

General Management MBA



The approved original version of this diploma or
master thesis is available at the main library of the
Vienna University of Technology.

<http://www.ub.tuwien.ac.at/eng>



CONTINUING
EDUCATION
CENTER



Erfolgreiche Kommunikation mit Topmanagern als Kunden einer Bildungseinrichtung am Beispiel Raiffeisen Campus

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Business Administration (MBA)

an der Universität für Weiterbildung (Donau-Universität Krems)

und der Technischen Universität Wien, Continuing Education Center

eingereicht von

Sabine Ransböck

BetreuerIn

Prof. Dr. Günther Singer

Wien, am 26.10.2015

Eidesstattliche Erklärung

Ich, SABINE RANSBÖCK,
geboren am 30.01.1973, in Wien,

erkläre, hiermit

1. dass ich meine Master Thesis selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Master Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meine/n ArbeitgeberIn über Titel, Form und Inhalt der Master Thesis unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Wien, 26.10.2015

Ort, Datum

Unterschrift

Vorwort

Nach der Devise „*Wer nur im Büro sitzt, kann nicht viel lernen.*“ (Jack Welch) war es mir nach meinem abgeschlossenen Versicherungsmathematik-Studium und anschließenden 16 Jahren in der Versicherungsbranche ein persönliches Anliegen eine Wirtschaftsausbildung in Form eines zweisprachigen GM MBA-Studiums folgen zu lassen. Zu Beginn des Studiums Ende Oktober 2012 wurden wir gefragt, warum wir uns genau für dieses entschieden haben. Nach einigen Jahren in enger Zusammenarbeit mit Vorständen und Aufsichtsräten hatte ich den Eindruck, dass es unzählige Topmanager in größeren Gesellschaften gibt, deren Kompetenzen kaum oder gar nicht über ihr Fachwissen hinausgehen. „Ich wollte nie einer von denen sein“. Heute, zwei Jahre später, würde ich mir wünschen, dass für jeden, der eine Topmanagement Position bekleidet, und keine wirtschaftliche Vor-/Ausbildung genießen durfte (oder durchmachen musste), jedoch Unternehmensverantwortung trägt, spätestens bei Antritt einer Vorstands- oder Aufsichtsratsfunktion (zumindest) eine wirtschaftliche Weiterbildung verpflichtend vorgeschrieben wird.

Das Thema für diese Master`s Thesis hatte ich schon längere Zeit im Kopf, fasziniert mich doch seit vielen Jahren einerseits wie unterschiedlich Topmanager kommunizieren, andererseits war ich bei meinem Jobwechsel von der Versicherungs- in die Bildungsbranche anfangs irritiert, warum Bildung als Dienstleistung nicht stärker vermarktet werden sollte. Voller Überzeugung, dass dem Kunden damit nur Gutes getan wird, begann ich relativ rasch, Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen auch im Bildungsbereich in kleinen Schritten bei Topmanagern zu „testen“.

Es waren aber bis zur Thesis immer nur kleine Schritte, Annäherungen, ohne fundierten wissenschaftlichen Background. Mit Unterstützung von Herr Prof. Dr. Günther SINGER, der mich durch seine Genauigkeit und Beharrlichkeit zu tiefgründigem Forschen gezwungen hat (danke dafür) und mich durch unzählige Fragen zu den finalen Fragestellungen dieser Arbeit geführt hat, ist diese Master`s Thesis entstanden. Mein primärer Dank geht daher an Prof. Dr. Günther SINGER für die sofortige Zustimmung die Betreuung dieser Arbeit zu übernehmen, für seine konstruktive Kritik und die gute Zusammenarbeit.

“

Dr. Klaus PEKAREK, dem Vorstandsvorsitzenden der Raiffeisen Versicherung, danke ich sehr für seine Motivation und die vielen Stunden im Jänner 2012, auch um mit mir gemeinsam das MBA-Studium durchzudenken. Er hat mich durch seine Gedanken und Hinweise genau zu diesem MBA-Lehrgang geführt.

Mein besonderer Dank richtet sich an meine Kollegen im Raiffeisen Campus, vor allem an Mag. Corinna BICHLER, Nicole STUBITS, MA und Mag. Christian SEIDL, die zwei Jahre lang viel Verständnis während des berufsbegleitenden Studiums und enorme Flexibilität in der Zusammenarbeit gezeigt haben. Herzlich bedanken möchte ich mich an dieser Stelle auch bei der Geschäftsleitung, Mag. Matthias BREITENEDER und Mag. Georg GRUBER, MBA, für die Rücksichtnahme und das Vertrauen. Die gesamten zwei Jahre war mir bewusst, dass diese vorbehaltlose Unterstützung nicht selbstverständlich und alltäglich ist und hat mir gleichzeitig vor Augen geführt wie wichtig es für Mitarbeiter ist, dass Worten („ja, wir unterstützen das“) auch Taten folgen. Ohne sie wäre auch die Teilnahme an der Summerschool der University of San Diego, Kalifornien, im Sommer 2013 nicht möglich gewesen.

Dank gilt auch dem Lehrgangsmanagement, Mag. Sabine SCHNETZINGER, Dipl. Ing. Dr. Man-Wook HAN, MSc. und besonders Irina BAUCHINGER, MA, für die Unterstützung während der Studienzeit!

Meinen Studienkollegen, und da ganz speziell Mag. Katharina KERN, MBA und Mag. Florian MUNDIGLER, MBA, dem „Dream-Team“, danke ich für die großartige Zusammenarbeit bei unzähligen Gruppenarbeiten, die Motivation bei Durchhängern, stundenlangen Telefonaten und das Eintauchen in die Welt von Snapchat.

Meinen Freunden danke ich, dass ich sie trotz so weniger Zeit in den letzten Jahren noch immer zu meinen Engsten zählen darf!

Mein ganz persönlicher und tiefer Dank richtet sich jedoch an meine Familie, besonders an Mutsch, an Wolfgang, meine Geschwister Christian und Marion und an Katrin und Vicky, die hinter jeder meiner – für die Außenwelt manchmal schwer nachvollziehbaren – Entscheidungen der letzten Jahre gestanden sind und mich bedingungslos unterstützt haben. Danke für eure Liebe!

Abstract

Topmanager als Kunden haben für Bildungsanbieter einen hohen Stellenwert. Meist treffen sie Bildungsentscheidungen nicht nur für sich, sondern auch für ihre Mitarbeiter, oftmals wie z. B. im Raiffeisen Sektor auch für ihre Eigentümer. Um als Preferred Partner in Erwägung gezogen werden, muss der Raiffeisen Campus als sektorintern einziger bundesweiter Bildungsanbieter die Bedürfnisse und Herausforderungen der Topmanager kennen und mit einem darauf abgestimmten Bildungsangebot entsprechend reagieren. Außerdem muss es gelingen, die aus Kundensicht relevanten Alleinstellungsmerkmale zu kommunizieren. In einer quantitativen Online-Befragung mit 268 Raiffeisen Topmanagern konnten Präferenzen in ihrem Kommunikationsverhalten herausgefunden werden. Aus Kundensicht zählen das Programmheft, die Website, WEB 2.0, Online-Marketing und Empfehlungsmarketing zu den zukunfts-trächtigsten Kommunikationsinstrumenten am Bildungsmarkt. Geht es nach dem Raiffeisen Topmanagement wird ein Social Media Auftritt von einer Bildungsorganisation weder erwartet noch gewünscht. Eine Bewertungsplattform könnte im Bildungsbereich ein weiteres, sehr starkes Kommunikationsinstrument werden.

Schlagworte: Bildung, Topmanager, Raiffeisen, Kommunikation, Akzeptanz

Top managers as customers have a high significance for providers of learning and development programs. They usually make educational decisions not only for themselves but also for their employees, often also for their owners as in the Raiffeisen sector in Austria. To be considered as a preferred partner the Raiffeisen Campus as the sector internally nationwide training provider has to understand the needs and challenges of the top managers and respond accordingly with a coordinated training program. The USPs must be communicated from a customer perspective. In a quantitative survey with 268 Raiffeisen top managers, the preferences in their communication behavior could be found out. From a customer perspective the program brochure, the website, Web 2.0, online marketing and referral marketing are the most promising communication tools in the educational market. A Social Media presence of an educational organization is neither expected nor desired. An evaluation platform could be another strong communication tool for these organizations.

Keywords: Education, Top managers, Raiffeisen, Communication, Acceptance

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	IV
ABSTRACT	VI
INHALTSVERZEICHNIS.....	VII
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IX
TABELLENVERZEICHNIS	X
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	XI
EXECUTIVE SUMMARY.....	XIII

1 EINLEITUNG	1
1.1 AUSGANGSSITUATION UND PROBLEMSTELLUNG	1
1.1. ZIEL DER ARBEIT UND FORSCHUNGSFRAGE	4
1.2. FORSCHUNGSMETHODE.....	5
1.3. AUFBAU DER ARBEIT	7
2. RAIFFEISEN CAMPUS ALS ANBIETER VON WEITERBILDUNG FÜR TOPMANAGER.....	9
2.1. DIE RAIFFEISEN GELDORGANISATION IN ÖSTERREICH	9
2.2. DER RAIFFEISEN CAMPUS.....	12
2.2.1. Stakeholder des Raiffeisen Campus	14
2.2.2. Die Kunden des Raiffeisen Campus	17
2.2.3. Das Topmanagement als Raiffeisen Campus Kunde	18
2.2.4. Definition des Begriffs Topmanager im Raiffeisen Sektor.....	20
2.2.5. Zahlen und Fakten zur Zielgruppe Raiffeisen Topmanager	20
2.2.6. USP des Raiffeisen Campus	21
2.3. WEITERBILDUNG.....	24
2.3.1. Weiterbildung allgemein	24
2.3.2. Rechtliche Grundlagen zur Weiterbildung	25
2.3.3. Weiterbildungsstandard für Geschäftsleiter österreichischer Raiffeisenbanken.....	28
2.3.4. Entwicklung des Weiterbildungsstandards	29
2.3.5. Inhalt des Weiterbildungsstandards im Raiffeisen Sektor	30
2.3.6. Akzeptanz des Weiterbildungsstandards	31
2.4. WEITERBILDUNGSANGEBOT FÜR TOPMANAGER.....	35
3. AKZEPTANZ DES RAIFFEISEN CAMPUS BEI TOPMANAGERN ALS BILDUNGSKUNDEN. 38	
3.1. CUSTOMIZING ALS VORAUSSETZUNG FÜR DIE AKZEPTANZ EINES UNTERNEHMENS	38
3.2. AKZEPTANZANALYSE	40
3.3. VERHALTEN UND VERHALTENSTREIBER	43
3.4. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG: QUALITATIVE INHALTSANALYSE ZUR AKZEPTANZ DES CAMPUS BEI TOPMANAGERN	46
3.4.1. Ziel der Untersuchung	46
3.4.2. Forschungsmethodischer Ablauf	47
3.4.3. Auswahl der Stichprobe.....	49
3.4.4. Auswertungsmethode	50
3.4.5. Ergebnis und Interpretation	54
3.4.6. Externe Rahmenbedingungen.....	55
3.4.7. Interne Rahmenbedingungen	58

3.5. FAZIT	60
4. KOMMUNIKATION	63
4.1. KOMMUNIKATION ALS TEILS DES MARKETINGS	63
4.1.1. Die 4P des Marketing-Mixes.....	64
4.1.2. Der erweiterte Marketing-Mix für Dienstleistungsunternehmen	65
4.1.3. Bildungsmarketing	66
4.2. KOMMUNIKATIONSPOLITIK	70
4.3. KOMMUNIKATIONSINSTRUMENTE	71
4.3.1. <i>Klassisches Spektrum der Kommunikationsinstrumente</i>	72
4.3.1. Klassische Mediawerbung	72
4.3.2. Öffentlichkeitsarbeit – Public Relations	73
4.3.3. Verkaufsförderung	73
4.3.4. Direktmarketing	73
<i>Exkurs: Kundendatenbank</i>	75
4.3.5. Kommunikationsinstrumente im Bildungsmarketing.....	76
4.3.6. Programmheft	78
4.3.7. Website.....	79
4.3.8. WEB 2.0.....	80
4.3.9. Online-Marketing	81
4.3.10. Empfehlungsmarketing	83
4.3.11. Kommunikationsmatrix	85
<i>Exkurs: Vier-Felder-Matrix und AIDA Modell</i>	87
4.4. FAZIT: HYBRIDES MARKETING FÜR EINEN BILDUNGSANBIETER	89
5. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG, TEIL 2: QUANTITATIVE (ONLINE-)BEFRAGUNG ZUM KOMMUNIKATIONSVERHALTEN VON TOPMANAGERN	90
5.1. AUSWAHL DER FORSCHUNGSMETHODE	90
5.2. FORSCHUNGSDESIGN	91
5.3. DATENERHEBUNG.....	92
5.3.1. Auswahl der Befragten	92
5.3.2. Umfrage über surveymonkey.com	92
5.4. ERGEBNISSE UND INTERPRETATION.....	94
5.4.1. E-Mail-Verhalten der Topmanager	94
5.4.2. Internetverhalten der Topmanager	97
5.4.3. Nutzung sozialer Medien von Topmanager.....	99
5.4.4. Bewertungen im Internet	100
5.4.5. Assoziationen	101
5.4.6. Der Bildungskatalog des Raiffeisen Campus	102
5.4.7. Die Bekanntheit der Medien des Raiffeisen Campus	104
5.4.8. Künftige Kommunikation mit dem Raiffeisen Campus	106
5.5. FAZIT	110
6. CONCLUSIO UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN.....	113
6.1. AKZEPTANZ EINES BILDUNGSANBIETERS ALS PREFERRED PARTNER – ZUSAMMENFASSENDE BETRACHTUNG.....	114
6.2. RELEVANTE KOMMUNIKATIONSINSTRUMENTE FÜR BILDUNGSANBIETER – ZUSAMMENFASSENDE BETRACHTUNG.....	117
6.3. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DEN RAIFFEISEN CAMPUS IM UMGANG MIT TOPMANAGERN ALS BILDUNGSKUNDEN	121
6.4. WEITERER FORSCHUNGSBEDARF	124
LITERATURVERZEICHNIS.....	125
ANHANG	133

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur der Raiffeisen Bankengruppe Österreich	11
Abbildung 2: Organigramm des Raiffeisen Campus	14
Abbildung 3: Stakeholderanalyse des Raiffeisen Campus	15
Abbildung 4: Die Kunden des Raiffeisen Campus 2014 nach Sektorstufen	17
Abbildung 5: Die Geschäftsbereiche des Raiffeisen Campus nach Teilnehmerzahlen 2014	18
Abbildung 6: Strategisches Dreieck der Wettbewerbsvorteile	22
Abbildung 7: Verbindliche Geschäftsleiterweiterbildung: Eine Versicherung mit drei Begünstigten... ..	30
Abbildung 8: Zeitleiste zur rechtlichen und sektorinternen Weiterbildungsverpflichtung	30
Abbildung 9: Weiterbildungsstandard für Geschäftsleiter von Raiffeisenbanken	31
Abbildung 10: Weiterbildungsangebot 2015 exklusiv für Geschäftsleiter von Raiffeisenbanken	36
Abbildung 11: Verhaltensdimensionen	45
Abbildung 12: Beispielantworten von Geschäftsleitern zur Frage, was sie am meisten bewegt	52
Abbildung 13: Pinnkärtchen zur Frage, was B-1 Manager bei Raiffeisen am meisten bewegt	52
Abbildung 14: (Haupt-)Herausforderungen für Raiffeisen Topmanager	54
Abbildung 15: Die 4P des Marketing	65
Abbildung 16: Drei Arten des Marketings in Dienstleistungsbranchen	66
Abbildung 17: Bildungsmarketing von mittleren und großen Unternehmen.....	67
Abbildung 18: Klassischer Marketingmix bei Bildungsträgern	68
Abbildung 19: Kommunikationsinstrumente im Überblick	72
Abbildung 20: Anteil aktiver Internet-User, sog. "Prosumenten"	80
Abbildung 21: Kommunikationsprozess	86
Abbildung 22: Kommunikationsmatrix	86
Abbildung 23: Vier-Felder-Matrix zur Rolle und Wirksamkeit der Werbung.....	87
Abbildung 24: AIDA Wirkungsprinzip	88
Abbildung 25: Forschungsdesign des empirischen Teils	91
Abbildung 26: Anzahl der täglichen Mails	94
Abbildung 27: Bearbeitung der E-Mails.....	95
Abbildung 28: Gerät, das zum Internet-Surfen verwendet wird	97
Abbildung 29: Dauer der täglichen Internet Präsenz	98
Abbildung 30: Nutzung sozialer Medien.....	99
Abbildung 31: Bewertungsverhalten im Internet	100
Abbildung 32: Tag-Cloud "Der Raiffeisen Campus steht für..."	101
Abbildung 33: Nutzung des Programmheftes.....	102
Abbildung 34: Bekanntheit und Nutzung der Raiffeisen Campus Medien	104
Abbildung 35: Wunsch nach Empfehlungen von Bildungsangeboten	106
Abbildung 36: Kommunikation mit Raiffeisen Campus via Soziale Medien	107
Abbildung 37: Tag-Cloud "Kommunikation mit dem Raiffeisen Campus via Social Media über ..." ..	108

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über die Forschungsmethoden Befragung, Beobachtung, Inhaltsanalyse	5
Tabelle 2: Umweltenbeziehungen der laut Analyse relevantesten Stakeholder des Raiffeisen Campus	16
Tabelle 3: Forschungsdesign	48
Tabelle 4: Zusammensetzung der Stichprobe	50
Tabelle 5: Kodierschema I zur Erhebung der Fragestellung und Dokumentation der größten Herausforderungen für Top Manager in ihrem beruflichen Umfeld	51
Tabelle 6: Kodierschema II zur Zuordnung der Teilnehmerrückmeldungen	53
Tabelle 7: "Meine E-Mails bearbeite ich ..."	96
Tabelle 8: Persönliche Eindruck zum Bildungskatalog des Raiffeisen Campus	103
Tabelle 9: Raiffeisen Campus Homepage	105

Abkürzungsverzeichnis

allg.	allgemein
bez.	Bezogen
BSAG	Bundesgesetz über Sanierung und Abwicklung von Banken
BIRG	Bankeninterventions- und -restrukturierungsgesetz
BWG	Bundesgesetz über das Bankwesen (Bankwesengesetz)
bzw.	beziehungsweise
CRD	Capital Requirement Directive (Eigenkapitalrichtlinie)
CRR	Capital Requirement Regulation (Eigenkapitalverordnung)
d. h.	das heißt
etc.	et cetera / und so weiter
EBA	European Banking Authority
eWOM	electronic Word-of-Mouth
FAQ	Frequently asked question
f / ff	folgende
FMA	Finanzmarktaufsicht
GL	Geschäftsleiter
inkl.	inklusive
IT	Informationstechnologie
ÖRV	Österreichischer Raiffeisenverband
PR	Public Relations / Öffentlichkeitsarbeit
RB	Raiffeisenbank
RBG	Raiffeisen Bankengruppe Österreich
RLB	Raiffeisen Landesbank
RZB	Raiffeisen Zentralbank

S.	Seite
SEM	Seminarmanagementsystem
sog.	so genannte
u. a.	unter anderem
WOM	Word-of-Mouth / Mund-zu-Mund Propaganda
z. B.	zum Beispiel

Im Sinne der Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet, die weibliche wird damit explizit nicht ausgeschlossen. Die Leserin / der Leser dieser Arbeit wird gebeten, an den adäquaten Stellen sowohl die männliche als auch die weibliche Form gemeint zu sehen.

Executive Summary

Bildungsentscheidungen werden grundsätzlich von Führungskräften getroffen. Je positiver sie dem Bildungsunternehmen gegenüber eingestellt ist, desto wahrscheinlicher kaufen sie dessen Produkte. In Hinblick auf nachhaltigen Erfolg handelt es sich also bei den Topmanagern eines Unternehmens um die relevante Zielgruppe für Bildungsorganisationen. Die Führungskraft trifft Bildungsentscheidungen nämlich nicht nur für sich selbst. Im Raiffeisen Sektor tut sie das außerdem auch noch für die Eigentümer und die Mitarbeiter. Der Moment, wann ein Topmanager „die“ Bildungsentscheidung trifft, muss erkannt werden und in diesem Moment muss man im Kopf des Managers präsent sein, um als Preferred Partner überhaupt in Frage zu kommen. Diese Arbeit fokussierte sich daher auf den Topmanager als Bildungskunden, und eine erfolgreiche, nachhaltige Kommunikation mit diesem. Diese Master`s Thesis verfolgte somit einerseits das **Ziel** herauszufinden, durch welche Aktivitäten ein Bildungsanbieter wie der Raiffeisen Campus (so hohe) Akzeptanz erreichen kann, dass er bei Weiterbildungsaktivitäten als Preferred Partner in Erwägung gezogen wird. Andererseits sollte festgestellt werden, über welche Kommunikationsinstrumente mit der Zielgruppe kommuniziert werden muss, um sowohl das bedarfsgerechte Bildungsangebot gegenüber der Topmanagement Community sichtbar zu machen als auch als Bildungsanbieter wirksam(er) zu werden.

