

Thesis kompakt

ADG Business School

Ausgabe 1 – 2024

ADG Business School – Thesis kompakt

Ausgabe 1 – 2024

Inhalt

Editorial	5
BIG Picture – Ein Innovationsmodell für die Volksbank Eifel eG	7
<i>Felix Billen</i>	
Digitale Ökosysteme in der Versicherungsbranche am Beispiel der Privaten Krankenversicherung	18
<i>Tobias Herzmann</i>	
Einordnung, Analyse und Möglichkeiten zur Optimierung des Online- Baufinanzierungsgeschäfts unter Anwendung statistischer Methoden	29
<i>Julian Schneider</i>	

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

die vorliegende Ausgabe von *Thesis kompakt* zeigt auf, welche verschiedenen Forschungsgebiete in den Projektarbeiten behandelt werden können. Trotz der Unterschiede in den Themen wird verdeutlicht, wie wertvoll es ist, sich mit der Analyse von Daten auseinanderzusetzen.

Die Innovationsforschung ist Gegenstand der Thesis von Felix Billen, in der untersucht wird, wie ein Innovationsmanagement in die Volksbank Eifel eG unter besonderer Berücksichtigung von möglichen Innovationsbarrieren integriert werden kann. Die dort gewonnen Erkenntnisse werden mittlerweile bereits in der Praxis angewandt.

Wie mithilfe von digitalen Ökosystemen in der Versicherungsbranche die Kundenbindung erhöht werden kann, beleuchtet Tobias Herzmann im Rahmen seiner Thesis. Unter Anwendung des Kano-Modells konnten spezifische Begeisterungs-, Leistungs- und Basismerkmale am Beispiel von digitalen Gesundheitsservices in der privaten Krankenversicherung identifiziert werden.

Mit den Chancen der Digitalisierung setzt sich ebenso die Thesis von Herrn Julian Schneider auseinander. Er leistet einen ersten Beitrag zur Forschung in dem noch neuartigen Bereich der Online-Baufinanzierung, indem er durch die Methode einer linearen Regressionsanalyse signifikante Zusammenhänge aus Rendite- und Risikosicht ermittelt.

Gemeinsam ist allen drei Forschungsprojekten, dass Daten analysiert und interpretiert werden. Während Felix Billen und Tobias Herzmann auf Online-Umfragen zur Datenerhebung zurückgreifen, nutzt Julian Schneider bereits vorhandene Daten zu Vertriebsabschlüssen.

Die Zusammenführung der durchgeführten Auswertungen mit dem aktuellen Forschungsstand liefert spannende Erkenntnisse für die Wissenschaft und die unternehmerische Praxis. Durch die Verknüpfung mit einem theoretischen Hintergrund gewinnt die Dateninterpretation an Tiefe und Aussagekraft, wodurch ein Verständnis für die zugrundeliegenden Zusammenhänge erlangt werden kann. In diesem Sinne hoffen wir, dass diese Auflage erneut die Vielfalt an möglichen Themen illustriert und zur datenbasierten Forschung ermutigt.

Eine inspirierende Lektüre wünscht das
Projektcoaching-Team

Haben Sie Ideen oder Anmerkungen?

Gerne können Sie uns unter projektcoaching@adg-business-school.de kontaktieren.



BIG Picture – Ein Innovationsmodell für die Volksbank Eifel eG

Felix Billen

Innovationen gelten als treibende Kraft der wirtschaftlichen Entwicklung und werden als der bedeutende Wettbewerbsfaktor für Unternehmen gesehen, die erfolgreich und langfristig am Markt bestehen wollen. Wer jedoch als Unternehmen erfolgreich innovieren möchte, muss auch die Fähigkeit zum Innovieren besitzen. Die Betrachtung und Analyse der Innovationsfähigkeit öffnet ein weites Forschungsfeld der Betriebswirtschaftslehre. Bereits seit Jahrzehnten werden in der Innovationsforschung Modelle entwickelt, die Unternehmen dazu verhelfen sollen, die Innovationsfähigkeit zu steigern.

In der Managementliteratur setzten sich hierbei die sogenannten Innovationsprozessmodelle durch, die versuchen, sämtliche Innovationsaktivitäten eines Unternehmens in Form von sequenziellen Prozessschritten abzubilden und zu erläutern. Die Autoren der vielzähligen Innovationsprozessmodelle sehen deren Einsatzgebiete vorwiegend in Großunternehmen und Konzernen und auch die vorhandenen Erfahrungswerte beziehen sich überwiegend auf solche Unternehmensklassen. Allerdings hat der Auf- und Ausbau der eigenen Innovationsfähigkeit nicht nur für Großunternehmen und Konzerne, sondern ebenso für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) eine bedeutende Relevanz. Dieser Unternehmensgruppe zugehörig sind auch die Genossenschaftsbanken (Genobanken), deren Innovationsdruck im Rahmen der Veränderung der Bankenbranche durch aufkommende Fintechs, Nonbanks und Near-banks so groß ist wie nie zuvor.

In die Unternehmensklasse der Genobanken lässt sich auch das Untersuchungsobjekt der Theses, die Volksbank Eifel eG (VBE), einordnen. Aufgrund obiger Rahmenbedingungen und Umweltfaktoren hat sich die VBE zum Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2024 ein Innovationsmanagement einschließlich eines abteilungsübergreifenden Innovationsprozesses innerhalb des Unternehmens aufzubauen. Im Rahmen des Forschungsvorhabens werden verschiedene Prozessmodelle des Innovationsmanagements, die sich in Wissenschaft und Praxis etabliert haben, auf vorher definierte Anforderungen im Kontext von Genobanken untersucht und einem Modellvergleich unterzogen (siehe Anhang I).

Im Ergebnis des Modellvergleichs stellt sich heraus, dass das im Jahr 2017 entwickelte Innovationsprozessmodell BIG Picture nach Hans Lercher (siehe Abb. 1) die meisten Anforderungen aller untersuchten Modelle erfüllt und damit für eine Implementierung in Genobanken, wie auch der VBE, geeignet ist.

Solche Modellierungen zu Innovationsprozessmodellen berücksichtigen Branchen- und Größenunterschiede in ihrer Gestaltung jedoch nur unzureichend und können die in den jeweiligen Unternehmen vorliegenden individuellen Gegebenheiten teilweise nicht erfassen. Aus diesem Grund sollte der Forschungsansatz der Innovationsprozessmodelle um ein weiteres Forschungsgebiet des Innovationsmanagements erweitert werden. Die Rede ist von sogenannten Innovationsbarrieren, die die Gestaltungsmöglichkeiten zur Implementierung von Innovationsprozessmodellen maßgeblich beeinflussen.

Innovationsbarrieren beschreiben Unternehmensmerkmale, die die Erfolgswahrscheinlichkeit von Innovationsvorhaben wesentlich tangieren und dadurch einen entscheidenden Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg von Innovationsprojekten ausüben können. Um Innovationsprozessmodelle mit einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit in Unternehmen zu implementieren, ist daher eine unternehmensindividuelle Anpassung und Gestaltung der Modelle hinsichtlich der vorherrschenden Innovationsbarrieren und Gegebenheiten im Unternehmen erforderlich. Aus

diesem Grund steht die VBE vor der Herausforderung, das BIG Picture unternehmensindividuell zu gestalten und dadurch in das Unternehmen zu implementieren.

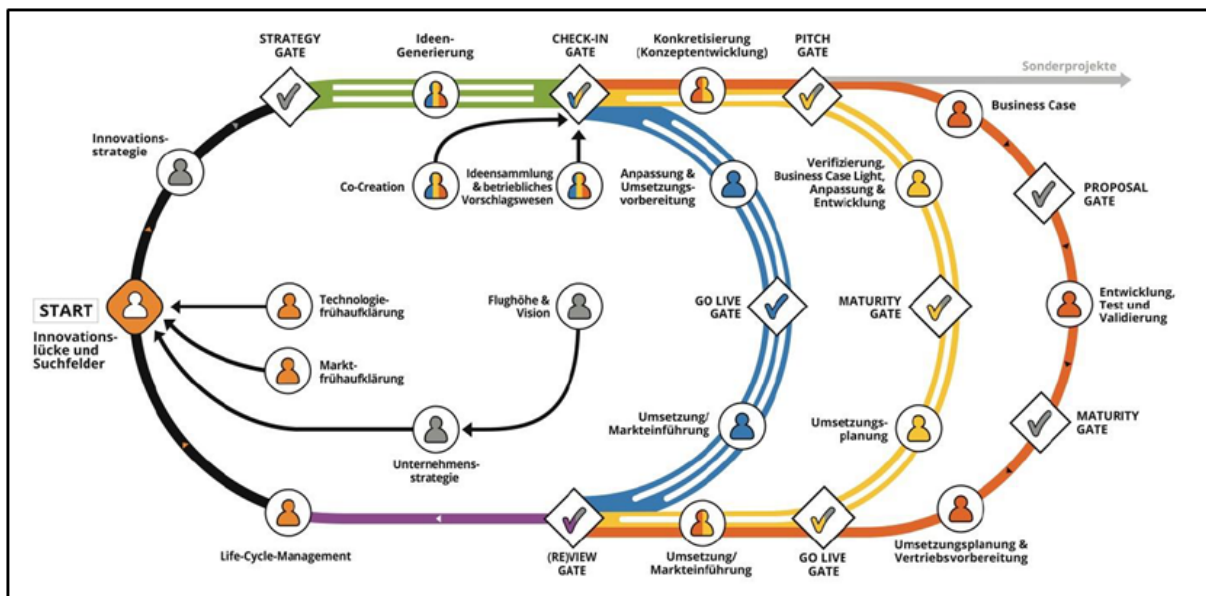


Abbildung 1: BIG Picture – Das Grazer Innovationsmodell (Lercher 2016)

Folgende drei Forschungsfragen, die konsekutiv aufeinander aufbauen, werden vor diesem Hintergrund in der Thesis untersucht:

- (F1) Welche Innovationsbarrieren existieren in der VBE?
- (F2) Wie sind die Innovationsbarrieren in der VBE im Hinblick auf die Ziele der Organisation und ihrer Auswirkungen zu bewerten?
- (F3) Wie sollte das BIG Picture nach Hans Lercher gestaltet sein, damit die wesentlichen Innovationsbarrieren in der VBE überwunden werden können?

Neben dem praktischen Mehrwert für die VBE bietet das Forschungsvorhaben folgende Beiträge aus wissenschaftlicher Sicht:

- Analyse der existierenden Literatur zu Innovationsprozessmodellen und Innovationsbarrieren
- Durchführung eines Modellvergleichs zur Eignung von Innovationsprozessmodellen für die Implementierung in Genobanken
- Empirische Erhebung von Daten zur Analyse der Innovationsbarrieren in einer Genobank
- Ableitung der Einflussmöglichkeiten des BIG Pictures auf die Innovationsbarrieren in der VBE

Insbesondere aus der Ableitung der Einflussmöglichkeiten des BIG Pictures auf Innovationsbarrieren kann eine existierende Forschungslücke geschlossen werden.

Zu Beginn werden in der Arbeit verschiedene Begriffsdefinitionen (Innovation, Innovationsmanagement und Innovationsbarrieren) gegenübergestellt. Innovation wird als der Prozess der Entstehung eines als neu empfundenen Gutes von der Generierung einer Idee bis zur erfolgreichen Einführung auf dem Markt definiert. Innovationsmanagement ist die systematische Gestaltung, Steuerung und Überwachung der Innovationsprozesse sowie der Institution innerhalb derer die Prozesse ablaufen. Eine Innovationsbarriere wird als ein von Individuen wahrgenommener positiver oder negativer Faktor innerhalb eines Unternehmens, der Innovationen verändert, verzögert oder verhindert, charakterisiert. Neben den Begriffsdefinitionen wird ein Be-

zugsrahmen mithilfe der durchgeführten Literaturanalyse abgeleitet, der es dem Leser ermöglicht, einzelne Themenfelder der Thesis in einen Gesamtzusammenhang einzuordnen. Das Ergebnis hierzu wird in Abb. 2 zusammengefasst und im Anschluss werden die wesentlichen Aspekte daraus erläutert.

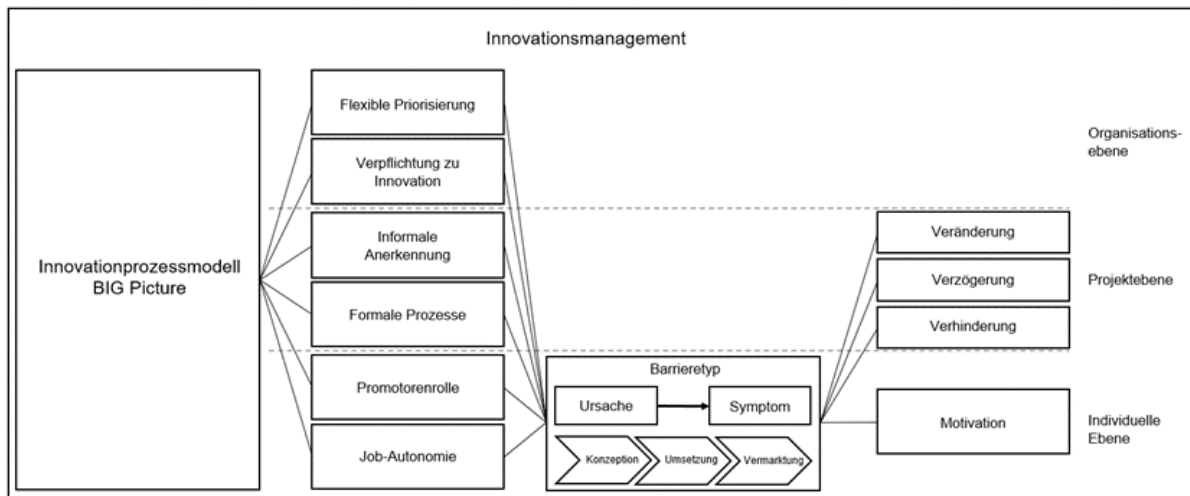


Abbildung 2: Finaler Bezugsrahmen der Thesis (eigene Darstellung in Anlehnung an Mirow 2010)

Wie Abb. 2 zu entnehmen ist, können drei Betrachtungsebenen unterschieden werden: Die Organisationsebene, die Projektebene und die Ebene des Individuums. Jede Betrachtungsebene befasst sich mit unterschiedlichen Innovationsbarrieren sowie möglichen Maßnahmen zu deren Überwindung.

Die *Organisationsebene* geht der Frage nach, warum eine Organisation es wiederholt nicht schafft, Innovationen zu generieren. Im Fokus stehen dabei organisationsspezifische Eigenschaften wie ungeeignete Strukturen und Strategien oder auch fehlende Ressourcen- und Führungssysteme. All diese Gegebenheiten können sich in Form von Innovationsbarrieren auf die Innovationsaktivitäten eines Unternehmens auswirken.

Bei der Betrachtung von Innovationsbarrieren der *Projektebene* wird der Frage nachgegangen, warum bestimmte Innovationen durch Projektorganisationen nicht zum Erfolg geführt werden können. Merkmale solcher Barrieren sind projektspezifische Probleme, wie zum Beispiel die Eignung der Teamprozesse für eine bestimmte Aufgabe oder auch die Überwindung eines innerbetrieblichen „Tunnelblicks“. Die reine Konzentration auf die Projektebene birgt jedoch auch das Risiko, dass anderweitige organisationale Bedingungen, die außerhalb der Projektablaufe stattfinden, ausgeblendet werden.

Die letzte Kategorie ist die *Ebene des Individuums* und betrachtet Widerstände in Form des individuellen Verhaltens. Die in diesem Zusammenhang durchgeführten Studien hinterfragen personelle Widerstände gegen Innovationen und konzentrieren sich auf das innovationsaverse Verhalten einzelner Personen, das sich in Argumenten äußert, die die Individuen gegen eine Innovation hervorbringen.

Darüber hinaus ergibt die Literaturrecherche im Rahmen der Thesis, dass Innovationsbarrieren meist in Form einer dualen Struktur dargestellt werden. Diese duale Struktur sagt aus, dass eine Innovationsbarriere in ein *Symptom* und eine dazugehörige *Ursache* unterteilt werden kann. *Symptome* sind beobachtbare und wahrnehmbare Faktoren innerhalb der Organisation, die sich auf individueller Ebene beispielsweise in Form von Argumenten gegen eine Innovation äußern. Diese Symptome können wiederum durch unterschiedliche *Ursachen* erklärt werden, die sich

in dem angesprochenen Beispiel durch fehlende Ressourcen oder unzureichende Marktkenntnisse äußern können. Durch die Kombinationen von Symptomen und Ursachen kann eine Vielzahl unterschiedlicher Barrieretypen abgedeckt werden.

Ergebnis der Literaturanalyse ist es außerdem, dass verschiedene *Einflussfaktoren* auf die Barrieretypen einwirken: flexible Priorisierung, Verpflichtung zu Innovation, informale Anerkennung, formale Prozesse, Promotorenrolle, Job-Autonomie.

Ungeachtet von Einflussfaktoren und Typen von Innovationsbarrieren äußern sich diese stets durch ihren Einfluss auf Innovationsergebnisse, die in unterschiedliche Auswirkungsgrade gegliedert werden können. Eine mögliche Auswirkung ist die *Veränderung* der Innovation. Diese wird hervorgerufen, wenn die Innovation in ihrer Form nicht möglich oder nicht erwünscht ist. Häufig werden dabei alternative Verfahren oder Produkte in die Innovation einfließen gelassen. Die stärkste Form der Wirkung einer Innovationsbarriere äußert sich in einer *Verhinderung* des Innovationsvorhabens, wozu in der Regel eine Kombination mehrerer Innovationsbarrieren erforderlich ist. Eine abgeschwächte Form bildet die *Verzögerung* der Innovation, die als Ausweichlösung zur Verhinderung gesehen werden kann.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage F1 wird ein quantitativer Forschungsansatz in Form eines standardisierten Online-Fragebogens gewählt. Dies wird damit begründet, dass durch die im Rahmen der Literaturrecherche zugrunde liegenden qualitativen Studien allgemeine Theorien und Erkenntnisse über die Existenz von Innovationsbarrieren in Wirtschaftsunternehmen abgeleitet werden konnten. Um diese Erkenntnisse im Zuge der durchgeführten Methodik auf ein anderes Untersuchungsobjekt zu übertragen und dadurch weitere Zusammenhänge erforschen zu können, bietet sich daher ein quantitatives Forschungsdesign an. Die Untersuchungsgruppe für diese Befragung bilden alle Mitarbeiter der VBE. Grund hierfür ist, dass alle Mitarbeiter des Unternehmens potenziell in Innovationsprozesse eingebunden werden und dadurch Innovationsbarrieren wahrnehmen können. Aufbauend auf dieser empirischen Erhebung können mit Hilfe der Ergebnisse und der im Zuge dieser Arbeit durchgeführten Literaturanalyse ebenfalls die anderen beiden Forschungsfragen F2 und F3 beantwortet werden.

Grundlage der empirischen Untersuchung sind vier unterschiedliche Barrieretypen, die in diversen qualitativen Analysen von Mirow erhoben wurden und im Folgenden kurz vorgestellt werden. Der erste Barrieretyp äußert sich durch das Symptom der mangelnden internen Zusammenarbeit. Dieses ist durch fehlende interne Kommunikation, fehlende Unterstützung durch Kollegen, mangelhaften Informationsaustausch sowie schwer zu überzeugender interner Partner gekennzeichnet. Hervorgerufen wird diese Innovationsbarriere durch die Ursache fehlender Motivation, die durch die aktive Entscheidung einzelner Mitarbeiter, Innovationen nicht zu unterstützen, beschrieben wird. Der erste Barrieretyp lässt sich somit als *Motivation zur Zusammenarbeit* bezeichnen, der sich mit einem passiven Widerstand gegen Innovationen vergleichen lässt. Der zweite Barrieretyp besteht aus dem Symptom Zielmängel, das Projektunterbrechungen, unklare Aufgabenverteilung, variable Projektziele sowie mangelnde Entscheidungsfreude von Individuen auf höheren Hierarchieebenen beinhaltet. Die Ursache hierfür sind Fähigkeitsrestriktionen, die sich aus mangelnder Erfahrung sowie aus fehlendem fachlichem und technologischem Know-how der Mitarbeiter zusammensetzen. Diese Kombination von Ursache und Symptom lässt sich auf Basis der vorhandenen Literatur als *Aufgabenunsicherheit* deklarieren.

