

**Querschnittsanalyse verschiedener Markteintrittsstrategien
von Finanzdienstleistern in der Region Hannover**

Masterarbeit

**zur Erlangung des akademischen Grades „Master of Science (M.Sc.)“
im Studiengang Wirtschaftswissenschaft
der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover**

vorgelegt von

Name: Zmuda

■■■■. ■■■■■■■■■■■■

Vorname: Katrin

■■■■■ ■■■■

Prüfer: Jun.-Prof. Dr. H.-J. von Mettenheim

Hannover, den 30. September 2014

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung	1
1.1 Aktuelle Situation und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	2
1.3 Gang der Untersuchung	3
2. Markteintrittsstrategien für Finanzdienstleister	4
2.1 Definition und Relevanz einer Markteintrittsstrategie	4
2.2 Die Elemente einer Markteintrittsstrategie	6
2.2.1 Die Zielmarktfestlegung	6
2.2.2 Institutionelle Eintrittsalternativen	8
2.2.3 Zeitliche Eintrittsalternativen	12
2.3 Begrenzungsfaktoren des Markteintritts: Die Markteintrittsbarrieren	13
2.4 Markteintrittsstrategien in der Finanzdienstleistungsbranche	16
2.5 Bewertung der Markteintrittsstrategien	18
3. Marktsegmentierung als Marketingstrategie für Finanzdienstleister	19
3.1 Generelle Umweltentwicklungen zum Verständnis des Kundenverhaltens	19
3.2 Definition und Einordnung des Begriffs Marktsegmentierung	25
3.3 Systematisierung und Anforderungen verschiedener Segmentierungskriterien	28
3.4 Multivariate Methoden zur Segmentierung von Märkten	36
3.5 Bestandsaufnahme: Derzeitige Segmentierung der Privatkunden bei	38
Finanzdienstleistern	
3.5.1 ABC-Segmentierung und Lebensphasenmodell	38
3.5.2 Milieu-Modelle	41
3.5.3 Kombinierte Segmentierungsmodelle für Finanzdienstleister	47
3.5.4 Spezialzielgruppen	51
4. Empirische Untersuchung in der Region Hannover	57
4.1 Methodik und Auswertungsvorgehen der empirischen Untersuchung	57
4.2 Empirische Untersuchung in der Praxis	60
4.2.1 Experteninterview mit einer führenden Bank in der Region Hannover	60
4.2.2 Experteninterview mit dem regionalen Marktführer im Privatkundenbereich	66
4.2.3 Experteninterview mit dem unabhängigen Finanzberatungsunternehmen Formaxx	68
4.2.4 Vergleichende Bewertung der Markteintrittsstrategien sowie der	70
Marktsegmentierung der befragten Unternehmen	70

5. Kritische Würdigung der eigenen Vorgehensweise.....	79
6. Fazit und Ausblick.....	87
Literaturverzeichnis.....	VII
Anhang	XX
Ehrenwörtliche Erklärung	XCVI

1. Einleitung

1.1 Aktuelle Situation und Problemstellung

„Wenn eine Idee nicht zuerst absurd erscheint, taugt sie nichts.“

Albert Einstein

Die Finanzdienstleistungsbranche ist als seriöser und konservativer Wirtschaftszweig bekannt, der gerade unter einer Wirtschaftskrise litt und seitdem mit Vertrauensverlusten kämpfen muss. Von Eintritten in neue bzw. andere Märkte ist verhältnismäßig selten zu hören. Der Eintritt in neue Märkte ist zudem risikoreich, teuer und langfristig zu planen. Jedoch bieten neue Märkte viele interessante Ertrags- und Wachstumsmöglichkeiten. Dadurch wird die Thematik interessant für Unternehmen der Finanzwelt. Neue Märkte sind vielfältig und liegen manchmal gar nicht so weit entfernt. Manche neuen Märkte sind heutzutage noch Nischenmärkte, die sich aber unter Umständen zukünftig zu dynamischen, profitablen Absatzgebieten entwickeln. Ist ein Unternehmen bestrebt diesen Schritt zu wagen und einen neuen Markt zu betreten, gehört eine Strategie dazu: Eine Markteintrittsstrategie. Obwohl eine Markteintrittsstrategie oft als Internationalisierungsstrategie verstanden wird, soll in dieser Arbeit auch der Eintritt in inländische neue bzw. andere Märkte betrachtet werden.

