die/der Kundin?</i>
Wie häufig nutzen Sie das Onlinebanking ihrer Bank bzw. das Online-Portal?	<i>Wie wird auf das Onlinebanking zugegriffen? Via Desktop oder Mobil und wie häufig wird in der Woche auf das Onlinebanking zugegriffen?</i>
Nutzen Sie eine App ihrer Bank? (oder mehrere) Welche Rolle spielt diese App für Sie?	
Welche Funktionen im Bereich des Online-Banking würden Sie sich zusätzlich wünschen? Z.B.: Kontaktmöglichkeiten, Erklärungen, Berechnungsprogramme... Würden diese Zusatzfunktionen Sie dazu bringen zu einer Fremdbank zu wechseln?	<i>Wie kann die Online-Nutzung noch attraktiver gestaltet werden?</i>
Haben Sie bereits online ein Bankprodukt abgeschlossen?	Ja: <i>Welches Produkt und konnten Sie im Vorfeld online Berechnungen nützen?</i>

Themenblock 2: Erfahrungen der/des Interviewpartnerin/Interviewpartners aus der Kundenansprache von Banken	
In welcher Art und Weise haben Sie bisher Produktangebote von Banken wahrgenommen?	<i>Wie wurden Sie auf solch ein Produkt aufmerksam?</i>
Wie würden Sie sich aktiv über die unterschiedlichen Kreditangebote von Banken informieren? Welche Medien und Hilfsmittel würden Sie dafür nutzen?	<i>Werbung, Online, Social Media?</i>
Welche Faktoren würden Sie dazu veranlassen einen Kredit bei einer anderen Bank, als bei Ihrer derzeitigen Bank abzuschließen?	<i>Was muss diese Bank haben/ anbieten, damit Sie einen Kredit woanders abschließen?</i>
Würden diese Faktoren dazu führen, dass Sie NeukundIn bei einer Bank werden?	<i>Wenn ja/nein – Warum? Warum nicht?</i>
Bitte beschreiben Sie den für Sie idealen Kontakt, wenn Sie mit Ihrer Bank in Kontakt treten oder Bankangelegenheiten erledigen wollen. Welche Kontaktmöglichkeiten nutzen Sie derzeit?“	<i>Der ideale Kontaktkanal soll erfragt werden.</i>
Welche weiteren Kontaktmöglichkeiten würden Sie sich zukünftig von Banken wünschen?	<i>Ideenfindung zu Kontaktmöglichkeiten</i>
Sind Sie bis jetzt auf Kombi-Angebote aufmerksam geworden? Beispielsweise Bankunternehmen kooperiert mit Reiseanbieter, Energieanbieter, Tankstellenbetreiber?	<i>Affiliate-Marketing Aktivitäten sollen abgefragt werden. Z.B. ein Reiseanbieter bietet in Kooperation mit einer Bank eine Kreditkarte für 3 Monate gratis inkl. Reiseversicherung an</i>
Welche Benefits sind für Sie neben den Konditionen kaufentscheidend?	<i>Beispielsweise: Rabatte im Handel, Veranstaltungen-ermäßigungen</i>

Themenblock 3: Affinität der/des Interviewpartnerin/Interviewpartners zu Online-Bankprodukten und zukünftige Wünsche an eine Bank	
Beschreiben Sie aktuell Ihren Kaufprozess? Das heißt ausgehend von der Informationsbeschaffung bis hin zum Produktabschluss? Welche Personen/ Medien sind für Sie wichtig?	<i>Wie wird aktuell vorgegangen bei der Informationsbeschaffung, welche Kanäle werden genutzt und welche Vorlieben gibt es beim Produktabschluss.</i>
Käme für Sie der Abschluss eines Kredits online in Frage, wenn dies von einer Bank angeboten wird?	<p><u>Ja:</u> <i>Wie müsste der Produktabschluss gestaltet sein? Bzw. wäre auch mobil ein Thema?</i></p> <p><u>Nein:</u> <i>Begründung, warum nein und was sich verändern müsste, um einen Onlineabschluss zu tätigen.</i></p>
Angenommen Sie wollen Online ein Produkt abschließen, wie wichtig ist Ihnen hierbei die Möglichkeit einer individuellen Zusammenstellung? Beispielsweise eine individuelle Zusatzleistung auszuwählen und das Produkt auf Sie abzustimmen?	<i>Standard vs. Individuell Bedeutung von Zusatzleistungen abfragen</i>
Wenn Sie nun von sich ausgehen, was muss ein Bankinstitut in Zukunft bieten können?	<i>Offene Frage – erzählen lassen_bzgl.: Produkte, App, Werbung, Sicherheit</i>