Der dritte Barrieretyp betrifft die *Ressourcenallokation* in Organisationen. Das Symptom dieses Barrieretyps äußert sich in fehlenden Ressourcen personeller, materieller und finanzieller Art. Ursache hierfür sind häufig strategische Restriktionen, die zu mangelnden Ressourcen in Innovationsprojekten führen. Diese strategischen Restriktionen zeigen sich meist in fehlenden Entscheidungsbefugnissen, Prioritätskonflikten sowie daraus resultierender Projektunsicherheiten. Der vierte und letzte Barrieretyp kann als *prozessbedingte Einschränkung* bezeichnet werden und äußert sich in Form von Einschränkungen des innovativen Handelns. Diesem Symptom

begegnen Innovatoren, wenn sie innerhalb eines Projektes nicht ausreichend Zeit haben innovativen Gedanken nachzugehen und diese weiterzuentwickeln. Als Ursache hierfür nennt Mirow sogenannte rigide Prozesse, die sich einschränkend auf die Innovatoren auswirken, indem sie Arbeitsschritte zu kleinteilig vorgeben. Eine Aufstellung der Wirkungsrichtungen aller Einflussfaktoren und Innovationsbarrieren kann dem Anhang II und III entnommen werden.

Die Ergebnisse der in der VBE durchgeführten Online-Umfrage und der daran anschließenden Datenanalyse zeigen eine statistische Signifikanz für die Existenz der Innovationsbarrieren *Motivation zur Zusammenarbeit*, *Aufgabenunsicherheit*, *Ressourcenallokation* und *prozessbedingte Einschränkungen* in der VBE (siehe Tab. 1).

Innovationsbarriere	Beschreibung	Kritischer T-Wert		T-Wert
Motivation zur Zusammenarbeit	Aufgrund von Motivationsmängeln kommt es zu Zusammenarbeitsproblemen innerhalb der Organisation.	1,96	<	28,38
Aufgabenunsicherheit	Fähigkeitseinschränkungen führen zu Zielmängeln im Projekt.	1,96	<	15,57
Ressourcenallokation	Strategische Restriktionen führen dazu, dass Ressourcen nicht optimal auf die Projekte verteilt werden.	1,96	<	12,61
Prozessbedingte Einschränkungen	Operative Restriktionen führen zu einer Einschränkung in der Entwicklung eigener Ideen	1,96	<	8,21

Tabelle 1: Einstichproben-t-Test

Des Weiteren konnte herausgestellt werden, dass es bestimmte Phasenabhängigkeiten zu den unterschiedlichen Innovationsbarrieren gibt. Dabei treten alle Innovationsbarrieren grundsätzlich in sämtlichen Phasen des Innovationsprozesses auf. Die Phasen unterscheiden sich jedoch in der Intensität, in der die Innovationsbarrieren auftreten. Dabei konnte nachgewiesen werden, dass sich prozessbedingte Innovationsbarrieren auf die ersten Prozessschritte und ressourcenorientierte Innovationsbarrieren auf die letzten Prozessschritte konzentrieren.

Neben den Phasenabhängigkeiten konnten auch Perspektivabhängigkeiten auf Basis der durchgeführten Korrelationsanalysen identifiziert werden. Die Perspektivabhängigkeit untersucht dabei Zusammenhänge zwischen der Wahrnehmung von Innovationsbarrieren durch Individuen und der Rolle des Individuums im Unternehmen. Hierbei konnten stark positive Korrelationen zwischen der Wahrnehmung der Innovationsbarrieren und der Höhe des Alters, der Führungsverantwortung, der Projekterfahrung und der Zugehörigkeit zur Organisationseinheit „Unternehmensmanagement“ festgestellt werden.

Aufbauend auf der Identifikation der Innovationsbarrieren einschließlich der Korrelationsanalysen wurden die Innovationsbarrieren in Bezug auf deren Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens und der Unternehmensziele bewertet. Während sich bei den Unternehmenszielen klar herausstellt, dass sich alle vier Innovationsbarrieren negativ auf die Unternehmensziele der VBE auswirken, was eine Priorisierung erschwert, ergab sich eine eindeutige Priorisierung hinsichtlich der Auswirkungen der Innovationsbarrieren auf die Innovationsfähigkeit. Von den drei Auswirkungsgraden einer Innovationsbarriere, die sich in einer Veränderung, Verzögerung und Verhinderung von Innovationsvorhaben äußern können, erfüllt nur die Innovationsbarriere *prozessbedingte Einschränkungen* alle dieser drei Auswirkungsgrade. Aus diesem Sachverhalt ergibt sich eine eindeutige Priorisierung zugunsten der prozessbedingten Einschränkungen, während die anderen Innovationsbarrieren nachrangig behandelt werden können.

Um die inhaltliche Grundlage zur barrieregerechten Gestaltung des BIG Pictures zu legen, werden zudem die Einflussmöglichkeiten des Modells auf die vorhandenen Innovationsbarrieren untersucht. Dabei stellt sich heraus, dass sämtliche Einflussfaktoren der Innovationsbarrieren durch Prozessschritte des BIG Pictures gesteuert werden können. Auf Basis dieser Erkenntnisse kann im Rahmen des Analyseprozesses der Thesis folgende Handlungsempfehlung zur Implementierung des BIG Pictures abgegeben werden: Eine Einflussmöglichkeit bietet die kriterienbasierte Gestaltung des Check-In-Gates. Zum einen sollte eine flexible Priorisierung aufgrund sorgfältig ausgewählter Kriterien ermöglicht werden, so dass nicht nur die Festlegung der Innovationsstrategie, sondern auch die Initialisierung der daraus hervorgehenden Innovationsprojekte beeinflusst wird. Maßgabe hierbei sollte es sein, trotz einer gezielten Kriterienauswahl individuellen Entscheidungsspielraum im Einzelfall zuzulassen. Zum anderen empfiehlt es sich, ein Kernarbeitsteam, bestehend aus Mitarbeitern aller Bereiche des Unternehmens, aufzusetzen, das die Implementierung des BIG Pictures verantwortet. Dadurch kann die notwendige kulturelle Unterstützung im Implementierungsprozess herbeigeführt werden.

Der dritte und letzte Aspekt bildet den Kern der Handlungsempfehlung. Dieser empfiehlt die Integration eines Promotorenmodells in das Innovationsprozessmodell BIG Picture. Auf Basis der analysierten Gegebenheiten im Unternehmen sollte es das Ziel zur Implementierung des BIG Pictures sein, die prozessuale Grundstruktur des Modells um individuelle Rollendefinitionen zu ergänzen. Hierzu bietet es sich an, die Fachpromotorenrollen mit älteren, erfahrenen Kollegen und die Machtpromotorenrollen mit den involvierten Führungskräften zu besetzen. Außerdem können die Prozesspromotorenrollen durch die Mitarbeiter des Unternehmensmanagements besetzt werden.

Fazit

Die drei Forschungsfragen dieser Arbeit konnten somit wie folgt beantwortet werden:

Zur Beantwortung der Forschungsfrage F1 wurde die quantitative Erhebung mittels standardisiertem Online-Fragebogen durchgeführt. Im Ergebnis stellte sich heraus, dass die Innovationsbarrieren *Motivation zur Zusammenarbeit*, *Aufgabenunsicherheit*, *Ressourcenallokation* und *prozessbedingte Einschränkungen* in gleichem Maße im Unternehmen existieren. Die erste Forschungsfrage kann daher mit den vier benannten Barrieretypen beantwortet werden.

Die Forschungsfrage F2 analysierte die vorliegenden Innovationsbarrieren hinsichtlich deren Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit der Bank und den Unternehmenszielen, um eine Bewertung zur Priorisierung abzugeben. Im Ergebnis stellte sich heraus, dass die Innovationsbarriere *prozessbedingte Einschränkungen* mit der höchsten Priorität behandelt werden sollte, da deren Auswirkungen im Vergleich zu den anderen Innovationsbarrieren zu einer Verhinderung ganzer Innovationsvorhaben führen kann.

Im Rahmen der Beantwortung der Forschungsfrage F3 wurde untersucht, wie das BIG Picture gestaltet sein sollte, damit es zur Überwindung des Barrieretyps *prozessbedingte Einschränkungen* beiträgt. Als Kern der Handlungsempfehlung wurde herausgestellt, dass das Promotorenmodell in das Innovationsprozessmodell BIG Picture integriert werden sollte. Auf Basis der analysierten Gegebenheiten im Unternehmen kann durch diese Handlungsmaßnahme die prozessuale Grundstruktur des BIG Pictures mit den Vorteilen individueller Rollendefinitionen verbunden werden.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Existenz bestimmter Innovationsbarrieren in der VBE empirisch nachgewiesen, eine Priorisierung auf Basis der unternehmensindividuellen Gegebenheiten formuliert und ein Handlungsvorschlag zur Implementierung des Innovationsprozessmodells BIG Picture abgegeben wurde.

Projektfortschritt/ -umsetzung in der Volksbank Eifel eG

In der zweiten Jahreshälfte 2023 wurde das Innovationsprozessmodell BIG Picture in der VBE pilotiert. Die gewonnenen Erfahrungen stellten sich als sehr positiv heraus. Die VBE befindet sich derzeit in einem Fusionsprozess mit der Volksbank Trier eG, so dass eine Einführung des Modells bereits für das fusionierte Institut für Anfang 2024 geplant ist.

Zum Autor

Felix Billen hat sein Bachelorstudium in der Vertiefung Management & Digital Innovation an der ADG Business School im April 2023 abgeschlossen. Als Mitarbeiter der Volksbank Eifel eG im Bereich Innovationsmanagement wirkte er bei der Konzeption und Einführung eines hauseigenen Innovationsprozesses maßgeblich mit. Im Rahmen seiner Bachelorarbeit konnte er wertvolle Erkenntnisse gewinnen, die einen großen Nutzen für seine praktische Arbeit stifteten. Nach seinem Bachelorstudium startete er im Dezember 2023 mit dem berufsbegleitendem Masterstudium an der ADG Business School, um seine Kompetenzen im Managementbereich weiter zu vertiefen.



Literatur

- Abernathy, W. J. / Clark, K. B. (1985): Innovation – Mapping the Winds of Creative Destruction. In: Research Policy, Jg. 14, Nr. 1, S. 3-22.
- Baldwin, J. / Lin, Z. (2002): Impediments to Advanced Technology Adoption for Canadian Manufactures. In: Research Policy, Jg. 31, Nr. 1, S. 1-18.
- Bitzer, B. (1990): Innovationshemmnisse in Unternehmen, Wiesbaden.
- Bitzer, B. / Poppe, P. (1993): Strategisches Innovationsmanagement – Phasenspezifische Identifikation innerbetrieblicher Innovationshemmnisse. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 16, Nr. 3, S. 309-324.
- Bortz, J. / Döring, N. (2007): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Auflage, Berlin.
- Bortz, J. / Schuster, C. (2010): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, 7. Auflage, Wiesbaden.
- Brockhoff, K. (1994): Forschung und Entwicklung – Planung und Kontrolle, München.
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2022): Die Idee der Genossenschaften, online: <https://www.vr.de/privatkunden/was-wir-anders-machen/genossenschaftsbank.html> [Stand: 01.11.2022].
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2022a): Innovationsaustausch in der genossenschaftlichen Finanzgruppe, online: <https://intern.bvr.de/e.nsf/index.xsp?documentId=5CCA43E7D949808-FC125851C0044F46F&page=specialRib> [Stand: 01.11.2022].
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2022b): Bilanzsummen der Genossenschaftsbanken per Ende 2021, online: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewiB4erE7Jb7AhUeW_EDHWTxC-4QFnoE-CAoQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.bvr.de%2Fp.nsf%2F0%2FD3E488DF22571CECC1257D0A005439B7%2F%24file%2FListe_AlleBanken.pdf&usg=AOvVaw3Au-2P09UBffrp8p4Omsh [Stand: 05.11.2022].
- Cleff, T. (2019): Angewandte Induktive Statistik und Statistische Testverfahren – Eine computergestützte Einführung mit Excel, SPSS und Stata, Wiesbaden.
- Cooper, R. G. (1975): Why New Industrial Products Fail. In: Industrial Marketing Management, Jg. 4, Nr. 1, S. 315-326.
- Cooper, R. G. (1990): Stage-Gate Systems – A New Tool for Managing New Products, online: https://www.researchgate.net/publication/4883499_Stage-Gate_Systems_A_New_Tool_for_Managing_New_Products [Stand: 01.11.2022].
- Cooper, R. G. (1996): Overhauling the new product process. In: Industrial Marketing Management, Jg. 25, Nr. 6, S. 465-482.
- Cooper, R. G. (2008): Perspective: The Stage-Gate Idea-to-Launch Process – Update, What's New and Nexgen Systems. In: Journal of Product Innovation Management, Jg. 25, Nr. 1, S. 213-232.
- Cooper, R. G. / Edgett, S. J. / Kleinschmidt, E. J. (2002): Optimizing the Stage-Gate Process – What Best-Practise Companies Do. In: Research-Technology Management, Jg. 45, Nr. 6, S. 43-49.
- Cormican, K. / O'Sullivan, D. (2004): Auditing Best Practise for Effective Product Innovation Management. In: Technovation, Jg. 24, Nr. 1, S. 819-829.
- Corsten, H. / Gössinger, R. / Schneider, H. (2006): Grundlagen des Innovationsmanagements, München.
- Dougherty, D. (1992): Interpretive Barriers to Successful Product Innovation on Large Firms. In: Organization Science, Jg. 3, Nr. 2, S. 179-202.
- Duden (2022): Wörterbuch, online: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Innovation> [Stand: 29.10.2022].

- Ebert, G. / Pleschak, F. / Sabisch, H. (1992): Aktuelle Aufgaben des Forschungs- und Entwicklungscontrolling in Industrieunternehmen. In: Gemünden, H. G. / Pleschak, F. (Hrsg.): Innovationsmanagement und Wettbewerbsfähigkeit, S. 148-170.
- Enns, H. G. / Huff, S. L. / Higgins, R. D. (2003): CIO Lateral Influence Behaviors – Gaining Peers Commitment to Strategic Information Systems. In: MIS Quarterly, Jg. 27, Nr. 1, S. 155-175.
- Eppinger, S. / Ulrich, K. (2011): Product Design and Development, New York.
- Ford, C. M. / Sharfman, M. P. / Dean, J. W. (2008): Factors Associated with Creative Strategic Decisions. In: Creativity & Innovation Management, Jg. 17, Nr. 3, S. 171-185.
- Freeman, C. (1992): The Economics of Hope, London.
- Gassmann, O. / Suttner, P. (2008): Praxiswissen Innovationsmanagement – Von der Idee zum Markterfolg, München.
- Geschka, H. (1993): Wettbewerbsfaktor Zeit – Beschleunigung von Innovationsprozessen, Landsberg am Lech.
- Gupta, A. K. / Tesluk, P. E. / Taylor, M. S. (2007): Innovation at and across Multiple Levels of Analysis. In: Organization Science, Jg. 18, Nr. 6, S. 885-897.
- Hansen, M. T. / Birkinshaw, J. (2007): The Innovation Value Chain, online: <https://hbr.org/2007/06/the-innovation-value-chain> [Stand: 01.11.2022].
- Hauschildt, J. (1999): Widerstand gegen Innovation – destruktiv oder konstruktiv? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 69, Nr. 2, S. 1-20.
- Hauschildt, J. (2005): Dimension der Innovation. In: Albers, S. / Gassmann, O. (Hrsg.): Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement – Strategie – Umsetzung – Controlling, S. 23-39.
- Hauschildt, J. / Salomo, S. (2023): Innovationsmanagement, 7. Auflage, München.
- Heesen, B. (2019): Basiswissen Bilanzanalyse – Schneller Einstieg in Jahresabschluss, Bilanz und GuV, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Hienerth, C. / Huber, B. / Süßenbacher, D. (2009): Wissenschaftliches Arbeiten kompakt: Bachelor- und Masterarbeiten erfolgreich erstellen, Wien.
- Himme, A. (2007): Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit. In: Albers, S. / Klapper, D. / Konradt, U. / Walter, A. / Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Howell, J. M. / Shea, C. M. / Higgins, C. A. (2005): Champions of Product Innovations: Defining, Developing, and Validating a Measure of Champion Behavior. In: Journal of Business Venturing, Jg. 20, Nr. 5, S. 641-661.
- Huber, D. / Kaufmann, H. / Steinmann, M. (2023): Innovationsstrategie – Die Brücke zur Unternehmenszukunft, Wiesbaden.
- Hug, T. / Poscheschnik, G. (2010): Empirisch Forschen – Die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium, Konstanz.
- Hughes, G. D. / Chafin, D. C. (1996): Turning New Product Development into a Continuous Learning Process. In: Journal of Product Innovation Management, Jg. 13, Nr. 1, S. 89-104.
- Hussy, W. / Schreier, M. / Echterhoff, G. (2013): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften, 2. Auflage, Berlin.
- Jacobs, G. / Giessner, R. G. (2014): Führung von Veränderungsprozessen: Die Bedeutung von Identität und der Umgang mit Widerstand, Göttingen.
- Kanter, R. M. (2006): Innovation – The Classic Traps. In: Harvard Business Review, Jg. 1, Nr. 11, S. 73-83.
- Kaschny, M. / Nolden, M. / Schreuder, S. (2015): Innovationsmanagement im Mittelstand – Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele, Wiesbaden.
- Kline, S. / Rosenberg, N. (1986): An Overview of Innovation. In: Landau, R. / Rosenberg, N. (Hrsg.): The Positiv Sum Strategy – Harnessing Technology for Economic Growth, S. 275-305.
- Kotsemir, M. / Abroskin, A. / Meissner, D. (2013): Innovation Concepts and Typology – An Evolutionary Discussion. In: Basic Research Program – National Research University, S. 1-49.
- Krebs, D. / Menold, N. (2017): Gütekriterien quantitativer Sozialforschung. In: Baur, N. / Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden.
- Lechler, T. (1999): Was leistet das Promotoren-Modell für das Projektmanagement?. In: Hauschild, J. / Gemünden, H. G. (Hrsg.): Promotoren, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Leichsenring, H. (2022): Intelligente Services als Wachstumsmotor der Unternehmen – Auf dem Weg zu neuen Geschäftsmodellen, online: <https://www.der-bank-blog.de/intelligente-services-wachstumsmotor/studien/37692555/> [Stand: 26.12.2022].
- Lercher, H. (2016): Das Grazer Innovationsmodell „BIG Picture“ – Ein Template zur Verknüpfung von strategischen und operativen Innovationselementen in einem gesamtheitlichen und geschlossenen Innovationsprozess, Graz.
- Lercher, H. (2017): BIG Picture - Das Grazer Innovationsmodell – Innovationsmanagement auf einen Blick verstehen, Graz.
- Likert, R. (1932): A Technique For The Measurement Of Attitudes. In: Achieves of Psychology, Jg. 22, Nr. 140, S. 5-55.
- Lopes, R. (2014): Kolmogorov-Smirnov Test. In: Lovric, M. (Hrsg.): International Encyclopedia of Statistical Science, Wiesbaden.
- Maindonald, J. / Braun, J. (2010): Data Analysis and Graphics Using R – An Example-Based Approach, Cambridge.
- Mintzberg, H. / McHugh, A. (1985): Strategy Formation in an Adhocracy. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 30, Nr. 2, S. 160-197.
- Mirow, C. (2010): Innovationsbarrieren, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Müller, S. / Kaschny, M. (2018): Innovationsprozesse – Eignung für KMU und Entwicklung eines agilen Innovationsmodells, Köln.
- Myers, S. / Marquis, D. G. (1969): Erfolgreiche industrielle Innovationen: A Study of Factors Underlying Innovation in Selected Firms, Washington.
- Nag, R. / Corley, K. / Gioia, D. A. (2003): Innovation Tensions: Chaos, Structure, and Managed Chaos. In: Shavinina, L. V. (Hrsg.): The International Handbook of Innovation, S. 607-618.
- Nandram, S. / Bindlish, P. (2017): Introduction VUCA. In: Nandram, S. / Bindlish, P. (Hrsg.): Managing VUCA Through Integrative Self-Management, Wiesbaden.
- Pleschak, F. / Sabisch, H. (1996): Innovationsmanagement, 1. Ausgabe, Stuttgart.
- Raab-Steiner, E. / Benesch, M. (2015): Der Fragebogen – Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung, 4. Auflage, Wien.
- Reicher, H. (2005): Die Planung eines Forschungsprojektes – Überlegungen zur Methodenauswahl. In: Stigler, H. / Reicher, H. (Hrsg.): Praxisbuch Empirische Sozialforschung in den Erziehungs- und Bildungswissenschaften, S. 85-104.
- Reichwald, R. / Piller, R. (2006): Interaktive Wertschöpfung – Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsleistung, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Rothwell, R. (1985): Reindustrialisierung und Technologie, Harlow.