Mittels **Literaturrecherche** wurden im ersten Schritt die Erfolgsfaktoren für Akzeptanz eines Unternehmens/Produktes beim Kunden erhoben. Parallel dazu wurden mittels einer **qualitativen Inhaltsanalyse** die aktuellen Herausforderungen der Raiffeisen Topmanager untersucht. Um eine strukturierte und möglichst objektive Datenerhebung der verschiedenartigen Inhalte zu gewährleisten, wurden zwei Kodierschemata entwickelt. Dafür wurden alle Dokumentationen von 12 Veranstaltungen im Zeitraum 09.01.2014 bis 06.06.2014, aus denen von 135 Topmanagern Antworten auf die Frage vorlagen „Was sind derzeit die größten Herausforderungen in Ihrem Unternehmen bzw. was beschäftigt Sie derzeit am meisten in Ihrem beruflichen Umfeld“, Kategorien zugeordnet, indem art- und sinnverwandte Aussagen zusammengefasst wurden. Anschließend wurden die aktuellen Herausforderungen von Raiffeisen Topmanagern mit dem Bildungsangebot für diese Zielgruppe beziehungsweise dem Ergebnis der Theorie verglichen. Im zweiten Schritt wurden

mit Unterstützung einer weiteren **Literaturrecherche** wichtige Ansätze erfolgreicher Kommunikation dargestellt, die für einen Weiterbildner relevant sind, um gegenüber dem Kunden wirksam(er) zu werden. Weiters wurden Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen festgelegt. Im Anschluss wurde nach der populationsbeschreibenden (deskriptiven) Untersuchung zur Prüfung von Merkmalsausprägungen zielgruppenadäquat eine **quantitative Befragung** mittels ONLINE-Fragebogen mit 15 vorgegebenen (Haupt-)Fragen und mehreren Antwortmöglichkeiten erstellt, um die Kommunikationswünsche und -präferenzen der Topmanagement-Community kennenzulernen. In Summe wurden im Zeitraum zwischen Ende August und Mitte September 2014 340 Raiffeisen Topmanager kontaktiert, 268 haben sich an der Umfrage beteiligt. Das entspricht einem positiven Response von 79 %.

Die **Ergebnisse** dieser Arbeit zeigen, dass Akzeptanz beim Bildungskunden durch Einhaltung weniger, aber wesentlicher Leitlinien erreicht werden kann. Man muss die Wünsche und Präferenzen des Topmanagers kennen – nicht nur durch standardisierte Befragungen oder externe Marktforschung, sondern vor allem auch dadurch, dass man den Kunden „am Feld“ beobachtet. In Folge muss der Bildungsanbieter auf diese Wünsche und Präferenzen reagieren, indem er den Topmanager dabei unterstützt die aktuellen Herausforderungen, denen er im beruflichen Umfeld gegenübersteht, zu meistern. Die Herausforderungen für Topmanager ändern sich, damit einhergehend ändern sich auch die (Bildungs-)Bedürfnisse dieser Zielgruppe – in Folge muss sich für den Kunden augenscheinlich auch das Angebot der Bildungseinrichtung ändern bzw. permanent weiterentwickeln. Des Weiteren muss der Kunde die USP des Bildungsanbieters kennen. In der Kommunikation muss die Bildungseinrichtung diese UPS aus Kundensicht hervorheben. Für den Kunden ein relevantes Alleinstellungsmerkmal eines Bildungsanbieters, ist die Möglichkeit des Vernetzens mit „Gleichgesinnten“. Vor allem Topmanager schätzen es, wenn sie nur mit Kollegen derselben Hierarchiestufe gemeinsam in einem Training sitzen. Spezielle Wissensvermittlung in Formaten exklusiv für bestimmte Zielgruppen ist dafür die Lösung. Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal ist die Kombination von unternehmensexternen und unternehmensinternen Trainern. Die USPs sind in Folge dem Kunden auch aktiv zu kommunizieren. Der zweite Teil dieser Arbeit ging daher der Frage nach, welches die für die Zielgruppe Topmanager relevanten Kommunikationsinstrumente sind, um als Bildungseinrichtung einerseits das bedarfsgerechte Bildungs-

angebot gegenüber der Topmanagement Community sichtbar zu machen und um andererseits als Bildungsanbieter wirksam(er) zu werden. Aus Kundensicht stellt die persönliche Kommunikation für Weiterbildungsorganisationen das beste Kommunikationsmittel dar. Dazu zählt z. B. die persönliche Vor-Ort-Anwesenheit eines Unternehmensvertreters bei Bildungsveranstaltungen. Auch darüber, wie man die Trainer – egal ob unternehmensinterne oder unternehmensexterne – als Repräsentant und Vertreter der eigenen Bildungsorganisation „vor Ort“ nutzen könnte, sollte nachgedacht werden. Abgelehnt wird von Weiterbildungskunden Telefonmarketing. Zu den zukunftssträchtigsten Kommunikationsinstrumenten am Bildungsmarkt zählen die Website, WEB 2.0, Online-Marketing als besondere Form des Direktmarketings, Empfehlungsmarketing und das Programmheft – idealerweise gibt es davon auch zielgruppenspezifische Auskoppelungen. Zusätzlich wünschen sich Top Manager, dass Trainings mit verfügbaren Plätzen über die Homepage oder per Mail kommuniziert werden. Jeder fünfte wünscht sich außerdem eine direkte Empfehlung von für ihn passenden Bildungsangeboten über die Website der Bildungseinrichtung. Eine Online-Buchungsmöglichkeit auf der eigenen Website, die in der Literatur Bildungsanbietern empfohlen wird, scheint zumindest für den Raiffeisen Campus nicht relevant. Newsletter und „anonyme“ Werbemails werden von den Top Managern nicht zu ihren täglichen Mails gezählt, da sie nach Auskunft der Topmanager automatisch und meist ungelesen gelöscht werden. Wenn ein Bildungsanbieter daher einen Newsletter für diese Zielgruppe andenkt, muss sich dieser massiv von den üblichen unterscheiden, um nicht sofort wie die anderen im Papierkorb zu landen. Erreichbar wäre dies z. B. durch eine (ent)sprechende Betreffzeile. Geht es nach dem Raiffeisen Topmanagement wird ein Social Media Auftritt von einer Bildungsorganisation weder erwartet noch gewünscht. Falls dies trotzdem angedacht wird, ist hier vor jeglicher Investition sicherlich weiterer Forschungsbedarf nötig. Der empirischen Studie ist allerdings auch zu entnehmen, dass mehr als die Hälfte der Topmanager der Meinung sind, dass ein transparentes Online-Bewertungssystem auf der Homepage des Bildungsanbieters ihr Buchungsverhalten verändern würde. Studien belegen, dass für Kunden heute Onlinebewertungen eine wesentliche Rolle spielen und über Kauf oder Nicht-Kauf entscheiden. Eine Bewertungsplattform könnte auch im Bildungsbereich ein weiteres, sehr starkes Kommunikationsinstrument werden.

1 Einleitung

Zu Beginn werden in diesem Kapitel die Ausgangssituation und Problemstellung aufgezeigt, das Ziel dieser Arbeit und die Forschungsfrage festgelegt sowie die gewählten Forschungsmethoden dargestellt

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Ein Unternehmen ist dann erfolgreich, wenn es sich am Markt durchsetzt, vom Kunden akzeptiert wird und damit auch seine Produkte gekauft werden. Die Zeiten, in denen sich Kunden jedes Produkt nur aufgrund guter Argumente und schöner Hochglanzfolder verkaufen ließen, sind endgültig vorbei. Heute werden Produkte gekauft, weil (und wenn) der Nutzen für den Kunden klar erkennbar ist oder weil der Preis gerade besonders günstig ist und der Kunde in den Glauben versetzt wird, er könnte bei Nicht-Kauf etwas versäumen (BINSACK, 2003). Der Markt hat sich gewandelt: weg vom Verkäufermarkt hin zum Käufermarkt. Kunden wollen keine Produkte, sie wollen **Lösungen und Antworten auf ihre Probleme bzw. darauf, was sie gerade beschäftigt und fordert**. Der Kunde erwartet, dass die „Antwort auf seine Herausforderungen“ gefunden wird.

Angenommen der Anbieter betreibt eine am Kundenbedarf orientierte Produktentwicklung. Damit allein ist der Erfolg noch nicht garantiert. Was nutzt es einem Dienstleister, wenn er Top-Leistungen und Produkte produziert, aber keiner oder nur wenige davon wissen? Er würde nie die Chance erhalten sich zu beweisen. Gleiches gilt, wenn die potenziellen Kunden zwar den Namen des Unternehmens kennen, aber nicht wissen, welche Leistungen er anbietet oder wenn die Kunden wissen, was der Anbieter tut, aber nicht, inwiefern er besser ist als die Mitbewerber. Auch dann besteht für den Kunden kein Anlass, aktiv mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten (JOHNSON, 2001).

Sind also die Anforderungen der Kunden erfüllt, ist eine der Zielgruppe angepasste Kommunikation einer der Erfolgsbausteine eines Unternehmens.

“

Auch Bildung kann als Dienstleistung gesehen werden, da sie über alle konstituierenden Merkmale einer Dienstleistung verfügt: Immaterialität, Nutzenstiftung und die Vollziehung an einem externen Faktor (Schüler/Bildungsnachfrager) (BERNECKER, 2001). Die Marktforschung widmete sich in den letzten Jahren verstärkt der Weiterbildung als Dienstleistung.¹ Das Produkt ist das Bildungsangebot der Institution.

Der Raiffeisen Campus ist die interne bundesweite Bildungseinrichtung des österreichischen Raiffeisen Sektors. Er besitzt entgegen der Vermutung mancher externer Bildungsanbieter keinen Monopolisten-Status. Der Raiffeisen Campus muss sich somit sowohl internen als auch externen Bildungsanbietern am deutschsprachigen Markt stellen, um sich als Preferred-Partner für alle Führungskräfte und Mitarbeiter des Raiffeisen Sektors zu positionieren. Eine zentrale Rolle nimmt dabei die Kommunikationspolitik ein.

Um als Bildungsanbieter wirksam und nachhaltig erfolgreich zu sein, muss sich der Raiffeisen Campus Gedanken darüber machen mit wem, wie oft, über welchen Weg kommuniziert werden kann und darf. Die Herausforderung lautet einerseits passende Kommunikationsinstrumente zu finden, andererseits auch die Kunden mit System zu kontaktieren oder wie man im Vertrieb auch zu sagen pflegt: „lauwarme“ Kundenkontakte am Köcheln zu halten. Es nützt der beste Prospekt mit einem Bildungsangebot, das exakt den Wünschen des Topmanagers entspricht, nichts, wenn er am Schreibtisch unter Türmen von Protokollen und anderen Unterlagen verstaubt. Auch die schönste Website unterstützt den Bildungsanbieter nicht in seinem Anliegen Preferred-Partner einer bestimmten Zielgruppe zu werden, wenn sie im Internet niemand findet, sich der Kunde darauf nicht zurecht findet oder er nicht rasch auf die Infos stößt, die er gerade sucht und braucht (KUNTZ, 2014).

Der Raiffeisen Topmanager nimmt für den Raiffeisen Campus als Zielgruppe eine spezielle Rolle ein. Einerseits will man ihn selbst als Kunden gewinnen bzw. halten und binden, andererseits ist er selbst auch der maßgebliche Entscheider, wie viel Budget sein Unternehmen in Bildung investiert und an welchen Bildungsprogrammen

¹ Dies ist vor allem durch die Veröffentlichung diverser Bücher erkennbar. Beispielhaft für diese Entwicklung: Lutzer, B. & Reiter, H. (2009). *Handbuch Marketing für Weiterbildner*. Beltz Verlag.

in welchen Bildungsinstitutionen seine Mitarbeiter teilnehmen. Der Raiffeisen Topmanager ist somit der wesentliche Meinungsbildner und aus Sicht der Autorin dieser Arbeit die für den Erfolg des Raiffeisen Campus wesentliche Zielgruppe.

Diese Arbeit wird sich daher auf den **Topmanager als Bildungskunden**, und eine erfolgreiche, nachhaltige Kommunikation mit diesem, fokussieren. Gerade diese Zielgruppe steht jedoch aufgrund der derzeitigen Rahmenbedingungen für die Finanzdienstleistungsbranche vor sehr großen Herausforderungen. Um das Unternehmen auch im herausfordernden Umfeld auf Erfolgskurs zu halten, braucht es die Qualifikation, effektive Geschäftsmodelle zu entwickeln und die Kraft, täglich für deren laufende Optimierung zu sorgen. Eine qualifizierte Weiterbildung, die präzise auf die spezifischen bankfachlichen, rechtlichen und verhaltensorientierten Anforderungen eines Topmanagers abzielt, soll die Raiffeisen Topmanager fit machen, diese Herausforderungen zu meistern.

Es gilt daher in dieser Arbeit herauszufinden, ob sich einerseits **das heutige Weiterbildungsangebot des Raiffeisen Campus mit den Herausforderungen, denen die Topmanager derzeit gegenüberstehen, deckt**. Dies stellt die theoretische Voraussetzung dafür dar, dass diese Zielgruppe den Raiffeisen Campus als Bildungsanbieter und seine Produkte überhaupt akzeptiert. Andererseits soll festgestellt werden, **über welche Medien mit der Zielgruppe kommuniziert werden muss**, um als Preferred Partner bei allen Überlegungen zu Weiterbildungsaktivitäten vom Topmanager als Bildungskunde in Erwägung gezogen zu werden bzw. sich so zu positionieren, um in Folge als Unternehmen wirksam(er) zu werden.

1.1. Ziel der Arbeit und Forschungsfrage

Kommunikation eines ausgearbeiteten Bildungsangebotes ausschließlich aufgrund des Drucks eines Bildungskatalogs und Veröffentlichung auf der eigenen Homepage wird aus Sicht der Autorin dieser Arbeit auch für den Raiffeisen Campus künftig zu wenig ausreichend sein, um mittelfristig als Bildungsanbieter für Raiffeisen Topmanager sichtbar und wirksam zu werden.

Das übergeordnete Ziel dieser Master's Thesis ist es den relevanten Mix von Medienkanälen für die Kommunikation Raiffeisen Topmanager – Raiffeisen Campus einerseits mittels aktueller Literatur zu erheben und mit empirischen Studien zu Kundenwünschen, -bedürfnissen und -präferenzen zu vergleichen. In weiterer Folge soll das Ergebnis aus Literaturrecherche und Befragungen **in einer konkreten Empfehlung für geeignete Kommunikationsaktivitäten** mit dem Raiffeisen Topmanagement als Bildungskunden des Raiffeisen Campus zusammengefasst werden.

Die **Forschungsfragen** lassen sich wie folgt formulieren:

- **Durch welche Aktivitäten kann ein Bildungsanbieter wie der Raiffeisen Campus in der Zielgruppe Topmanagement beim Kunden (so hohe) Akzeptanz erreichen, dass er bei Weiterbildungsaktivitäten als Preferred Partner in Erwägung gezogen wird?**
- **Welche sind die für die Zielgruppe Topmanager relevanten Kommunikationsinstrumente, um einerseits das bedarfsgerechte Bildungsangebot gegenüber der Topmanagement Community sichtbar zu machen und um andererseits als Bildungsanbieter wirksam(er) zu werden?**

1.2. Forschungsmethode

Es gibt verschieden Methoden wissenschaftliche Erhebungen zu tätigen, drei davon haben sich als Hauptmethoden durchgesetzt:

- Die Befragung
- Die Beobachtung
- Die Inhaltsanalyse

Methode		Befragung	Beobachtung	Inhaltsanalyse
Anwendungsbereich	Innere Faktoren	Einstellung Meinungen Sichtweisen Wissen Motive Intention Erfahrung Denken	Motive Denkweisen	Analyse von Daten: Akten, Dokumente, Bücher, Zeitungen, Analyse der Inhalte von Texten, Strukturen oder Muster
	Außere Faktoren	Soziales Handeln Soziales Verhalten	Soziales Handeln Verhaltensabläufe Soziale Integration Gruppenprozesse Analyse von sozialen Milieus	
Formen		Mündliche oder schriftliche Befragung qualitativ oder quantitativ	Verdeckt oder offen Teilnehmend oder Nicht teilnehmend Standardisiert oder nicht standardisiert Natürliche oder künstliche Situation	qualitativ oder quantitativ
Strukturierung		Standardisiert: Fragen und Antwortmöglichkeiten sind mittels Fragebogen festgelegt Halbstandardisiert: flexibler - offene Antworten (z.B. Leitfadeninterview) Unstrukturiert: eine Erzählaufforderung, Nachfragen des Interviewers möglich (z.B. narratives Interview)	Unterrichtsbeobachtungen Experimente Feldforschung	Auswertungsmethode
Vorteile		Breiter Anwendungsbereich Einfach in der Anwendung Vielzahl an Information geht rasch Für große Anzahl an Stichproben geeignet	Umfangreicher Einblick in verschiedene Lebensarten und - weisen Beobachtung realen Verhaltens und Interaktion	Unabhängig von anwesenden Personen Möglichkeit auch Analysen der Vergangenheit zu erstellen

Tabelle 1: Übersicht über die Forschungsmethoden Befragung, Beobachtung, Inhaltsanalyse (Eigene Aufbereitung in Anlehnung an WEYERS, S. 89-108, 2011)

“

Mittels **Literaturrecherche** werden im ersten Schritt die Erfolgsfaktoren für Akzeptanz eines Unternehmens/Produktes beim Kunden erhoben. Parallel dazu werden mittels einer **qualitativen Inhaltsanalyse** die aktuellen Herausforderungen der Raiffeisen Topmanager untersucht und mit dem Bildungsangebot für Raiffeisen Topmanager beziehungsweise dem Ergebnis der Theorie verglichen.

Im zweiten Schritt werden mit Unterstützung einer **weiteren Literaturrecherche** wichtige Ansätze erfolgreicher Kommunikation dargestellt, die für einen Weiterbildner relevant sind, um gegenüber dem Kunden wirksam(er) zu werden. Weiters werden Begriffsdefinitionen und –abgrenzungen festgelegt.

Im Anschluss wird nach der populationsbeschreibenden (deskriptiven) Untersuchung zur Prüfung von Merkmalsausprägungen zielgruppenadäquat ein standardisierter Fragebogen mit 15 vorgegebenen (Haupt-)Fragen und mehreren Antwortmöglichkeiten erstellt, um die Kommunikationswünsche und -präferenzen der Topmanagement-Community kennenzulernen. Der Fragebogen wird ausgewählten Geschäftsleitern von Raiffeisenbanken, Vorständen und Bereichsleitern von Raiffeisen Landesbanken, Raiffeisen Zentralbank (RZB) und Verbundunternehmen per E-Mail mit einem Link zur Online-Befüllung übermittelt. In Summe werden 340 Personen kontaktiert. Inhaltlich stehen in dieser **quantitativen Befragung** die Kommunikationswünsche und -präferenzen der Topmanager im Vordergrund. Die Rechte der Teilnehmenden werden durch Anonymisierung in der Inhaltsanalyse und durch das anonymisierte Ausfüllen des Online-Fragebogens, gewahrt.

1.3. Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in **sechs Kapitel**. Die Kapitel 2 und 4 liefern die theoretischen Grundlagen zu dieser Arbeit, in Kapitel 3 und 5 werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen dargestellt. Im abschließenden Kapitel 6 werden die Ergebnisse zusammengefasst bzw. Handlungsempfehlungen formuliert.

Zu Beginn der Arbeit werden in **Kapitel 1** Ausgangssituation und Problemstellung aufgezeigt, das Ziel dieser Arbeit und die Forschungsfrage festgelegt sowie die gewählten Forschungsmethoden dargestellt.

Kapitel 2 liefert einen Überblick über Raiffeisen in Österreich im Allgemeinen und den Raiffeisen Campus im Speziellen. Alle für diese Arbeit wesentlichen Begriffe rund um den Raiffeisen Campus als Voraussetzung zum Verständnis dieser Arbeit werden in diesem Kapitel erklärt. Zusätzlich beschäftigt sich dieses Kapitel mit dem Thema Weiterbildung und durchleuchtet nach einer allgemeinen Einführung sowohl die rechtlichen Grundlagen als auch den Raiffeisen Weiterbildungsstandard.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit dem aktuellen Stand der Forschung zum Thema Kunde und seine Bedürfnisse als Voraussetzung für Akzeptanz eines Unternehmens. Zusätzlich widmet sich der empirische Teil dieses Kapitels der Frage was aus Sicht von Raiffeisen Topmanager derzeit die größten Herausforderungen in ihren Unternehmen sind bzw. was sie derzeit am meisten in ihrem beruflichen Umfeld beschäftigt. Dazu werden die Ergebnisse einer mündlichen Befragung von 135 Topmanagern in einer quantitativen Inhaltsanalyse detailliert untersucht. Nach der Darstellung der gewählten Erhebungsmethode werden die im Rahmen der Inhaltsanalyse erzielten Ergebnisse zusammengefasst und interpretiert.

In **Kapitel 4** wird nach einem Überblick über Marketing und Kommunikationspolitik der Fokus auf den aktuellen Stand der Forschung bei Kommunikationsinstrumenten im Bildungsmarketing gelegt. Für die Arbeit relevante Begriffe rund um die Themen Marketing und Kommunikation werden in diesem Kapitel abgegrenzt und eingeteilt. Besonderes Augenmerk wird auf Direkt-, Online- und Empfehlungsmarketing gelegt, da im zweiten empirischen Teil dieser Arbeit das Verhalten der Topmanager in diesen Themen näher untersucht wird.

“

Mittels Online-Befragung wird in einer empirischen Untersuchung im **Kapitel 5** eruiert, wie einzelne Kommunikations- und Vertriebskanäle von Raiffeisen Topmanagern genutzt werden. Die Antworten von 268 Geschäftsleitern, Vorständen und B-1 Managern werden nach Darstellung der gewählten Forschungsmethode als Ergebnisse der durchgeführten quantitativen Befragung ausgewertet, aufbereitet und interpretiert.

Im Rahmen des letzten Kapitels, **Kapitel 6**, werden die aus den beiden theoretischen Kapiteln 2 und 4 und den empirischen Teilen in Kapitel 3 und 5, gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und diskutiert. Daraus werden dann Handlungsempfehlungen für eine optimierte Nutzung von Kommunikationsinstrumenten im Bildungsmarketing gegenüber Topmanagern im Raiffeisen Sektor abgeleitet und zukünftige Forschungsbedarfe identifiziert.