Die schnelle technologische Entwicklung, die Globalisierung, die Kurzlebigkeit der Produkte, die damit einher gegangene Entstehung einer „Wegwerfgesellschaft“ und die Veränderung der Kundenbedürfnisse stellen Finanzdienstleister vor neue Herausforderungen. Aus diesem Grund ist es für diese Unternehmen unumgänglich den Kunden zu verstehen und eine enge Beziehung zu ihm zu bilden. Mit einer Markt- bzw. Kundensegmentierung soll beides erreicht werden. Eine Kundensegmentierung ist darüber hinaus die Grundlage für Umsatzwachstum bei bestmöglicher Verwendung der Vertriebsressourcen. Da die Kundensegmentierung das Geschäftspotenzial der Kunden greifbar macht und es in homogene Cluster einteilt. Die durch die Kundensegmentierung gewonnen Erkenntnisse sind wichtig für die Transformation von einem produkt- zu einem kundenorientierten Unternehmen. So stärkt die Kundensegmentierung nicht zuletzt die Wettbewerbsfähigkeit.¹

¹ Vgl. Deloitte (2008), S. 5.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ein Ziel der vorliegenden Arbeit ist es nunmehr, einen Beitrag zum besseren Verständnis der Markteintrittsstrategien und der Marktsegmentierung in der Finanzdienstleistungsbranche zu leisten. Wie aus den vorangegangenen Ausführungen deutlich wird, spielt die Eroberung neuer Märkte und die intensive Konzentration auf den Kunden eine entscheidende Rolle im schwierigen Umfeld der Finanzdienstleister. Da die Konzentration auf den Kunden im Mittelpunkt jeder Markteintrittsstrategie stehen sollte, wird in dieser Arbeit gleichauf die Segmentierung des Marktes nach den unterschiedlichen Kundenbedürfnissen analysiert. Im Rahmen dieser Arbeit werden diese Entwicklungen aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive betrachtet.

Dabei stellt sich die Frage, was für Markteintrittsstrategien es überhaupt gibt. Was muss bei der Planung einer Markteintrittsstrategie alles beachtet werden? Welche Schwierigkeiten entstehen dabei und welche Schwierigkeiten kann ein etabliertes Unternehmen seiner Konkurrenz bereiten? Eines der Ziele dieser Arbeit ist es, einen Einblick in Markteintrittsstrategien zu geben und damit das Problem der Bestimmung der optimalen Markteintrittsstrategie zu lösen. Es sollen aber nicht nur Bücher und Studien die Antwort auf diese Fragen geben, sondern eine Befragung von Unternehmen in Hannover. In der Praxis ist die Formulierung exakter Strategien und Maßnahmen zwar üblich, die Durchführung erfolgt aber nicht immer exakt nach Plan und oft „nach Gefühl“. Aus diesem Grund ist abzuwägen, ob es notwendig ist eine detaillierte Strategie aufzustellen oder ob es sinnvoll sein könnte, intuitiv zu handeln.

Bei der Thematik der Marktsegmentierung soll herausgefunden werden, welche Segmentierungsmodelle und -kriterien es gibt und welche in der Praxis tatsächlich Verwendung finden. Ebenfalls ist interessant herauszufinden, ob die verwendeten Segmentierungskriterien die Sinnhaftigkeit einer Teilmarktseparierung verantworten und eine situationsspezifische Eingrenzung der vielen möglichen Segmentierungskriterien erlauben. Da die Einteilung von Kunden nach einigen Kriterien in der Vergangenheit in Verruf geraten ist, stellt sich die Frage, ob Unternehmen es offen zugeben nach welchen Kriterien sie segmentieren. Oder behalten sie es nur für sich? Nach welchen Kriterien dürfen Menschen in Kategorien eingeteilt werden? Welche Kriterien sind unethisch oder schneiden gar Verbraucherschutzrechte?

1.3 Gang der Untersuchung

Die Ablaufschritte im Forschungsprozess der vorliegenden Arbeit sind in Abbildung 1 verdeutlicht. Nach der Einleitung beginnt die Arbeit mit der Erläuterung von Markteintrittsstrategien. Es wird erklärt, was eine Markteintrittsstrategie ist und warum es wichtig für Unternehmen ist, einen Markteintritt umfassend zu planen. Dazu werden die Elemente einer solchen Strategie vorgestellt: Die Zielmarktfestlegung, institutionelle Eintrittsalternativen sowie zeitliche Eintrittsalternativen. Da der Eintritt in einen neuen Markt aber selten ohne Schwierigkeiten verläuft, wird Bezug auf Markteintrittsbarrieren genommen. Um das Kapitel abzurunden, werden Markteintrittsstrategien aus der Finanzdienstleistungsbranche aufgezeigt und diese Strategien im Allgemeinen bewertet.