- Rothwell, R. (1994): Towards the Fifth-generation Innovation Process. In: *International Marketing Review*, Jg. 11, Nr. 1, S. 7-31.
- Sanig, C. (1933): Gewinn und Sicherheit in der Betriebspolitik – Das Treiben und das Bremsen im Betriebe. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 10, Nr. 3, S. 349-360.
- Schax, E. (2007): *Strategieorientierte Personalentwicklung in Genossenschaftsbanken*, 9. Auflage, Wiesbaden.
- Schmeisser, W. (1984): *Erfinder und Innovation*, Duisburg.
- Schmitt-Grohé, J. (1972): *Produktinnovation – Verfahren und Organisation der Neuproduktplanung*, Münster.
- Schröder-Kunz, S. (2019): *Generationen (gut) führen – Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen*, Wiesbaden.
- Schuhmann, S. (2012): *Repräsentative Umfrage – Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren*, München.
- Schumpeter, J. A. (1912): *The Theory of Economic Development – an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, Cambridge.
- Spichalsky, K. (2016): *Change-Management und Mitarbeiterbefragung – Konzeptionelle Überlegungen und empirische Erkenntnisse*, Wiesbaden.
- Statistisches Amt der Europäischen Union (2022): *Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)*, online: <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/structural-business-statistics/small-and-medium-sized-enterprises> [Stand: 01.11.2022].
- Storey, J. (2000): The Management of Innovation Problem. In: *Harvard Business Review*, Jg. 74, Nr. 3, S. 347-369.
- Szulanski, G. (1996): Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practise within the Firm. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 17, Nr. 1, S. 27-43.
- Thom, N. (1980): *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements*, Königstein.
- Thom, N. (1992): *Innovationsmanagement*, Bern.
- Tintelnot, C. (1999): Einführung in das Innovationsmanagement. In: C. Tintelnot, D. Meißner, I. Steinmeier, *Innovationsmanagement*, S. 1-12.
- Vahs, D. / Brem, A. (2013): *Innovationsmanagement*, 4. Auflage, Stuttgart.
- Vahs, D. / Burmester, R. (2005): *Innovationsmanagement – Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung*, 3. Auflage, Stuttgart.
- Verworn, B. / Herstatt, C. (2000): *Modelle des Innovationsprozesses*, Hamburg.
- Völker, R. / Sauer, S. / Simon, M. (2007): *Wissensmanagement im Innovationsprozess*, Heidelberg.
- Volksbank Eifel eG (2021): *Geschäftsstrategie der Volksbank Eifel eG, Bitburg* (internes Dokument).
- Volksbank Eifel eG (2021a): *Innovationsziele – Team Innovation und digitale Transformation*, Bitburg (internes Dokument).
- Volksbank Eifel eG (2022): *Zahlen & Fakten – Wichtige Daten im Überblick*, online: <https://www.volksbank-eifel.de/wir-fuer-sie/ueberuns/zahlen-fakten.html> [Stand: 05.11.2022].
- Volksbank Eifel eG (2022a): *Geschäftsbericht “Rückblick 2021”*, online: https://www.volksbank-eifel.de/content/dam/f5101-0/eigene_bilder/wir_fuer_sie/geschaeftsberichte/Volksbank%20Eifel%20eG%20Gesch%C3%A4ftsbericht%202022.pdf [Stand: 05.11.2022].
- Volksbank Eifel eG (2022b): *Markt- und Funktionskonzept – Team Innovation und digitale Transformation*, Bitburg (internes Dokument).
- Volksbank Eifel eG (2022c): *Kooperationsvertrag – RWTH Aachen/Volksbank Eifel eG, Bitburg* (internes Dokument).
- Volksbank Eifel eG (2022d): *Kapazitätsplanung – Volksbank Eifel eG, Bitburg* (internes Dokument).
- Volksbank Eifel eG (2022e): *Dashboard Projektmanagement – Volksbank Eifel eG, Bitburg* (internes Dokument).
- Volksbank Eifel eG (2022f): *Stellenbeschreibung Unternehmensmanagement – Volksbank Eifel eG, Bitburg* (internes Dokument).
- Volksbank Eifel eG (2022g): *Innovationscontrolling – Volksbank Eifel eG, Bitburg* (internes Dokument).
- Von Ahsen, A. / Kuchenbuch, A. / Heesen, M. (2010): *Leitfaden – Bewertung von Innovationen im Mittelstand*, Wiesbaden.
- Vonlanthen, J.-M. (1995): *Innovationsmanagement in Schweizer Unternehmen – Ausgewählte organisatorische und personalwirtschaftliche Betrachtungen*, Bern.
- Walter, A. / Gemünden, H. G. / Auer, M. (2003): Unternehmerische Aktivitäten im Technologietransfer. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 73, Nr. 1, S. 679-704.
- Walther, B. (2021): *Bivariate Korrelation in SPSS rechnen*, online: <https://bjoernwalther.com/bivariate-korrelation-in-spss/> [Stand: 07.02.2023].
- Weber, W. / Kabst, R. / Baum, M. (2015): *Organisation*, Wiesbaden.
- Werther, S. (2022): Relevante Ebenen der Betrachtung und zentrale Ansatzpunkte. In: Landes, M. / Steiner, E. / Utz, T. (Hrsg.): *Kreativität und Innovation in Organisationen – Impulse aus Innovationsforschung, Management, Kunst und Psychologie*, Wiesbaden.
- Winter, R. (2010): Symbolischer Interaktionismus. In: Mey, G. / Mruck, K. (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*, Wiesbaden.
- Witt, J. (1996): *Produktinnovation*, München.
- Wolf, B. / Priebe, M. (2003): *Wissenschaftstheoretische Richtungen*, Landau.
- Zaltman, G. / Duncan, R. / Holbek, J. (1973): *Innovations and Organizations*, New York.
- Zöffel, P. (2003): *Statistik für Psychologen im Klartext*, München.

Anhang II: Zusammenfassung der Wirkungsrichtung aller Einflussfaktoren

	Motivation zur Zusammenarbeit	Aufgabenunsicherheit	Ressourcenallokation	Prozessbedingte Einschränkungen	Legende
Flexible Priorisierung	→	↑	→	↓	Verstärkende Wirkung ↑
Informale Anerkennung	→	→	↓	↓	
Fachpromotor	---	↓	---	---	Vermindernde Wirkung ↓
Machtpromotor	---	---	→	↓	
Prozesspromotor	→	---	---	↓	
Formale Verpflichtung	→	→	↑	↓	Keine Wirkung →
Formale Regelungen des Projektes	↓	↓	↑	→	
Job-Autonomie	↑	↓	→	↓	

Eigene Darstellung in Anlehnung an Mirow (2010)

Anhang III: Zusammenfassung der Wirkungsrichtung aller Innovationsbarrieren

	Veränderung	Verzögerung	Verhinderung	Motivation	Legende
Motivation zur Zusammenarbeit	→	→	→	→	Verstärkende Wirkung ↑
Aufgabenunsicherheit	↑	↑	→	→	
Ressourcenallokation	→	↑	→	→	Vermindernde Wirkung ↓
Prozessbedingte Einschränkungen	↑	→	↑	↓	Keine Wirkung →

Eigene Darstellung in Anlehnung an Mirow (2010)

Digitale Ökosysteme in der Versicherungsbranche am Beispiel der Privaten Krankenversicherung

Tobias Herzmann

„Kunden sind wie kleine Hunde: Erst will sie jeder haben, doch wenn sie erst mal da sind, will keiner mit ihnen Gassi gehen.“ - Dieses Zitat des Deutschen Instituts für Marketing zeigt das Dilemma vieler Unternehmen und beschreibt die Ausgangssituation für die angefertigte Thesis. Die meisten Unternehmen haben sich bisher auf expandierenden Märkten bewegt und den Fokus auf die Akquirierung von Neukunden gelegt. Jedoch sind die meisten Absatzgebiete mittlerweile gesättigt, so dass die Neukundenakquise erschwert wird.

Insbesondere die Versicherungsbranche sieht sich mit diesen Herausforderungen konfrontiert. Aufgrund der Immaterialität des Versicherungsproduktes, der ausbleibenden und vorwiegend negativen Interaktion und der Vertriebsausgestaltung zeigen Kunden eine geringe Zufriedenheit und Loyalität gegenüber ihrem Anbieter. Dies mündet schließlich darin, dass Kunden keine Differenzierung bei Versicherungsmarken erkennen, ihren Anbieter nicht weiterempfehlen, wenig Vertrauen aufweisen und somit eine hohe Wechselbereitschaft besitzen. Hinzu kommt, dass nicht nur der Wettbewerb innerhalb der Branche zunimmt, sondern auch branchenfremde Unternehmen interessieren sich mittlerweile für den Versicherungsmarkt. Denn was für viele Versicherungsgesellschaften noch unbekannt ist, stellt für Hightech-Konzerne einen wesentlichen Bestandteil ihres Geschäftsmodells dar. Um in diesem Umfeld weiterhin erfolgreich agieren zu können, muss der Fokus stärker auf Kundenbindungssysteme gelegt und Kundenbindung als Erfolgsfaktor verstanden werden. Eine Reihe von Studien und Analysen zeigen auf, dass die Implementierung eines Ökosystems das zentrale Instrument der Zukunft sein kann, um am Markt zu bestehen und um Kunden zu binden. Da Versicherungen maßgeblichen Veränderungen und Herausforderungen ausgesetzt sind, ist eine Prüfung des Strategieansatzes, mit Ökosystemen mehr Kundenbindung zu erreichen, von besonderem Interesse.

Aufgrund der Vielzahl an Versicherungssparten wird die Eignung von Ökosystemen zur Erreichung von höherer Kundenbindung repräsentativ anhand der privaten Krankenversicherung (PKV) durchgeführt, da gerade dieser Versicherungsbereich vor weitreichenden Veränderungen steht. So hat die Coronapandemie für vollkommen veränderte Erwartungen der Kunden gegenüber dem dualen Gesundheitssystem gesorgt. Verbraucher erwarten von der PKV vielmehr ein Gesundheitspartner zu sein, anstatt ein reiner Leistungsregulierer. Darüber hinaus wird die Branche maßgeblich durch politisch-regulative, wirtschaftliche, sozio-demografische und technologische Entwicklungen beeinflusst.

Vor diesem Hintergrund wird in der Thesis der Frage nachgegangen, wie der Aufbau von digitalen Ökosystemen in der Versicherungsbranche im Hinblick auf die Kundenbindung zu bewerten ist. Ziel ist es somit, herauszufinden, ob durch die Implementierung von Ökosystemen in der PKV die Kundenbindung erhöht werden kann. Zu diesem Zweck erfolgt eine Untersuchung, die analysiert, ob die zentralen Charakteristika von Ökosystemen, nämlich die Integration von zusätzlichen Services in Form von Gesundheitservices, das Potenzial haben, Kunden zu binden.

Obwohl die Thematik der Kundenbindung immer mehr an Bedeutung gewinnt, hat sich in der Literatur kein einheitliches Begriffsverständnis herausgebildet. Zur tiefergehenden Analyse der Kundenbindung wird deshalb in der Thesis folgende Arbeitsdefinition gewählt: Kundenbindung aus Kundensicht meint eine positive Einstellung und Verhaltensabsicht in Form von Fol-

getransaktionen gegenüber den Produkten beziehungsweise Dienstleistungen eines Unternehmens. Kundenbindung aus Unternehmenssicht umfasst alle Aktivitäten, die auf die Herstellung oder Intensivierung der Bindung von Kunden gerichtet sind, um eine Stabilisierung und Ausweitung der Beziehung zu den Kunden für die Zukunft zu erreichen. Einerseits beleuchtet diese Definition unternehmensseitige Kundenbindungsaktivitäten und andererseits deren einstellungs- und verhaltensbezogene Wirkungen auf der Konsumentenseite. Tab. 1 verdeutlicht die einzelnen Phasen des Kundenbeziehungsmanagements.

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
Erstkontakt	Kundenzufriedenheit	Kundenloyalität	Kundenbindung	Ökonomischer Erfolg
Kauf Inanspruchnahme einer Leistung	Soll-Ist-Vergleich und Bewertung	Akzeptanz Vertrauen Positive Einstellung	Folgetransaktionen	Monetäre Erfolgswirkungen Kostenreduzierungseffekte Kundenverhalten

Tabelle 1: Phasen des Kundenbeziehungsmanagements (eigene Darstellung in Anlehnung an Mödritscher 2008)

Um mehr Kunden zu binden, müssen Versicherer ihr Kerngeschäft deutlich stärker an den Bedürfnissen der Verbraucher ausrichten und Geschäftsmodelle digitalisieren. Der regelmäßig in der Praxis betriebene Produktverkauf, bei welchem dem Verbraucher Produkte angeboten werden, ohne seine Wünsche und Bedürfnisse zu ermitteln, bietet dem modernen, aufgeklärten und informierten Kunden keinen Mehrwert.

Als Konsequenz verlagert sich der Wettbewerb in bedürfnisorientierte und plattformbasierte Ökosysteme. Die Grundidee eines Serviceökosystems umfasst ein Hinausdenken über das Unternehmen, Branchen und ihre Grenzen, die Identifikation unbefriedigter Bedürfnisse oder ungenutzter Ideen und schließlich die Entwicklung von Komplettlösungen. Somit entstehen anschließend sich selbst organisierende Systeme und Kombinationen von Fähigkeiten, welche bisher unbefriedigte Bedürfnisse erfüllen. Die Wertschöpfung erfolgt nicht linear, sondern matrixartig, also auf vielfältige Art und Weise an verschiedenen Orten, durch die seitens der Plattform ermöglichten Verbindungen. Dadurch liegt der Fokus vielmehr auf der ganzheitlichen Ausrichtung auf ein Themenfeld und das zugehörige Netzwerk an Produzenten und nicht mehr auf dem eingeschränkten Angebotspektrum eines Unternehmens. Dabei kann der Versicherer die Rolle des Orchestrators als Plattformeninhaber einnehmen oder die Rolle des Realizers, bzw. Zulieferers, indem er sich in ein Ökosystem integriert, welches von einem anderen Unternehmen koordiniert wird.

In mehreren Studien wird folgende Hypothese aufgestellt: Wenn Versicherungen Serviceleistungen innerhalb von Ökosystemen anbieten, dann steigt die Kundenzufriedenheit und die daraus entstehende Kundenbindung. Dies soll durch die vorliegende Untersuchung geprüft werden. Um zu analysieren, ob ein Ökosystem im Bereich Gesundheit (PKV) zu mehr Kundenbindung führen kann, wird eine Online-Umfrage durchgeführt. Die Ergebnisse der Umfrage werden mithilfe des Kano-Modells von Noriaki Kano ausgewertet und entsprechend interpretiert. Der Vorteil dieses Modells besteht darin, dass es nicht nur die Zufriedenheit misst, sondern Zusammenhänge des Entstehens von Zufriedenheit oder Unzufriedenheit verständlich macht, so dass daraus Maßnahmen für ein besseres Kundenurteil abgeleitet werden können. Abb. 1 fasst das Forschungsdesign der durchgeführten Untersuchung zusammen.

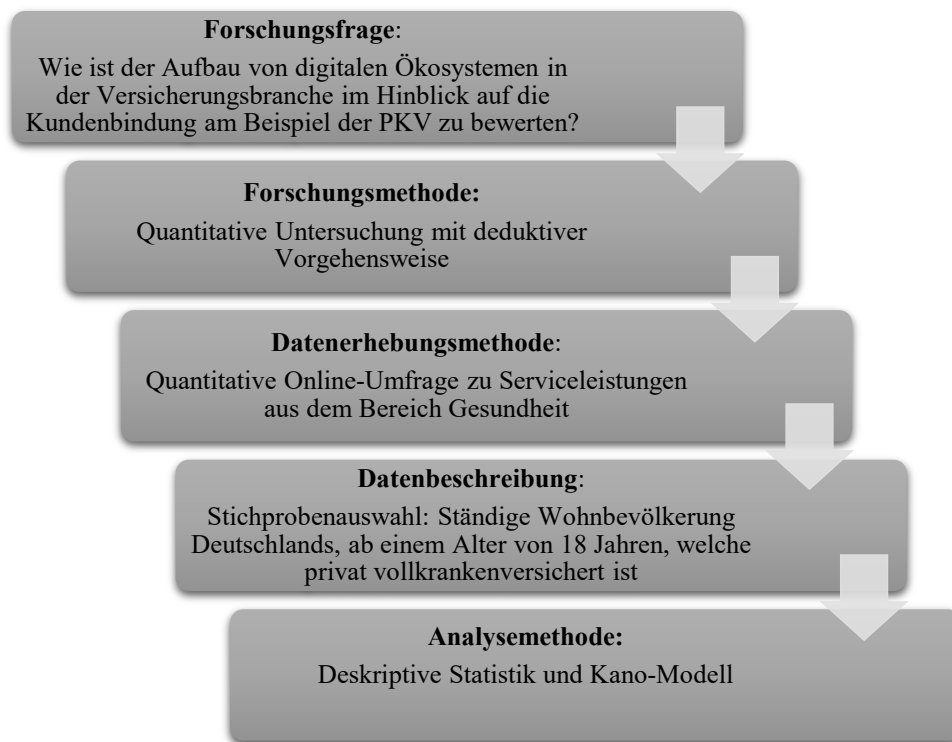


Abbildung 1: Forschungsdesign der durchgeführten Untersuchung

Durch die Anwendung des Kano-Modells ist es möglich, Produktmerkmale und deren Erfüllungsgrad in Beziehung zur Kundenzufriedenheit zu setzen. Folglich können die untersuchten Merkmale anschließend in drei Hauptgruppen eingeteilt werden:

1. Basismerkmale (Muss-Merkmale), welche der Kunde als selbstverständlich betrachtet, so dass diese erst bei Nichterfüllung bewusstwerden
2. Leistungsmerkmale (Soll-Merkmale), die der Kunde bewusst wahrnimmt und erwartet
3. Begeisterungsmerkmale (Kann-Merkmale), welche der Kunde nicht erwartet und die daher überproportional Nutzen stiften

Darüber hinaus kann zwischen indifferenten und abgewiesenen Merkmalen unterschieden werden. Indifferente Merkmale sind sowohl bei Vorhandensein wie auch bei Fehlen ohne Bedeutung für den Kunden. Sie können daher keine Zufriedenheit stiften, führen aber auch zu keiner Unzufriedenheit. Davon sind abgewiesene Merkmale bzw. Rückweisungsmerkmale abzugrenzen, welche bei Vorhandensein zu Unzufriedenheit führen, bei Fehlen jedoch nicht zu Zufriedenheit. Abb. 2 stellt das Kano-Modell grafisch dar.

Um herauszufinden, welcher Kategorie des Kano-Modells ein Merkmal zuzuordnen ist, werden Kunden mit einem standardisierten Fragebogen befragt. Dazu werden für jede Produkteigenschaft zwei Fragen mit jeweils fünf Antwortmöglichkeiten formuliert. Die funktionale Frage bezieht sich auf das Vorhandensein der Eigenschaft: „Was würden Sie sagen, wenn das Produktmerkmal vorhanden ist?“ Die dysfunktionale Frage bezieht sich auf das Nicht-Vorhandensein der Eigenschaft: „Was würden Sie sagen, wenn das Produktmerkmal nicht vorhanden ist?“ Anschließend kann der Kunde aus den gleichen Antwortkategorien wählen: „Das würde mich sehr freuen“, „Das setze ich voraus“, „Das ist mir egal“, „Das nehme ich gerade noch hin“ oder „Das würde mich sehr stören.“

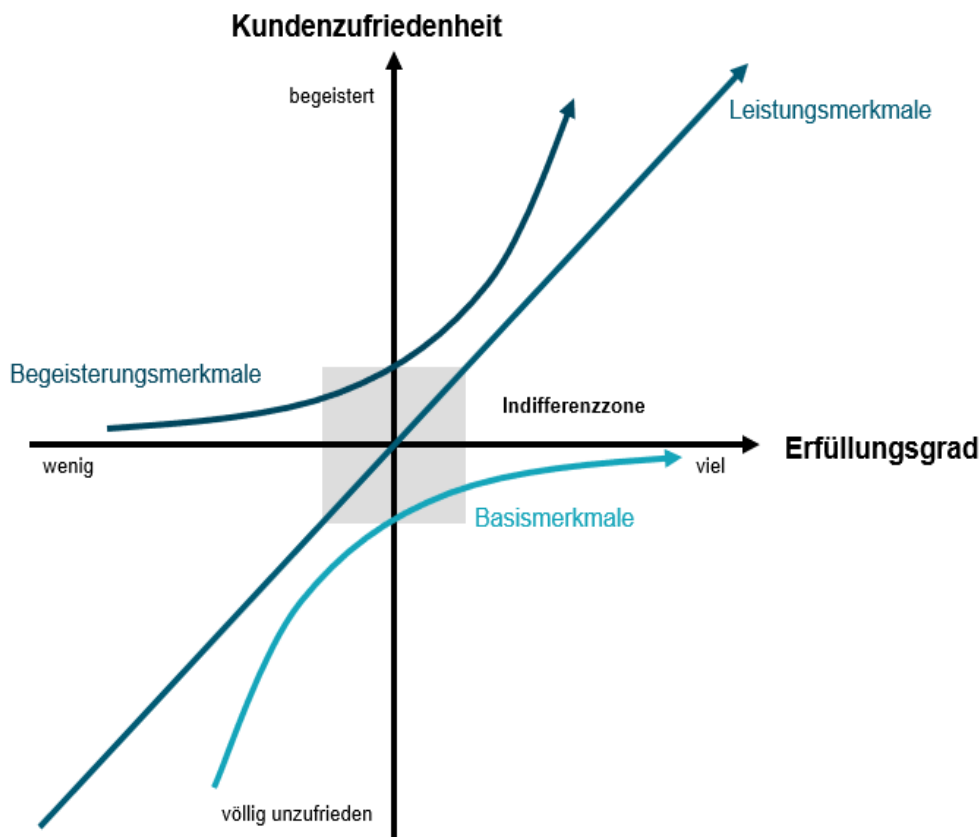


Abbildung 2: Kano-Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an Sauerwein 2000)

Da der Kunde zu einem Merkmal zwei Antworten tätigt, können diese im Anschluss kombiniert werden, um eine entsprechende Kano-Kategorie zuzuordnen zu können (siehe Tab. 2). Bei der Auswertung werden die Ergebnisse entsprechend in eine Ergebnistabelle eingetragen und interpretiert. Die Analyse erfolgt über eine Auswertung nach Häufigkeit. Somit wird eine Produkteigenschaft dem Merkmal zugeordnet, welches am häufigsten genannt wird.