2. Raiffeisen Campus als Anbieter von Weiterbildung für Topmanager

Dieses Kapitel liefert einen Überblick über die Raiffeisen Geldorganisation in Österreich und den Raiffeisen Campus als Weiterbildungsorganisation im Speziellen. Alle für diese Arbeit wesentlichen Zusammenhänge im und rund um den Raiffeisen Campus als Voraussetzung zum Verständnis dieser Arbeit werden in diesem Kapitel erklärt.

2.1. Die Raiffeisen Geldorganisation in Österreich

Friedrich Wilhelm Raiffeisen gründete 1860 in Deutschland die ersten Spar- und Darlehenskassenvereine. Er hat damit einer breiten Bevölkerungsschicht den Zugang zum Kreditwesen ermöglicht und tatsächlich ein „*Mittel zur Abhülfe der Noth der ländlichen Bevölkerung*“ (F. W. Raiffeisen) gefunden. Die erste Raiffeisenkasse Österreichs wurde 1886 im niederösterreichischen Mühldorf bei Spitz an der Donau gegründet. In den ländlichen Gemeinden konnten durch die Tätigkeit der nach und nach gegründeten Raiffeisenkassen die vorhandenen Mittel als Spareinlagen gesammelt und denjenigen im Ort zur Verfügung gestellt werden, die Kredite benötigten. Bis in die Fünfzigerjahre blieb die Tätigkeit der Raiffeisenkassen im Wesentlichen auf die Hereinnahme von Spareinlegen und die Gewährung von Krediten beschränkt. Die Anzahl der Raiffeisenkassen erreichte 1960 seinen Höchststand mit 1754 Raiffeisenkassen in Österreich und insgesamt nur 80 Filialen (SCHUSTER, 2009). Heute ist die Raiffeisen Bankengruppe Österreich (RBG) die größte und stärkste Bankengruppe des Landes mit 481 Raiffeisenbanken, die mehr als 1600 Filialen führen und damit auch weiterhin die Bevölkerung in den Regionen mit Bank- und Finanzprodukten versorgen. (RAIFFEISEN ZENTRALBANK, 2014). 1,7 Millionen Österreicher sind selbst Mitglied einer Raiffeisenbank und damit Eigentümer dieser Genossenschaftsbank. Per 01.01.2014 beschäftigen die Institute der Raiffeisenbankengruppe Österreich rund 25.000 Mitarbeiter im Inland (ÖSTERREICHISCHER RAIFFEISENVERBAND, 2014).

Die dreistufig aufgebaute RBG besteht aus den autonomen und lokal tätigen Raiffeisenbanken (1. Stufe), den Raiffeisenlandesbanken (2. Stufe) sowie der Raiffeisen Zentralbank als 3. Stufe. Landeszentralen und RZB betreiben gemeinsam sogenannte Spezialgesellschaften, die heute ebenfalls eine entscheidende Rolle im genossenschaftlichen Verbund spielen (RAIFFEISEN ZENTRALBANK, 2014). Es handelt sich dabei um die sogenannten Verbundunternehmen wie beispielsweise die Raiffeisen Leasing oder die Raiffeisen Bausparkasse.

Die **481 Raiffeisenbanken** sind sogenannten Universalbanken, die den ca. vier Millionen Kunden alle Bankdienstleistungen anbieten. Die Leitung der Raiffeisenbanken obliegt ihren Geschäftsleitern. Die Raiffeisenbanken sind gleichzeitig Eigentümer ihrer jeweiligen Raiffeisenlandesbank. Die Landeszentralen der Raiffeisen Bankgruppe Österreich (RBG) wurden im Zeitraum von 1894 bis 1928 als Stelle für den Liquiditätsausgleich gegründet. Noch heute erfüllen Landesbanken diese Aufgabe. Außerdem bieten die Landeszentralen dem Subsidiaritätsprinzip folgend, weitere bankspezifische Dienstleistungen für die Raiffeisenbanken ihres Bundeslandes, in erster Linie Koordinations- und Ausgleichsaufgaben. Darüber hinaus betreiben die Landesbanken ein umfangreiches Eigengeschäft, sie agieren als selbständige Universalbanken, insbesondere als Kommerzbanken. Bis auf zwei Ausnahmen hat **jedes Bundesland eine Landeszentrale**: Wien und Niederösterreich teilen sich eine Landesbank, die Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien, in Kärnten gibt es gleich zwei Landeszentralen: Die Raiffeisenlandesbank Kärnten und die Zveza Bank, deren Eigentümer sieben selbständige Genossenschaftsbanken, die Posojilnica Banken, für die ethnische Minderheit der Slowenen in Südkärnten, sind. Bezüglich ihres geografischen Wirkungsbereichs sind die Landeszentralen jedoch nicht regional gebunden. Die Landeszentralen wiederum halten 89,86 % des Grundkapitals der Raiffeisen Zentralbank. Die Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB) bildet als Spitzenstufe die dritte Stufe in der RBG und leistet nach dem Subsidiaritätsprinzip zentrale Serviceaufgaben. Gegründet wurde die RZB 1927 – als Liquiditätsausgleichsstelle der Raiffeisen Bankengruppe. Heute ist die RZB eine führende Kommerz- und Investmentbank in Österreich und erbringt Verbundleistungen zugunsten der Landesbanken und ist für den gesamten Sektor auf Geld- und Kapitalmärkten tätig. Über ihre börsennotierte Tochter, die Raiffeisenbank International AG, betreibt sie das größte Bankennetz in Central Eastern Europe (SCHUSTER,

2009). Insgesamt beschäftigt der RZB Konzern weltweit mittlerweile ca. 58.500 Mitarbeiter (RAIFFEISEN ZENTRALBANK, 2014).

Die Dreistufigkeit der Raiffeisen Geldorganisation ist einzigartig - nicht nur im österreichischen, sondern auch im europäischen Bankwesen. Dezentrale Bankensektoren in Österreich (Volksbanken und Sparkassen) oder im europäischen Raum (z. B. Raiffeisen und Volksbanken in Deutschland oder die Rabobank in den Niederlanden) sind durchgängig zweistufig aufgebaut (RZB, 2014).

Die "umgekehrte Hierarchie" aufgrund des genossenschaftlichen Prinzips und Dreistufigkeit der RBG ist wesentlich für die Interpretation der Ergebnisse dieser Master's Thesis und in Abbildung 1 zusätzlich grafisch veranschaulicht. **Die Eigentümerstruktur verläuft in dieser Abbildung von oben nach unten.** Dementsprechend bestehen keinerlei Weisungskompetenzen von einer „unteren“ Ebene gegenüber den Raiffeisenbanken als Primärebene.



Abbildung 1: Struktur der Raiffeisen Bankengruppe Österreich (RZB, 2014, eigene Darstellung)

“

Der Österreichische Raiffeisenverband (ÖRV) als oberste Dachorganisation sorgt für die Integration der Raiffeisen Bankengruppe in den übrigen Verbund. Dem ÖRV obliegt in erster Linie die Interessensvertretung aller zum Sektor gehörenden Sparten und Unternehmen und die Beratung. Zusätzlich übernimmt der Österreichische Raiffeisenverband als typische Verbundaufgabe die Rolle eines bundesweiten Bildungsanbieters und unterhält zu diesem Zweck einen eigenen Bereich, den Raiffeisen Campus (ÖSTERREICHISCHER RAIFFEISENVERBAND, 2014). **Dr. Andreas PANGL** betont in einem Interview mit der Raiffeisen Zeitung anlässlich seines Amtsantritts als Generalsekretär des Österreichischen Raiffeisenverbandes die Schwerpunkt-Setzung in Ausbildung *„weil ich glaube, dass die Bildung Investition in Zukunft ist. Wir sind mit dem Campus bereits gut aufgestellt.“* (UNGER, 2014, S. 3). 1974 wurde die Raiffeisenakademie gegründet, die **seit Jänner 2013 als Raiffeisen Campus** firmiert.

2.2. Der Raiffeisen Campus

„Hervorragend ausgebildete Mitarbeiter auf allen Ebenen und in allen Funktionen bilden das Fundament für die führende Stellung von Raiffeisen in Wirtschaft und Gesellschaft der Regionen und Länder, in denen sie tätig sind. In diesem Sinne hat der Leitungsausschuss der Bankengruppe und der Österreichische Raiffeisenverband bereits 2011 ein Projekt zur Neuausrichtung und Intensivierung der gemeinsamen Personalentwicklungs- und Bildungsaktivitäten beauftragt. Die Erkenntnisse dieses Projekts werden nun von der im Jänner 2013 neu gegründeten Raiffeisen Campus-Organisation in Kooperation mit den dezentralen Bildungsanbietern umgesetzt“ (RAIFFEISEN CAMPUS, 2014d, S. 1).

Der Raiffeisen Campus bündelt die Bildungs- und Personalentwicklungsexpertise von Raiffeisen. Oftmals wird der Begriff „Personalentwicklung“ mit dem Begriff „Weiterbildung“ gleichgesetzt. Weiterbildung ist allerdings nur ein Teilbereich der Personalentwicklung. In der Literatur befinden sich zahlreiche und unterschiedliche Definitionen zu Personalentwicklung. Der Raiffeisen Campus orientiert sich an der Definition von LAU und KIRFEL, für die Personalentwicklung Ausbildung, Weiterbildung, Führungsbildung und Organisationsentwicklung umfasst (LAU & KIRFEL, 2006).

“

Im Bereich der Personalentwicklung fungiert der Raiffeisen Campus als Systemgeber und steht den Unternehmen bei Bedarf als Berater zur Implementierung zur Verfügung. Zusätzlich kann der Raiffeisen Campus am externen Markt auftreten, solange er kein wettbewerbsrelevantes Raiffeisen-Wissen an potentielle Mitbewerber weitergibt (RAIFFEISEN CAMPUS, 2012a). Diese Möglichkeit wurde bis dato jedoch nicht genutzt.

Dem Subsidiaritätsprinzip wiederum folgend ergibt sich auch im Bildungsbereich des Raiffeisen Sektors ein zweistufiger Aufbau: **Schulungsaktivitäten finden sowohl auf Landesebene (Raiffeisenlandesbanken, Raiffeisenverbände) als auch auf Bundesebene (Raiffeisen Campus) statt.** Die Raiffeisenlandesbanken stehen somit im direkten Wettbewerb zum Raiffeisen Campus. Weiterbildung passiert oftmals auch durch Angebote der Verbundunternehmen, die den Bankmitarbeitern Produkt- und Verkaufsschulungen kostenlos anbieten. Aufgrund der finanziellen Situation der Verbundunternehmen handelt es sich hierbei allerdings um einen stark rückgängigen Markt.

Der Raiffeisen Campus wird als eigenständiger Bereich des Österreichischen Raiffeisenverbandes mit eigenem Rechnungskreis geführt. Dieses Unternehmen ist die **einzig bundesweit agierende Raiffeisen Bildungsorganisation**, die gezielt Personalentwicklung in Form eines umfangreichen, maßgeschneiderten Aus- und Weiterbildungsangebotes anbietet. Finanziert wird der Raiffeisen Campus durch die Erträge des Bildungsangebotes bzw. der angebotenen Serviceleistungen. Per 11/2014 sind im Raiffeisen Campus 25 Mitarbeiter beschäftigt, zwei Geschäftsleiter leiten diese Bildungsorganisation. *„Die Geschäftsleitung führt die Geschäfte des Raiffeisen Campus und ist für alle Angelegenheiten zuständig, die nicht der Generalversammlung, dem Vorstand des ÖRV oder dem Campus Beirat vorbehalten sind“* (RAIFFEISEN CAMPUS, 2012a, S. 2). Wie in Abbildung 2 dargestellt, werden die Abteilungen – wie in einer Raiffeisenbank – in „Markt“ und „Marktfolge“ unterteilt. Der „Markt“ setzt sich aus dem Team „Funktionärs- und Führungskräfteentwicklung“ und „Bankausbildung“ zusammen. Die „Marktfolge“ besteht aus der ORG-IT, die sich im Hintergrund um alle technischen und organisatorischen Belange im Haus bzw. in der Kommunikation mit dem Raiffeisen Sektor kümmert, der Seminarorganisation, der Stabstelle Finanzen und der Stabstelle Marketing.

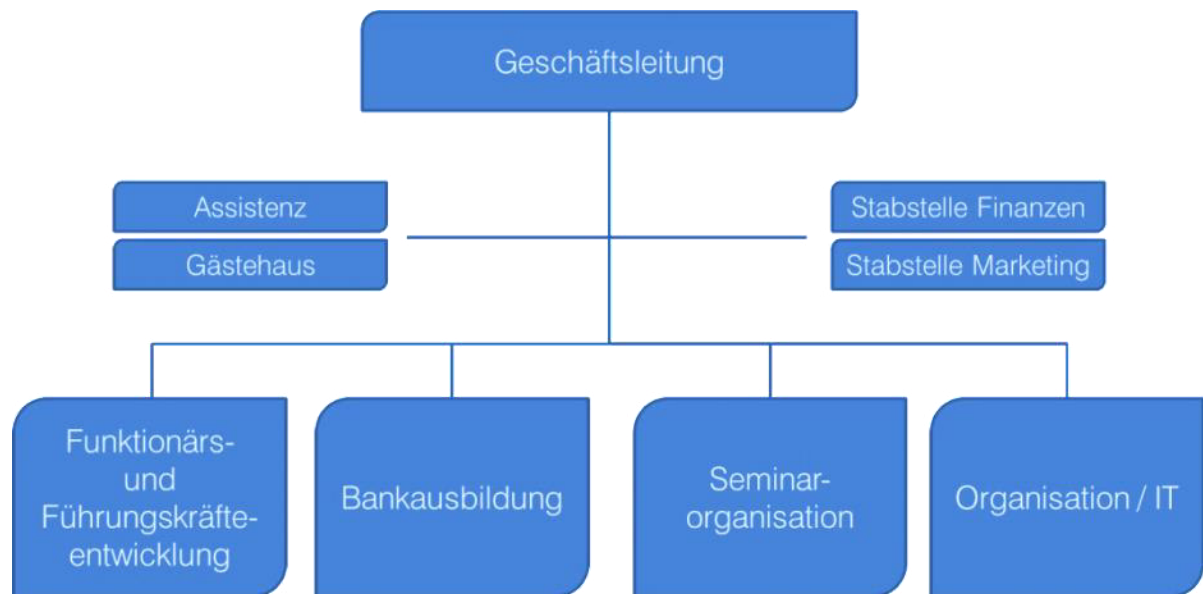


Abbildung 2: Organigramm des Raiffeisen Campus (RAIFFEISEN CAMPUS, 2014d)

2.2.1. Stakeholder des Raiffeisen Campus

In einer Stakeholderanalyse, auch „Projekt-Umwelten-Analyse“ genannt, soll dargestellt werden wie sich ein Projekt in Bezug auf seine relevanten sozialen Umwelten („Stakeholder“) verhält. Als relevant bezeichnet man jene Stakeholder, die den Erfolg maßgeblich beeinflussen können (GAREIS, 2006). Anhand der in Abbildung 3 dargestellten Stakeholderanalyse ist zu erkennen, wie die Prioritäten bei Kommunikationsmaßnahmen zu setzen sind: Jene Stakeholder, die sich im linken unteren Quadrat befinden, können – großteils - vernachlässigt werden. Stakeholder, die sich im oberen linken und unteren rechten Quadrat befinden, sollten regelmäßig über das Projekt informiert werden. **Kritisch sind jene Stakeholder, die im rechten oberen Quadrat gekennzeichnet sind:** diese Kunden / Lieferanten / Eigentümer müssen aktiv gemanagt werden (ZUCCHI, 2014). Je größer der Kreis in der Abbildung ist, je wichtiger ist die Zielgruppe aus Sicht der Autorin.

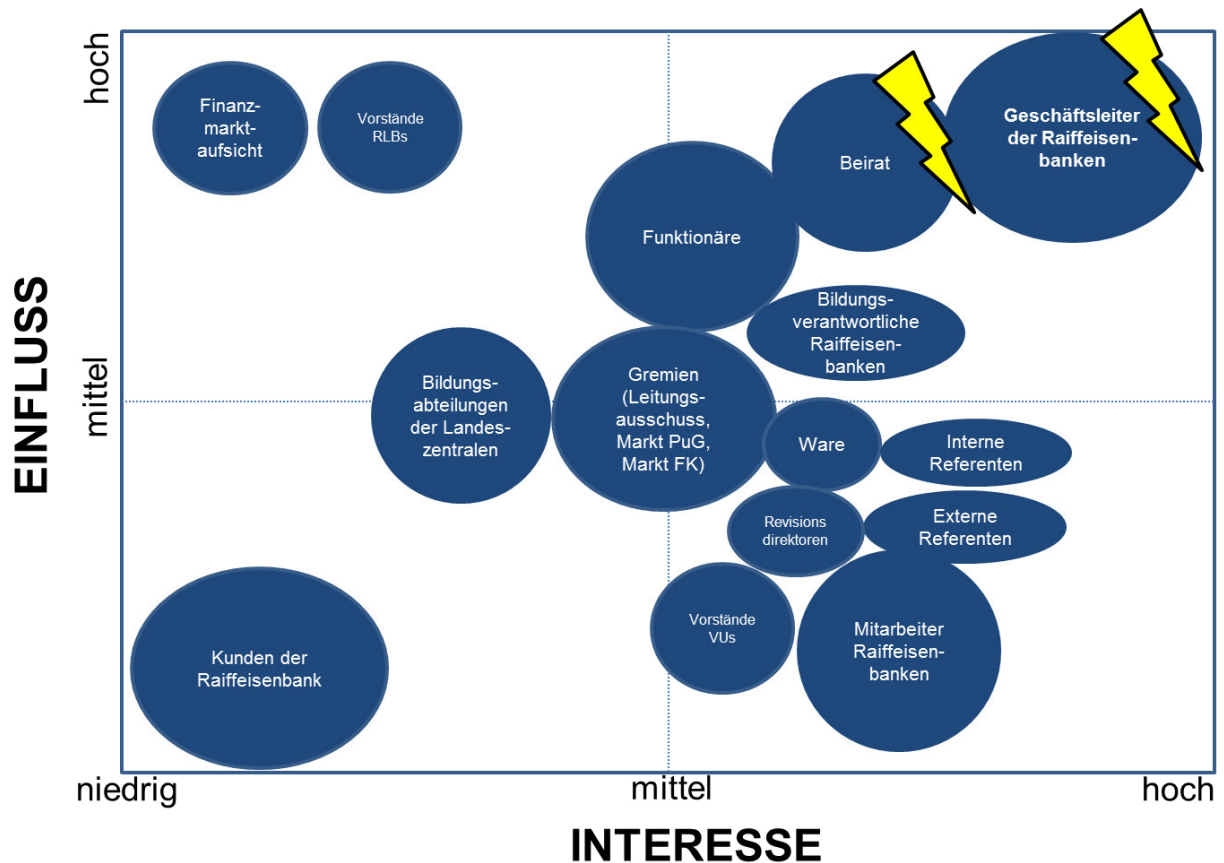


Abbildung 3: Stakeholderanalyse des Raiffeisen Campus (Eigene Darstellung)

Wesentliche Entscheidungen werden durch (positive aber auch negative) Erwartungen von Stakeholdern gesteuert. Gerade von den relevantesten Stakeholdern sollte man daher alle diese Erwartungen aufgrund permanenter Kommunikation kennen.

„Eine Projektumwelt ist dann in mehrere Umwelten zu differenzieren, wenn unterschiedliche Strategien und Maßnahmen zur Gestaltung der Beziehungen zwischen dem Projekt und einzelnen Umwelten notwendig sind.“ (GAREIS, 2006, S. 279).

Im Falle des Raiffeisen Campus müssen daher die Stakeholder „Beirat“ und „Geschäftsleiter der Raiffeisenbanken“ näher betrachtet werden. Tabelle 2 stellt die Beziehung des Raiffeisen Campus zu diesen beiden Zielgruppen dar und zeigt die geeigneten Kommunikationsmaßnahmen in ihre Richtung inklusive der Verantwortlichkeit auf.

UMWELTENBEZIEHUNGEN			
Umwelten	Beziehung	Maßnahmen	Verantwortung
Geschäftsleiter der Raiffeisenbanken	Eigentümer Hauptkunde	Permanente Information und Kommunikation	Geschäftsleitung Raiffeisen Campus Team Führungskräfteentwicklung
Beirat (RAIFFEISEN CAMPUS, 2012a)	13 Mitglieder: • Vorsitz Generalanwalt des ÖRV • Vertreter der Landesbanken • Vertreter der RZB • 4 Vertreter des ÖRV Vorstandes (Funktionäre, Geschäftsleiter, Generalsekretär) • 1 Vertreter der Raiffeisen Ware Austria AG	• Beiratssitzung zweimal pro Jahr • Tourliche Information des Beiratsvorsitzenden in Jour Fixes • Involvierung in strategisch relevante Projekte	Geschäftsleitung

Tabelle 2: Umweltenbeziehungen der laut Analyse relevantesten Stakeholder des Raiffeisen Campus (Eigene Darstellung)

Aufgrund tourlicher Jour Fixes zwischen der Geschäftsleitung des Raiffeisen Campus und dem Beiratsvorsitzenden in quartalsweise stattfindenden Beiratssitzungen ist davon auszugehen, dass der zuständige Beirat als strategisches bzw. betriebswirtschaftliches Steuerungs- und Kontrollgremium gut informiert wird und seine Erwartungen entsprechend kommuniziert. Die 1020 Geschäftsleiter der 481 Raiffeisenbanken sind jedoch in ganz Österreich verstreut, haben großteils weniger direkte persönliche Kontakte mit Mitarbeitern des Raiffeisen Campus. Diese Gruppe stellt ein großes Potential dar, daher muss die Konzentration in der Kommunikation auf das Topmanagement der Raiffeisenbanken gelenkt werden: **Bildungsentscheidungen in der Primärebene werden grundsätzlich dezentral von den Geschäftsleitern der Raiffeisenbanken getroffen. Im Hinblick auf nachhaltigen Erfolg des Raiffeisen Campus handelt es sich somit um die relevanteste Zielgruppe.**

2.2.2. Die Kunden des Raiffeisen Campus

Bei den Kunden des Raiffeisen Campus handelt es sich um Funktionäre, Führungskräfte und Mitarbeiter von Unternehmen aller Sektorsparten und Beteiligungen. Hauptkunde des Raiffeisen Campus sind wie in Abbildung 4 ersichtlich die Führungskräfte, Mitarbeiter und Funktionäre der 481 Raiffeisenbanken. 68 %, also mehr als 2/3, des Umsatzes 2014 kommen aufgrund von Buchungen der Primärebene zustande. Umsatzmäßig am zweitwichtigsten sind für den Raiffeisen Campus die Kunden aus Raiffeisenlandesbanken mit einem Anteil von 17 %. 9 % machen die Buchungen aus der Raiffeisen Zentralbank, der Raiffeisenbank International und Verbundunternehmen wie Raiffeisen Leasing, Raiffeisen Bausparkasse oder Raiffeisen Versicherung aus. Jeweils 3 % Umsatzbringer sind für den Campus die Raiffeisenverbände und die Ware (RAIFFEISEN CAMPUS, 2014c).