Da der Kunde im Mittelpunkt jeder Markteintrittsstrategie steht, soll in dieser Arbeit besonders auf die Bedürfnisse der Kunden eingegangen werden. Dazu ist eine angemessene Marktsegmentierung als Marketingstrategie für Finanzdienstleister nicht wegzudenken. In Kapitel 3 wird sich mit der Marktsegmentierung befasst. Dafür sollen dem Leser zunächst die aktuellen Entwicklungen unserer Umwelt in Erinnerung gerufen werden, um ein besseres Verständnis zum derzeitigen Kaufverhalten zu ermöglichen. Anschließend wird der Begriff der Marktsegmentierung und die Systematisierung sowie Anforderungen verschiedener Segmentierungskriterien erläutert. Kurz werden einige multivariate Methoden zur Segmentierung vorgestellt, bevor aktuelle Segmentierungsmodelle im Privatkundenbereich der Finanzdienstleister diskutiert werden.

Um in dieser Forschungsarbeit aber nicht nur auf theoretische Kenntnisse zurückgreifen zu müssen, sondern auch Erfahrungen aus der Praxis mit aufzunehmen, wurde eine empirische Untersuchung in der Region Hannover unternommen. Zuerst werden die Methodik und das Auswertungsvorgehen der empirischen Untersuchung abgebildet. Danach werden die Ergebnisse der durchgeführten Experteninterviews zusammengefasst und im Anschluss miteinander verglichen und bewertet. In Kapitel 5 wird dann die eigene Vorgehensweise beurteilt und in Kapitel 6 die Ergebnisse der Forschungsarbeit zusammengefasst.

Sinn herausgefiltert werden.²¹⁵ Das ist eine der Herausforderungen.

6. Fazit und Ausblick

Durch die Experteninterviews wurde herausgefunden, dass die Finanzdienstleister in Hannover selten neue Märkte betreten.²¹⁶ Die Ursache dafür könnte sein, dass die Hauptgeschäftsstellen der befragten Finanzinstitute und des Finanzberaters nicht in Hannover liegen. Nur die Hauptgeschäftsstelle ist für solche weitreichenden, wichtigen Entscheidungen wie einen neuen Markteintritt verantwortlich. Die Filialen in Hannover bekommen ihre Anweisungen und Aufgaben von der Zentrale. Als weiteren Grund wurde in dieser Arbeit herausgearbeitet, dass sich die Unternehmen auf ihr Kerngeschäft konzentrieren sollen. Sich zuallererst auf das Kerngeschäft zu konzentrieren ist definitiv ein guter Weg. Nur wenn ihre Leistung im Ursprungsmarkt zufriedenstellend ist, sollten sie neue Märkte anpeilen. Aufgrund des negativen Rufs der Finanzbranche könnte darauf zurückgeschlossen werden, dass die Leistungen der Unternehmen dieser Branche noch Optimierungsbedarf aufweisen.

Die einzige, festgestellte Markteintrittsstrategie ist das Testprojekt von Formaxx, Studenten in Hannover gezielt anzusprechen.²¹⁷ Dabei wurde ein in geografischer sowie inhaltlicher Hinsicht eindeutig abgegrenzter Zielmarkt, eine zeitliche und eine institutionelle Eintrittsalternative identifiziert. Obwohl Formaxx auf dem richtigen Weg ist, fehlen noch wesentliche Bausteine zu einer fundierten Markteintrittsstrategie wie z. B. die Geschwindigkeit des Eintritts festzulegen oder direkte Markteintrittsbarrieren gegen aufkommende Konkurrenten zu schaffen.

Hat ein Unternehmen vor einen neuen Markt zu erobern, dann sollte der Markteintritt auch umfassend geplant werden. Es sollten alle Elemente der Strategie durchdacht und analysiert werden. Die Zielmarktfestlegung, institutionelle sowie zeitliche Eintrittsalternativen und Markteintrittsbarrieren sollten im Vorhinein festgelegt sein. Formaxx hat in der Hinsicht noch Spielraum. In der Praxis wird oft nur grob geplant und eher nach Empfinden oder unzureichenden Erfahrungswerten gehandelt. Es ist nicht verwerflich, wenn ein Unternehmen keinen neuen Markt betreten möchte, sondern sich stattdessen auf die Optimierung seiner Qualität im Ursprungsmarkt konzentrieren möchte. Aber wenn es dann doch vor hat einen

²¹⁵ Vgl. Heckmann (1992), S. 143 ff.