		Dysfunktionale Frage					Erläuterung
		Was würden Sie sagen, wenn Merkmal ... nicht vorhanden ist?					
Funktionale Frage		Was würden Sie sagen, wenn Merkmal ... vorhanden ist?	Das würde mich sehr freuen	Das setze ich voraus	Das ist mir egal	Das nehme ich gerade noch hin	Das würde mich sehr stören
		Was würden Sie sagen, wenn Merkmal ... vorhanden ist?	Das würde mich sehr freuen	Q	Q	A	A
	Das setze ich voraus	Q	Q	Q	O	M	O Leistungsmerkmal
	Das ist mir egal	R	I	I	I	M	A Begeisterungsmerkmal
	Das nehme ich gerade noch hin	R	I	I	I	M	I Indifferentes Merkmal
	Das würde mich sehr stören	R	R	R	Q	Q	R Abgewiesenes Merkmal
							Q widersprüchliche Antwort

Tabelle 2: Werteraster des Kano-Modells (eigene Darstellung in Anlehnung an Sauerwein 2000)

Bezogen auf die im Rahmen der Thesis durchgeführte Befragung wurden zuvor 19 Gesundheitsservices identifiziert, auf denen der Fragebogen aufbaut. Diese identifizierten Serviceleistungen bzw. Produktmerkmale sind das Ergebnis einer entsprechenden (Literatur-) Recherche.

Dabei handelt es sich unter anderem um aktuell angewandte Services der zehn größten Versicherer Deutschlands, neuartige Leistungen von InsureTechs und prognostizierte Dienstleistungen aus verschiedenen Studien. An der Befragung teilgenommen haben 153 Testpersonen (n = 153). Von diesen 153 Probanden sind 58,82 % (n = 90) männlich, 40,52 % (n = 62) weiblich und 0,65 % (n = 1) divers. Durch die Anwendung des Kano-Modells konnten die 19 Gesundheitsservices entsprechend zugeordnet werden. Das Ergebnis ist der Tab. 3 zu entnehmen.

	A	M	O	R	Q	I	Zeilensumme	Bewertung Merkmal
	Attractive Begeisterungs- merkmal	Must-be Basismerkmal	One-dimensional Leistungs- merkmal	Reverse Abgewiesenes Merkmal	Questionable Widersprüchliche Antwort	Indifferent Indifferentes Merkmal		
1. Gutes Preis-Leistungsverhältnis	7 (4,58%)	95 (62,09%)	42 (27,45%)	0 (0,00%)	9 (5,88%)	0 (0,00%)	153	M
2. Schnelle, unkomplizierte Kostenerstattung	16 (10,46%)	85 (55,56%)	43 (28,10%)	2 (1,31%)	4 (2,61%)	3 (1,96%)	153	M
3. Stabilität des zu zahlenden Beitrages	31 (20,26%)	76 (49,67%)	36 (23,53%)	1 (0,65%)	4 (2,61%)	5 (3,27%)	153	M
4. Kommunikationswege	25 (16,34%)	69 (45,10%)	37 (24,18%)	1 (0,65%)	6 (3,92%)	15 (9,80%)	153	M
5. Vorsorgeuntersuchungen	94 (61,44%)	9 (5,88%)	39 (25,49%)	1 (0,65%)	2 (1,31%)	8 (5,23%)	153	A
6. Gesundheitsförderungsprogramme	72 (47,06%)	1 (0,65%)	20 (13,07%)	1 (0,65%)	2 (1,31%)	57 (37,25%)	153	A
7. Digitale Coaching Programme und Apps	64 (42,11%)	0 (0,00%)	12 (7,89%)	3 (1,97%)	4 (2,63%)	69 (45,39%)	152	I
8. Psychologische Erstberatung	104 (68,42%)	3 (1,97%)	24 (15,79%)	0 (0,00%)	3 (1,97%)	18 (11,84%)	152	A
9. Terminvereinbarungsservice	105 (69,08%)	3 (1,97%)	20 (13,16%)	1 (0,66%)	2 (1,32%)	21 (13,82%)	152	A
10. Zweitmeinungsservice	97 (63,82%)	4 (2,63%)	19 (12,50%)	4 (2,63%)	4 (2,63%)	24 (15,79%)	152	A
11. Integrierter Rechtsbeistand	79 (52,32%)	12 (7,95%)	17 (11,26%)	2 (1,32%)	3 (1,97%)	38 (25,17%)	151	A
12. Case Management (CMP)	90 (60,00%)	8 (5,33%)	30 (20,00%)	0 (0,00%)	4 (2,67%)	18 (12,00%)	150	A
13. Disease Management (DMP)	90 (60,00%)	13 (8,67%)	20 (13,33%)	2 (1,33%)	2 (1,33%)	23 (15,33%)	150	A
14. Digitale Gesundheitsanwendungen (DiGa)	59 (39,60%)	2 (1,34%)	15 (10,07%)	3 (2,01%)	1 (0,67%)	69 (46,31%)	149	I
15. Telemedizin	83 (55,70%)	6 (4,03%)	22 (14,77%)	2 (1,34%)	4 (2,68%)	32 (21,48%)	149	A
16. Digitale Patientenakte	66 (44,30%)	23 (15,44%)	45 (30,20%)	1 (0,67%)	3 (2,01%)	11 (7,38%)	149	A
17. Online Medikamenten-Check	61 (41,22%)	3 (2,03%)	19 (12,84%)	2 (1,35%)	3 (2,03%)	60 (40,54%)	148	A
18. Bonusprogramme	94 (63,95%)	7 (4,76%)	26 (17,69%)	2 (1,36%)	4 (2,72%)	14 (9,52%)	147	A
19. Fitness Tracker / Wearables	45 (30,20%)	0 (0,00%)	14 (9,40%)	10 (6,71%)	4 (2,68%)	76 (51,00%)	149	I

Tabelle 3: Messergebnisse: Bewertung der 19 Gesundheitsservices nach dem Kano-Modell

Für eine genauere Interpretation der Häufigkeitsverteilung wurden in der Thesis zusätzlich die Kategoriestärke sowie die totale Stärke berechnet und die Gleichgewichts- und Gewichtungsgleichung angewandt. Des Weiteren wurde ein Fong-Test durchgeführt, um die statistische Signifikanz der Kategorisierung nach Kano zu überprüfen. Damit das Ausmaß der Zufriedenheit und Unzufriedenheit der Kunden (Customer Satisfaction, CS) ermittelt werden kann, wurden darüber hinaus die Zufriedenheits- und Unzufriedenheitskoeffizienten (CS⁺ und CS⁻-Koeffizienten) berechnet. Eine grafische Darstellung der Zufriedenheits- und Unzufriedenheitskoeffizienten führt letztlich zum Kano-Diagramm (siehe Abb. 3).

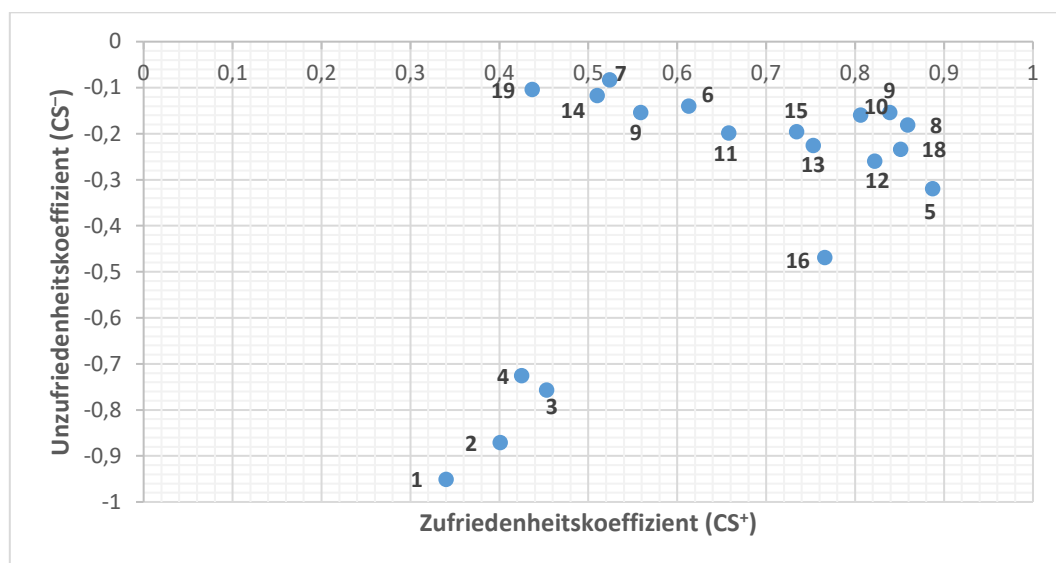


Abbildung 3: Zufriedenheits- und Unzufriedenheitskoeffizienten

Die abgefragten Gesundheitsservices stellen zum Großteil Begeisterungsmerkmale dar, jedoch in unterschiedlich starker Ausprägung. So erreichen die Services 5, 8, 9, 10, 12 und 18 einen CS⁺ von über 0,8 und haben somit deutlichen Einfluss auf die Entstehung von Zufriedenheit. Die Merkmale 13, 15 und 16 erreichen einen CS⁺ zwischen 0,7 und 0,8, was für eine mittelstarke Einflussnahme spricht. Die Merkmale 6, 7, 11, 14, 17 und 19 erreichen einen CS⁺ zwischen 0,4 und 0,7, so dass sie einen eher geringen Einfluss haben. Zudem ergibt die Auswertung, dass es sich bei den Merkmalen 1 bis 4 um Basismerkmale handelt, d. h. dass durch das Nichtvorhandensein dieser Merkmale hohe Unzufriedenheit entsteht, bei Vorhandensein aber nur ein neutraler Zustand, der wenig zur Zufriedenheitsstiftung beiträgt, erreicht wird.

Nachdem alle befragten Merkmale klassifiziert und hinsichtlich der Schaffung von Zufriedenheit und Unzufriedenheit geprüft wurden, erfolgte noch die Auswertung der Fragen zur Bekanntheit von Gesundheitsservices und zur Bereitschaft, Daten zu teilen. Hierbei fällt auf, dass nur 34 % der Probanden wissen, dass ihre Krankenversicherung die behandelten Gesundheitsservices anbietet. Lediglich 28,67 % der Befragten haben solche Services bereits in Anspruch genommen. Eine deutliche Mehrheit der Teilnehmer (82 %) sind zudem bereit, Daten zu teilen, um Vorteile bei ihrer Krankenversicherung zu erhalten.

Fazit

Als Ergebnis ist festzuhalten, dass die Implementierung digitaler Ökosysteme zu mehr Kundenbindung führen kann und die Antwort auf das veränderte Kundenverhalten darstellt. Die durchgeführte Untersuchung zeigt, dass sich Kunden eine Vollversorgung wünschen, von Informations- und Präventionsangeboten über unterstützende Leistungen im Krankheitsfall bis hin zur begleitenden Nachsorge. Durch die Analyse mithilfe des Kano-Modells konnte aufgezeigt werden, dass einige digitale Gesundheitsservices ein Begeisterungsmerkmal darstellen und einen Wettbewerbsvorteil am Markt ermöglichen. Zudem kann festgehalten werden, dass ein Großteil der Versicherten überhaupt keine Kenntnis von angebotenen Gesundheitsservices ihres Krankenversicherers haben. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu analysieren, über welche Kanäle Versicherte zielführend informiert werden können. Die Untersuchung verdeutlicht außerdem, dass das Teilen von Daten für die Funktionsweise eines Ökosystems eine wichtige Voraussetzung darstellt und Kunden auch bereit dazu sind, wenn dies entsprechende Vorteile ermöglicht sowie der Datenschutz gewährleistet ist.

Darüber hinaus konnten im Rahmen der Thesis Handlungsfelder (z. B. Anpassung der IT-Landschaft, Automatisierung von Prozessen etc.) für die Versicherer identifiziert werden, um ein Ökosystem aufzubauen. Es benötigt jedoch darauf aufbauend weitere Forschung, um die gewonnen Erkenntnisse weiterzuentwickeln und Limitationen zu eliminieren. Wichtig ist es, die Implementierung von Ökosystemen mit der notwendigen Konsequenz voranzutreiben und nicht nur Laborprojekte und Inselumsetzungen in den Fokus zu stellen.

Zum Autor

Tobias Herzmann hat sein Bachelorstudium in der Vertiefung Marketing und Vertrieb an der ADG Business School im Januar 2023 abgeschlossen. Seit dem Abschluss seiner Ausbildung im August 2017 ist er bei der R+V Allgemeinen Versicherung als Privatkundenbezirksleiter beschäftigt. Dort berät Herr Herzmann Mitarbeiter und Privatkunden in denen von ihm betreuten Banken zu Versicherungsthemen im privaten Breitengeschäft. Zusammen mit den entsprechenden Vertriebspartnern hat er die Aufgabe, Kundenbestände weiter auszubauen sowie Volksbanken fachlich und vertrieblich zu unterstützen.

Literatur

- Albisser, M. (2021): Brand Content und Brand Image: Experimentelle Studie über die Wirkung von Brand Content auf Imagedimensionen, Luzern.
- Bagusat, A. (2006): Kundenbindungsstrategien für Business-für-Consumer-Märkte – Theoretische Entwicklung und empirische Überprüfung eines methodischen Ansatzes, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Bally, A. / Brogini, M. (2020): Digitale Vernetzung für mehr Marktdominanz Gestaltung von Digitalen Ökosystemen mittels API-Strategie, Freiburg.
- Barzen, D. (2019): Zukunftsfähige Kommunikationspolitik im Online Marketing, in: Zukunftsfähige Unternehmensführung: Ideen, Konzepte und Praxisbeispiele, Groß, M. / Müller-Wiegand, M. / Pinnow, D. (Hrsg.), 1. Auflage, Wiesbaden, S. 141-170.
- Bauer, F. / Kanther, V. (2007): Die Dienstleistungsbranche - nicht greifbare Prozesse verstehen, in: Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis Grundlagen, Methoden und Anwendungen, Naderer, G. / Balzer, E. (Hrsg.), 1. Auflage, Wiesbaden.
- Bauer, F. / Kanther, V. (2007): Die Dienstleistungsbranche - nicht greifbare Prozesse verstehen, in: Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis Grundlagen, Methoden und Anwendungen, Naderer, G. / Balzer, E. (Hrsg.), 1. Auflage, Wiesbaden.
- Belohuby, R. (2014): Kundenwertcontrolling und IFRS Rechnungslegung: Harmonisierungspotenziale der internen und externen Rechnungslegung von Banken, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Benölken, H. (2021): Lean Management 4.0: Fit für 2030 - Erfolgreich mit persönlichem Kundenbeziehungsbanking, Wiesbaden.
- Beutelmann, J. (2010): Das Versicherungsprodukt der Zukunft – Unter besonderer Berücksichtigung der Privaten Krankenversicherung, in: Innovation und Internationalisierung – Festschrift für Norbert Koubeck, Baumann, W. / Braukmann, U. / Matthes, W. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 613-637.
- Bierth, C. / Friedrich, K. / Linderkamp, T. / Lohse, U. / Schröder, M. (2018): Zukunft Versicherung – Versicherung der Zukunft, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Heft 107, S. 127-141.
- Böhm, G. (2021): Rollenfindung in einer Welt digitaler Ökosysteme – Positionierung von Versicherern und Maklern, in: Digitale Ökosysteme – Strategien, KI, Plattformen, Knörrer, D. / Mosen, M. / Moormann, J. / Schmidt, D. (Hrsg.), 2021, Frankfurt a.M., S. 23-45.
- Boslau, M. (2009): Kundenzufriedenheit mit Selbstbedienungskassen im Handel -Der Erklärungsbeitrag ausgewählter verhaltenswissenschaftlicher Theorien, 1. Auflage, Göttingen.
- Brajak, R. / De Marco, N. (2010): Besonderheiten und Systematisierung von Versicherungsleistungen, in: Handbuch Versicherungsmarketing, Reich, M. / Zerres, M. (Hrsg.), 1. Auflage, Heidelberg, S. 43-52.
- Bruhn, M. (1999): Kundenorientierung: Bausteine eines exzellenten Unternehmens, 1. Auflage, München.
- Clases, C. / Wehner, T. (2005): Vertrauen in Wirtschaftsbeziehungen, in: Handbuch Wirtschaftspsychologie, Frey, D./ von Rosenstiel, L. / Hoyos, G. (Hrsg.), Weinheim, S. 1-6.
- Deutsches Institut für Marketing. (2011): Kundenbindung: Vom austauschbaren Einmalkäufer zum langfristigen Partner, Berlin.
- Diller, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP, Nr. 18, S. 81-94.
- Diller, H. (2007): Die Bedeutung des Beziehungsmarketings für den Unternehmenserfolg, in: Hubschneider, M., Sibold, K. (Hrsg.): CRM – Erfolgsfaktor Kundenorientierung, 2. Auflage., München, S. 97 – 120.
- Diller, H. (2011): Die Bedeutung des Beziehungsmarketing für den Unternehmenserfolg, in: Grundlagen des CRM Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, Hipper, H. / Hubrich, B. / Wilde, K. (Hrsg.), 2011, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 247-271.
- Eggert, A. (2001): Die zwei Perspektiven des Kundenwerts: Darstellung und Versuch einer Integration, in: Kundenwert - Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, Helm, S. / Günter, B. / Egger, A. (Hrsg.), 4. Auflage, Wiesbaden, S. 38-50.
- Einwiller, S. / Sackmann, S. / Zerfuß, A. (2021): Mitarbeiterkommunikation: Gegenstand, Bereiche und Entwicklungen, in: Handbuch Mitarbeiterkommunikation: Interne Kommunikation in Unternehmen, Einwiller, S. / Sackmann, S. / Zerfuß, A. (Hrsg.), 1. Auflage, Wiesbaden, S. 4-22.
- Eisend, M. / Kuß, A. (2017): Grundlagen empirischer Forschung - Zur Methodologie in der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden.
- Elert, F. (2018): Digitalisierung des Geschäftsmodells Versicherung – Potenziale von digitalen Assistance-Dienstleistungen, in: Handbuch Versicherungsmarketing, Reich, M. / Zerres, C. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 219-241
- Farhadi, N. (2019): Cross-Industry Ecosystems Grundlagen, Archetypen, Modelle und strategische Ansätze, Berlin.
- Fost, M. (2021): Was würde Amazon tun - Und was Unternehmen von Amazon lernen können, Stuttgart.
- Gatti, E. / Richter, C. (2019): Digitales China Basiswissen und Inspirationen für Ihren Geschäftserfolg im Reich der Mitte, Wiesbaden.
- Gerlach, M. (2019): Status quo und Relevanz von digitalen Ökosystemen in der deutschen Versicherungswirtschaft, Reich, M (Hrsg.), Wiesbaden.
- Gersch, M. (2012): AAL-Geschäftsmodelle im Gesundheitswesen – Eine empirisch gestützte Typologie relevanter Grundtypen ökonomischer Aktivitäten zur Nutzung von Ambient Assistend Living in sich verändernden Wertschöpfungsketten, in: AAL- und E-Health-Geschäftsmodelle, Gersch, M. / Liesenfeld, J. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 12.f.
- Götzl, S. (2016): Das Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken im digitalen Zeitalter, in: Handbuch Bankenvertrieb, Hellenkamp, D. / Fürderer, K. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 3-23.
- Hahn, C. (2021): (Pre-) Seed-Phase, in: Venture Capital Finanzierung und Bewertung von Startup-Unternehmen, Hahn, C. (Hrsg.), 3. Auflage, Berlin, S. 87-134.
- Hannsmann, W. / Zurth, S. (2021): Einfluss von digitalen Ökosystemen und Plattformen auf die Zukunft der Versicherungsbranche, in: Digitale Ökosysteme – Strategien, KI, Plattformen, Knörrer, D. / Mosen, M. / Moormann, J. / Schmidt, D. (Hrsg.), 2021, Frankfurt a.M., S. 129-151.
- Hansen, U. (2004): Beziehungslos im Dschungel des Beziehungsmarketings oder: Grenzen des Beziehungsmarketings aus Verbraucherperspektive, in: Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, Hippner, H. / Wild, K. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 145-167.
- Helm, S. / Günter, B. / Eggert, A. (2001): Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: Kundenwert - Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, Helm, S. / Günter, B. / Egger, A. (Hrsg.), 4. Auflage, Wiesbaden, S. 3-31.
- Himme, A. (2007): Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit, in: Methodik der empirischen Forschung, Albers, S. / Klapper, D. / Konradt, U. / Walter, A. / Wolf, J. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden, S. 375-391.
- Hippner, H. (2004): CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte, in: Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, Hippner, H. / Wild, K. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 13-43.
- Hippner, H. (2006): CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte, in: Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, Hippner, H. / Wilde, K. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden, S. 15-45
- Holland, H. (2021): Dialogmarketing mit Big Data, in: Digitales Dialogmarketing: Grundlagen, Strategien, Instrumente, Holland, H. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden.
- Hölzing, J. (2008): Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung – Eine theoretische und empirische Überprüfung, Wiesbaden.
- Homburg, C. / Koschate-Fischer, N. / Becker, A. (2019): Messung von Markenzufriedenheit und Markenloyalität, in: Handbuch Markenführung, Esch, F. (Hrsg.), 1. Auflage, Wiesbaden, S. 1289-1307.