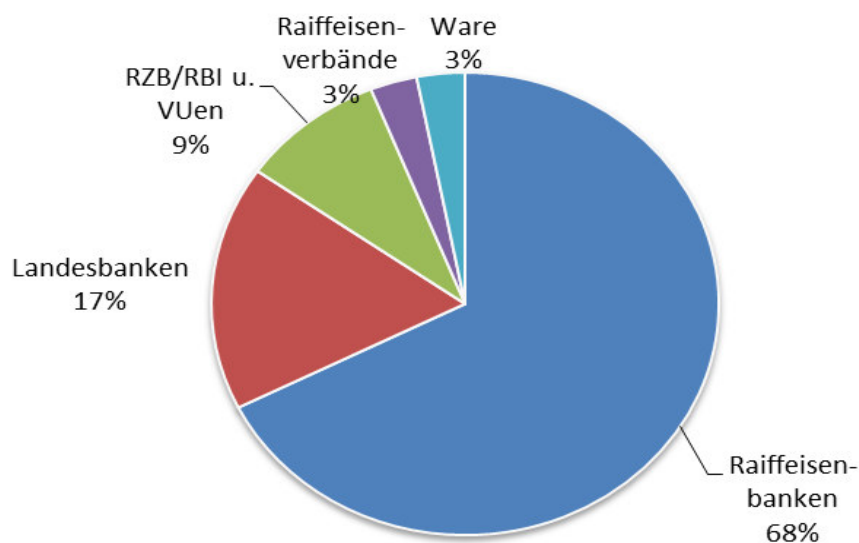


Abbildung 4: Die Kunden des Raiffeisen Campus 2014 nach Sektorstufen (RAIFFEISEN CAMPUS, 2014b)

2014 nutzen 410 von 481 Raiffeisenbanken das Bildungsangebot für ihre Mitarbeiter. Rund 4.800 Teilnehmer besuchten eine der 2014 insgesamt 347 Schulungen des Raiffeisen Campus.

Wie in Abbildung 5 dargestellt, kommen 37 % der Buchungen aus dem Bereich der Führungskräfteentwicklung. 14 % davon entfallen auf Weiterbildungsveranstaltungen, die von Topmanagern des Raiffeisen Sektors besucht werden.

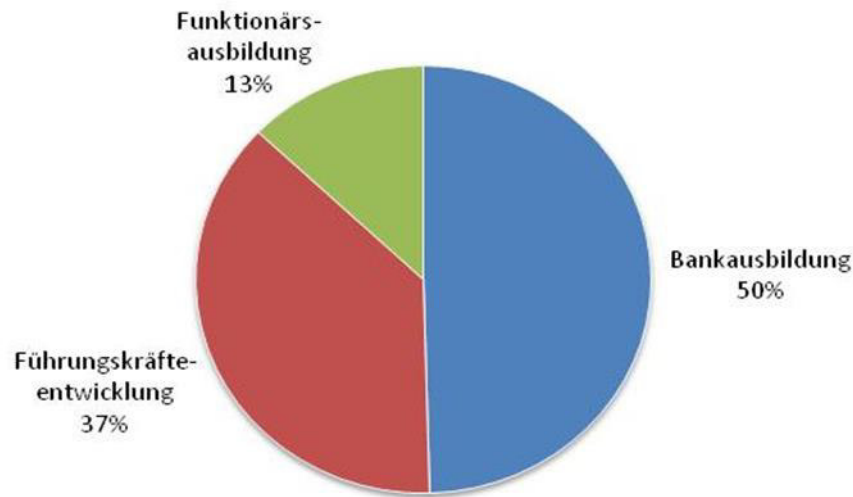


Abbildung 5: Die Geschäftsbereiche des Raiffeisen Campus nach Teilnehmerzahlen 2014 (RAIFFEISEN CAMPUS, 2014b)

68 % der Seminarteilnehmer sind männlich, 32 % weiblich. Ein Raiffeisen Campus Teilnehmer ist durchschnittlich 42 Jahre alt. Im Topmanagement zeigt sich bei der Aufteilung nach Geschlecht jedoch ein ganz anderes Bild: 4 % der Geschäftsleiter sind weiblich, 96 % daher männlich (RAIFFEISEN CAMPUS, 2014c).

2.2.3. Das Topmanagement als Raiffeisen Campus Kunde

„Lange zuhören, zügig entscheiden, Zeit für die Familie: Junge Vorstände unterscheiden sich deutlich von den alten Alphonseern der Deutschland AG“ (ENGESER, 2014). Laut einem Bericht von ENGESER in der Zeitschrift Wirtschaftswoche differenzieren sich Topmanager von heute sowohl in ihrem hierarchischen Denken und in ihrer Kommunikation mit den Mitarbeitern, Kooperationspartnern und Kunden als auch im Leben der Work-Life-Balance sehr stark von ihren Vorgängern. Die Zeitschrift zitiert eine junge Topmanagerin: „Ich denke nicht in Hierarchien, man muss flexibel im Geist sein, um Innovationen aufnehmen zu können, neue Produkte und neue Lösungen zu finden. Wer nicht zuhört, kann nicht mehr bestehen als

Führungskraft“. Die 80-Stunden Woche ist nach wie vor üblich im Topmanagement, allerdings ist diese Zielgruppe durchwegs der Meinung, dass die restlichen 88 Stunden der Woche das dienstliche Smartphone nur in dringenden Fällen genützt werden sollte. Eine neue Generation von Leadern hat das Ruder übernommen. *„Sie bestimmt geräuschlos, aber selbstbewusst den Kurs milliardenschwerer Konzerne, entscheidet über den Einsatz von Millionen von Mitarbeitern. Selbstbewusst, durchsetzungsstark, machtbewusst sind die Neuen an der Spitze. Fleißig, bestens ausgebildet und international verdrahtet, kommunikationsstark neuen Technologien gegenüber so aufgeschlossen, dass sie einen Flug im Internet lieber selbst umbuchen, statt mit großer Geste einen Mitarbeiter damit zu behelligen. Sie sind teamorientiert statt ich fixiert, unprätentiös und pragmatisch, stellen die Belange der Familie zweifellos über die Karriere. Sie rauchen kaum, trinken Alkohol allenfalls in Maßen und achten auf eine gesunde Ernährung. Sind in der Familie unter der Woche fürs Frühstückmachen zuständig und sonntags für den Gang zum Bäcker, gehen frühmorgens regelmäßig joggen oder trainieren gar für den nächsten Marathon. Krawatte und Manschettenknöpfe bleiben immer öfter im Schrank, der protzige Chronograph am Handgelenk weicht einer Uhr, der man zumindest nicht ansieht, wie teuer sie war. Statt einer dicken Limousine wählen sie einen familientauglichen Kombi als Dienstwagen.“* (ENGESER, 2014)

Gleichzeitig sind aber laut einer Studie von HANIEL & KIENBAUM (2014) mit 76 Vorständen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz, die vor ihrem 45. Lebensjahr die erste Führungsebene erreicht haben, immer noch viele von ihnen davon überzeugt, dass nur außergewöhnliches persönliches Engagement eine steile Karriere ermöglicht, was wiederum auf Kosten der eigenen Lebensqualität – und der des Partners geht. Vielseitigkeit und der Blick über den Tellerrand sind weitere Erfolgsfaktoren für aufstrebende Topmanager. Im Gegensatz zu ihren Vorgängern befinden sich junge Topmanager in einem noch stärkeren Spannungsfeld zwischen beruflichen Herausforderungen bzw. Anforderungen und dem Wunsch nach Familie und eigenem sozialem Umfeld. Interessant ist das Ergebnis einer Studie, die über fünf Jahre hinweg von Studenten der Harvard Business School durchgeführt wurde. 4.000 Führungskräfte weltweit wurden unter anderem befragt, was für sie beruflicher Erfolg bedeutet. Am häufigsten wurde von den männlichen Topmanagern mit jeweils

“
24 % Prozent „Individuelle Leistung“ und „Ständiges Lernen und Weiterentwicklung“ genannt (GROYSBERG & ABRAHAMS, 2014).

All diese Entwicklungen, die aus den aktuellen Berichten und der Studie zu erkennen sind und sich voraussichtlich in den nächsten Management-Generationen noch verstärken werden, müssen aufgenommen und in der Führungskräfteentwicklung noch stärker berücksichtigt werden. Sucht man in der Literatur nach Hauptaufgaben von Managern, zählt das „Entscheiden“ immer zu den wesentlichsten². Manager haben allerdings nach den oben genannten Studien auch immer weniger Zeit. Die Wege zum Kauf – auch von Bildung – werden aus Sicht des Verfassers auch aus Kostengründen und -überlegungen länger, werden abgebrochen, verschoben und irgendwann getroffen. Dieser Moment, wann ein Topmanager seine Bildungsentscheidung trifft, muss erkannt werden und in diesem Moment muss man im Kopf des Managers präsent sein, um als Preferred Partner überhaupt in Frage zu kommen.

2.2.4. Definition des Begriffs Topmanager im Raiffeisen Sektor

Zu den Topmanagern des Raiffeisen Geldorganisation zählen nach der Definition des Raiffeisen Campus (RAIFFEISEN CAMPUS, 2013a)

1. Geschäftsleiter der Primärbanken
2. Führungskräfte mit direkter Berichtslinie an den Vorstand bzw. die Geschäftsführung von Zentralinstituten sowie Verbundunternehmen („B-1 Manager“)
3. Vorstände bzw. Geschäftsführer von Raiffeisenlandesbanken, RZB/RBI und verbundenen Unternehmen

2.2.5. Zahlen und Fakten zur Zielgruppe Raiffeisen Topmanager

Aktuell gibt es 1.021 Geschäftsleiter österreichischer Raiffeisenbanken, rund 60 Vorstände in Raiffeisenlandesbanken und Verbundunternehmen, drei davon in der

² In der Literatur zählt das „Entscheiden“ immer zu den wesentlichen Hauptaufgaben eines Topmanagers (u.a. WELCH & WELCH, 2005; SELIGER, 2012; ROSENZWEIG, 2014).

“

RZB. Die Zielgruppengröße der „B-1 Manager“ in RLBs, RZB und Verbundunternehmen wird derzeit auf etwa 250 Personen geschätzt (RAIFFEISEN CAMPUS, 2014f). Der Altersdurchschnitt der größten Gruppe der Raiffeisen Topmanager, der Geschäftsleiter, liegt bei 51 Jahren. Aufgrund des bereits erreichten Alters werden in den kommenden 10 Jahren 310 Personen dieser Zielgruppe in Pension gehen – das entspricht einem Anteil von 30 % der bestehenden Geschäftsleitern. Der Raiffeisen Akademie als Vorgängerorganisation des Raiffeisen Campus ist es gelungen, die Aus- und Weiterbildung für Raiffeisenbankmitarbeiter in den Köpfen der Verantwortungsträger erfolgreich zu platzieren. 2013 wurde im Bereich der neuen Bildungs- und Personalentwicklungsarbeit bei Raiffeisen die noch sehr junge Zielgruppe der Raiffeisen Topmanagement Community, mit dem Ziel, maßgeschneiderter Weiterbildungsimpulse zur individuellen Kompetenzentwicklung und zur Vernetzung, geschaffen. Die Weiterbildung des Raiffeisen Topmanagement wird vom Raiffeisen Campus bundesweit durchgeführt (RAIFFEISEN CAMPUS, 2012a). Zusätzlich greifen Manager des Raiffeisen Sektors auch auf externe Bildungsangebote zurück – auf Spezialisten für Führungskräfteausbildungen, wie z. B. MCI Management Center Innsbruck und das Hernstein Institut, aber auch auf MBA- und andere Masterprogramme österreichischer und internationaler Universitäten.

2.2.6. USP des Raiffeisen Campus

Wer mit seinen Angeboten am Markt bestehen will, muss sich zuerst natürlich immer mit den Kunden, dann jedoch auch mit den Mitbewerbern auseinandersetzen. Der Markterfolg hängt von zahlreichen Einflussfaktoren ab, daher ist es unerlässlich nach seinem eigenen Wettbewerbsvorteil als Unternehmen dem Kunden gegenüber etwas bieten zu können, das – zumindest mit einem gewissen zeitlichen Vorsprung – sonst niemand kann. Diese **Einzigkeit** ist somit ein **Alleinstellungsmerkmal**, eine so genannte "Unique Selling Proposition", kurz „USP“. Ohne Alleinstellungsmerkmal wird der Kunde keine Identifikation zum Produkt oder zur Dienstleistung aufbauen. Das kann zu einem großen Nachteil werden, weil Kunden eher dazu tendieren, Angebote über den günstigsten Preis zu kaufen, wenn sie zur Marke oder zum Produkt keine Beziehung aufgebaut haben. Selbstverständlich gibt es auch Unternehmen, deren Alleinstellungsmerkmal die Preisführerschaft ist. Allerdings kann das

dauerhaft nur mit einem entsprechenden Geschäftsmodell funktionieren. Erfolgsversprechender ist jedoch die Ausarbeitung und konsequenterweise auch Kommunikation des Alleinstellungsmerkmals seines Unternehmens. Produkte oder Dienstleistungen müssen sich am vom Kunden wahrnehmbaren Nutzen orientieren (JOHNE, 2013). Nach ZECH (2010) spielt die USP als einzigartiges Verkaufsargument eine entscheidende Rolle. Die USP soll verkaufen und muss daher direkt zur den Bedürfnissen und Wünschen der Zielgruppen(n) führen. Wie in Abbildung 6 dargestellt muss dem Kunden sofort sein konkreter, für ihn persönlich besonders wichtiger Nutzen aufgezeigt werden – und auch der Wettbewerbsvorteil des Unternehmens gegenüber seinem Hauptkonkurrenten. Der Kunde kennt somit den USP und kann sich rascher und einfacher entscheiden (BRUHN, Kundenorientierung, 2007).

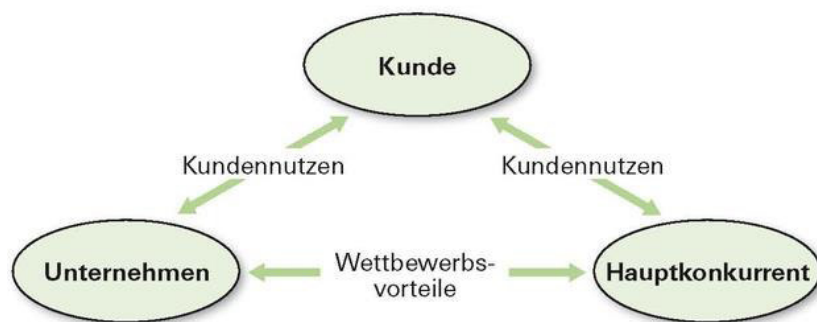


Abbildung 6: Strategisches Dreieck der Wettbewerbsvorteile (BRUHN, Kundenorientierung, 2007)

Nach JOHNE (2013, S. 103 ff.) müssen die zentralen Fragen dabei lauten:

- „Hat unser Leistungsangebot aus Sicht der Kunden ein Merkmal, das gegenüber den Konkurrenzangeboten einzigartig ist?“
- „Können wir unsere Produkte oder Dienstleistungen mit einem Zusatznutzen ausstatten, durch den eine Einzigartigkeit erzielt wird?“
- „Stellen unsere Argumente weniger die Produktmerkmale als den individuellen Nutzen für den Kunden heraus?“
- „Ist der Nutzen für den Kunden greif- oder messbar?“

Dementsprechend wird jedem Unternehmen geraten gegenüber dem Kunden allein den Nutzen zu kommunizieren, weniger den USP an sich. Für einen Bildungsanbieter bedeutet das das Resultat der Bildungsleistung aufzuzeigen, sichtbar zu machen,

“
wer die Bildungsleistung noch nutzt, wie sich die Bedingungen des Kunden verbessern und warum die Bildungsinvestition eine logische Investition ist, wenn man gerade in dieser Bildungsorganisation auf das Angebot zugreift (BERNECKER, 2007).

Eines der zentralen Alleinstellungsmerkmale des Raiffeisen Campus ist, dass bei Bildungsveranstaltungen exklusiv Raiffeisen Funktionäre, Führungskräfte und Mitarbeiter aller Sektorsparten und Beteiligungen aus ganz Österreich aufeinander treffen. **Das Vernetzen unter „Gleichgesinnten“ ist das wesentliche Unterscheidungsmerkmal.** Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal ist die Kombination von sektorexternen und sektorinternen Trainern. Der Raiffeisen Campus bietet ähnliche Themen wie andere Bildungsträger an und arbeitet mit ausgewählten externen Trainern, die am freien Markt am Kompetenzaufbau von Mitarbeitern und Führungskräften diverser Unternehmen mitarbeiten. Um als externer Trainer mit dem Raiffeisen Campus zusammenarbeiten zu können, sind einige für die Kunden des Raiffeisen Campus wesentliche Kriterien entscheidend. Der Externe muss sich mit der Struktur des Raiffeisen Sektors auseinandersetzen und auf die Bedürfnisse der Zielgruppe eingehen. Die internen Referenten sind ein wesentliches Asset des Raiffeisen Campus. Sie teilen ihr Wissen und ihre Erfahrung in Bildungsveranstaltungen des Raiffeisen Campus mit ihren Raiffeisen Kollegen in diversen Fachausbildungen und Lehrgängen. Der Raiffeisen Campus bündelt somit die Sektorexpertise aller Bundesländer und Sektorstufen entsprechend der gemeinsamen Strategien, um sie für alle zugänglich und nutzbar zu machen.

Bei einer Befragung unter den Bildungsmanagern des Raiffeisen Campus³ wurden zusätzlich folgende wesentliche Alleinstellungsmerkmale genannt:

1. Raiffeisen Campus kennt die aktuellen Themen der Kollegen im Raiffeisen Sektor und bietet spezielle Wissensvermittlung auch in Formaten exklusiv für bestimmte Zielgruppen an.
2. Bei Bildungsveranstaltungen des Campus treffen Teilnehmer auf meist neue Kollegen anderer Raiffeisen Unternehmen mit unterschiedlichen Funktionen

³ Die Erhebung wurde im Zuge einer internen Bildungsmanager Besprechung im März 2014 von der Autorin dieser Arbeit durchgeführt und protokolliert.

und von verschiedenen Bundesländern, aber immer vergleichbaren Firmen, mit Erfahrung, Know-how und entsprechendem Austauschpotential.

Über diese grundlegende USPs hinaus gibt es für einzelne Bildungsangebote weitere produktspezifische Nutzenargumente (ZECH, 2010). In Hinblick auf das Produktangebot des Raiffeisen Campus für Topmanager und seine Alleinstellungsmerkmale wird in Kapitel 2.4 Weiterbildungsangebot für Topmanager, S. 35, näher eingegangen.

2.3. Weiterbildung

In einer im schneller werdenden globalen Welt mit sich ständig verändernden Rahmenbedingungen müssen auch die Organisationen der Wirtschaft aktiv auf Veränderungen reagieren. Der beschleunigte Wandel auf allen Ebenen der Wirtschaft und Gesellschaft trifft in Unternehmen auf der einen Seite die Eigentümer, auf der anderen Seite besonders die dort handelnden Mitarbeiter und Führungskräfte. Die Anforderungen an diese Gruppe sind besonders groß und vielfältig und gehen weit über grundlegendes Fachwissen hinaus. Managementfähigkeit bei Führungskräften, soziale Kompetenz sowie die Befähigung, sich selbst führen zu können, sind nur einige der notwendigen Kompetenzen. Um diese zu erlangen bzw. zu stärken ist es für Führungskräfte notwendig sich im Sinne eines lebenslangen Lernens permanent weiter zu qualifizieren (von Rosenstiel, 2009).

In diesem Kapitel wird zuerst das Thema Weiterbildung betrachtet. Darüber hinaus werden in einem Überblick alle für diese Arbeit relevanten Begriffe zu den Themen Kunde und seine Bedürfnisse sowie zu (Voraussetzungen für die) Akzeptanz eines Dienstleisters beim Kunden erläutert.