Tabelle A6: Gesprächsleitfaden zur Erstellung von Handlungsempfehlungen (eigene Darstellung)

4. Bewertungskriterien – SWOT-Katalog

In den nachfolgenden Tabellen werden die Bewertungskriterien, welche im Zuge der SWOT-Analyse in Kapitel 8.1 verwendet wurden, näher erläutert.

Positive Ausprägung	Stärke	Chance
Gering (1)	Die Umweltentwicklung wird im Unternehmen teilweise wahrgenommen, jedoch wird dieser in der Unternehmenskultur geringe Beachtung gewidmet.	Aufgrund dieser Situation gibt es eine mögliche Chance zur Verbesserung der Wettbewerbsposition.
Mittel (2)	Die Umweltentwicklung wird im Unternehmen wahrgenommen und dieser wird in der Unternehmenskultur Beachtung gewidmet. Interne Voraussetzungen zur Reaktion sind teilweise vorhanden, werden aber nicht zur Gänze ausgeschöpft.	Aufgrund dieser Situation gibt es eine Chance zur Verbesserung der Wettbewerbsposition (Marktanteil, Neukundenakquisition, Gewinn), welche ergriffen werden sollte.
Stark (3)	Die Umweltentwicklung wird im Unternehmen voll berücksichtigt und ist in der Unternehmenskultur, sowie in der Vertriebsstruktur stark verankert. Interne Voraussetzungen zur Reaktion sind im Unternehmen ausreichend vorhanden und werden laufend eingesetzt sowie weiterentwickelt.	Aufgrund dieser Situation sind Wettbewerbs- und Kostenvorteile stark ausgeprägt. Diese können sehr rasch und einfach zum weiteren Ausbau der Wettbewerbsposition eingesetzt werden.

Tabelle A7: Bewertungskriterien Stärke/Chance – SWOT-Katalog

Negative Ausprägung	Schwäche	Gefahr
Gering (1)	Die Umweltentwicklung wird vom Unternehmen erkannt und berücksichtigt. Interne Voraussetzungen zur Reaktion auf die Entwicklung sind vorhanden und werden nicht durchgängig genutzt.	Aufgrund dieser Situation ist das Unternehmen gefährdet negative Auswirkungen zu erleiden. Eine Reaktion ist kurzfristig noch möglich.
Mittel (2)	Die Umweltentwicklung wird vom Unternehmen erkannt, jedoch nur teilweise berücksichtigt. Interne Voraussetzungen zur Reaktion auf die Entwicklung sind teilweise vorhanden und werden nicht ausreichend genutzt.	Aufgrund dieser Situation ist das Unternehmen gefährdet seine Wettbewerbsposition zukünftig zu schwächen und Verluste zu erleiden. Eine Reaktion kann mittelfristig angestrebt werden.
Stark (3)	Die Umweltentwicklung wird vom Unternehmen überhaupt nicht berücksichtigt. Es sind keine internen Voraussetzungen vorhanden, mit denen auf die Umweltentwicklungen reagiert werden könnte.	Aufgrund dieser Situation ist das Unternehmen zukünftig erheblich gefährdet Verluste zu erleiden. Bei Nicht-Berücksichtigung dieser Umweltentwicklung kann es zu Verlusten der Markteinteile; KundInnen, Wettbewerbsposition kommen und in weiterer Folge kann dies zu negativen Ergebnissen führen.

Tabelle A8: Bewertungskriterien Schwäche/Gefahr – SWOT-Katalog