- Homburg, C./ Bruhn, M. (2013): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.): Wiesbaden, S. 3-42.
- Homburg, C./ Bruhn, M. (2013): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.): Wiesbaden, S. 3-42.
- Hüggelmeier, J. / Pohl, J. (2012): B2B-Dienstleistungsmarketing: Wie Hidden Champions ihre Kunden überzeugen, in: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Handbuch für Strategie und Umsetzung, Künzel, H. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden, S. 131-151.
- Jacobs, R. / Heinz, A. / Decieux, J. (2019): Umfrage - Einführung in die Methoden der Umfrageforschung, 4. Auflage, Berlin.
- Jaeckel, M. (2017): Die Macht der digitalen Plattformen - Wegweiser im Zeitalter einer expandierenden Digitalisphäre und künstlicher Intelligenz, Wiesbaden.
- Jaritz, S. (2008): Kundenbindung und Involvement: Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Low Involvement, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Kinder, C. / Brettel, T. (2019): Deutscher Versicherungsreport: Wer vernetzt, gewinnt.
- Kleinaltenkamp, M. / Saab, S. (2021): Technischer Vertrieb: Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing, 2. Auflage, Berlin.
- Knörrer, D. / Knörrer, L. (2021): Mehr als Digitalisierung – Wie digitale Ökosysteme Wert für Firmen generieren, in: Digitale Ökosysteme – Strategien, KI, Plattformen, Knörrer, D. / Mosen, M. / Moormann, J. / Schmidt, D. (Hrsg.), Frankfurt a.M., S. 5-23.
- Köhne, T. (2006): Marketing im strategischen Unternehmensnetzwerk - Erklärungsmodell und praktische Anwendung in der Versicherungswirtschaft, Frankfurt a.M.
- Kollmann, T. (2020): Digital Leadership – Grundlagen der Unternehmensführung in der Digitalen Wirtschaft, Wiesbaden.
- Kotler P. / Bliemel F. (2006): Marketing-Management – Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, München.
- Kotler, P. / Bliemel, F. (2001): Marketing-Management, 1. Auflage, Stuttgart.
- Krafft, M. / Götz, O. (2011): Der Zusammenhang zwischen Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie deren Erfolgswirkungen, in: Grundlagen des CRM Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, Hipper, H. / Hubrich, B. / Wilde, K. (Hrsg.), 2011, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 213-247.
- Kräkel, M. (1999): Organisation und Management, 1. Auflage, Tübingen.
- Kühnapfel, J. (2022): Vertriebscontrolling – Methoden im praktischen Einsatz, 3. Auflage, Wiesbaden
- Lenz, F. (2020): Plattformökonomie – Zwischen Abwehr und Wunschenken, Berlin.
- Lewrick, M. (2021): Business Ökosystem Design: Ein Paradigmenwechsel in der Gestaltung von Geschäftsmodellen und Wachstum, Wiesbaden.
- Leußer, W. / Hippner, H. / Wilde, K. (2011): CRM – Grundlagen, Konzepte und Prozesse, in: Grundlagen des CRM Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, Hipper, H. / Hubrich, B. / Wilde, K. (Hrsg.), 2011, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 15-57.
- Maitzen, P. (2015): Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten aus Kundensicht Konstruktentwicklung und Überprüfung im Wirkungsmodell, 1. Auflage, Stuttgart.
- Maitzen, P. (2015): Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten aus Kundensicht Konstrukt Entwicklung und Überprüfung im Wirkungsmodell, 1. Auflage, Stuttgart.
- Meffert, H. (2003): Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 125-145.
- Meyer, A. / Oevermann, D. (1995): Kundenbindung, in: Handwörterbuch des Marketing, Tietz, B. (Hrsg.), Stuttgart, S. 1340-1387.
- Mödrischer, G. (2008): Customer Value Controlling: Hintergründe - Herausforderungen – Methode, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Mohr, M. / Wemicke, M. (2021): Entwicklung von Finanzprodukten für digitale Ökosysteme, in: Digitale Ökosysteme – Strategien, KI, Plattformen, Knörrer, D. / Mosen, M. / Moormann, J. / Schmidt, D. (Hrsg.), 2021, Frankfurt a.M., S. 63-89.
- Moore, J. (2007): Das Ende des Wettbewerbs: Führung und Strategie im Zeitalter unternehmerischer Ökosysteme, in: Das Summa Summarum des Management - Die 25 wichtigsten Werke für Strategie, Führung und Veränderung, Boersch, C. / Elschen, R. (Hrsg.), 1. Auflage, Wiesbaden, S. 95-111.
- Moser, M. / Haenel, S. (2021): Verknüpfung von Unternehmensbesuchen mit Praxisprojekten – Kompetenzentwicklung von Studierenden durch Projektbearbeitungsprozess mit Praxistransfer, in: Praxisorientierte Hochschullehre - Insights in innovative sowie digitale Lehrkonzepte und Kooperationen mit der Wirtschaft, Hattula, C. / Hilgers-Sekowsky, J. / Schuster, G. (Hrsg.), 1. Auflage, Wiesbaden, S. 221-235.
- Müller, W. (2021): Private Krankenversicherung – Vielfältig versorgt, in: Focus Money, Heft 43/2021, S. 64-70.
- Mußhoff, J. / Henig, G. (2021): Ökosysteme als Next Normal – Erfolgsstrategien für Makler, in: Digitale Ökosysteme – Strategien, KI, Plattformen, Knörrer, D. / Mosen, M. / Moormann, J. / Schmidt, D. (Hrsg.), 2021, Frankfurt a.M., S. 45-63.
- Neumann, T. / Schnöring, M. (2010): Erfolgsfaktoren von Value Added Services: Eine empirische Analyse am Beispiel eines B2B Unternehmens, in: Marketing von Solutions Innovative Ansätze und Best Practices, Woitschläger, D. / Michaelis, M. / Evanschitzky, H. / Eiting, A. / Backhaus, C. (Hrsg.), 1 Auflage, Wiesbaden, S. 158-181.
- Niermann, U. / Ziehe, C. / Rosemann, J. (2016): Der Kundenversther, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Pertl, P. (2019): Regionalbanken zwischen Digitalisierung, Regulierung und Niedrigzinsumfeld - So bleiben Sparkassen und Genossenschaftsbanken profitabel, Wiesbaden.
- Peter, S. (1997): Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, 1 Auflage, Wiesbaden.
- Pforr, S. (2018): Kollaborative Ökosysteme – Grundlagen, Governance kollaborativer Wertschöpfung und Best Practice, in: Smart Services und Internet der Dinge – Geschäftsmodelle, Umsetzung und Best Practice, Borgmeier, A. / Grohmann, A. / Gross, S. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden, S. 45-59.
- Potratz, A. (2010): Vertriebsinnovationen in der Versicherungsbranche, in: Marktorientierte Problemlösungen im Innovationsmarketing, Loock, H. / Steppeler, H. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 337-363.
- Prestin, M. / Schmidt, T. (2017): Alles Leibniz – Das digitale Ökosystem der privaten Krankenversicherung, in: Digitalisierung des Gesundheitswesens, Butzer-Strothmann, K. / Bork, A. / Forgo, N. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 21-37.
- Püschel, L. / Röglinger, M. / Schlott, H. (2017): Smart Things im Internet der Dinge — ein Klassifikationsansatz, in: Wirtschaftsinformatik & Management, Heft 9, S. 54-61.
- R+V Allgemeine Versicherung AG (2022): Marktpositionen der R+V 2021, Wiesbaden (internes Dokument).
- Raab, G. / Lorbacher, N. (2002): Customer Relationship Management – Aufbau dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen, in: Crisand, E. (Hrsg.), Heidelberg, S. 92-132.
- Rainsberger L. (2021): KI – die neue Intelligenz im Vertrieb - Tools, Einsatzmöglichkeiten und Potenziale von Artificial Intelligence, Wiesbaden.
- Raithe, J. (2007): Quantitative Forschung – Ein Praxiskurs, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Reeg-Müller, A. (1999): Erfolgsstrategien zur Kundenbindung, 1. Auflage, Bonn.
- Riesenhuber, F. (2007): Großzahlige empirische Forschung, in: Methodik der empirischen Forschung, Albers, S. / Klapper, D. / Konradt, U. / Walter, A. / Wolf, J. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden, S. 1-17.

- Sackmann, S. (2021): Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Mitarbeiterkommunikation und ihre wechselseitige Beeinflussung in: Handbuch Mitarbeiterkommunikation: Interne Kommunikation in Unternehmen, Einwiller, S. / Sackmann, S. / Zerfuß, A. (Hrsg.), 1. Auflage, Wiesbaden, S. 45-63.
- Sauerwein, E. (2000): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit – Reliabilität und Validität einer Methode zur Klassifizierung von Produkteigenschaften, Wiesbaden.
- Schaller, C. / Stotko, C. / Piller, F. (2006): Mit Mass Customization basiertem CRM zu loyalen Kundenbeziehungen, in: Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, Hippner, H. / Wilde, K. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden, S. 121-145
- Schuh, G. / Fabry, C. (2014): Digitalisierung von Dienstleistungen – Potenziale und Herausforderungen, in: Dienstleistung in der digitalen Gesellschaft, Boes, A. (Hrsg.), Frankfurt, S. 50-60.
- Schütz, M. / Röbbke, H. (2020): Projekt- und Abschlussarbeiten in Organisationen - Eine betriebliche Arbeit verfassen für Bachelor, Master und Praktikum, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Somssich, E. (2019): Eine effiziente Omnichannel-Strategie für Versicherer, in: vb Versicherungsbetriebe, S. 24.27.
- Stenglin, A. (2007): Commitment in der Dienstleistungsbeziehung - Entwicklung eines integrierten Erklärungs- und Wirkungsmodells, in: Marketing und Innovationsmanagement, Benkenstein, M. (Hrsg.), S. 8-16.
- Stummeyer, C. (2020): Amazon verstehen und passgenaue Strategien entwickeln, in: Amazon für Entscheider - Strategieentwicklung, Implementierung und Fallstudien für Hersteller und Händler, Stummeyer, C. / Käber, B. (Hrsg.), S.3-33.
- Sutor, T. (2019): Theoretische Grundlagen des Versicherungsmarketings, in: Handbuch Versicherungsmarketing, Reich, M. / Zerres, C. (Hrsg.), 2. Auflage, Berlin, S. 15-33.
- Terlutter, R. / Kricsfalussy, A. (2004): Der Einsatz von Instrumenten im Rahmen des Relationship Marketing - Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, Hippner, H. / Wild, K. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 545-563.
- Tewes, M. (2003): Der Kundenwert im Marketing Theoretische Hintergründe und Umsetzungsmöglichkeiten einer wert- und marktorientierten Unternehmensführung, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Vollmer, I. (2002): Die Loyalität unzufriedener Kunden Determinanten und Implikationen, 1. Auflage, Mainz.
- Wentsch-Trinko, H. (2020): PKV fördert Digital Health, in: Der Freie Zahnarzt, Ausgabe 02/2020, S. 26.27.

Internetquellen:

- Bundesministerium für Gesundheit (2021): E-Health – Digitalisierung im Gesundheitswesen, online: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/e-health-initiative.html>, [Stand: 13.06.2022, 12:59].
- Demary, V. (2020): Onlinehandel: Warum Corona Amazon weiter stärkt, in: IW-Kurzbericht 32/2020, online: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2020/IW-Kurzbericht_2020_Onlinehandel_Amazon.pdf [Stand: 08.12.2021, 21:22].
- Fleig, J. (2022): Kundenzufriedenheit: Mit dem Kano-Modell die Kundenzufriedenheit messen, online: <https://www.business-wissen.de/hb/mit-dem-kanomodell-die-kundenzufriedenheit-messen/> [Stand: 03.10.2022, 16:56].
- Frühauf, M. (2020): Apple vor Saudi-Aramco - Das sind jetzt die wertvollsten Unternehmen der Welt, online: <https://www.faz.net/aktuell/finanzen/apple-stoess-t-saudi-aramco-vom-thron-hoechster-boersenwert-der-welt-16891086.html> [Stand: 07.12.2021, 14:49].
- Gera, P. / McIntyre, A. / Sandquist, E. (2019): 2019 Accenture Global Financial Services Consumer Study, online: https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-95/accenture-2019-global-financial-services-consumer-study.pdf [Stand: 12.12.2021, 19:44].
- Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (2021): Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2021 – Private Krankenversicherung, online: <https://www.gdv.de/resource/blob/68898/28823a9a9be6130415e1d0a366978754/-iii-private-krankenversicherung-tab-47-58-pdf-data.pdf> [Stand: 13.06.2022, 11:02].
- Guidewire. (2020): Liebe, Abneigung oder Gleichgültigkeit? Deutsche Kunden über Versicherer 2020, online: https://images.ctfassets.net/vdinc3339dpx/1Ri70qjFhlweEMcm96tfAz/4cbb2b4fc3df181e5389fd0f399f84bd/guidewire_whitepaper_love_hate_or_indifferent_de.pdf [Stand: 08.12.2021, 12:59].
- Gundlach, K. / Theine, M. / Kipp, D. (2021): Studie zum privaten Krankenversicherungsmarkt 2021: Der Weg zum Gesundheitsdienstleister – Die Transformation der privaten Krankenversicherer, online: <https://zeb-consulting.com/de-DE/publikationen/der-weg-zum-gesundheitsdienstleister> [Stand: 15.06.2022, 18:55].
- Hagemeister, S. / Wild, F. (2021): Mehrumsatz und Leistungsausgaben von PKV-Versicherten - Jahresbericht 2021, online: <https://www.wip-pkv.de/veroeffentlichungen/detail/mehrumsatz-und-leistungsausgaben-von-pkv-versicherten-jahresbericht-2021.html> [Stand: 11.06.2022, 07:32].
- Hauk, M. / Dorfmeier, H. / Keel, T. (2020): Ökosysteme als Selbstläufer für zukünftiges Wachstum? Fokus Versicherungsbranche - Teil 1, online: https://www.awk.ch/resources/E-Paper_Oekosysteme_Insurance_DE_.pdf [Stand: 09.12.2021, 13:01].
- Hauk, M. / Dorfmeier, H. / Keel, T. (2021): Ökosysteme als Selbstläufer für zukünftiges Wachstum? Fokus Versicherungsbranche - Teil 2 <https://www.awk.ch/news/oekosysteme-als-selbstlaeufer-fuer-zukuenftiges-wachstum--816> [Stand: 09.12.2021, 14:33].
- Hefer, C. (2019): Versicherer sind für Kunden keine TOP Marken, in: Versicherungsjournal.de, online: <https://www.versicherungsjournal.de/markt-und-politik/versicherer-sind-fuer-kunden-keine-top-marken-134584.php> [Stand: 08.12.2021, 12:34].
- Herda, N. / Friedrich, K. / Ruf, S. (2018): Plattformökonomie als Game-Changer - Wie digitale Plattformen unsere Wirtschaft verändern: Eine strategische Analyse der Plattformökonomie, in: Strategie Journal, Heft 03.18, online: https://digital.fuerstenberg-forum.de/wp-content/uploads/2018/10/SJ_03-18_EBOOK_Plattformoekonomie_als_Game-Changer.pdf [Stand: 07.12.2021, 20:23].
- Herz, C. (2019): Die Tech-Giganten entwickeln sich für Versicherer zu einer Bedrohung, online: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/versicherungswirtschaft-die-tech-giganten-entwickeln-sich-fuer-versicherer-zu-einer-bedrohung/24361204.html?ticket=ST-11080316-eg9rJ13sNoBbcm4TGdg5-cas01.example.org> [Stand: 08.12.2021, 17:20].
- Heyen, M. / Neumeyer, J. (2022): Digital Health – Kundenerwartungen und Handlungsimpulse für die PKV, online: <https://www.accenture.com/de-de/insights/insurance/digital-health-chancen-pkv>, [Stand: 12.06.2022, 18:05].
- Hüsing, A. (2021): “Hätten wir alle Ziele erreicht, dann hätten wir sie zu niedrig angesetzt”, online: <https://www.deutsche-startups.de/2020/01/03/ottonova-jahresrueckblick/> [Stand: 01.08.2022].
- Kawohl, J. (2019): Wie Banken wieder in den Angriffsmodus kommen können – Bei der Gestaltung von Ökosystemen von der Sberbank lernen, online: <https://www.der-bank-blog.de/fallstudie-sberbank/strategie/37658828/> [Stand: 06.12.2021, 12:15].
- Kawohl, J. / Grechting, D. (2020a): Die 3 Rollen der Ecosystem Strategy Map, online: <https://ecosystemizer.com/blog/the-3-roles-of-the-ecosystem-strategy-map/> [Stand: 06.12.2021, 19:22].
- Kawohl, J. / Grechting, D. (2020b): Die 4 strategischen Richtungen der Ökosysteme, online: <https://ecosystemizer.com/blog/the-4-strategic-directions-of-ecosystems/> [Stand: 06.12.2021, 19:55].
- Kinder, C. / Brettel, T. (2019): Deutscher Versicherungsreport: Wer vernetzt, gewinnt, online: https://www.bain.com/contentassets/894a248aafed4ee0ba30c77cea8fbc4/bain-studie_deutscher_versicherungsreport_2019_final.pdf [Stand: 20.12.2021, 18:44].
- Kinder, C. / Naujoks, H. / Brettel, T. (2019): Deutscher Versicherungsreport: Die Entschlüsselung der Kunden-DNS, online: https://www.bain.com/contentassets/045741c251ee45c7b9b0fc6d77b560d5/bain-studie_deutscher_versicherungsreport_190301_vf.pdf [Stand: 20.12.2021, 22:44].