2.3.1. Weiterbildung allgemein

VON HENTIG (2007) vertritt die Meinung *„die Antwort auf unsere behauptete oder tatsächliche Orientierungslosigkeit ist Bildung – nicht Wissenschaft, nicht Information, nicht die Kommunikationsgesellschaft, nicht moralische Aufrüstung, nicht der*

„*Ordnungsstaat*“ [...] „*Der Mensch bildet sich. Das Leben bildet. Alle Menschen sind der Bildung bedürftig und fähig.*“

Unter Erstausbildung versteht man jene Ausbildung, die für gewöhnlich im schultypischen Alter erfolgt und sowohl den Pflichtschulteil als auch den vielfach darauf folgenden Ausbildungsschwerpunkt beinhaltet. Demzufolge sind alle weiteren Ausbildungsschritte, die der Erstausbildung folgen, Weiterbildung – auch wenn beispielsweise ein Bildungsabschluss nachgeholt wird, der im Rahmen einer Erstausbildung nicht erreicht wurde. Weiterbildung umfasst im Weiteren alle Anstrengungen, die ein Mitarbeiter, egal ob durch Eigen- oder Fremdinitiative, unternimmt, um seine Qualifikationen auszubauen (MARKOWITSCH & HEFLER, 2003).

Das Bildungsverständnis hat sich auch in Unternehmen gewandelt. Bildung kann und soll nicht mehr nur ausschließlich im Sinne von „vorrätig lernen“ in der Ausbildung erworben werden und schon bei Einstellung des Mitarbeiters dem Unternehmen uneingeschränkt zur Verfügung stehen, sondern mit der Selbstverständlichkeit von lebenslangem Lernen, immer wieder neu und aktuellen Bedürfnissen (des Mitarbeiters und des Unternehmens) entsprechend, angeeignet werden (BERNECKER, 2000).

2.3.2. Rechtliche Grundlagen zur Weiterbildung

Am 22. Mai 2013 sind zwei Richtlinien in Kraft getreten, die die Weiterbildungsverpflichtung von Topmanagern in Kreditinstituten und anderen Finanzinstituten gesetzlich regeln. Auf EU-Ebene sind dies die sogenannten „EBA-Guidelines“, die "Leitlinien zur Beurteilung der Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans und von Inhabern von Schlüsselfunktionen" der European Banking Authority (EBA) (EUROPEAN BANKING AUTHORITY, 2012). Auf nationaler Ebene handelt es sich um das „*Fit & Proper* - Rundschreiben“, das „Rundschreiben zur Eignungsprüfung von Geschäftsleitern, Aufsichtsratsmitgliedern und Inhabern von Schlüsselfunktionen" der Finanzmarktaufsicht (FMA), welches auf den EBA-Guidelines und relevanten Bestimmungen des Bankwesengesetzes beruht (FINANZMARKTAUFSICHT, 2013). Im November 2014 wurde dieses Rundschreiben mit einigen Adaptierungen

“
und Ergänzungen zur ursprünglichen Version von Mai 2013 veröffentlicht (FINANZMARKTAUFSICHT, 2014).

Laut EBA-Guidelines sollen in die Eignungsbeurteilung Zuverlässigkeitskriterien, Governance-Kriterien und Erfahrungskriterien einfließen. Als Erfahrungskriterien werden die „praktische Erfahrung aus früheren Beschäftigungen sowie die "theoretische, durch Aus- und Fortbildung erworbene Erfahrung" angeführt. Doch auch für die Erfüllung der Zuverlässigkeitskriterien spielt die Aus- und Weiterbildung der angeführten Zielgruppe eine wesentliche Rolle. Um Verstöße gegen einschlägige Bestimmungen im Bankgeschäft und daraus folgende rechtliche Konsequenzen zu vermeiden, ist es unerlässlich die jeweils aktuellen Bestimmungen in Eigenregie zu erarbeiten oder sich mittels laufender Weiterbildung anzueignen. Folgerichtig nennen die EBA-Guidelines auch Korrekturmaßnahmen für jene Fälle, in denen eine Eignungsbeurteilung negativ ausfällt. Im Falle, dass sich Geschäftsleiter einer Neubeurteilung als ungeeignet erweisen, sind Maßnahmen zu ergreifen, um die Situation zu bereinigen und die zuständige Behörde darüber zu unterrichten. Abhängig von der Situation und den Unzulänglichkeiten, werden die Anpassung von Verantwortlichkeiten innerhalb der Geschäftsleitung, Austausch der betroffenen Personen sowie Weiterbildung als mögliche Maßnahmen genannt (EUROPEAN BANKING AUTHORITY, 2012).

Die FMA konkretisiert die EBA-Guidelines vor allem in den Eignungskriterien. Die Eignung der Zielgruppe ist nicht nur zum Zeitpunkt der Bestellung, sondern laufend vorzuweisen. Die Geschäftsleiter, Aufsichtsratsmitglieder und Inhaber von Schlüsselfunktionen haben persönlich Verantwortung dafür zu tragen, stets über einen aktuellen Informationsstand zu verfügen und sich insbesondere im Aufsichtsrecht fortzubilden (FINANZMARKTAUFSICHT, 2013).

Fachliche Anforderungen an **Geschäftsleiter** umfassen banktheoretische Kenntnisse auf den Gebieten Finanzierung, Rechnungswesen und -legung, Abschlussprüfung sowie Aufsichtsrecht, Kenntnis der zentralen Aufsichtsgesetze, gegebenenfalls Spezialgesetze, zentrale Bestimmungen des Bankwesengesetzes (BWG) und der Capital requirements regulation (CRR), des Bankeninterventions- und –restrukturierungsgesetz (BIRG), des Bundesgesetzes über Sanierung und Abwicklung von Banken (BSAG) und der Delegierten Verordnungen zur CRR, weitere relevante

„

Inhalte des europäischen Bankenaufsichtsrechts, wesentliche Inhalte von FMA-Verordnungen, der FMA-Rundschreiben und der FMA-Mindeststandards, Grundkenntnisse des Gesellschaftsrechts, Kenntnis der Satzung des Instituts und der Geschäftsordnungen von Vorstand und Aufsichtsrat, Ausschusswesen des Aufsichtsrates: Art und Funktionsweise der gesetzlich vorgesehenen Ausschüsse (Prüfungs- und Vergütungsausschuss); wesentliche Rechte und Pflichten der Geschäftsleitung bzw. des Aufsichtsrates, Zusammenspiel von Geschäftsleitung, Interner Revision und Bankprüfer und Fremdsprachenkenntnisse soweit von Relevanz für das Geschäftsmodell (KPMG, 2013).

Fachliche Anforderungen an **Inhaber von Schlüsselfunktionen** richten sich nach Art, Umfang und Komplexität der Geschäfte sowie der Zuständigkeiten der betreffenden Position. Die fachliche Eignung, ausreichende Erfahrung und laufende Kontrolle werden für diese Zielgruppe von der FMA vorgeschrieben. Inhaber von Schlüsselfunktionen sind in der Regel Vertreter des Höheren Managements im Sinne des §2 Z 1b BWG, Geschäftsleiter bedeutender Zweigstellen im Sinne des §18 BWG und gruppenangehöriger Tochterunternehmen, Leiter wichtiger Geschäftsfelder bzw. -bereiche, Hauptverantwortliche interner Kontrollfunktionen wie insbesondere Leiter der internen Revision oder des Risikocontrollings, Chief Risk Officer, Compliance Officer und Geldwäschebeauftragte (KPMG, 2013).

Die FMA ist entsprechend der EBA-Guidelines verpflichtet, eine Eignungsbeurteilung der genannten Zielgruppen vorzunehmen. Zur Überprüfung der theoretischen Kenntnisse wird daher im Anschluss an die Anzeige der Bestellung eines Geschäftsleiters ein Termin für einen Fit & Proper-Test mit Fragen zu Aufsichtsthemen und -normen sowie zu unternehmensbezogenen Themen vereinbart. Inhalt des Fit & Proper-Tests sind die zentralen Bestimmungen des österreichischen Bankwesengesetzes sowie die wesentlichen Inhalte der sogenannten FMA-Mindeststandards. Geschäftsleitern werden drei Antrittsmöglichkeit geboten, bei negativem Ergebnis geht die FMA von einer nicht vorliegenden fachlichen Eignung aus und ergreift entsprechende aufsichtsrechtliche Maßnahmen (FMA, 2014). Auch die Inhaber von Schlüsselfunktionen können zu Fit & Proper-Tests in die FMA geladen werden (KPMG, 2013).

“

Die dauerhafte Eignung wird durch Ausbildungsmaßnahmen und Reevaluierungen gewährleistet. Die fachliche Eignung hat nicht nur zum Zeitpunkt der Bestellung, sondern laufend vorzuliegen: Geschäftsleitung und Aufsichtsrat sind persönlich verpflichtet, die Fortbildung auf dem Gebiet des Aufsichtsrechts sicherzustellen, sodass Entscheidungen stets auf Basis eines aktuellen Informationsstandes getroffen werden. Die Banken sind zusätzlich angehalten für Schulungsmaßnahmen zu sorgen und den Einsatz angemessener Human- und Finanzressourcen und interner und externer Ressourcen zu gewährleisten. Außerdem hat der Vorstand Vorkehrungen zu treffen, um im Falle von veränderten Umständen die Eignung der Vorstände, Aufsichtsräte, und Schlüsselpositionen sicherzustellen, z. B. bei Änderung der Geschäftstätigkeit, Änderung der Organisationsstruktur oder neuen regulatorische Vorgaben, insbesondere für Leitungsorgane (Finanzmarktaufsicht, 2013; KPMG, 2013).

Im Juni 2013 fand zudem ein Abstimmungsgespräch zwischen FMA, RZB, ÖRV und Raiffeisen Campus zum Thema Aus- und Weiterbildung für Geschäftsleiter, Funktionäre und Inhaber von Schlüsselfunktionen statt. Die Finanzmarktaufsicht hat die in der RBG getroffenen Maßnahmen für diese Zielgruppen anerkennend zur Kenntnis genommen. Inhaltlich sind für die Aufsicht vor allem die Kenntnis der eigenen Strukturen/des eigenen Umfelds, in dem sich Organe bewegen, wesentlich (Satzung, Konzessionsumfang, Pouvoir-Grenzen und dergleichen, also das im Rundschreiben der FMA formulierte „Know your structure“-Prinzip). Von Seiten der FMA wird zusätzlich gewünscht, dass Module während einer Ausbildung mit Prüfungen abgeschlossen werden (RZB, 2013). Dieser „Wunsch“ wird seit 2014 im Raiffeisen Campus standardmäßig bei der Ausbildung der betroffenen Zielgruppen berücksichtigt.

2.3.3. Weiterbildungsstandard für Geschäftsleiter österreichischer Raiffeisenbanken

Für Angehörige einiger Berufsgruppen (z. B. Ärzte, Piloten, Wirtschaftsprüfer, Bilanzbuchhalter) ist Weiterbildung nach bestimmten Kriterien gesetzlich vorgeschrieben. Die Berechtigung zur Berufsausübung ist an die Erfüllung der Weiterbildungsverpflichtungen geknüpft. 2011, also noch vor Erscheinen des „Fit & Proper“

“

Rundschreibens der Finanzmarktaufsicht (Mai 2013), **beschloss die Geschäftsleitervereinigung der österreichischen Raiffeisenbanken eine verpflichtende Weiterbildung für alle Geschäftsleiter** von österreichischen Raiffeisenbanken. Diese Selbstverpflichtung wurde durch einen sektorweiten Weiterbildungsstandard für Geschäftsleiter von Raiffeisenbanken konkretisiert (RAIFFEISEN CAMPUS, 2012b). Der Raiffeisen Campus war maßgeblich an der Entwicklung des Geschäftsleiterweiterbildungsstandards beteiligt.

2.3.4. Entwicklung des Weiterbildungsstandards

Mit 01.01.2013 trat der Weiterbildungsstandard für Geschäftsleiter von Raiffeisenbanken in Kraft. In Abstimmung zwischen Raiffeisen Campus und Vertretern der Geschäftsleitervereinigung wurde er entwickelt und stellt einen sektorinternen Mindeststandard für die Geschäftsleiterweiterbildung dar. Ziel dieser internen Vereinbarung ist, die Geschäftsleiter von Raiffeisenbanken zu einer kontinuierlichen und systematischen Weiterbildung zu motivieren. Dabei sollen die Geschäftsleiter den Standard selbstverantwortlich, pro-aktiv und flächendeckend umsetzen, um deren Professionalität gegenüber den Eigentümern, den Kunden, den Kollegen und Mitarbeitern im Raiffeisen Sektor, der Öffentlichkeit und auch gegenüber der Finanzmarktaufsicht zu signalisieren (RAIFFEISEN CAMPUS, 2013b). Anhand von Abbildung 7 ist erkennbar, dass die verpflichtende Geschäftsleiterweiterbildung einerseits dem Selbstschutz der Führungskraft dient. Die laufende Kompetenzentwicklung unterstützt den Geschäftsleiter als Funktionsträger in seiner Professionalität. Sie stärkt jedoch auch die Raiffeisenbank in ihrer Autonomie, weil der Geschäftsleiter aktuelle Trends und Herausforderungen kennt, zeitgerecht darauf reagieren und die Bank in die entsprechende Richtung steuern kann. Andererseits schützt die verbindliche Weiterbildung auch den gesamten Raiffeisenverbund als Schicksalsgemeinschaft. Risiken sollen minimiert werden, der Zugriff auf die vom System vorgesehenen Sicherungseinrichtungen auf ein Minimum reduziert (im Optimalfall wird gar nicht darauf zugegriffen).

Adressat	Nutzen	Idee
Der Geschäftsleiter als Funktionsträger	Kompetenzentwicklung als ausgewiesene Professionalität	Selbstschutz
Die Raiffeisenbank als selbständige Genossenschaft	Kompetenzentwicklung als Stärkung der Selbständigkeit	Autonomieschutz
Der Verbund als Schicksalsgemeinschaft (Solidaritätsvereine ...)	Kompetenzentwicklung als Instrument der Risikominimierung	Systemschutz

Abbildung 7: Verbindliche Geschäftsleiterweiterbildung: Eine Versicherung mit drei Begünstigten (RAIFFEISEN CAMPUS, 2011)

Wie aus Abbildung 8 erkennbar, wurde der Raiffeisen Weiterbildungsstandard noch vor Eintritt der Wirksamkeit der EBA-Guidelines und des Fit & Proper-Rundschreibens entwickelt und ausgerollt.



Abbildung 8: Zeitleiste zur rechtlichen und sektorinternen Weiterbildungsverpflichtung (KPMG, 2013; CAMPUS, 2012; verändert)

2.3.5. Inhalt des Weiterbildungsstandards im Raiffeisen Sektor

Der Weiterbildungsstandard umfasst mindestens vier Bildungstage pro Jahr bzw. zwölf Bildungstage im dreijährigen Durchrechnungszeitraum. Innerhalb des Durchrechnungszeitraums ist wie in Abbildung 9 dargestellt mindestens ein Weiterbildungstag in jedem der fünf Kompetenzfelder (Unternehmerische Kompetenz, Führungskompetenz, Fachkompetenz, Persönliche Kompetenz, Kooperationskompetenz) nachzuweisen. Die restlichen Weiterbildungstage sind individuell zu planen.



Abbildung 9: Weiterbildungsstandard für Geschäftsleiter von Raiffeisenbanken (RAIFFEISEN CAMPUS, 2012b)

Geschäftsleiter, die diese sektorinterne Weiterbildungsvereinbarung erfüllen und dokumentieren, erhalten auf Wunsch vom Raiffeisen Campus eine Bestätigung über die Einhaltung des Raiffeisen Weiterbildungsstandards. Die Dokumentation und Verantwortung dafür obliegt jedem einzelnen Geschäftsleiter.

2.3.6. Akzeptanz des Weiterbildungsstandards

Weiterbildung hat im Topmanagement Segment der Raiffeisen Geldorganisation, getrieben durch gesetzliche Anforderungen wie bereits in Kapitel 2.3.2 Rechtliche Grundlagen zur Weiterbildung, S. 25, aufgezeigt, in den letzten Jahren einen hohen Stellenwert erlangt. Der Weiterbildungsstandard für Geschäftsleiter von Raiffeisenbanken hat den Charakter einer Empfehlung der Geschäftsleiterversammlung. Er sieht zumindest im Raiffeisen Sektor keinerlei interne Sanktionen vor. Mit Blick auf die Aufsicht sind die Auswirkungen des Standards jedoch bereits abschätzbar. Der Raiffeisen Sektor hat es gegenüber der Finanzmarktaufsicht geschafft, dass weder an der fachlichen noch an der persönlichen Zuverlässigkeit eines neu einberufenen oder bestehenden Geschäftsleiter gezweifelt wird, der die Geschäftsleiter-Ausbildung des Raiffeisen Campus absolviert (hat) und dessen künftige Geschäftsleiter Funktion in einem Unternehmen ausgeübt wird, deren Bilanzsumme die Größe von einer Milliarde nicht übersteigt. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Aufsicht auf Einladungen zu Fit & Proper Tests von bestehenden Raiffeisen Geschäftsleitern in Zukunft nur dann verzichten wird, wenn alle Geschäftsleiter von österreichischen Raiffeisenbanken die Weiterbildungsverpflichtung ernst nehmen, einhalten und

entsprechend dokumentieren. Der Erfolg des Raiffeisen-internen Weiterbildungsstandards ist ausschließlich von der Akzeptanz und der Einhaltung durch die Geschäftsleiter und ein wenig auch von der Überprüfung der Einhaltung durch die Funktionäre der jeweiligen Raiffeisenbank und durch die Revisionsverbände abhängig.

Der Anstieg der Buchungen von Geschäftsleitertrainings im Programm „GL-exklusiv“ des Raiffeisen Campus zeigt, dass knapp zwei Jahre nach Einführung des Standards schon bemerkenswerte Erfolge erzielt werden konnten. 450 der derzeit 1.021 Geschäftsleiter haben 2013 mindestens ein Seminar des Raiffeisen Campus besucht. Im Vergleich zu 2012 (238 Geschäftsleiter) entspricht das einer Steigerung von 89 %. 2014 werden ca. 500 Geschäftsleiter an einem Training des Raiffeisen Campus teilnehmen (SEM, 2014). Damit nehmen ca. 50 % der aktiven Geschäftsleiter die Weiterbildungsverpflichtung wahr, in dem sie auf das Angebot des Raiffeisen Campus zurückgreifen.

Anhand der bereits getätigten Buchungen 2015, der Teilnehmerlisten 2013/2014 von GL-exklusiv-Kompetenztrainings und der anschließenden durchwegs positiven Feedbacks zu diesen Seminaren (SEM, 2014) ist zu erkennen, dass zahlreiche Geschäftsleiter einen großen Nutzen in der Weiterbildung und dem eingeführten Standard erkennen. Sie bilden sich in größerem Umfang weiter als zuvor, sodass (oder damit) sie den Anforderungen des Standards gerecht werden (RAIFFEISEN CAMPUS, 2014c). Auch kann anhand von telefonischen und persönlichen Rückfragen von Geschäftsleitern im Raiffeisen Campus festgestellt werden, dass jene, die sich auch bisher weitergebildet haben, jedoch bestimmte Kompetenzfelder vernachlässigten, sich nun bewusst(er) für andere Themenbereiche anmelden, denen sie bisher wenig(er) Augenmerk geschenkt haben. Somit gelingt durch die Einführung des Weiterbildungsstandards eine systematische Weiterbildung der Geschäftsleiter, sodass alle Kompetenzen, die ein Geschäftsleiter nach seinem Berufsbild erfüllen muss, zielgerichtet angesteuert werden.

Die Vermutung liegt nahe, dass Geschäftsleiter von Raiffeisenbanken nicht ausschließlich auf das Angebot des Raiffeisen Campus zurückgreifen. Der Raiffeisen Campus als die interne bundesweite Bildungseinrichtung des österreichischen Raiffeisen Sektors besitzt im Raiffeisen Sektor keinen Monopolistenstatus. Vor allem

“

die regionalen Raiffeisen Bildungseinrichtungen haben aufgrund der rückläufigen Zahlen in der Grundausbildung, Geschäftsleiter als interessante Zielgruppe und „Retter“ ihrer teilweise schwierigen wirtschaftlichen Situation entdeckt. Sie bieten ab 2015 – entgegen der Vereinbarungen bei der Gründung des Raiffeisen Campus 2012 und der damit einhergehenden Formulierung der Raiffeisen Charta (RAIFFEISEN CAMPUS, 2012a) – auch spezielle Bildungsangebote für diese Zielgruppe. Wenn sich jedoch ein Mitarbeiter einer regionalen Bildungsabteilung auf durchschnittlich 100 Geschäftsleiter eines Bundeslandes und deren Bedürfnisse konzentrieren, professionelle Gespräche mit Trainern führen, das Seminar organisieren, etc. kann das in Summe nur wesentlich teurer kommen, als wenn diese Aufgabe zentral von einer Organisation übernommen wird. Den Banken dabei vorzumachen, die Mitarbeiter der Landesbanken sind „sowieso da“ und die Trainings wären günstiger oder gar kostenlos, ist aus Sicht der Autorin eine Augenauswischerei und jedem Geschäftsleiter mit entsprechendem Management-Wissen und Kostenbewusstsein schnell klar. Zusätzlich besuchen Geschäftsleiter auch Trainings externer Anbieter. Nach dem Grund gefragt, antworten sie zumeist, dass sie bewusst an externen Seminaren teilnehmen, um auch Führungskräfte anderer Bankensektoren oder Branchen kennenzulernen.

Die Haltung der Zielgruppe gegenüber dem Standard ist sehr unterschiedlich. Spürt man in Diskussionen mit Geschäftsleitern einerseits hohe Akzeptanz des Standards bei einigen, wird bei anderen auch Kritik an der Entstehung, an der (nach Meinung mancher) alleiniger Entscheidung einzelner Vertreter der Geschäftsleitervereinigung und nach der der Art und Weise seiner Einführung laut. Selten, aber doch, ist von Seiten der Zielgruppe auch absolute Ablehnung am Standard selbst spürbar. Einige Geschäftsleiter argumentieren in bilateralen Gesprächen auch immer wieder mit der Kleinheit der Raiffeisenbanken, den wenigen Mitarbeitern und den daraus fehlenden Ressourcen, um sich kontinuierlich weiterzubilden.