²¹⁶ Vgl. Experteninterview im Anhang 4; Experteninterview im Anhang 5; Experteninterview im Anhang 6.

²¹⁷ Vgl. Experteninterview im Anhang 6.

neuen Markt zu betreten, gehört eine durchdachte Strategie dazu.

Bei der Frage nach der Anwendung der Marktsegmentierung wurde herausgefunden, dass alle befragten Unternehmen das Lebensphasenmodell anwenden. Dabei definieren sie aber nicht einzelne, fixe Lebensabschnittsphasen, sondern betrachten das gesamte, individuelle Leben eines Kunden und die darin enthaltenen, unterschiedlichen Bedürfnisse. Das ist auch sehr zu empfehlen, denn ein starres Lebensphasenmodell mit festgelegten Lebensphasen ist aufgrund der verschiedenen Lebensweisen der Menschen eher unrealistisch und praxisfern. Zwei der drei Finanzdienstleister verwenden die ABC-Segmentierung. Die dabei eingeteilten A-Kunden werden von den Unternehmen priorisiert behandelt und umworben. Ansätze der Nutzung des Wealth Managements sind erkennbar, aber definitiv noch ausbaufähig.²¹⁸ Dazu wurden in dieser Arbeit die Vorlieben und Eigenschaften dieser Zielgruppe noch einmal genauer betrachtet sowie aufgezeigt, wie die Zielgruppe angesprochen werden sollte.

Weiterhin wurde entdeckt, dass die Zielgruppe der Studenten stärker im Fokus steht.²¹⁹ Studenten als Kunden zu gewinnen, sichert die zukünftige, nachhaltige Geschäftstätigkeit eines Unternehmens. Es wird davon ausgegangen, dass Studenten in naher Zukunft zu ertragreichen Kunden werden und deshalb besondere Aufmerksamkeit geschenkt bekommen. Zudem steigert die frühe Bindung eines Kunden das Vertrauen zu einem Unternehmen und bildet so eine Markteintrittsbarriere gegen Konkurrenten. Da in der Presse aber oft davon berichtet wird, dass Studenten falsch beraten werden, weil ihnen nicht flexible und zu viele Produkte verkauft werden, ist bei dieser Zielgruppe Vorsicht geboten.²²⁰ Schlechte Mund-zu-Mund-Propaganda mindert das Vertrauen zu Unternehmen und die Wahrscheinlichkeit eines Vertragsabschlusses. Es muss wiederholt betont werden, wie wichtig die gute Qualität einer Beratung ist.

Die Anwendung von Milieu-Modellen wird in der Praxis jedoch stark abgelehnt. Aus Angst Verbraucherschutzrechte zu verletzen oder vor negativer Presse werden diese nicht angewendet. Strittig dabei ist aber, dass Unternehmen anderer Branchen diese Modelle schon seit Jahren anwenden. Nur die Finanzbranche wird deswegen kritisiert. Zudem ist es leicht widersprüchlich, dass zwar die Charaktereigenschaft Risikoneigung eines Kunden abgefragt

²¹⁸ Vgl. Experteninterview im Anhang 4; Experteninterview im Anhang 5; Experteninterview im Anhang 6.

²¹⁹ Vgl. Experteninterview im Anhang 6.

²²⁰ Vgl. Zeit (2012); Stiftung Warentest (2008); Spiegel (2011).

und gespeichert werden darf,²²¹ jede weitere Charaktereigenschaft aber nicht zur Bewertung eines Kunden genutzt werden darf. Klienten vor der Anfertigung einer Milieu-Segmentierung nach der Zustimmung der Datenaufnahme mit der Absicht einer Segmentierung zu bitten, ist auf jeden Fall ein Anfang mehr Akzeptanz für das Modell zu gewinnen sowie allgemeine Transparenz zu schaffen. Auch wurde in dieser Arbeit herausgearbeitet, dass die freiwillige Anwendung eines Milieu-Modells, quasi als „Gedächtnishilfe“, nicht verboten oder verpönt sein sollte. Ganz im Gegenteil, es würde sogar Mitarbeiter sensibilisieren und die Beratungsqualität erhöhen. Auch die freiwillige Anwendung des DISG-Modells des befragten Vertriebsdirektors ist zu befürworten.

²²¹ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung (2010).