- Krause, M. (2021): Ökosystem Gesundheit: HealthTech-Trends und ihr Nutzenpotenzial für Personen- und Kompositversicherer, online: <https://www.versicherungsforen.net/strategie-innovation/okosystem-gesundheit-healthtech-trends-und-ihr-nutzenpotenzial-fuer-personen>, [Stand: 13.06.2022, 22:34].
- Leichsenring (2017): Deutscher FinTech-Sektor wächst weiter - Veränderungen in den Geschäftsmodellen, online: <https://www.der-bank-blog.de/deutscher-fintech-sektor/studien/digitalisierung-finanzdienstleistung/30526/> [Stand: 06.12.2021, 14:29].
- Lier, M. (2020): One-CEO Lang: Auch Allianz wird nie Zentrum eines Ökosystems, in: Versicherungswirtschaft-Heute, online: <https://versicherungswirtschaft-heute.de/maerkte-und-vertrieb/2020-10-28/one-ceo-lang-auch-allianz-wird-nie-zentrum-eines-okosystems/> [Stand: 09.12.2021, 16:01].
- Lis, D. / Tagalidou, N. / Lingelbach, K. / Spiekermann, M. (2020): Ökosysteme für Daten und künstliche Intelligenz - Konzeption einer souveränen Dateninfrastruktur und Analyse von Potenzialen durch Ökosysteme in KI-Anwendungsfällen unterschiedlicher Domänen, online: https://www.iese.fraunhofer.de/content/dam/iese/de/dokumente/publikationen/PositionspapierFraunhofer_Oekosysteme.pdf, [Stand: 06.12.2021, 17:43].
- Majchrzak, D. (2020): Mit der richtigen Strategie zum digitalen Ökosystem, online: <https://www.digital-directors.com/mit-der-richtigen-strategie-zum-digitalen-okosystem/> [Stand: 14.12.2021, 23:44].
- Marjan, I. (2019): Faktencheck: Wie real ist die "Amazon-Gefahr" für Versicherer?, online: <https://www.fondsprofessionell.de/versicherungen/news/headline/faktencheck-wie-real-ist-die-amazon-gefahr-fuer-versicherer-151512/> [Stand: 08.12.2021, 17:45].
- Marjan, I. / Niebuer, A. (2019): Trends im Versicherungsmarkt, online: <https://www.smp-ag.de/sites/default/files/presse/smp-smp-versicherungen-trends-maerz-2019.pdf> [Stand: 08.12.2021, 16:21].
- Meffert, J. / Patel, M. / Stuetzle, R. (2019): Aus Konkurrenten werden Partner Wie digitale B2B-Ökosysteme das Wertschöpfungspotenzial traditioneller Industrieunternehmen sichern können, online: https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/publikationen/2019-08-26%20-%20b2b-okosysteme/de_b2b_digitale-okosysteme_artikel_mckinsey.ashx [Stand: 09.12.2021, 19:44].
- Monopolkommission (2017): Stand und Perspektiven des Wettbewerbs im deutschen Krankenversicherungssystem - Sondergutachten 75 – Kurzfassung, online: https://www.monopolkommission.de/images/PDF/SG/s75_kurzfassung.pdf [Stand: 12.06.2022, 23:43].
- Mücke, M. / Nowakowski, D. / Mitzenheim, K. (2020a): Ökosysteme: Der Schlüssel zum Erfolg? - Ökosysteme bieten großes Wachstumspotenzial, aber nicht für jedes Unternehmen sind sie der richtige Weg zum Ziel. Eine strategische Orientierungshilfe, online: https://www.muecke-roth.de/wp-content/uploads/MRC_Spotlight_2020_O%CC%88kosysteme_201203.pdf [Stand: 06.12.2021, 20:33].
- Mücke, M. / Nowakowski, D. / Mitzenheim, K. (2020b): Ökosysteme – Hype oder Potenzial, online: <https://www.muecke-roth.de/wp-content/uploads/Spotlight-oeKOSYSTEME.pdf> [Stand: 07.12.2021, 18:43].
- Mühlhausen, C. (2022): Health Trends 2022, online: <https://www.markant-magazin.com/strategie/health-trends-2022> [Stand: 12.06.2022, 15:51].
- Musche, K. (2017): Die Rolle der privaten Krankenversicherung in unserem Gesundheitssystem, online: <https://www.ipv.de/bibliothek/2018-03-06-fachartikel-die-rolle-der-privaten-krankenversicherung-unserem> [Stand: 12.06.2022, 19:23].
- Naujoks, H. / Lubig, D. / Bernert, A. (2012): Was Versicherungskunden wirklich wollen, online: https://www.bain.com/mwg-international/de5fs23hu73ds/progress?id=77i-k6bgLqegUCmtsLRiy_En3xBmi3nO7oqhgcEwx0, [Stand: 20.12.2021, 14:04].
- Naujoks, H. / Müller, F. / Brettel, T. (2017): Versicherer der nächsten Generation: Die Servicerevolution, online: https://www.bain.com/contentassets/19c9577002684408815272c6fd20fbda/bain-studie-die-servicerevolution_ch_final.pdf [Stand: 21.12.2021, 07:50].
- Neusius, T. (2017): WIFI WORKING PAPER 1/2017: Der Wettbewerb um Bestandskunden in der PKV, online: https://www.hs-rm.de/fileadmin/Home/Fachbereiche/Wiesbaden_Business_School/Forschungsprofil/Veroeffentlichungen/WIFI_WP/WIFI_WP_1_2017.pdf [Stand: 12.06.2022, 23:42].
- Neusius, T. / Krauskopf, A. / Nitzke, H. (2020): Entwicklungstrends der deutschen privaten Krankenversicherung im Jahr 2019, online: https://www.researchgate.net/profile/Thomas-Neusius/publication/346027019_Entwicklungstrends_der_deutschen_privaten_Krankenversicherung_im_Jahr_2019/links/5fb6bd8d299bf104cf5c5ba0c/Entwicklungstrends-der-deutschen-privaten-Krankenversicherung-im-Jahr-2019.pdf [Stand: 14.06.2022, 08:55].
- Neusius, T. / Teegelbekkers-Schmitz, T. / Kampmann, S. / Dennstedt, N. / Nikolic, Z. / Karaman, A. / Bierth, C. / Widmann, P. (2020): PKV der Zukunft – Wo geht die Reise hin?, online: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/financial-services/articles/pkv-der-zukunft.html> [Stand: 13.06.2022, 06:45].
- Niebuer, A. / Bender, P. (2020a): The Winner takes it all - Plattformen und Ökosysteme – Teil 1/9: „Grundlagen“, online: <https://www.smp-ag.de/de/presse/akteure-rollen-wer-macht-was-plattformbasierten-okosystemen> [Stand: 06.12.2021, 15:42].
- Niebuer, A. / Bender, P. (2020b): Akteure und Rollen – Wer macht was bei plattformbasierten Ökosystemen? - Artikelserie: Plattformbasierte Plattformen und Ökosysteme – Teil 5/9: Akteure und Rollen, online: <https://www.smp-ag.de/de/presse/akteure-rollen-wer-macht-was-plattformbasierten-okosystemen> [Stand: 06.12.2021, 17:59].
- Oesterreich, D. (2021): Moderne Vergütung anstatt sozialistischer Bürgerversicherung, online: https://www.bundesaerztekammer.de/fileadmin/user_upload/downloads/pdf-Ordner/Pressemittlungen/20191113_GOAE/5_BZAEK_Statement.pdf [Stand: 14.06.2022, 08:42].
- Pidun, U. / Knust, N. / Kawohl, J. / Avramakis, E. / Klar, A. (2021): The Untapped Potential of Ecosystems in Health Care, online: [bcg-the-untapped-potential-of-ecosystems-in-health-care-apr-2021.pdf](https://www.bcg.com/publications/2020/why-do-most-business-ecosystems-fail) [Stand: 13.06.2022, 13:30].
- Pidun, U. / Reeves, M. (2020): Why Do Most Business Ecosystems Fail?, online: <https://www.bcg.com/publications/2020/why-do-most-business-ecosystems-fail> [Stand: 14.12.2021, 11:33].
- Plattform Industrie 4.0. (2021): Digitale Ökosysteme in der Industrie – Typologie, Beispiele und zukünftige Entwicklung, online: https://www.plattform-i40.de/IP/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/Digitale_Oekosysteme.pdf?__blob=publicationFile&v=6 [Stand: 06.12.2021, 18:13].
- R+V Allgemeine Versicherung AG (2022): Über uns, online: <https://www.ruv.de/ueber-uns/>, [Stand: 13.06.2022, 09:26].
- R+V Krankenversicherung AG (2022): Geschäftsbericht 2021, online: <https://www.ruv.de/dam/jcr:d264a6ad-2555-4fb3-8d90-453c314667f4/2021-krankenversicherung.pdf> [Stand: 13.06.2022, 09:38].
- Rapberger, W. / Röwer, S. / Kleber, U. / Schimmer, M. (2020): Versicherungsunternehmen als Plattformplayer – Eine Bestandsaufnahme, online: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-135/Accenture-Financial-Services-Oekosysteme-in-der-Versicherungsindustrie-ASG-Whitepaper.pdf [Stand: 12.12.2021, 15:59].
- Reeves, M. / Lotan, H. / Legrand, J. / Jacobides, M. (2019): How Business Ecosystems Rise (and Often Fall), online: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-business-ecosystems-rise-and-often-fall/> [Stand: 14.12.2021, 17:42].
- Ringel, J. / Süß, M. (2021): Studie: Die Zukunft der privaten Krankenversicherung ist digital, online: https://www.adcubum.com/fileadmin/data/stories/die_zukunft_der_privaten_krankenversicherung_ist_digital.pdf [Stand: 13.06.2022, 13:34].
- Rosenbaum, M. (2020): Erfolgreich Ökosysteme gestalten – wie Versicherer sich durch Ökosysteme neu erfinden können, online: <https://de.linkedin.com/pulse/erfolgreich-%C3%B6kosysteme-gestalten-wie-versicherer-sich-rosenbaum> [Stand: 16.12.2021, 14:37].
- Roßbach, S. / Bürkner, B. / Ebner, J. (2018): Vorgehensmodell zum Aufbau eines digitalen Ökosystems, TME Institut für Vertrieb und Transformationsmanagement e.V. (Hrsg.), Frankfurt a.M., online: https://content.tme-ag.de/hubfs/Publikationen/TME-Whitepaper-Vorgehensmodell-Aufbau-Digitale-%C3%96kosysteme.pdf?utm_medium=email&_hsmi=138785623&_hsenc=p2ANqtz-8GYiYl1-

- 0MGjKeEMEKjsI0r_5X7xkIU1bOVcb2vqY-L-mtJLzvKc-9xeTDEpInccdkFoJnvsJZlwg7-BTp04mxtGzTA&utm_content=138785623&utm_source=hs_automation [Stand: 07.12.2021, 19:44].
- Schier, S. (2019): Police von Amazon oder Apple? Alternative Anbieter werden zur Gefahr für etablierte Versicherungskonzerne, in: Handelsblatt, online: <https://amp2.handelsblatt.com/unternehmen/versicherungen/studie-police-von-amazon-oder-apple-alternative-anbieter-werden-zur-gefahr-fuer-etablierte-versicherungskonzerne/25342810.html> [Stand: 08.12.2021, 17:39].
- Sommer, U. (2019): Amazon, Alphabet, Apple: Die USA sind Forschungsweltmeister, online: <https://www.handelsblatt.com/technik/forschung-innovation/innovationsausgaben-amazon-alphabet-apple-die-usa-sind-forschungsweltmeister/24597386.html?ticket=ST-4699668-zG7lcYCFmCvT5OVxcuGZ-cas01.example.org> [Stand: 07.12.2021, 21:03].
- Sommich, E. (2020): Ökosystemen gehört die Zukunft [3], online: <https://www.msg-life.com/blog/rethinking-insurance/oekosystemen-gehört-die-zukunft-3/> [Stand: 03.10.2022, 16:07].
- Spindler, M. / Muttenthaler, L. / Schäfer, R. (2021): COME FOR THE VERTICAL, STAY FOR THE ECOSYSTEM - Ökosysteme in der Versicherungsindustrie, online: https://hy.co/wp-content/uploads/2021/03/210330_hy_whitepaper-oekosysteme-in-der-Versicherungs-industrie.pdf [Stand: 09.12.2021, 17:49].
- Süddeutsche (2021): Amazon macht jetzt auf Versicherung, online: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/amazon-produkt-schadenersatz-versicherung-1.5383782> [Stand: 08.12.2021, 19:33].
- Trapp, M. / Naab, M. / Rost, D. / Nass, C. / Koch, M. / Rauch, B. (2020): Digitale Ökosysteme und Plattformökonomie: Was ist das und was sind die Chancen?, online: <https://www.informatik-aktuell.de/management-und-recht/digitalisierung/digitale-oekosysteme-und-plattformoekonomie.html> [Stand: 06.12.2021, 14:44].
- Ukpabia, F. (2021): In der neuen Ära der Geschwindigkeit versagen alte Konzepte Marketplace und kompatible API's machen den Weg frei, online: <https://www.der-bank-blog.de/api-banking-geschwindigkeit/digital-banking/37682670/> [Stand: 04.12.2021, 11:15].
- Verband der deutschen Krankenversicherung (2020): Zahlenbericht 2020, online: https://www.pkv.de/fileadmin/user_upload/PKV/c_Verband/PDF/2020-12_PKV-Zahlenbericht_2019.pdf [Stand: 13.06.2022, 11:02].
- Verband der deutschen Krankenversicherung (2022): Rechenschaftsbericht 2021/2022, online: https://www.pkv.de/fileadmin/user_upload/PKV/c_Verband/PDF/Rechenschaftsbericht_21_22.pdf [Stand: 12.06.2022, 16:01].
- Versicherungsforen Leipzig GmbH. (2015): Studie Geschäftsmodelle 4.0 – Was die Assekuranz von anderen Branchen lernen kann, online: [ergebnisbro-schuerer-studie-geschaeftsmodelle40-web.pdf](https://www.adesso.de/ergebnisse/ergebnisbro-schuerer-studie-geschaeftsmodelle40-web.pdf) (adesso.de) [Stand: 14.06.2022, 11:20].
- Voigt, M. / Mesgaran, A. (2021): Vom Pipeline-Business zum Ökosystem: SaaS-Companies erfinden sich neu, online: <https://hy.co/2021/04/23/vom-pipeline-business-zum-oekosystem/> [Stand: 14.12.2021, 20:57].
- Volz, M. (2019): DKM 2019: In der Branche hat es digital geklickt, in: Versicherungswirtschaft-Heute, online: <https://versicherungswirtschaft-heute.de/schlaglicht/2019-10-24/in-der-branche-hat-es-digital-geklickt-dkm-2019/> [Stand: 09.12.2021, 15:22].
- Von Ameln, O. / Lücke, J. (2021): Die Rolle der PKV im Gesundheitssystem der Zukunft, online: https://future.adesso-insure.de/studie-pkv?pk_campaign=studie-pkv&pk_source=adesso&pk_medium=teaser [Stand: 13.06.2022, 22:58].
- Wild, F. / Bahnsen, L. (2021): WIP-Kurzanalyse November 2021: Entwicklung der Prämien- und Beitragseinnahmen in PKV und GKV 2012-2022, online: https://www.pkv.de/fileadmin/user_upload/PKV/b_Wissen/PDF/WIP-Kurzanalyse_Vergleich_Beitragseinnahmen_GKV-PKV_2012-2022.pdf [Stand: 12.06.2022, 20:10].
- Wyman, O. (2016): VERSICHERUNG 2025 - Ein Zukunftsszenario für die Gewinner von morgen, online: https://www.oliver-wyman.de/content/dam/oliver-wyman/europe/germany/de/insights/publications/2016/jun/2016_Oliver%20Wyman_Versicherung%202025_web.pdf [Stand: 12.12.2021, 17:05].

Einordnung, Analyse und Möglichkeiten zur Optimierung des Online-Baufinanzierungsgeschäfts unter Anwendung statistischer Methoden

Julian Schneider

Der Markt der Immobilienfinanzierungen in Deutschland befindet sich aktuell in einer Transformationsphase und bringt für Herausgeber von Krediten einige Herausforderungen mit sich. Es verstärken sich fortlaufend die Faktoren, die es der Nachfrage erschwert, eine Finanzierung mit den aktuell verfügbaren Mitteln darzustellen. Ursache hierfür sind zum einen die gestiegenen Immobilienpreise, durch welche laut einer Studie des Verbandes der Sparda-Banken e. V. in Zusammenarbeit mit dem Institut für Demoskopie Allensbach aus dem Jahr 2022 aktuell im Durchschnitt das 7,4-Fache des Jahresnettoeinkommens eines Kreditnehmers für den Erwerb einer Immobilie aufgebracht werden muss. Ein Wert, der in den letzten 10 Jahren dramatisch gestiegen ist.

Des Weiteren sind die Lebenshaltungskosten durch eine seit 2022 rapide ansteigende Inflationsrate von aktuell über 8 % ebenfalls deutlich gestiegen, was zusammen mit dem gestiegenen Zinsniveau dazu führt, dass die Kapitaldienstfähigkeit für eine Finanzierung oftmals nicht mehr gegeben ist. Durch diese Faktoren ist die Nachfrage nach Immobilienfinanzierungen in den letzten Jahren zurückgegangen, was wiederum eine Auswirkung auf das mögliche Finanzierungsgeschäft der Banken und Finanzdienstleister hat.

Zudem haben sich auch das Verhalten und die Erwartungen der Nachfrager verändert. Durch eine steigende Markttransparenz, schnellere Informationsbeschaffung und neue Marktteilnehmer hat sich die Machtposition hinsichtlich der Auswahl des Finanzierers und der Verhandlung von Konditionen fortlaufend in Richtung der Nachfrage verschoben. Um diese Effekte ausgleichen zu können, müssen Finanzdienstleister mit neuen Vertriebsmöglichkeiten reagieren.

Der Bereich der Online-Baufinanzierung ist ein sich gerade entwickelnder neuartiger Vertriebsbereich, der ähnlich wie die Transformation im Markt der Privatkredite, eine Möglichkeit zur Standardisierung und Selbstberatung bieten kann. Die BBBank eG hat seit 2020 als einer der ersten Anbieter eine vollständig digitale Selbstberatungsmöglichkeit im Einsatz.

Damit diese Strecke im Zuge von Prozesscontrolling weiter optimiert und Erfolgsfaktoren für eine allgemeine Betrachtung des Geschäftsfeldes extrahiert werden können, beschäftigt sich die Thesis mit der Frage: Welche Zusammenhänge lassen sich für eine Online-Baufinanzierungsstrecke der BBBank eG aus Sicht der Rendite- und Risikodimension durch den Einsatz statistischer Methoden nachweisen und welche Maßnahmen lassen sich daraus ableiten?

Um ein konkretes Problem identifizieren zu können, wird hierfür zunächst eine Marktanalyse des Geschäftsfeldes Baufinanzierung in Anlehnung an das Fünf-Kräfte-Modell von Porter durchgeführt (Abb. 1).

Die Analyse beschreibt, dass die Intensität des Wettbewerbs innerhalb des Geschäftsbereichs Baufinanzierung durch zahlreiche Faktoren fortlaufend ansteigt. Zum einen sind kreditausgebende Unternehmen abhängig von der aktuellen Marktsituation und dem vorherrschenden Zinsniveau, das einen Einfluss auf die Nachfrage und somit auf die notwendigen Produktionskapazitäten besitzt. Zum anderen steigen durch den Eintritt neuer Marktteilnehmer wie Kreditvermittlern und FinTechs die Anzahl der möglichen Alternativen und erhöht die Konkurrenz im Wettbewerb, was zu einer Intensivierung der günstigen Konditionierung führt. Zusätzlich hat sich durch erhöhte Markttransparenz die Machtposition in Richtung der Kunden (Nachfrager)

verschoben. Es ist dadurch vermehrt notwendig, den Erwartungen der Kunden gerecht zu werden, um als Wettbewerber erfolgreich sein zu können.



Abbildung 1: Fünf-Kräfte-Modell nach Porter im Markt der Baufinanzierungen

Als Reaktion auf diese Marktdynamiken hat sich ein neuer aufstrebender Vertriebskanal, die Online-Baufinanzierung ausgebildet. Dieses Geschäftsfeld bietet zwar viele Parallelen zur klassischen Baufinanzierung, besitzt jedoch einige relevante Unterschiede, die fortfolgend aufgeführt werden. Bei einer Online-Baufinanzierung handelt es sich um eine beratungslose, vollständig digitale Self-Service-Möglichkeit für Kunden und somit um einen orts- und zeitunabhängigen Vertriebskanal. Aus regulatorischer Sicht kann durch den Wegfall der Beratungsleistung auf eine umfangreiche Beratungsdokumentation verzichtet werden. Es entsteht jedoch ein Spannungsfeld zwischen dem grundsätzlich komplexen und beratungsintensiven Themenfeld der Baufinanzierung und der Selbstberatungs- und Abschlussfähigkeit des Kunden. Aus diesem Grund bildet dieser Vertriebskanal aktuell lediglich ein weniger komplexes Geschäft ab, mit dem Ziel eine möglichst hohe Standardisierung zu erreichen. Für einen Kreditmittler entsteht durch den Einsatz einer Online-Baufinanzierungsstrecke die Möglichkeit, einen standardisierten ressourcenminimalen Vertriebsprozess aufzubauen, der, im besten Fall durch eine Dunkelverarbeitung, weitreichend skaliert werden kann. Damit dies gelingen kann, ist es notwendig, relevante Erfolgstreiber zu ermitteln und den Prozess durch fortlaufende Anpassungen zu optimieren.