Ein weiterer Faktor ist das durchschnittliche hohe Alter der Raiffeisen Geschäftsleiter hinzu. Ein nicht unerheblicher Anteil an bestehenden Geschäftsleiter (30 %) wird in den kommenden zehn Jahren in Pension gehen (RAIFFEISEN CAMPUS, 2014f). Teilweise vertreten diese Geschäftsleiter jetzt schon in persönlichen Gesprächen und offenen Diskussionen die Meinung, für die verbleibenden Jahre bis zum Antritt der

“

Pension genug zu können und zu wissen. Dass dies gegenüber der neuen Generation von Geschäftsleitern und jenen, die sowohl der gesetzlichen als auch der sektorinternen Weiterbildungsverpflichtung nachkommen, bedenklich ist, bleibt oftmals unberücksichtigt. Der 3-Jahreszeitraum in der Weiterbildungsverpflichtung zwingt sie allerdings indirekt dazu, auch noch kurz vor Pensionsantritt ihre Kompetenzen laufend weiterzuentwickeln (siehe auch 2.3.3 Weiterbildungsstandard für Geschäftsleiter österreichischer Raiffeisenbanken, S. 28). Ein Wechsel von dem derzeit gültigen fixen 3-Jahres-Durchrechnungszeitraum (z.B. 2013 – 2015, 2016 – 2018) in ein rollierendes 3-Jahresmodell (2013 – 2015, 2014 – 2016, 2015 – 2017) würde noch mehr verhindern, dass Geschäftsleiter, die z. B. 2018 in Pension gehen, letztmalig 2013 ein Training mit 120 KompetenzCredits besuchen und dann nie wieder. Daher lautet eine klare Empfehlung an die Geschäftsleiterversammlung österreichischer Raiffeisenbanken, den fixen 3-Jahres-Durchrechnungszeitraum in einen rollierenden umzuändern. Auch werfen manche Geschäftsleiter dem Raiffeisen Campus „Geld-Macherei“ mit der Einführung des Weiterbildungsstandards vor. Ausschlaggebend dafür ist sicherlich, dass der Raiffeisen Campus in die Entwicklung stark involviert war. Auch ist die Geschäftsleiterversammlung und deren Vertreter – wie das bei Gremien oftmals der Fall ist – in den eigenen Reihen nicht unumstritten.

Die Herausforderungen, die im Hinblick auf die durchgängige Einhaltung des Weiterbildungsstandards zu meistern sind, betreffen in den derzeit wirtschaftlich angespannten Zeiten die Ausbildungskosten und die zeitlichen Ressourcen der Leiter. Zusätzlich wird von den Betroffenen das Argument der Kleinheit mancher Raiffeisenbanken und die damit verbundene Sichtweise mangelnder Notwendigkeit von Weiterbildung eingebracht. In Hinblick auf die aufsichtsrechtlichen Bestimmungen und sich daraus ergebenden Gleichbehandlung aller europäischen Banken in Bezug auf fachliche Eignung der Geschäftsleiter, sind diese Argumente kritisch zu hinterfragen. Grund für diese aufgezeigten Verhaltensweisen und Einstellungen der Betroffenen könnte auf mangelnde Information zurückgeführt werden. Eine **verstärkte Kommunikation** durch die Geschäftsleiterversammlung bzw. des Österreichischen Raiffeisenverbandes über die Gründe der Einführung, die Entscheidungsträger / Verantwortlichen und über die auch rechtlichen Auswirkungen bei Nichteinhalten des Standards, wenn auch nur Einzelner, für das Gesamtsystem, könnte

aus Sicht des Verfassers helfen, die Akzeptanz und Einhaltung des Weiterbildungsstandards bei Geschäftsleitern weiter zu steigern.

2.4. Weiterbildungsangebot für Topmanager

Das Bildungsangebot des Raiffeisen Campus soll die Teilnehmer dabei unterstützen, zukünftig die komplexen Anforderungen eines Topmanagers – im Interesse der Genossenschaft, des Verbundes und im eigenen Sinn – zu meistern. Dadurch trägt die Ausbildung entscheidend zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Raiffeisen-Bankengruppe bei. Basierend auf den Hauptaufgaben wurde für die Geschäftsleiter von regionalen Raiffeisenbanken und für die zweite Ebene von Raiffeisenlandesbanken, RZB und Verbundunternehmen im Jahr 2013 erstmals ein speziell auf sie abgestimmtes Bildungsangebot entwickelt. Das Programm bietet ein unternehmensübergreifendes und raiffeisenspezifisches Weiterbildungsformat exklusiv für „B-1 Manager“ bzw. exklusiv für Raiffeisen Geschäftsleiter. Ziel ist es die individuelle Kompetenzentwicklung jedes teilnehmenden Managers zu unterstützen, die positive Performance-Entwicklung des entsendenden Unternehmens voranzutreiben sowie die unternehmensübergreifende Vernetzung der Teilnehmer innerhalb des Sektor und damit die Schaffung einer Raiffeisen Topmanagement Community mit einem gemeinsamen Bild des größeren Ganzen zu fördern.

Die Weiterbildung zielt präzise auf die spezifischen bankfachlichen, rechtlichen und verhaltensorientierten Anforderungen eines Topmanagers – gemäß dem Berufsbild – ab. Die Geschäftsleiter von Raiffeisenbanken und die Vorstände / Bereichsleiter von RLBs, RZB und Verbundunternehmen sollen sich in Bildungsveranstaltungen das Rüstzeug zur Positionierung und Steuerung eines Raiffeisen Unternehmen erarbeiten und den Fit & Proper-Nachweis erlangen. Für 2015 wird daher das in Abbildung 10 dargestellte Programm exklusiv für Geschäftsleiter von Raiffeisenbanken angeboten.

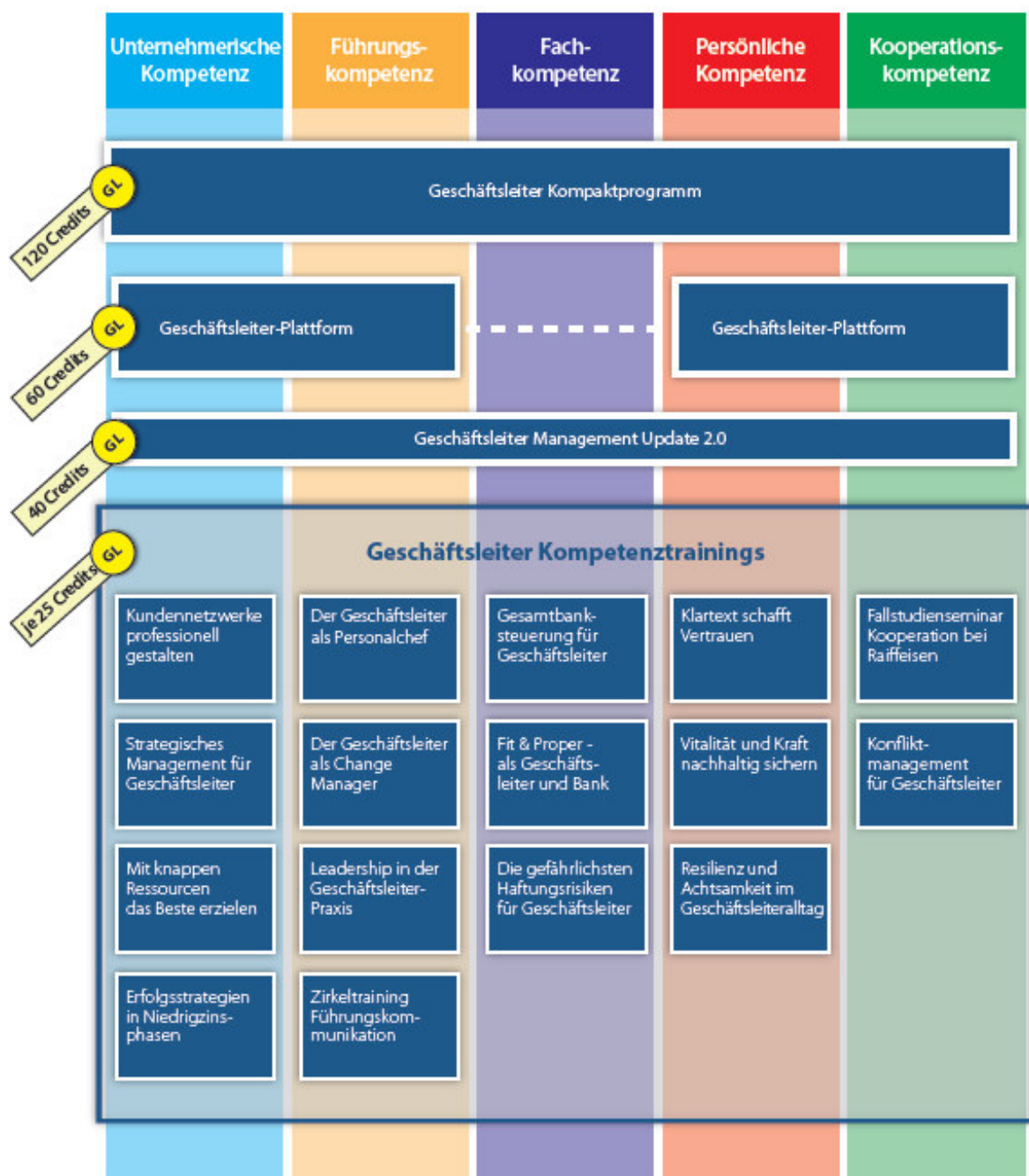


Abbildung 10: Weiterbildungsangebot 2015 exklusiv für Geschäftsleiter von Raiffeisenbanken (RAIFFEISEN CAMPUS, 2014a)

Das Angebot für „B-1 Manager“ wurde 2015 aufgrund der geringen Nachfrage und der aktuellen Anforderungen an diese Zielgruppe gänzlich überarbeitet. So werden 2015 im Exklusivangebot für „B-1 Manager“ ausschließlich Weiterbildungen angeboten, die laut FMA für Inhaber von Schlüsselfunktionen im Fit & Proper-Rundschreiben der FMA festgehalten sind (siehe Kapitel 2.3.2 Rechtliche Grundlagen zur Weiterbil-

dung, S. 25). Zusätzlich ist für diese Zielgruppe auch ein Expertenforum vorgesehen, um einen Überblick über das Spektrum von derzeit für die RBG relevanten Fachthemen zu bekommen, Dialogfähigkeit in den einzelnen Fachbereichen zu erlangen und sich aktiv in der Topmanagement Community zu vernetzen. Im Weiteren haben die Führungskräfte der 2. Ebene auch die Möglichkeit am allgemeinen Bildungsangebot des Raiffeisen Campus für Führungskräfte teilzunehmen, um neben dem Aufbau der eigenen Kompetenzen im Bereich Unternehmertum, Persönlichkeit und Führung auch die Kompetenz Kooperation durch Kennenlernen und Netzwerken mit Führungskräften aus dem gesamten Raiffeisen Sektor aktiv und vor Ort zu leben.

Die Zielgruppe „Vorstände“ ist die für den Raiffeisen Campus jüngste Zielgruppe. Zwischen Dezember 2013 und März 2014 fanden erstmals Intensivtrainings mit ausschließlich aufsichtsrechtlichen Inhalten statt. Das Feedback dazu war hervorragend, 36 von rund 50 im Raiffeisen Sektor tätigen Vorstände von Raiffeisenlandesbanken und Verbundunternehmen waren als Teilnehmer dabei. Die Fortsetzung dieses Training, das bedarfsgerecht aufgrund der in Kapitel 3.4, Abbildung 14: (Haupt-)Herausforderungen für Raiffeisen Topmanager, genannten Herausforderungen konzipiert wurde, fand zwischen November 2014 und Jänner 2015 ebenso erfolgreich statt. Auch an diesem Modul nahmen 32 Vorstände teil (RAIFFEISEN CAMPUS, 2014b; RAIFFEISEN CAMPUS, 2015).

3. Akzeptanz des Raiffeisen Campus bei Topmanagern als Bildungskunden

3.1. Customizing als Voraussetzung für die Akzeptanz eines Unternehmens

Voraussetzung für eine erfolgreiche Akzeptanz sind Bedürfnisse und Ziele der Nutzer zu erfassen (SCHMITZ & ECKERT, 2001). Marketingtheoretiker wie KOTLER & BLIEMEL (2001) weisen schon lange darauf hin, dass der Schlüssel zur Erreichung organisationaler Ziele darin liegt, die Bedürfnisse und Wünsche der Zielmärkte zu bestimmen und die gewünschte Befriedigung effektiver und effizienter als die Konkurrenten vorzunehmen. Erfolgreich wird ein Produkt oder eine Dienstleistung dann, wenn die Informationen der Kundenbedürfnisse in einem entsprechenden Leistungsangebot umgesetzt werden. Bedürfnisinformationen erhalten einen Vielzahl von Parametern wie beispielsweise Wünsche, Präferenzen, Kundenanforderungen an ein Produkt sowie an dessen Inhalt, Qualität, Leistung oder auch den Preis (ECKERT & SCHMITZ, 2008).

Der Kunde von heute lässt sich jedoch nicht gerne in eine Schublade stecken. Er ist kein dauerhaftes Mitglied einer bestimmten Zielgruppe, seine individuellen Bedürfnisse wandeln sich laufend. Er kann also je nach betrachtetem Produkt oder Dienstleistung, je nach betrachtetem Verhalten, zu einer anderen Zielgruppe zählen – und das oft auch nur für eine gewisse Zeit. „Trendzapping“ nennt man in der Literatur dieses Phänomen der heutigen Zeit (BRUHN, 2007). Daher erweisen sich das traditionelle Zielgruppendenken und die klassischen Marketinginstrumente als zunehmend wenig wirksam. Der Kunde lässt sich nicht gerne als Masse ansprechen, die Produkte und Leistungen müssen individualisiert(er) werden.

Weiterbildung muss ebenso wie jede andere Dienstleistung eng mit der Zielgruppe abgestimmt sein. Die Weiterbildungsangebote müssen den Bedürfnissen der Kunden angepasst werden. In der Literatur wird dies als Customizing bezeichnet (u.a. BERNECKER, 2001; DAWAR 2014). Der Raiffeisen Campus muss daher genau wie jeder andere Dienstleister zuerst die Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse der bestehenden und potenziellen Kunden kennen und erfüllen, um als Bildungsinstituti-

on ernstgenommen und akzeptiert zu werden bzw. um ein positives Image seines Angebotes aufzubauen, welches für einen langfristigen Markterfolg unabdingbar ist (BENKENSTEIN et al., 2003).

Aus Kundensicht sind allerdings die aktuellen Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens lediglich ein mögliches Mittel zur Realisierung seiner Ziele. Wenn sich daher das Marketing eines Bildungsanbieters vorrangig auf die bestehenden Produkte konzentriert und diese versucht zu optimieren bzw. versucht Produkte der Mitbewerber zu kopieren⁴, führt dies zu einem engen Fokus ausschließlich auf Basis der aktuellen Kundenpräferenzen. Unternehmen, die sich jedoch mittels Kundenforschung auf die grundlegenden Bedürfnisse und Werte der Kunden konzentrieren, können mit neuen und vorhandenen Technologien völlig neue Märkte entwickeln (Johnson, 2001). Die zentrale Frage, die Organisationen heute voranbringt, darf nicht lauten „Welches Produkt können wir zusätzlich noch herstellen?“, sondern „Was können wir noch oder besser für unsere Kunden tun?“. Im Mittelpunkt müssen der Kunde und die Märkte stehen, keinesfalls das Produkt oder die Dienstleistung. Um sich vom Wettbewerb abzuheben, müssen Unternehmen ihren Fokus auf die nachfrageorientierten Aktivitäten verlagern. Sie müssen die mit Innovationen die Probleme der Kunden lösen und über Kundendaten und Netzwerkeffekte einen Wettbewerbsvorteil herausarbeiten (DAWAR, 2014).

Was sind also die Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse der Spitzenführungskräfte im Raiffeisen Sektor? Das Raiffeisen Topmanagement macht sich aktuell intensiv Gedanken darüber, wie es Raiffeisen in einem veränderten Umfeld ausrichtet, um weiterhin erfolgreich zu sein: Kundenbedürfnisse ändern sich, durch die Verschärfung der Regularien und (anhaltende) Niedrigzinsen werden sie mit strengeren Rahmenbedingungen konfrontiert, steigender Wettbewerb setzt sie unter Druck. Gleichzeitig stehen die Banken insgesamt im Zentrum der öffentlichen Wahrnehmen und Kritik. Jahrzehntelang funktionierende Strategien müssen auf Zukunftsfähigkeit analysiert und gegebenenfalls angepasst werden. Steigerung der Profitabilität und Kostenreduktion scheinen dringend erforderlich. Anspruchsvolle Marktbedingungen und enge aufsichtsrechtliche Vorgaben stellen damit heute und in Zukunft neue Anforderungen an Geschäftsleiter von Raiffeisenbanken und Vorstände und

⁴ In der Literatur werden diese Imitationen als „Me-too“-Produktergebnisse bezeichnet (u.a. KUNTZ, 2014).

“

Bereichsleiter der Raiffeisenlandesbanken, RZB und Verbundunternehmen. Die Geschäftsleiter, Vorstände und Bereichsleiter sollen sich in Bildungsveranstaltungen das Rüstzeug zur Positionierung und Steuerung eines Raiffeisen Unternehmens erarbeiten und den Fit & Proper-Nachweis erlangen.

Aufgrund spezieller Anforderungen brauchen Kunden auch individualisierte Angebote. Die enge Abstimmung und Kooperation zwischen Anbieter und potentiellen Kunden unterstützt in diesem Fall Produkte und Dienstleistungen noch zielgruppengerechter und customized zu entwickeln. Wenn der Kunde jedoch bemerkt, dass sich trotz ändernder wirtschaftlicher, struktureller, rechtlicher Anforderungen an seine Zielgruppe das Bildungsangebot nicht verändert, weiß er, dass seine Bedürfnisse vom Dienstleister unberücksichtigt bleiben. Gerade im Bildungsbereich ist der Innovationsgrad im angebotenen Portfolio ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal einzelner Anbieter (BERNECKER, 2001).

Das Raiffeisen Topmanagement erwartet sich daher vom Raiffeisen Campus, dass er ihre Bedürfnisse genau kennt und durch ein adäquates Angebot besser befriedigt als der Wettbewerb. Das Bildungsangebot des Raiffeisen Campus soll die Teilnehmer dabei unterstützen, zukünftig die komplexen Anforderungen eines Topmanagers zu meistern – im Interesse der Genossenschaft, des Verbundes und im eigenen Sinn. Dadurch soll die Bildung entscheidend zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Raiffeisen-Bankengruppe beitragen. Gerade für interne Bildungsanbieter wie den Raiffeisen Campus stellt dies jedoch auch einen USP dar (vgl. Kapitel 2.2.6., USP des Raiffeisen Campus): kein anderer Dienstleister im Bildungsbereich ist näher am Raiffeisen Topmanager und kann somit die Bedürfnisse und Wünsche in persönlichen Gesprächen, Diskussionen, etc. durchgängig erfragen bzw. erforschen.

3.2. Akzeptanzanalyse

Der Begriff der Akzeptanz wird meist als Zustimmung des Käufers zum Produkt erklärt (SURA, 1984). Bei der Akzeptanzanalyse ist das Ziel, die Gründe für eine Annahme bzw. eine Ablehnung einer konkreten Innovation durch die potenziellen Nutzer zu erforschen (QUIRING, 2006). Unterschieden wird zwischen der **Einstellungsakzeptanz**, d. h. der Akzeptanz basierend auf Gefühlen oder Kosten-Nutzen-Gegenüberstellung, und der **Handlungsakzeptanz**, d. h. dem Verhalten, das sich in

“

Folge beobachten lässt. Die Einstellung des Kunden bestimmt auch sein Verhalten. Je positiver der Kunde dem Unternehmen gegenüber eingestellt ist, desto wahrscheinlicher wird er dessen Produkt auch kaufen. Die Aufgabe der Akzeptanzforschung ist es Bedürfnisse der Nutzer zu berücksichtigen und dadurch Fehlinvestitionen – auch im Bereich Marketing – zu vermeiden. Die Untersuchung der Akzeptanz ist bei Innovationen daher von besonderer Wichtigkeit. **Voraussetzung für eine erfolgreiche Akzeptanz ist es Bedürfnisse und Ziele der Nutzer zu erfassen.** Dazu werden akzeptanzbeeinflussende Faktoren anhand bestehender Akzeptanzmodelle entwickelt und mit deren Hilfe wird die subjektive Bewertung des Produkts erforscht (SCHMITZ & ECKERT, 2008).