In Deutschland existieren aufgrund der Neuartigkeit des Geschäftsfeldes aktuell lediglich wenige Anbieter, die eine fallabschließende Online-Baufinanzierungsstrecke anbieten. Aus diesem Grund ist dieses Themenfeld in der Literatur und in der Forschung weitestgehend unergründet. Die Transformation im Bereich der Privatkredite hin zu einer Dominanz im Bereich der Self-Service-Angebote und aktuelle Marktumfragen lassen jedoch auf ein hohes Potenzial im Bereich der Online-Baufinanzierung schließen. Es ist also für ein kreditausgebendes Unternehmen sinnvoll, sich frühzeitig mit diesem Geschäftsfeld zu beschäftigen, um langfristige Wettbewerbsvorteile erzielen zu können. Für die Analyse der Master-Thesis wurden die Vertriebsdaten der genossenschaftlichen Privatkundenbank BBBank eG genutzt, die seit 2020 eine fallabschließende Online-Abschlussstrecke anbietet.

Um eine Prozessoptimierung anzustreben, müssen zunächst die notwendigen Prozessschritte ermittelt werden. Da es noch recht wenige Online-Baufinanzierungsstrecken im Einsatz gibt, ist eine standardisierte Prozessdarstellung lediglich erschwert möglich. Es existieren jedoch einige grundlegende Prozessschritte, die erfüllt werden müssen, um einen Fall abzuschließen (Abb. 2).



Abbildung 2: Typischer Online-Baufinanzierungsprozess (vereinfacht)

Abb. 2 zeigt die unterschiedlichen Prozessschritte der beiden Teilprozesse in einer grafischen Darstellung. Innerhalb der Teilprozesse kann die Reihenfolge der einzelnen Aufgaben von Prozess zu Prozess variieren. Wichtig hierbei ist die Unterscheidung zwischen dem Vertriebsprozess, dem Teil, den der Kunde vollständig autonom ausführt, und dem Produktionsprozess, der durch das kreditausgebende Unternehmen gesteuert wird. Da der Produktionsprozess in der Praxis meist nahezu identisch zu dem einer klassischen Baufinanzierung ist, wird der Fokus dieser Arbeit auf den Vertriebsteilprozess gelegt. Es gilt jedoch anzumerken, dass durch eine optimale Ausgestaltung des Self-Service-Bereichs wiederum erhebliche Mehrwerte für die Produktionsseite entstehen können.

Damit ein erfolgreiches Prozesscontrolling messbar, sichtbar und nachhaltig gelingen kann, müssen für den betrachteten Prozess relevante Zielparameter als Schlüsselkennzahlen (KPIs) ausgewählt werden. Für die Analyse innerhalb dieser Arbeit wurden die Schlüsselkennzahlen Finanzierungsvolumen, Marge (Deckungsbeitrag), Risiko(kosten), Durchlaufzeit und Konversionsrate der Strecke ermittelt. Aufgrund der vorliegenden Datengrundlage und dem Fokus auf die Rendite- und Risikobetrachtung wird die Analyse jedoch auf die ersten drei Schlüsselkennzahlen beschränkt.

Als Datengrundlage der Analyse wurden die tatsächlichen Online-Vertriebsabschlüsse der BBBank eG von Oktober 2021 bis Oktober 2022 ausgewertet. Um herauszufinden, welche statistische Methode sinnvoll angewandt werden kann, wurden sowohl das Ziel der Analyse aufgestellt als auch die Merkmale der Datengrundlage auf ihre Skalierung überprüft. Da aufgrund einer kleineren Stichprobe ein Effekt auf eine Grundgesamtheit abgeleitet werden soll und die vorliegenden Daten sowohl metrische als auch nominal skalierte Datenklassen beinhalten, wurde die Methode der multiplen linearen Regressionsanalyse gewählt. Im Zuge einer getrennt-

ten Betrachtung der Zieldimensionen Rendite und Risiko, werden zunächst Hypothesen aufgestellt, die es durch eine Teststatistik zu überprüfen gilt. Als abhängige Variablen wurden die oben genannten Schlüsselkennzahlen Finanzierungsvolumen, Marge in Form der Nettomarge B und Risiko in Form der Ausfallwahrscheinlichkeit anhand des VR-Scores ausgewählt. Tab. 1 veranschaulicht die aufgestellten Hypothesen.

Nummer	Zu erklärende Variable	Erklärende Variable	Linearer Zusammenhang
H1a	Finanzierungsvolumen	Vorhaben	Positiv/negativ
H1b	Nettomarge B	Vorhaben	Positiv/negativ
H2a	Finanzierungsvolumen	Zinsbindung	Positiv
H2b	Nettomarge B	Zinsbindung	Positiv
H3a	Finanzierungsvolumen	Alter des Kunden	Positiv
H3b	Nettomarge B	Alter des Kunden	Positiv
H4a	Finanzierungsvolumen	Anzahl der Personen im Haushalt	Positiv
H4b	Nettomarge B	Anzahl der Personen im Haushalt	negativ
H5a	Finanzierungsvolumen	Branche des Kunden	Positiv/negativ
H5b	Nettomarge B	Branche des Kunden	Positiv/negativ
H6a	Finanzierungsvolumen	Höhe des Haushaltseinkommen	positiv
H6b	Nettomarge B	Höhe des Haushaltseinkommen	positiv
H7a	Finanzierungsvolumen	Eigenkapitalquote	positiv
H7b	Nettomarge B	Eigenkapitalquote	positiv
H8	Finanzierungsvolumen	Höhe der bestehenden Verbindlichkeiten	negativ
Nummer	Zu erklärende Variable	Erklärende Variable	Linearer Zusammenhang
H9	Ausfallwahrscheinlichkeit in %	Vorhaben	Positiv/negativ
H10	Ausfallwahrscheinlichkeit in %	Alter des Kunden	negativ
H11	Ausfallwahrscheinlichkeit in %	Anzahl der Personen im Haushalt	negativ
H12	Ausfallwahrscheinlichkeit in %	Höhe des Haushaltseinkommen	negativ
H13	Ausfallwahrscheinlichkeit in %	Monatlicher Spielraum nach der Finanzierung	negativ
H14	Ausfallwahrscheinlichkeit in %	Eigenkapitalquote	negativ
H15	Ausfallwahrscheinlichkeit in %	Höhe der bestehenden Verbindlichkeiten	Positiv

Tabelle 1: Aufstellung der Hypothesen im Fokus des Rendite- und Risikomanagements

Die Hypothesen beschreiben den Einfluss von ausgewählten unabhängigen Merkmalen auf die Schlüsselkennzahlen und bilden lineare Zusammenhänge ab. Durch Verwerfen der gegenteiligen Null-Hypothese der jeweiligen Alternativhypothese kann somit ein statistischer Zusammenhang unter Betrachtung eines vorher bestimmten Fehlerniveaus nachgewiesen werden. Hierfür wurden zunächst die jeweiligen Regressionskoeffizienten durch Matrizenberechnung ermittelt und durch einen F-Test mit einem Fehlerniveau von 5 % die allgemeine Signifikanz des Analysemodells überprüft. Darüber hinaus wird eine t-Teststatistik genutzt, um die Hypothesen und einzelnen Merkmale zu überprüfen.

Im Ergebnis der Analyse konnte für mehrere Merkmale ein signifikanter Einfluss auf die jeweiligen Schlüsselkennzahlen nachgewiesen werden (Tab. 2).

Die Variable Vorhaben des Kunden hat sowohl einen Einfluss auf das Finanzierungsvolumen als auch auf die Nettomarge B. Da es sich hierbei um ein qualitatives Merkmal handelt, wird ein Effekt der unterschiedlichen Ausprägungen beschrieben, bei dem die Vorhaben Bau und Kauf den größten Effekt auf die Schlüsselkennzahlen haben. Die Höhe der Zinsbindung hat ebenfalls einen signifikanten Einfluss auf die Schlüsselkennzahlen Finanzierungsvolumen und Nettomarge B. Hierbei konnte ein positiver linearer Zusammenhang nachgewiesen werden, was bedeutet, dass mit steigender Zinsbindung auch die Schlüsselkennzahl ansteigt. Für das Alter des Kunden konnte ein negativer linearer Zusammenhang auf die Schlüsselkennzahlen der Rendite und ein positiver Zusammenhang auf die Ausfallwahrscheinlichkeit nachgewiesen werden. Ein positiver Einfluss auf die Risikokennzahl bedeutet, dass die Ausfallwahrscheinlichkeit mit

dem fortlaufenden Alter steigt, was ein jüngeres Kundenklientel aus Sicht des Risikos wünschenswert macht. Für die Höhe der bereits bestehenden Verbindlichkeiten konnte ebenfalls ein positiver Zusammenhang auf alle drei Schlüsselkennzahlen festgestellt werden. Zudem konnte für die Höhe des Haushaltseinkommens und Höhe der Eigenkapitalquote ein negativer und für den Spielraum nach der Finanzierung ein positiver Zusammenhang auf die Ausfallwahrscheinlichkeit nachgewiesen werden. Für die Merkmale Anzahl der Personen im Haushalt und die Branche des Kunden konnten durch die Analyse sowohl für die Schlüsselkennzahlen der Rendite als auch für das Risiko keine signifikanten Zusammenhänge festgestellt werden.

Nummer	Zu erklärende Variabel	Erklärende Variabel	Ergebnis des Tests	Fehlerniveau
H1a	Finanzierungsvolumen	Vorhaben	signifikant	< 1%
H1b	Nettomarge B	Vorhaben	signifikant	< 1%
H2a	Finanzierungsvolumen	Zinsbindung	signifikant	< 1%
H2b	Nettomarge B	Zinsbindung	signifikant	< 1%
H3a	Finanzierungsvolumen	Alter des Kunden	signifikant	< 5%
H3b	Nettomarge B	Alter des Kunden	signifikant	< 1%
H4a	Finanzierungsvolumen	Anzahl der Personen im Haushalt	nicht signifikant	-
H4b	Nettomarge B	Anzahl der Personen im Haushalt	nicht signifikant	-
H5a	Finanzierungsvolumen	Branche des Kunden	nicht signifikant	-
H5b	Nettomarge B	Branche des Kunden	nicht signifikant	-
H6a	Finanzierungsvolumen	Höhe des Haushaltseinkommen	nicht signifikant	-
H6b	Nettomarge B	Höhe des Haushaltseinkommen	nicht signifikant	-
H7a	Finanzierungsvolumen	Eigenkapitalquote	nicht signifikant	-
H7b	Nettomarge B	Eigenkapitalquote	nicht signifikant	-
H8a	Finanzierungsvolumen	Höhe der bestehenden Verbindlichkeiten	signifikant	< 5%
H8b	Nettomarge B	Höhe der bestehenden Verbindlichkeiten	signifikant	< 10%
H9	Ausfallwahrscheinlichkeit in %	Vorhaben	nicht signifikant	-
H10	Ausfallwahrscheinlichkeit in %	Alter des Kunden	signifikant	< 10%
H11	Ausfallwahrscheinlichkeit in %	Anzahl der Personen im Haushalt	nicht signifikant	-
H12	Ausfallwahrscheinlichkeit in %	Höhe des Haushaltseinkommen	signifikant	< 1%
H13	Ausfallwahrscheinlichkeit in %	Monatlicher Spielraum nach der Finanzierung	signifikant	< 1%
H14	Ausfallwahrscheinlichkeit in %	Eigenkapitalquote	signifikant	< 10%
H15	Ausfallwahrscheinlichkeit in %	Höhe der bestehenden Verbindlichkeiten	signifikant	< 5%

Tabelle 2: Ergebnisse der Hypothesentests

Für die Interpretation und Anwendbarkeit der Analyseergebnisse ist es notwendig, die Grenzen der Studie zu kennen. Die nachgewiesenen Zusammenhänge wurden aufgrund eines Datensets der Vertriebsdaten der BBBank eG erstellt. Das bedeutet, dass sich die Erkenntnisse an den Rahmenbedingungen dieser Vertriebsstrecke orientieren. Grundsätzlich eignet sich die eingesetzte Methode der linearen Regressionsanalyse gut, um allgemeine Zusammenhänge zu beschreiben. Je weiter sich der zu analysierende Markt jedoch von der Datengrundlage entfernt, desto ungenauer wird eine Übertragbarkeit der Ergebnisse. Für das für viele Genossenschaften wichtige Firmenkundengeschäft eignen sich z. B. die Analyseergebnisse lediglich unter Einschränkungen.

Aus den nachgewiesenen Einflüssen lassen sich Maßnahmen ableiten, die durch eine praktische Umsetzung genutzt werden können, um die gewünschten Zielparameter zu beeinflussen. Aus Renditesicht ist es so z. B. sinnvoll, die Vorhaben Bau und Kauf verstärkt zu betrachten und durch weitere Funktionen auszubauen. Zudem kann die Erweiterung um eine höhere Zinsbindungsoption helfen, die Renditekennzahlen positiv zu steuern. Aus Risikosicht ist es lohnenswert, die Zielgruppe der Kunden durch eine anhand der festgestellten Zusammenhänge gerichtete Selektion zu schärfen oder durch die Empfehlung einer erhöhten Tilgungsrate die Ausfallwahrscheinlichkeit zu beeinflussen. Zudem können die risikotreibenden Parameter in das Konditionstableau eingepreist werden. Hierbei ist es jedoch notwendig, die Zusammenhänge zu den Renditekennzahlen weiterhin zu betrachten.

Als Managementimplikation lässt sich herausstellen, dass es je nach Fokus sinnvoll sein kann, den Geschäftsprozess unter Berücksichtigung der beschriebenen Zusammenhänge auszugestalten und fortlaufend zu optimieren.

Fazit

Die Analyseergebnisse dieser Arbeit stellen einen ersten Beitrag zur Forschung in dem neuartigen Bereich der Online-Baufinanzierung dar. Es mussten bewusst einige Einschränkungen und Abgrenzungen getroffen werden, damit ein interpretierbares Ergebnis erstellt werden konnte. Es wurde aufgezeigt, wie durch die Methode einer linearen Regressionsanalyse signifikante Zusammenhänge aus Rendite- und Risikosicht ermittelt werden können. Für ein vollständiges Bild der Prozessoptimierung der Online-Baufinanzierung müssen jedoch weiterführende Forschungen durchgeführt werden. Neben dem Überprüfen weiterer Merkmale und dem Zusammenführen weiterer Datenquellen anderer kreditmittlernder Unternehmen sollten vor allem zusätzlich die Kundenwahrnehmung und die relevanten Faktoren der Produktionsseite betrachtet werden, damit ein weitreichendes Prozesscontrolling mit einem langfristig erfolgreichen Geschäftsprozess gelingen kann.

Zum Projekt

Das als Grundlage für diese Arbeit dienende Projekt des digitalen Online-Vertriebs der Baufinanzierung wird von der BBBank ständig weiterentwickelt und vorangetrieben. Ziel der BBBank ist es, als digitale Filialbank jedem Kunden den bestmöglichen Vertriebskanal und die individuell beste Kundenerfahrung zu bieten. Die hier vorgestellten Ergebnisse helfen, durch die Analyse bereits bestehender Kundendaten, wichtige Qualitätstreiber herauszuarbeiten, um die Customer Journey weiter zu verbessern.

Zum Autor

Julian Schneider hat sein Masterstudium in der Vertiefung digital Innovation & Business Transformation an der ADG Business School im April 2023 abgeschlossen. Nach seiner Ausbildung zum Finanzassistenten und dem Bachelorstudium in der Vertiefung Management & Finance entschied er sich für eine Spezialisierung im Bereich der digitalen Innovationsthemen. Aktuell verantwortet er bei der BBBank eG die Digitalisierung des Baufinanzierungsgeschäftes und beschäftigt sich hierfür mit aktuellen Innovationstreibern, wie z. B. dem Einsatz einer Künstlichen Intelligenz zur Prozessoptimierung. Zudem befasst er sich mit der Verbesserung digitaler Vertriebskanäle und Konversionsraten.



Literatur

- Ahlers, M. (2015): Mit Kundensegmentierung zur effizienten Vertriebssteuerung, in: Marketing Review St. Gallen, 32, S. 62-65.
- Ahn, K./ Joetta, F./ Hanwool, J./ Dongshin, K. (2022): Fixed rate mortgages: The cost of interest rate risk aversion, in: Finance Research Letters, 44, S. 837-857.
- Allison, P. (1977): Testing for Interaction in Multiple Regression, in: American Journal of Sociology, 83(1), S. 185–221.
- Artusi, R./ Verderio, P./ Marubini, E. (2002): Bravais-Pearson and Spearman correlation coefficients: meaning, test of hypothesis and confidence interval, The International Journal of Biological Markers, S. 17.
- Assenmacher, W. (2013): Induktive Statistik, 8. Auflage, Wiesbaden.
- Backhaus, K./ Erickson, B./ Gensler, S./ Weiber, R. (2021): Multivariate Analysemethoden, Wiesbaden.
- Baker, C. (2020): Forecasting mortgage demand - an application of traditional methods, machine learning, and neural networks., in: Machine Learning, and Neural Networks, 21, S. 34-63.
- Bariage, B. (2021): Baufinanzierung in Deutschland von 2010 bis 2020 - Interhyp Baufinanzierungsreport, München.

- BBBank (2023): Die Baufinanzierung der BBBank, online: <https://www.immobilien-bbbank.de/> [Stand: 19.02.2023].
- BBBank eG (2022): Geschäftsbericht 2021, Karlsruhe.
- Beimborn, D./ Wagner, H. (2017): Digitale Innovationen in Kreditinstituten – Ein Rück- und Ausblick, in: Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche - Persönliches, Meinungen, Utopien, Smolinski, R./ Gerdes, M./ Siejka, M./ Bodek, M. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 169–195.
- Benölken, H. (2021): Lean Management 4.0: Fit für 2030, Wiesbaden.
- Berger, D./ Yusupova, A. (2018): Regional Price Differentiation in the Mortgage Market: Evidence from HMDA Data, in: The Journal of Real Estate Finance and Economics, 27, S. 127-139.
- Bernecker, M. (2020): Marktsegmentierung durch Online-Profilung, in: Handbuch digitale Wirtschaft, Kollmann, T. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 317-336.
- Bertagnolli, F. (2018): Lean Management - Einführung in die Vertiefung der Japanischen Management-Philosophie, Wiesbaden.
- Binner, H. (2018): Organisation 4.0: MITO-Konfigurationsmanagement - Masterplan zur prozessorientierten Organisation, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Böhm, K./ Renz, E. (2021): Widerstands- und Akzeptanzverhalten bei der digitalen Kompetenzentwicklung, München.
- Breinich-Schilly, A. (2022): Grüne Baufinanzierung spielt eine zentrale Rolle, in: Finance & Banking, Meier, S./ Breinich-Schilly, A. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 55-58.
- Bucher, M./ Neyer, U. (2015): Der Einfluss des (negativen) Einlagesatzes der EZB auf die Kreditvergabe im Euroraum, in: Ordnungspolitische Perspektiven, 64, S. 1-30.
- Bundesverband der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken (2022): Konsolidierte GuV der genossenschaftlichen FinanzGruppe, Berlin.
- Canela, M./ Alegre, I./ Ibarra, A. (2019): Quantitative Methods for Management, Barcelona.
- Cardinal, R./ Aitken, M. (2013): ANOVA for the Behavioral Sciences Researcher, New York.
- Chaffrey, D./ Patron, M. (2015): From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics, in: Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, 14, S. 30-45.
- Cleff, T. (2019): Angewandte Induktive Statistik und Statistische Testverfahren - Eine computergestützte Einführung mit Excel, SPSS und Stata, Wiesbaden.
- Deutsche Bank Research (2023): Deutschland Monitor - Baufinanzierung Q1/2023, Frankfurt am Main.
- Deutsche Bundesbank (2020): FinTech, online: <https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/bankenaufsicht/einzelaspekte/fintechs/fintech-598228> [Stand: 19.02.2023].
- Deutsche Bundesbank (2022): Wohnungsbaukredite an private Haushalte / Hypothekarkredite auf Wohngrundstücke, online: <https://www.bundesbank.de/de/statistiken/geld-und-kapitalmaerkte/zinssaetze-und-renditen/wohnungsbaukredite-an-private-haushalte-hypothekarkredite-auf-wohngrundstuecke-615036> [Stand: 19.02.2023].
- Deutsche Bundesbank (2023): Inflationserwartungen - Studie zu Erwartungen von Privatpersonen in Deutschland, online: <https://www.bundesbank.de/de/bundesbank/forschung/erwartungsstudie/inflationserwartungen-849084> [Stand: 19.02.2023].
- Diamantopoulos, A./ Riefler, P. (2008): - Formative indicators: Some remarks on their nature, validity and multicollinearity, in: The Journal of Business Economics, 78(11), S. 1183-1198.
- Die Deutsche Kreditwirtschaft (2023): FinTS - Standard für sicheres Online-Banking, online: <https://die-dk.de/zahlungsverkehr/electronic-banking/fints/> [Stand: 19.02.2023].
- Eisenhauer, J. (2003): Regression through the Origin, in: Teaching statistics, 25(3), S. 76-80.
- Engels, D. (2020): Einkommen und Vermögen im Alter, in: Handbuch Soziale Arbeit und Alter, Aner, K./ Karl, U. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden, S. 349-367.
- Europace (2020): Baufinanzierung für Millennials – Worauf es der nächsten Generation ankommt, Berlin.
- Ewald, J./ Kempermann, H./ Sagner, P./ Zink, B. (2022): Sparda-Studie Wohnen in Deutschland 2021, Frankfurt am Main.
- Fehlhauer, J./ Gerlach, K. (2015): Zukunftsmarkt Baufinanzierung – Wachstum in neuen Vertriebskanälen und mit neuen Produktpartnern, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Filho, A./ Mues, C./ Thomas, L. (2010): Optimizing the Collections Process in Consumer Credit, in: Production and Operations Management, 19(6), S. 698-708.
- Fox, J. (2016): Applied regression analysis and generalized linear models, 3. Auflage, London.
- Fürstenau, B./ Hommel, M./ Leopold, C./ Ponce, H./ Lopez, M. (2015): Baufinanzierung nach Maß? – Aufbau von Finanzkompetenz durch Online-Informationen, Berlin.
- Fürstenau, B./ Hommel, M./ Leopold, C./ Ponce, Hector. (2015): Baufinanzierung nach Maß? – Aufbau von Finanzkompetenz durch Online-Informationen, in: Jahrbuch der berufs- und wirtschaftsorientierten Forschung, Seifried, J./ Seeber, S./ Ziegler, B. (Hrsg.), Berlin, S. 23-37.
- Füser, K. (2011): Intelligentes Scoring und Rating - Moderne Verfahren zur Kreditwürdigkeitsprüfung, Wiesbaden.
- Garcia, A./ Luengo, J./ Herrera, F. (2015): Data Preprocessing in Data Mining - Einführung in Datenerhebung, deskriptive Statistik und Inferenzstatistik, Zürich.
- Gericke, A./ Bayer, F./ Kühn, H./ Rausch, T./ Strobl, R. (2013): Der Lebenszyklus des Prozessmanagements, in: Prozessmanagement für Experten - Impulse für aktuelle und wiederkehrende Themen, Bayer, F./ Kühn, H., Berlin, S. 11-33.
- Graf, A./ Maas, P. (2014): Customer value from a customer perspective - a comprehensive review, in: Service Value als Werttreiber - Konzepte, Messung und Steuerung, Bruhn, M./ Hadwich, K. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 59-87.
- Grund, F. (2018): Neue Herausforderungen für Aufsicht und Branche - Rede des Exekutivdirektors Versicherungs- und Pensionsfondsaufsicht, Dr. Frank Grund, bei der Jahreskonferenz der Versicherungsaufsicht am 13. November 2018, Bonn.
- Grundmann, W. (2022): Kreditgeschäft Teil 2: Firmenkredit und Baufinanzierung, in: Bankwirtschaft, Rechnungswesen und Steuerung, Wirtschaft- und Sozialkunde, Rathner, R. (Hrsg.), 10. Auflage, Wiesbaden, S. 177-207.
- Hair, J./ Black, W./ Babin, B./ Anderson, R. (2014): Multivariate Data Analysis, 7. Auflage, London.
- Hasanat, M./ Hoque, A./ Hamid, B. (2020): E-commerce Optimization with the Implementation of Social Media and SEO Techniques to Boost Sales in Retail Business Rates and Sales Performance of E-Commerce Websites, in: Journal of Marketing and Information Systems, 3(1), S. 1-5.
- Heinemann, G./ Kannen, K./ Bleil, S. (2020): Plattformökonomie für Finanzdienstleistungen, Wiesbaden.

- Helland, I. (1987): On the Interpretation and Use of R² in Regression Analysis, in: Teaching statistics, 43, S. 61-69.
- Helland, I. (1987): On the Interpretation and Use of R² in Regression Analysis, in: International Biometric Society, 43(1), S. 62.
- Herrmann, A./ Huber, F./ Kressmann, F. (2006): Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle - Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58, S. 38 f.
- Hoffman, D. L./ Novak, T. P. (2017): Consumer and object experience in the internet of things: An assemblage theory approach, in: Journal of Consumer Research, 44 (6), S. 1178-1204.
- Hönig, K./ Lange, J. (2017): in: Von der Prozess-Analyse zum Prozess-Controlling - Analyse - Verfahren - Praxisbeispiele, Zapp, W./ Ahrens, J. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 107-128.
- Hoyt, W./ Leierer, S./ Millington, M. (2016): Analysis and Interpretation of Findings Using Multiple Regression Techniques, in: Rehabilitation Counseling Bulletin, 49(4), S. 223-233.
- Interhyp AG (2022): Per Klick zum Kredit: digitale Baufinanzierung immer beliebter, online: <https://www.interhyp.de/ueber-interhyp/presse/per-klick-zum-kredit-digitale-baufinanzierung-immer-beliebter/> [Stand: 19.02.2023].
- Isabelle, D./ Horak, K./ McKinnon, S./ Palumbo, C. (2020): s Porter's Five Forces Framework Still Relevant? A study of the capital/labour intensity continuum via mining and IT industries, in: Technology Innovation Management Review, 10(6), S. 28-41.
- Jacob, M. (2016): Fintech - ein Weckruf für die Finanzindustrie?, in: Wirtschaftsinformatik & Management ,8, S. 18-25.
- Jagtiani, J. (2018): Fintech Lending: Financial Inclusion, Risk Pricing, and Alternative Information, Philadelphia.
- Jedelsky, A. (2019): Blockchain-Technologie als Beispiel für digitale Innovation in Immobilienunternehmen, in: Transformation Real Estate, Peyinghaus, M./ Zeitner, R. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 253-269.
- Jochem, R. (2019): Was kostet Qualität - Wirtschaftlichkeit von Qualität ermitteln, 2. Auflage, München.
- Kihwan, N. (2022): Conversion paths of online consumers: A sequential pattern mining approach, in: Expert Systems with Applications, 202, S. 67-86.
- Kirchem, S./ Waack, J. (2021): Personas entwickeln für Marketing, Vertrieb und Kommunikation - Grundlagen, Konzept und praktische Umsetzung, Wiesbaden.
- Klepzig, H.J. (2018): Lean Management in der Praxis: Kritische Darstellung der Kernelemente und Erfolgsmessung, in: Working Paper Forschungsförderung, 97, S. 3-59.
- Knörrer, D./ Mosen, M./ Moormann, J./ Schmidt, D. (2021): Digitale Ökosysteme - Strategien, KI, Plattformen, Frankfurt.
- Kostka, C. (2013): Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess, 6. Auflage, Wiesbaden.
- Lamberton, C./ Stephen, A. T. (2016): A thematic exploration of digital social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry, in: Journal of Marketing, 80 (6), S. 146-172.
- Landgraf, R./ Feldkircher, M. (2015): Du bist, was Du misst - Kennzahlenbasierte Erfolgsmessung und erweiterte qualitative Erkenntnisgenerierung durch Social Media- Marktforschung, in: Marken und Medien - Führung von Medienmarken und Markenführung mit neuen und klassischen Medien, Regier, S./ Schunk, H./ Könecke, T. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 393-417.
- Lemieux, C. (2018): Do Fintech Lenders Penetrate Areas That Are Underserved by Traditional Banks?, in: Journal of Economics and Business, 3(18), S. 10-33.
- Li, Z./ Li, A./ Belotti, A./ Yao, X. (2023): The profitability of online loans: A competing risks analysis on default and prepayment, in: European Journal of Operational Research, 306(2), S. 968-985.
- Lim, Y./ Osman, A. (2016): Factors Influencing Online Shopping Behavior: The Mediating Role of Purchase Intention, in: Procedia Economics and Finance, 35, S. 401-410.
- Lister, M. (2017): Die Perspektiven deutscher Kreditinstitute unter dem Druck von Niedrigzinsen, Regulierung und Digitalisierung, in: Neue Erlösquellen oder Konsolidierung? – Geschäftsmodelle der Banken und Sparkassen auf dem Prüfstand, Böhnke, W./ Rolfes, B. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 1-29.
- Matern, M. (2014): Der Einsatz der Multimoment-Aufnahme zur Erfassung und Bewertung der Prozesskosten, 2. Auflage, Berlin.
- Maxwell, A. (1975): Limitations on the use of the multiple linear regression model, in: British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 28(1), S. 51-62.
- Medina, R./ González, Reyes./ Gasco, Jose. (2020): Strategic sourcing: developing a progressive framework for make-or-buy decisions, in: Journal of Industrial Engineering and Management, 13, S. 133-154.
- Messer, M./ Schneider, G. (2019): Statistik - Theorie und Praxis im Dialog, Heidelberg.
- Mihm, O./ Lehmann, A. (2020): Zukunftsperspektiven Privatkundengeschäft 2025. Was Kunden denken und wie Banken handeln sollten, in: Investors Marketing, S. S22-23.
- Mihm, O./ Pelckmann, H./ Wollmann, T./ Maletzke, S. (2019): Baufinanzierung im Plattformzeitalter, in: IM-Positionspapier 2019, 2, S. 2-15.
- Montgomery, D./ Peck, E./ Vining, G. (2021): Introduction to Linear Regression Analysis, 6. Auflage, New Jersey.
- Müller, F. (2021): Erfolgsfaktoren der Digitalisierung von Controlling Prozessen - Wie Sie Digitalisierung in Controlling-Prozessen umsetzen, Wiesbaden.
- Nagel, A./ Weber, H. P. (2022): Rating: So gehen die Volks- und Raiffeisenbanken beim Rating vor, online: https://www.haufe.de/finance/haufe-finance-office-premium/rating-so-gehen-die-volks-und-raiffeisenbanken-beim-ra-2-vr-rating-und-branchensituation_i-desk_PI20354_HI11881124.html [Stand: 19.02.2023].
- Nöll, B./ Wiedemann, A. (2011): Investitionsrechnung unter Unsicherheit - Rendite- und Risikoanalysen von Investitionen, München.
- OECD (2013): PISA 2012 Assessment and Analytical Framework: Mathematics, Reading, Science, Problem Solving and Financial Literacy, Paris.
- Oehlich, M. (2010): Betriebswirtschaftslehre – Eine Einführung am Businessplan-Prozess, 2. Auflage, München.
- Olive, D. (2017): Multiple Linear Regression, 2. Auflage, Cham.
- Pagani, M./ Pardo, C. (2017): The impact of digital technology on relationships in a business network, in: Industrial Marketing Management, 67, S. 185-192.
- Parc IT GmbH (2022): Die Entwicklung der Rating Verfahren, online: <https://www.parcit.de/themen/rating/> [Stand: 19.02.2023].
- Patino, O./ Patino, L. (2019): Financial Education and Inclusion: The Role of Banks, in: International Journal of Sustainable Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility (IJSECSR), 11, S. 1-16.
- Paulsen, V. (2009): Credit Metrics: Eine Einführung, Frankfurt.

- Payne, A./ Frow, P./ Eggert, A. (2017): The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, S. 467-489.
- Peeters, T. (2020): Digitale Entwicklungen im Baufinanzierungsplattform-Geschäft, in: *Innovative Strategien für bekannte Herausforderungen - Optimistischer Ausblick in die Zukunft?*, Rolfes, B./ Wessling, H. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 47-58.
- Pertlwieser, M. (2022): Digitale Unternehmensstrategie für das Kerngeschäft - Be relevant, be smart and go beyond, Wiesbaden, S. 211-245.
- Pimcharee, K./ Surinta, O. (2022): Data Mining Approaches in Personal Loan Approval, in: *Engineering Access*, 8(1), S. 15-21.
- Pohl, V./ Dukino, C./ Wunsch, S./ Renner, T. (2022): PSD2: Chancen für Unternehmen, Stuttgart.
- Porter, M.E. (2008): The five competitive forces that shape strategy, in: *Harvard Business Review*, 86(1), S. 25-40.
- Rederer, T. (2022): Der Baufrüher-Boom 2021 - Erste Anzeichen eines Höhepunkts?, Frankfurt am Main.
- Reusch, T. (2020): Baufinanzierungsstudie 2020 - Millennials werden sesshaft, Bremen.
- Rudolf, D. (2016): Der Weg zum medienbruchfreien Kreditantrag, in: *Wirtschaftsinformatik & Management*, 8, S. 56-63.
- Saari, A./ Vimpri, J./ Junnila, S. (2022): An explainable AI decision-support-system to automate loan underwriting, in: *Land Use Policy*, 121, S. 1-12.
- Sachan, S./ Yang, J./ Xu, D./ Benavides, D. (2020): An explainable AI decision-support-system to automate loan underwriting, in: *Expert Systems with Applications*, 144, S. 103-1047.
- Sachan, S./ Yang, J./ Xu, D./ Benavides, D./ Li, Y. (2020): An explainable AI decision-support-system to automate loan underwriting, in: *Expert Systems with Applications*, 144, S. 222-244.
- Sakshaug, J./ Hülle, S./ Schmucker, A./ Liebig, A. (2017): Exploring the Effects of Interviewer- and Self-Administered Survey Modes on Record Linkage Consent Rates and Bias, in: *Journal of the European Survey Research Association*, 11(2), S. 34-53.
- Saleem, H./ Uddin, M./ Rehman, S./ Saleem, S./ Aslam, A. (2019): Strategic Data Driven Approach to Improve Conversion Rates and Sales Performance of E-Commerce Websites, in: *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 10(4), S. 588-593.
- Schäfer, T. (2016): Methodenlehre und Statistik - Einführung in Datenerhebung, deskriptive Statistik und Inferenzstatistik, Chemnitz.
- Schätzle, H. (2014): Risikoadjustierte Bepreisung von Krediten: Risk adjusted Pricing - Credit Value at Risk, Hamburg.
- Schierenbeck, H./ Lister, M./ Kirmße, S. (2014): Ertragsorientiertes Bankmanagement – Band 1: Messung von Rentabilität und Risiko im Bankgeschäft, 9. Auflage, Wiesbaden.
- Schmalzl, J. (2020): Omnichannel Banking, in: *Köpfe der digitalen Finanzwelt*, Bär, C./ Grädler, T./ Mayr, R. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 101-110.
- Schmidt, A./ Deeken, M. (2022): Zum Einfluss von Krisen auf die Profitabilität von Banken in Deutschland, Wiesbaden.
- Schmidt, G. (2012): Prozessmanagement – Modelle und Methoden, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Schreiner, J./ Klostermann, A. (2018): Mit digitalen Geschäftsmodellen maximal skalieren, in: *Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht*, Bär, C./ Grädler, T./ Mayr, R. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 441-460.
- Schwarz, E./ Krajger, I./ Holzmann, P. (2015): Prozessmodell zur systematischen Geschäftsmodellinnovation, in: *Geschäftsmodellinnovationen*, Granig, P./ Hartlieb, E./ Lingenhel, D. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 65-77.
- Schwarz, L./ Neumann, T./ Teich, T. (2018): Geschäftsprozesse praxisorientiert modellieren - Handbuch zur Reduzierung der Komplexität, Berlin.
- Scioscia, S. (2012): Qualitative und quantitative Faktoren der Kostenunsicherheit in der Baurealisierung, Zürich.
- Sieweck, J. (2021): Studie Digitale Immobilienfinanzierung - im Auftrag der afb Application Services AG, München.
- Siller, H. (2021): Prozess-Controlling: Den Strom der Wertschöpfung unter Kontrolle halten, in: *Funktionscontrolling*, Eschenbach, R./ Baumüller, J. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden, S. 455-491.
- Sitt, A. (2013): Dynamisches Risiko-Management - Zum unternehmerischen Umgang mit Risiken, Wiesbaden.
- Sommese, A./ Eberhard, M. (2020): Finanzberatung für das digitale Zeitalter - Ein praktischer Leitfaden für Finanzmakler, Wiesbaden.
- Sven, D./ Schildermans, S. (2022): Capital requirements, mortgage rates and house prices, in: *Journal of Banking & Finance*, 143, S. 139-152.
- Tichy, G. (2019): Low Interest Rates: ECB Policy or Economic Law?, in: *Wirtschaftsdienst*, 99, S. 203-209.
- Tigges, C. (2010): Rating zur Steuerung von Kundenbeziehungen, in: *Rating — Chance für den Mittelstand nach Basel II*, Everling, O. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 159-173.
- Toutenburg, H./ Heumann, C. (2008): Induktive Statistik: Eine Einführung mit R und SPSS, 4. Auflage, München.
- Tranmer, M./ Murphy, J./ Elliot, M./ Pampaka, M. (2020): *Multiple Linear Regression*, 2. Auflage, Manchester.
- Ullah, F./ Sepasgozar, M.E./ Shirowzhan, S./ Davis, S. (2021): Modelling users' perception of the online real estate platforms in a digitally disruptive environment: An integrated KANO-SISQual approach, in: *Telematics and Informatics*, 63, S. 2-29.
- Urban, D./ Mayerl, J. (2018): *Angewandte Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Praxis*, 5. Auflage, Stuttgart.
- Van Zetten, W./ Ramackers, G.J./ Hoos, H.H. (2022): Increasing trust and fairness in machine learning applications within the mortgage industry, in: *Machine Learning with Applications*, 10, S. 1-13.
- Vanini, Ute. (2016): Risikocontrolling in der Unternehmenspraxis, in: *Handbuch Controlling*, Becker, W./ Ulrich, P. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 285-302.
- Venermo, A./ Rantala, J./ Holopainen, T. (2020): Advances in Human Factors, Business Management and Leadership, in: *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership*, 20(6), S. 200-206.
- Venkatesh, P./ Dinesh, M./ Patel, S. (2020): A Study On Customer Satisfaction Towards Home Loan, in: *EEO*, 19(2), S. 1950-1959.
- Verhoef, P. (2019): Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, in: *Journal of Business Research*, 42 (2), S. 889-901.
- Verschuren, R. (2022): Customer price sensitivities in competitive insurance markets, in: *Expert Systems with Applications*, 202, S. 202-228.
- Völkl, K./ Korb, C. (2018): *Deskriptive Statistik*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Vortmann, J. (2018): *Aufklärungs- und Beratungspflichten der Banken*, 12. Auflage, Köln.
- Walther, G./ Arnold, M. (2020): Digitales Plattformgeschäft bei Kreditgenossenschaften – Erfahrungen und Einsatzmöglichkeiten im Baufinanzierungsgeschäft am Beispiel der VR-Bank Mittelfranken West eG in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 70 (3), S. 237-251.
- Welscher, A. (2020): Kredit per Mausklick, in: *Nature Public Health Emergency Collection*, 8(4), S. 32-34.
- Wiedmann, K.P. (2020): Kundenverhalten beim geplanten Kauf von Wohneigentum: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: *Immobilienmarketing*, 39, S. 49-59.

- Wildi, M. (2020): Digitalisierung als Regionalbank, in: Köpfe der digitalen Finanzwelt - Persönliches, Meinungen, Utopien, Bajorat, A./ Brock, H./ Oberle, S. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 72-89.
- Zapp, W./ Ahrens, J. (2017): Von der Prozess-Analyse zum Prozess-Controlling - Analyse - Verfahren - Praxisbeispiele, Osnabrück.
- Zhang, B./ Tseng, M./ Qi, L./ Guo, Y./ Wang, C. (2023): A comparative online sales forecasting analysis: Data mining techniques, in: Computers & Industrial Engineering, 176, S. 127-145.

www.adg-business-school.de

**ADG Business School
an der Steinbeis-Hoch-
schule Berlin GmbH**
Schloss Montabaur
56410 Montabaur

Zentrale:
T: +49 2602 14-444

info@adg-business-school.de
www.adg-business-school.de
www.adg-campus.de