Kunden können je nach Zielgruppe sehr unterschiedliche Ansprüche und Einstellungen gegenüber Bildungsanbietern haben. Einzelne Teilnehmer, an denen die Bildungsleistung in Form des externen Leistungsfaktors vollzogen wird, haben zum Teil sehr heterogene Zielvorstellungen, die bereits im Vorfeld zu identifizieren sind (BERNECKER, 2001). SCHÖNBERGER (2011) schreibt in ihrer Dissertation, dass zahlreiche Unternehmen (ausschließlich) auf externe Marktforschung setzen, um mehr über ihre eigenen Kunden zu erfahren. Doch die Ergebnisse bewirken wenig – 80 bis 90 % der neuen Produkte scheitern jedes Jahr. Unternehmen versuchen allzu oft auch das unsichtbare Verhalten für sich sichtbar zu machen (vgl. Kapitel 3.3 Verhalten und Verhaltenstreiber), indem sie Kunden mit Meinungsbefragungen überhäufen oder auch Daten von (unseriösen) Online-Firmen um einige Euro zukaufen. Dienste wie DataCheck liefern beispielsweise um wenige Euro eine umfassende Zusammenfassung von Personendaten wie Vermögen, familiäre Verhältnisse, Online-Userverhalten, etc. Künftig ist allerdings jeder seriösen Firma dringend zu empfehlen, spionageähnliche Vorgehensweisen zu vermeiden. Wir befinden uns in einer Zeit, in der noch nicht ganz feststeht, wo die persönliche Schmerzgrenze eines jedes einzelnen Individuums liegt. Bei Topmanagern eines Finanzdienstleistungsunternehmens ist auf alle Fälle davon auszugehen, dass diese Schwelle niedriger sein wird als bei anderen Zielgruppen. Die Sensibilitäten der Kunden werden sich künftig jedoch verschieben. Wenn durch Ausbau der Technologien aufgrund von Gesichtserkennungen jeder Mensch den anderen mit einem Handy auf der Straße identifizieren kann, wird man vermutlich empfindlicher

reagieren wohingegen man in der personenbezogenen Produktempfehlung gelassener bleiben wird (SCHÖNBERGER, 2011).

MADSBERG & RASMUSSEN (2014) berichten im Harvard Business Manager von einer neuen zusätzlichen Methoden, um die wahren Bedürfnisse der Kunden zu erkennen: dem sogenannten „Sensemaking“ (die Bedeutung ermitteln). Zahlen und Fakten über die eigenen Kunden zu kennen, erscheint wichtig, doch um zu verstehen, warum sie sich für oder gegen ein Produkt entscheiden, reicht die klassische Analyse nicht mehr aus. *„Den Kern von Sensemaking bildet die wissenschaftliche Methode der Phänomenologie: Dabei wird untersucht, wie Menschen das Leben wahrnehmen. Klassische Wirtschaftswissenschaft kann Starbucks verraten, wie viele Becher Kaffee ein Kunde pro Tag trinken wird. Phänomenologie aber erkunden wie die Kunden ihre Kaffee-Erfahrung erleben“* (MADSBERG & RASMUSSEN, 2014, S. 34-44). Fast jede geschäftliche Herausforderung lässt sich auch als Phänomen untersuchen. Wesentlich dabei ist die Innensicht, also die eigene Perspektive, auf die Außensicht, wie Kunden das Problem wahrnehmen, zu verlagern. In der Bildung bedeutet das neben dem geschäftlichen Problem „Wie schafft eine Bildungseinrichtung wie der Raiffeisen Campus bei Topmanagern als Preferred Partner akzeptiert zu werden?“ zuerst dem Phänomen „Wie nehmen (Raiffeisen) Topmanager die Bildungsdienstleistungen wahr und warum buchen sie auch bei anderen Bildungsanbietern?“ nachzugehen.

Daher ist die „Beobachtung am Feld“ umso wichtiger. Topmanager suchen selbst immer die Nähe zum Kunden. Also erwarten sie das auch von Anbietern, die mit ihnen zusammenarbeiten. Customer Centricity entsteht ausschließlich in der Interaktion mit dem Kunden (RUTSCHMANN & BELZ, 2014). **Erfolgreiche, innovative Unternehmen erkunden also die Bedürfnisse des Marktes persönlich, wenn es sein muss vor Ort.** Neurowissenschaftliche Untersuchungen haben gezeigt, dass das Entstehen einer Erkenntnis das Ergebnis von den Faktoren Motivation, kreatives Denken, Können und Sachkenntnis ist. Letztere ist unverzichtbar. Marktforschung sollte daher niemals outgesourct werden, sondern als Routineaufgabe in der Aufgabenbeschreibung sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter festgeschrieben werden (DI FIORE, 2014). JOHNSON (2001, S. 39)

“ fasst es zusammen: *„Die Gefahr ist nicht die, dem Kunden zu nahe zu kommen; die eigentliche Gefahr besteht darin, nicht nahe genug zu kommen.“*

Um die Akzeptanz beim Manager und damit auch die Kaufwahrscheinlichkeit zu steigern, reicht es also nicht aus, sich nur auf die klassische Marktforschung zu konzentrieren und die Attraktivität im Kopf des Kunden zu steigern. Neuere Forschungsergebnisse gehen davon aus, dass es noch viel wesentlicher und wirkungsvoller ist, das Verhalten des Kunden zu analysieren, um Kaufprozesse potenzieller Kunden besser zu erfassen und erfolgreich zu begleiten. Am sinnvollsten erscheint es die Mikroverhaltensprozesse für Managemententscheidungen zu erfassen und daraus abzuleiten, wo die Schlüsselstellen für Erfolg und Misserfolg liegen. Daher werden in der wissenschaftlichen Marketingforschung vermehrt Experimente eingesetzt. Dabei wird eine Maßnahme gesetzt und getestet (RUTSCHMANN & BELZ, 2014).

Im Bildungsbereich gilt es beispielsweise experimentell herauszufinden, wie sich ein Topmanager verhält, wenn er per E-Mail über freie Plätze eines Seminars informiert wird? Antwortet er, bucht er, wehrt er sich gegen Massenmails? Experimente führen oft nur zu kleinen Ergebnissen, durch Variieren von einer oder weniger Variablen, erhält man jedoch klare Hinweise. Die Handlungsakzeptanz, also das Verhalten, das sich nach Durchführung der Experimente beobachten lässt, sagt viel über die Einstellung des Kunden gegenüber dem Dienstleister – also der Einstellung des Topmanagers gegenüber dem Raiffeisen Campus (SCHMITZ & ECKERT, 2008).

3.3. Verhalten und Verhaltenstreiber

Um herauszufinden, was der Topmanager als Bildungskunde konkret wünscht, muss man sich eingehend mit ihm auseinandersetzen. Relevant sind hierbei zwei Arten von Daten: Was treibt den Kunden dazu sich mit dem Thema Weiterbildung zu beschäftigen und wie verhält sich der Kunde? Konkret geht es also um Daten über Verhaltenstreiber und jene über das tatsächliche Verhalten von Topmanagern. Verhaltenstreiber von bestehenden und potenziellen Kunden ergeben sich aus demografischen und sozioökonomischen Daten, Psychografika, Werten und

Bedürfnissen und können sehr gut für Kundensegmentierung genutzt werden. Um jedoch zielgruppenspezifische Ansprache und Kundenwertoptimierung besser als der Wettbewerb durchführen zu können, müssen Unternehmen in systematische Beobachtung des Kundenverhaltens investieren (BLOCHING et al., 2012).

Führungskräfte handeln nämlich – wie übrigens alle Kunden – oft nicht wie sie denken oder zumindest behaupten, dass sie denken. Oft prägen Gewohnheiten, Gelegenheiten und Zufälle die Aufmerksamkeit des Kunden und ihre Käufe (RUTSCHMANN & BELZ, 2014). Zahlreiche Manager bewegen sich in mehreren Projekten und an mehreren Schauplätzen parallel. In Seminaren berichten sie von langen Anwesenheiten in der Bank oder in dienstlichen, meist abendlichen Veranstaltungen, hunderten E-Mails täglich, die zu bearbeiten sind. In der Kommunikation wirken sie eher informell denn systematisch, eher reaktiv denn reflektierend, eher chaotisch denn gut organisiert. Die Frage ist daher wie viel man auf Aussagen in standardisierten Befragungen, wie zum Beispiel Feedbackbögen nach einem Training, vertrauen kann. In der Psychologie unterscheidet man deswegen zwischen sichtbaren und unsichtbaren Verhaltenstreibern und sichtbarem und unsichtbarem Verhalten. Diese vier Dimensionen nach (BLOCHING et al., 2012) sind in Abbildung 11: Verhaltensdimensionen (BLOCHING et al., 2012, S. 80, verändert) dargestellt.

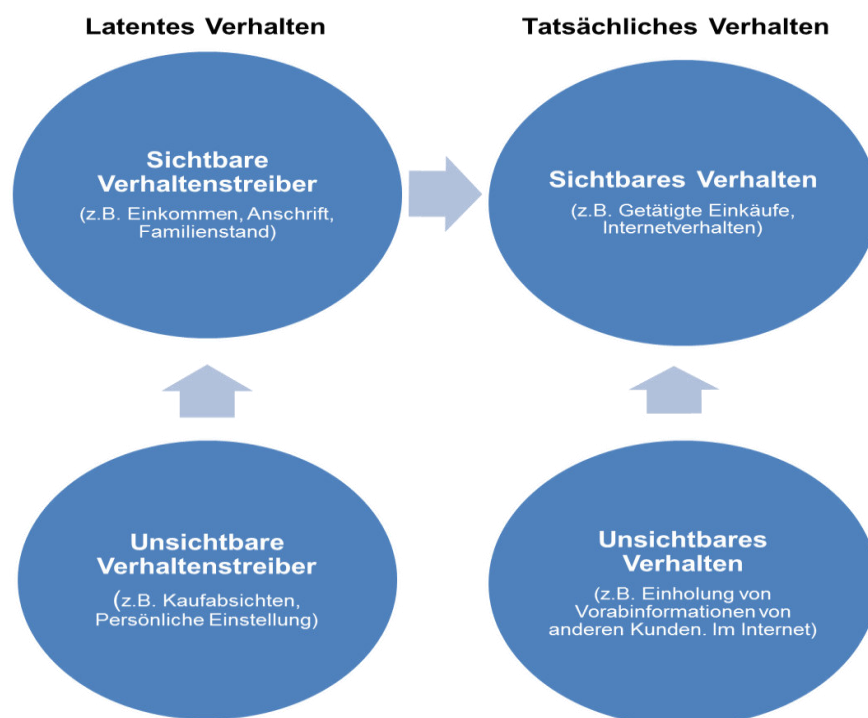


Abbildung 11: Verhaltensdimensionen (BLOCHING et al., 2012, S. 80, verändert)

In der Weiterbildung bedeutet das einerseits den sowohl sichtbaren Verhaltenstreibern (Ausgabevolumen, physische Nähe des Seminarorts zu Heimatort, Hotels in bestimmter Umgebung) als auch den unsichtbaren (Werte, Präferenzen, Bedürfnisse) Aufmerksamkeit zu schenken. Andererseits muss man sich auch auf das tatsächliche Verhalten konzentrieren: wiederum das sichtbare (Welches Training bucht der Topmanager, mit welchem startet er, welches folgt, worüber wünscht er Informationen, welche Rückmeldung gibt er im Zuge einer Feedbackrunde) und nicht zu vergessen: das unsichtbare Verhalten (welche Bildung bucht er beim Mitbewerb, was erzählt er den Kollegen über das Unternehmen / die Produkte des Mitbewerbers). Einen guten Hinweis stellen hier direkte Befragungen der bereits angemeldeten Teilnehmer nach ihren Erwartungen - vor und am besten in einem persönlichen oder telefonischen Gespräch nach einem Training - dar. Sehr aufschlussreich erscheint auch die Frage, ob der Topmanager das besuchte Training anderen Topmanagern weiterempfehlen würde und ob er auch bereit ist mit einem eigenen Foto und einer Aussage auf der Homepage der Bildungsinstitution oder in einem Zeitungsartikel zitiert zu werden.

3.4. Empirische Untersuchung: Qualitative Inhaltsanalyse zur Akzeptanz des Campus bei Topmanagern

Die Beseitigung möglicher Akzeptanzhürden gehört zu den Aufgaben der Bildungsabteilung und muss zwingend schon im Vorfeld der Einführungsphase wahrgenommen werden, da anderenfalls unkalkulierbare Risiken für die Bildungsarbeit im Unternehmen drohen. Bevor also Überlegungen zur zielgruppenorientierten Kommunikationspolitik angestellt werden, muss herausgefunden werden, ob der Raiffeisen Campus als Bildungsanbieter bei Raiffeisen Topmanagern als Kunden überhaupt akzeptiert werden kann.

Mittels einer empirischen Untersuchung werden daher in diesem Kapitel die aktuellen Herausforderungen und Bedürfnisse der Raiffeisen Topmanager erfasst und mit dem derzeitigen Raiffeisen Campus Bildungsangebot für Topmanager verglichen. Erst wenn festgestellt werden kann, dass sich der Kundenbedarf mit dem Angebot deckt, kann im nächsten Schritt ein Konzept für die erfolgreiche Kommunikation mit dieser Zielgruppe erstellt werden.

3.4.1. Ziel der Untersuchung

Mit Hilfe dieser empirischen Untersuchung soll folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

- Durch welche Aktivitäten kann ein Bildungsanbieter wie der Raiffeisen Campus in der Zielgruppe Topmanagement beim Kunden (so hohe) Akzeptanz erreichen, dass er bei Weiterbildungsaktivitäten als Preferred Partner in Erwägung gezogen wird?

Um die Antwort darauf zu finden, muss **im Vorfeld folgende Frage** näher betrachtet werden.

- **Was beschäftigt das Raiffeisen Topmanagement derzeit am meisten?**

Die SOLL-Kompetenzen eines Managers ergeben sich idealtypisch an den Herausforderungen, denen er sich im aktuellen Umfeld stellen muss. Diese unterliegen einem permanentem Wandel, etwa in Folge zu überarbeitender oder überarbeiteter

„
Strategien (beispielsweise aufgrund neuer Technologien) oder aber auch aufgrund äußerer Einflussfaktoren wie rechtliche Vorgaben oder demografische Entwicklungen (STENDER, 2009).

„In dem was Menschen sprechen und schreiben, drücken sie ihre Absichten, Einstellungen, Situationsdeutungen, ihr Wissen und ihre stillschweigenden Annahmen über die Umwelt aus“ (MAYNTZ et al., 1974, S. 151). Auf Basis der gewonnen Informationen kann sowohl eine grundsätzliche Einschätzung, ob das Topmanagement aufgrund der eigenen Herausforderungen im Vergleich zum aktuellen Bildungsangebot, den Raiffeisen Campus als Preferred Partner überhaupt akzeptieren könnte bzw. ob alles, das ein Topmanager von einem Bildungsanbieter sucht, vom Raiffeisen Campus in seinem Angebot abgedeckt wird. Darüber hinaus dient so eine Untersuchung immer auch dazu, erstes Interesse an dem neuen Bildungsangebot des Raiffeisen Campus zu wecken und die Befragten für dieses Thema zu sensibilisieren. Weiters kann diese Befragung bei richtiger Formulierung und Interpretation der Ergebnisse strategisch wertvolle Hinweise darauf liefern, wie eine eventuell niedrige Akzeptanz möglicherweise erhöht werden kann.

In der empirischen Erhebung werden die theoretisch erarbeiteten Grundlagen, was von einem Unternehmen unternommen werden muss, um bei Kunden akzeptiert zu werden, am Beispiel des Raiffeisen Campus angewendet.

3.4.2. Forschungsmethodischer Ablauf

Für eine Akzeptanzuntersuchung kommen durchwegs alle sozialwissenschaftlichen Instrumente in Frage. Eine eindeutige Präferenz gibt es allerdings in der kommunikationswissenschaftlichen Forschung bei der Analyse der Akzeptanz: Sekundäranalysen und standardisierten Befragungen eignen sich besonders gut für diese Untersuchung. Sekundäranalysen können marktrelevante Fehlentwicklungen aufdecken, nachdem die zugrundeliegenden Daten in aller Regel repräsentativ erhoben wurden. Sie können auch Hinweise darauf geben, dass Entwicklungen falsch laufen und Handlungsbedarf besteht. Aus den Ergebnissen lassen sich dennoch kaum Handlungsempfehlungen ableiten. Dies liegt zum einen daran, dass ein Großteil der Sekundäranalysen eher deskriptiv angelegt sind und die entschei-

denden Zusammenhänge nicht kausalanalytisch nachzuverfolgen sind. Zum anderen geben die Ursprungsdatensätze selbst nur wenig Auskunft über die relevanten Akzeptanzfaktoren, weil sie vorrangig auf andere Fragestellungen hin erhoben wurden. Zusammengefasst kann man sagen, dass hinter diesen Daten kaum ausgefeilte Akzeptanzmodelle stehen. Die standardisierte Befragung ist die wohl auch im universitären Bereich am häufigsten eingesetzte Methode zur Erforschung der Nutzerakzeptanz. Oftmals wird auf diese Methode zurückgegriffen, um die Produktnutzung (und damit natürlich auch einzelne Parameter der Akzeptanz – vorrangig der Verhaltensakzeptanz) abzubilden (QUIRING, 2006).

Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurde daher die standardisierte, statistikbasierte Erklärungsstrategie ausgewählt, da die qualitative Forschung in ihren Untersuchungsweisen zu den untersuchten Phänomenen geeigneter für die Beantwortung der Forschungsfrage erscheint. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über das gewählte Forschungsdesign.

FORSCHUNGSDESIGN	
UNTERSUCHUNGSMETHODE	Mündliche Befragung
UNTERSUCHUNGSTRUMENT	Offene Frage
UNTERSUCHUNGSZEITRAUM	09.01.2014 - 06.06.2014
BEFRAGTE PERSONEN	Geschäftsleiter, Bereichsleiter, Vorstände
ANZAHL DER PERSONEN	135
BEFRAGUNGsort	Seminarraum
AUSWERTUNGSMETHODE	Qualitative Inhaltsanalyse

Tabelle 3: Forschungsdesign

Als Untersuchungsmethode wurde eine mündliche Befragung gewählt. Die Befragung wurde im Zeitraum von fünf Monaten in ausgewählten Weiterbildungsveranstaltungen durchgeführt. Insgesamt wurde im oben genannten Zeitraum 86 Geschäftsleiter aus Raiffeisenbanken, 15 Vorstände und 34 Bereichsleiter aus Raiffeisenlandesbanken, Raiffeisen Zentralbank und Verbundunternehmen des Raiffeisen Sektors, folgende Frage gestellt:

„Was sind derzeit die größten Herausforderungen in Ihrem Unternehmen bzw. was beschäftigt Sie derzeit am meisten in Ihrem beruflichen Umfeld?“

Die Frage wurde Topmanagern als Teilnehmern in Kleingruppen von jeweils zwei bis drei Personen gestellt. Die Ergebnisse wurden anschließend von den Managern selbst entweder auf Flipcharts oder als Kärtchen auf einer Pinnwand festgehalten. Das Niedergeschriebene wurde anschließend von einer aus der Kleingruppe ausgewählten Person präsentiert und mit näheren Details erörtert. Diese Aussagen wurden mitprotokolliert und nachfolgend mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet (MAYRING et al., 2003).

3.4.3. Auswahl der Stichprobe

Bei der Auswahl der Stichprobe in der qualitativen Forschung liegt der Fokus nicht auf der statistischen Verteilung der Phänomene in der Grundgesamtheit. Das Hauptinteresse liegt darin, neue Phänomene herauszufinden und deren Beschaffenheit zu klären. Um die Ergebnisse generalisieren zu können, muss die Stichprobe das untersuchte Phänomen inhaltlich repräsentieren (LAMNEK, Qualitative Sozialforschung, 2010). Im Gegensatz dazu wird der Auswahl der Stichprobe in der quantitativen Forschung großes Augenmerk geschenkt, da die Stichprobe repräsentativ sein muss, um Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zuzulassen (MERKENS, 2003).

Bei der Auswahl der Stichprobe wurde darauf geachtet, dass entsprechend der Kundenverteilung des Raiffeisen Campus (vgl. Abbildung 4: Die Kunden des Raiffeisen Campus 2014 nach Sektorstufen) zu einem Großteil Geschäftsleiter von Raiffeisenbanken befragt wurden und in geringerem Ausmaß Bereichsleiter von Raiffeisen Landesbanken, RZB und Verbundunternehmen, und auch Vorstände dieser Unternehmen.

ZIELGRUPPE	ANZAHL VERANSTALTUNGEN	ANZAHL TEILNEHMER
Geschäftsleiter	8	86
B-1 Manager	2	34
Vorstände	2	15

Tabelle 4: Zusammensetzung der Stichprobe

3.4.4. Auswertungsmethode

Wie schon in Kapitel 1.2 dargestellt, gibt es verschiedene Methoden, wissenschaftliche Erhebungen zu tätigen, wobei sich drei als Hauptmethoden durchgesetzt haben: die Befragung, die Beobachtung und die Inhaltsanalyse. Diese Auswertung erfolgt mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse. Im Folgenden wird daher kurz auf das Verfahren und die Zielsetzung der qualitativen Inhaltsanalyse eingegangen.

In der Sozialforschung wird bei der Inhaltsanalyse zwischen qualitativer und quantitativer Inhaltsanalyse unterschieden. Die **qualitative Inhaltsanalyse (kategoriegeleitete Textanalyse)** hat zum Ziel, dass das in irgendeiner Form festgehaltene Kommunikationsmaterial in irgendeiner Weise zusammengefasst wird (MAYRING, 2003). Nach LAMNEK (2010) sichtet der Forscher das vorliegende Material und legt erst danach ein System von Kategorien fest, auf die hin das Material untersucht werden soll. Es lassen sich dabei drei wesentliche Analyseformen unterscheiden: die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung. Nachdem sich für die **Beantwortung von Forschungsfragen die inhaltliche Strukturierung als inhaltsanalytische Technik am besten eignet, wird sie für diese Arbeit herangezogen.** Bei der inhaltlichen Strukturierung versucht man bestimmte Aspekte, Themen und Inhalte aus dem Textmaterial herauszufiltern und zusammenzufassen (MAYRING et al., 2003). Die konkrete Fragestellung und theoretischen Begründungen bestimmen die Dimensionen, nach denen der Text strukturiert wird. Diese werden zumeist weiter differenziert und in einzelne Ausprägungen aufgespalten. Dimensionen und Ausprägungen werden sodann zu einem Kategoriensystem

zusammengefügt. Zur Erleichterung der Entscheidung, wann ein Materialbestandteil unter eine Kategorie fällt, empfiehlt MAYRING (2003) zuerst die Kategorien zu definieren, dann Beispiele für Kodierungen anhand konkreter Textstellen auszuwählen und schließlich Kodier-Regeln zu formulieren, um zweifelsfreie Zuordnungen zu bzw. Abgrenzungen zwischen einzelnen Kategorien zu ermöglichen. Die Kategorien bestimmen, welche Inhalte aus dem Gesamten extrahiert werden. Die Extraktionsergebnisse werden im Anschluss analysiert und im Weiteren interpretiert. Dadurch entfernt man sich in einer qualitativen Inhaltsanalyse relativ rasch vom ursprünglichen Text, damit die Masse an Text und vorliegenden Informationen frühzeitig systematisch analysiert und in Bezug auf die Forschungsfrage(n) strukturiert werden kann. Die Kategorien werden im Vorhinein entwickelt, können aber im Laufe der Extraktion jederzeit geändert werden, wenn der Analyst feststellt, dass relevante Inhalte des Textmaterials in keine der vorgesehenen Kategorien passen. Damit ist dem Prinzip der Offenheit Genüge getan (MAYRING et al., 2003). Zuerst wurde Kodierschema I entwickelt (Tabelle 5). Dabei wurden alle Dokumentationen der Veranstaltungen im Zeitraum 09.01.2014-06.06.2014 durchgesehen, ob die Frage **„Was sind derzeit die größten Herausforderungen in Ihrem Unternehmen bzw. was beschäftigt Sie derzeit am meisten in Ihrem beruflichen Umfeld?“** gestellt wurde und wenn, ob eine Dokumentation der Antworten vorhanden war. Damit konnte die Anzahl der Veranstaltungen je Zielgruppe erhoben werden, für die verwertbares Material für die weitere Analyse zur Verfügung stand. Wie in Tabelle 4 ersichtlich, lagen aus 12 Veranstaltungen mit 135 Teilnehmern Ergebnisse vor, mit denen weitergearbeitet werden konnte.

Zielgruppe	„Was beschäftigt Sie als Top Manager derzeit am meisten?“
Namen der Veranstaltung	Frage wurde im Zuge der Veranstaltung gestellt (ja/nein) wenn ja: Dokumentationsmaterial vorhanden?

Tabelle 5: Kodierschema I zur Erhebung der Fragestellung und Dokumentation der größten Herausforderungen für Top Manager in ihrem beruflichen Umfeld

In der weiteren Bearbeitung musste unterschieden werden, ob die Informationen elektronisch als Fotoprotokoll (Beispiel siehe Abbildung 12) oder als Pinnkärtchen (Beispiel siehe Abbildung 13) vorlagen.

- IPS → RAIF-BANK → KONZERN
- BANKSTELLEN-STRUKTUR
- KUNDENVERHALTEN → VERÄNDERUNG
 - ANALOG
 - DIGITAL
- Devisen-Ausländer
 - Kredite
 - Verschlapp.
- DEMOGRAPHIE
- FUSIONEN
- „EINE“ IT
- ERTRAGSSITUATION & Kostenstruktur!!
- IT - persönl. Beratung
- Aus- und Weiterbildung
- gesetzliche Rahmenbedingungen
- Ballungszentren
- Mitarbeiter finden! (+Funktioniäre)
- Kunde ist informierter → Abwanderung

Abbildung 12: Beispielantworten von Geschäftsleitern zur Frage, was sie derzeit am meisten bewegt



Abbildung 13: Pinnkärtchen zur Frage, was B-1 Manager bei Raiffeisen zur Zeit am meisten bewegt

Nachdem von der Zielgruppe „B-1 Managern“ aus einer Veranstaltung Antworten von 26 Teilnehmern (siehe Abbildung 13: *Pinnkärtchen zur Frage, was B-1 Manager bei Raiffeisen zur Zeit am meisten bewegt*) vorlagen, wurden diese zuerst ausgewertet. Dafür wurden sinnverwandte Antworten zu einer Kategorie zusammengefasst, wodurch sich fünf Kategorien ergaben: VWL, Eigentümer, Technik, Regulierung, Kunden.

Darauf aufbauend wurde Kodierschema II entwickelt, um Aussagen über den Inhalt der Herausforderungen von Top Managern treffen zu können. Die Erstversion des Kodierschemas II wurde stichprobenmäßig an dem Ergebnis einer Geschäftsleiter-Veranstaltung getestet. Dabei zeigte sich, dass die fünf Kategorien um drei weitere – Wettbewerb, Kunde, Wirtschaft und Politik – ergänzt werden mussten. Zu diesen Kategorien gab es zahlreiche Nennungen von den Geschäftsleitern (siehe ANHANG). Die Namen der Kategorien mussten teilweise verändert werden, um allgemein gültiger zu sein, sodass schlussendlich das in dargestellte, finale Kodierschema II entstanden ist.

Thema	Zielgruppe	Inhaltliche Beschreibung der Rückmeldung
Kunde	Geschäftsleiter	<i>Text</i>
Wettbewerb	Vorstand	
Technologie	B-1 Manager	
Recht		
Wirtschaft und Politik		
Mitarbeiter		
Banksteuerung		
Verbund		

Tabelle 6: Kodierschema II zur Zuordnung der Teilnehmerrückmeldungen

Die Zuordnung zu Kategorien erfolgte, indem art- und sinnverwandte Aussagen zusammengefasst wurden. Um die Zuordnung zu erleichtern, wurden die elektronischen Unterlagen ausgedruckt und in Streifen geschnitten – jede Antwort bildete einen eigenen Streifen. Danach wurden die Aussagen der Kategorie

zugeordnet. Ebenso wurde mit den vorhandenen Pinnkärtchen umgegangen. Mit diesem Schema wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit in Summe 230 Rückmeldungen aus 12 Veranstaltungen mit 135 Teilnehmern erfasst und später analysiert.

3.4.5. Ergebnis und Interpretation

Die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung werden in Abbildung 14 zusammengefasst.



Abbildung 14: (Haupt-)Herausforderungen für Raiffeisen Topmanager

„

Zunächst einmal werden die äußeren Faktoren, also die externen Rahmenbedingungen, einer Analyse unterzogen, die – gemeinsam mit den inneren Faktoren, den internen Rahmenbedingungen – die Grundlage für die Akzeptanzanalyse bilden sollen.

3.4.6. Externe Rahmenbedingungen

Neben der allgemeinen Wirtschaftslage sind die Topmanager der Meinung, dass die spezielle Struktur und Entwicklung des Marktes im Einzugsgebiet eine wichtige Rolle spielt: Marktfaktoren, wie die demografische Entwicklung (Bevölkerungsstruktur, Zu-/Abwanderung), die Kaufkraft, das Pendlerverhalten und die Kundenstruktur zwingen die Geschäftsleiter zum Überdenken bestehender Strategien. Generell haben sich auch die Anforderungen der Kunden an ein Bank- und Finanzinstitut in den letzten Jahren deutlich verändert. Das Raiffeisen Topmanagement ist überzeugt, dass nur mehr wenige Kunden ein geringes technologisches Wissen haben bzw. auch örtlich gebunden sind. Die meisten Kunden finden sich technisch gut zu Recht und nutzen die Informations- und Kommunikationstechnologie in hohem Maße. Die Kundenloyalität sinkt in den Augen der Geschäftsleiter: Zunehmend flexiblere Kunden mit größerer Wechselbereitschaft bei „besseren“ Konditionen im Anlagebereich beschäftigen sie und machen ihnen Kopfzerbrechen über die Werteorientierung – vor allem da es sich hierbei vorrangig um die junge Kundenschicht handelt.

Auch die Wettbewerbssituation der Raiffeisenbanken hat sich in den letzten Jahren deutlich verschärft. Zu den traditionellen Marktanbietern wie Sparkassen kommen nach Aussage der Befragten eine große Palette neuer Mitbewerber dazu: „Billiganbieter“ von Standardprodukten wie Direktbanken, Internetbanken oder Autobanken haben genauso Marktanteile gewonnen wie auch Schattenbanken, die Produkte und Dienstleistungen anbieten, die mit den traditionellen Bankleistungen in Konkurrenz treten. Umso wichtiger wird es ihrer Meinung nach als Raiffeisenbank eine klare Position in der regionalen Wettbewerbsposition einzunehmen und basierend auf klaren Strategien die Banksteuerung darauf abzustimmen.

Die technische Entwicklung im Bankenbereich erstreckt sich einerseits auf die bankinterne EDV, andererseits auf die Automation im Kundenbereich. Der Trend zur

“

Selbstbedienung, der Einsatz von beratungs- und vertriebsunterstützenden Systemen sowie die Mobilität der EDV in der Kundenberatung sind nur einige Schlagworte der letzten Jahre. Dem Topmanagement ist bewusst, dass die für 2015/2016 geplante Zusammenlegung der zwei wesentlichen Raiffeisen Kernbanksysteme eine große Innen- und Außenwirkung nach sich ziehen wird. Dementsprechend ist auch der Druck, der auf dem Projektteam und allen Verantwortungsträgern sowohl zeitlich als auch kostenmäßig lastet. Die Einführung dieser technischen IT-Zusammenlegung löst große Bedenken, vor allem in der Primärebene, aus. Zusätzlich haben neue Technologien wie Internet das komplette Bankgeschäft verändert. Das Internet ist für viele Kunden zum festen Bestandteil des Lebens geworden. Auch die sozialen Medien werden immer entscheidender für Banken. Vergleiche über Konditionen, Zufriedenheitsbefragungen unter Freunden und Empfehlungen gehören heute nach Meinung der Topmanager zum Alltag.

Im rechtlichen Bereich belasten die Topmanager vorrangig die unzähligen Änderungen der letzten Jahre im Aufsichtsrecht. Rechtlich war für die Banken das sogenannte BWG, das Bankwesengesetz, ca. 20 Jahre das Grundgesetz des österreichischen Bankwesens. Alle geschäftspolitischen Maßnahmen jedes österreichischen Kreditunternehmens hatten sich primär daran zu orientieren. 2006 musste durch die Novellierung der rechtlichen Grundlagen für Banken innerhalb der EU („Basel II“) nicht nur das BWG, sondern auch eine Vielzahl an anderen österreichischen Gesetzen adaptiert bzw. in weiterer Folge auf dem Verordnungsweg durch die Finanzmarktaufsichtsbehörde (FMA) spezifiziert und ausformuliert werden. Im Zuge der neuerlichen Überarbeitung der europaweiten bankrechtlichen Normen als Antwort auf die Bank- und Finanzkrise 2008/09 kam es im Jahr 2013 endgültig zur Implementierung dieser neuen Regeln („Basel III“) auf europäischer und nationalstaatlicher Ebene durch eine Neufassung der Eigenkapital-Richtlinie („Capital Requirement Directive“ als Version CRD IV) und erstmals durch eine eigene EU-Verordnung, die Eigenkapital-Verordnung („Capital Requirement Regulation“, CRR). Die Richtlinie machte nicht nur eine tiefgreifende Veränderung des BWG nötig, sondern erfasste auch 19 weitere Gesetze, die es zu ändern galt. Darüber hinaus wurden auch noch weitere Gesetze zu neuen Inhalten nötig (wie zu Beispiel das Bankeninterventions- und -restrukturierungsgesetz (BIRG) – oder auch „Bankentestament“ genannt). Die wichtigste Änderung dabei war allerdings die Tatsache, dass mit der CRR, der EU-

„
Eigenkapitalverordnung, neben dem BWG eine zweite, in Teilbereichen noch über dem BWG stehende, zentrale, europäische Norm in Kraft trat, die ab nun in diesen Teilbereichen als Grundgesetz des europäischen Bankwesens anzusehen ist – und damit unmittelbar auch für die österreichischen Banken Gültigkeit besitzt (BRUCKNER & MAROLD, 2014).

Dem Raiffeisen Topmanagement ist bewusst, dass es wie jeder Geschäftsleiter, Vorstand oder Aufsichtsrat eines Bank- oder Finanzinstituts diese Änderungen kennen und in seinem Verantwortungsbereich auch entsprechend reagieren muss. Außerdem unterliegt die Raiffeisenbank in ihrer Tätigkeit den allgemeinen Normen des Zivil- und Handels- bzw. Unternehmensrechts sowie den speziell für Banken relevanten Richtlinien und Verordnungen der EU (BRUCKNER & MAROLD, 2014), die sich zumindest nach dem Gefühl der Raiffeisen Topmanager derzeit permanent ändern und ständig erneuert werden. **Diese rechtlichen Anforderungen und das Wissen der Auswirkungen auf ihr Geschäft wurden von allen drei befragten Zielgruppen (Geschäftsleiter, Vorstände, B-1 Manager) und in jedem Training als die größte derzeitige Herausforderung für Raiffeisen Topmanager genannt.**

Die Raiffeisenbank ist im besonderen Maße von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung abhängig: Sowohl durch die Entwicklung der Zinsen als auch durch konjunkturbedingte Veränderungen der Nachfrage nach Finanzdienstleistungen kommt es zu sehr unterschiedlichen Anforderungen an die Kreditinstitute, die dann sehr flexibel reagieren müssen. Je nach Wirtschaftslage wird von den Kunden mehr veranlagt und gespart oder mehr investiert und Banken müssen sich darauf entsprechend einstellen können. Dies ist heute umso mehr eine existenzielle Notwendigkeit (BRUCKNER & MAROLD, 2014). Nach einer Zeitspanne großer Turbulenzen in den weltweiten Finanz- und Wirtschaftssystemen – ausgelöst durch die Finanzkrise von 2008/09 – findet man nun eine äußerst angespannte wirtschaftliche Lage vor. Diese lässt sich kennzeichnen durch ein historisch auf einem Tiefststand befindliches Zinsniveau, ein geringes Wirtschaftswachstum und durch einen – nach Meinung der Raiffeisen Topmanager – Ausblick ohne wesentlichen Änderungen dieser Situation in den nächsten 3-5 Jahren.

Neben den bereits beschriebenen Faktoren spielen auch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle. Das Image der Banken leidet sehr in der

“

öffentlichen Wahrnehmung und Bewertung des Bankgeschäftes. Fühlten sich die Geschäftsleiter früher nach dem Bürgermeister und dem Priester in einem Ort schon als drittwichtigste Person und konnten Ansehen genießen, sind sie heute aufgrund des negativen Images von Banken eher mit Kritik konfrontiert. Daher empfinden es die Topmanager als große Anforderung an sich selbst, eine Veränderung dieser Einstellung durch eigenes Zutun herbeizuführen. Das bedeutet für sie allerdings größtenteils privates Engagement und damit zusätzliche zeitliche Investition.

3.4.7. Interne Rahmenbedingungen

Auch unternehmensintern sehen die Raiffeisen Manager große Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Der Erwartungsdruck „von außen“ und an sich selbst, bringt die Topmanager vielfach auch an ihre eigenen Grenzen. Sie müssen das Kostenthema ständig vor Augen haben, brauchen Visionen, müssen wissen „wohin die Reise geht“. Prozesse, Strukturen und Strategien, die sich oft jahrzehntelang bewährt haben, müssen analysiert, überarbeitet und umgebaut werden. Der Geschäftsleiter agiert jedoch nicht alleine: er hat rund um sich ein Team, Mitarbeiter, Kollegen und Funktionäre. Um diese Menschen in die richtige Richtung zu bewegen, bedarf es einer starken Führungskraft, einer Persönlichkeit. Diese Persönlichkeit muss seinem beruflichen Umfeld Orientierung geben, Klartext reden und sich dessen bewusst sein, wie viel Verantwortung sie für jede Person in der Bank, für das Team und für die Gesamtbank hat. Vielen Führungskräften fehlt jedoch nach ihren eigenen Aussagen das Know-how, wie sie in diesen Zeiten der Veränderung ihre Leistungsträger ins Boot holen und so kommunizieren, dass sowohl die Mitarbeiter als auch die Funktionäre hinter ihren Entscheidungen stehen.

Personalentscheidungen gehören oftmals zu den unangenehmsten Aufgaben von Topmanagern. Sie spüren laut ihren eigenen Aussagen abnehmende Motivation der Mitarbeiter, bemerken große Unterschiede in den Leistungen einzelner Teammitglieder, wollen die Effizienz Einzelner steigern und sie fragen sich vermehrt, wie sie es schaffen können, vertretbaren Druck aufzubauen, um Mitarbeiter für mehr Leistungen zu gewinnen, und trotzdem die größtenteils gute Stimmung aufrechtzuerhalten. Der Anstieg der Zahl von Burn-Out Fällen – vor allem qualifizierter Mitarbeiter, die über einen langen Zeitraum hindurch Überdurchschnittliches leisten – ist eine

weitere Herausforderung der Führungskräfte. Gute Mitarbeiter trotz der enormen Arbeitsbelastung zu motivieren und gleichzeitig aufgrund der Ertragslage auch Kündigungen aussprechen zu müssen und parallel dazu versuchen qualifiziert(er)e Mitarbeiter zu finden, fordert die Raiffeisen Führungskräfte, da sie damit oftmals einer für sie neuen Situation gegenüberstehen.

Viele Geschäftsleiter von Raiffeisenbanken sind darüber hinaus mehrfach belastet: Daheim muss der (meist landwirtschaftliche) Betrieb weiterlaufen und beruflich sind sie durch die bereits aufgezeigten Faktoren belastet. Permanenter Stress, kaum Zeit für Privatleben – viele Führungskräfte fragen sich derzeit, wie sie trotzdem in der Kraft und wirksam bleiben können. Ebenso fordert die Topmanager oftmals die Zusammenarbeit mit Menschen, denen sie nichts anschaffen können. Die Kooperation mit den eigenen Vorstands- oder Geschäftsleiterkollegen, mit dem Obmann, mit Funktionären, mit dem Aufsichtsrat fordert ihrer Meinung nach viel Fingerspitzengefühl. Gremienarbeit auf Landesebene, Zusammenarbeit mit Verbundunternehmen und dem Verband, aber auch in der Geschäftsleitervereinigung, in Beiräten gehören zu den Aufgaben jedes Geschäftsleiters und Vorstands, das ihnen viel Zeit und Mühen kostet und auch als große Herausforderung gesehen wird, um dieses Riesensystem erfolgreich mitzusteuern.

Zusammengefasst kristallisierten sich folgende **Haupt Herausforderungen für Raiffeisen Topmanager** heraus, die es zu meistern gilt:

- Rechtliche Rahmenbedingungen und Neuerungen und damit einhergehend steigende Kosten für den Bankensektor
- Anhaltend historisch tiefes Zinsniveau und in Folge drastisch sinkende Ertragskraft
- Zusammenarbeit unternehmensintern und im Verbund (Struktur)
- Gestiegene persönliche Anforderungen

3.5. Fazit

Zusammengefasst kann man sagen, dass Akzeptanz beim Bildungskunden durch Einhaltung einiger weniger, aber wesentlicher Leitlinien erreicht werden kann.

1. Man kennt die Wünsche und Präferenzen des Kunden – nicht nur durch standardisierte Befragungen oder externe Marktforschung, sondern vor allem auch dadurch, dass man den Kunden „am Feld“ beobachtet.
2. Man reagiert auf diese Wünsche und Präferenzen, indem man den Topmanager dabei unterstützt die aktuellen Herausforderungen, denen er im beruflichen Umfeld gegenübersteht, zu meistern. In der Bildung bedeutet das, ihm konkrete Werkzeuge in die Hand zu geben und die Lücke zwischen SOLL-Kompetenzen, die er gerade in dieser Zeit benötigt, und den IST-Kompetenzen, aufzuzeigen und zu schließen.

Ein wesentliches USP des Raiffeisen Campus ist, dass er als sektorinterner österreichweit agierender Bildungsanbieter als einzige Organisation dazu beitragen kann, dass sich die österreichweite Raiffeisen Topmanager Community in exklusiven Bildungsformaten trifft, austauscht und vernetzt. Der Raiffeisen Campus kennt die Zielgruppe, hat die wichtigsten Kundendaten verfügbar und hat jederzeit die Möglichkeit auf die Führungskräfte zuzugehen und sie nach ihren aktuellen Bedürfnissen zu fragen bzw. in persönlichen Gesprächen herauszufinden, was das Raiffeisen Topmanagement derzeit am meisten beschäftigt.

Die Auswertung der Themen, von denen sich die Führungskräfte in der aktuellen Situation durchaus gefordert fühlen, zeigt im Vergleich zum Bildungsangebot, das der Raiffeisen Campus für die Topmanagement Community anbietet, ein durchwegs positives Bild. Gerade im Hinblick auf die festgestellten Haupt-Herausforderungen wurde in den letzten zwei Jahren das Angebot komplett überarbeitet und entsprechend den rechtlichen Rahmenbedingungen angepasst. Die Fit & Proper Anforderungen der FMA verlangt von Geschäftsleitern und Inhabern von Schlüsselfunktionen unter anderem, dass sie ihr fachliches und aufsichtsrechtliches Wissen am neuesten Stand halten.

“

Der Raiffeisen Campus hat mit Trainings im Bereich Geschäftsleiter (z. B. „Fit & Proper für Geschäftsleiter“, „Die gefährlichsten Haftungsrisiken für Geschäftsleiter“), in der Zielgruppe „Inhaber von Schlüsselfunktionen“ mit einem Fit & Proper Leadership Update und für Vorstände von RZB, RLB und Verbundunternehmen mit Intensivtagen „Aufsichtsrecht konkret“ reagiert, die die derzeit sich oft ändernden aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen im Fokus haben (siehe Kapitel 2.4, S. 35).

Tools, die dabei unterstützen sollen, in anhaltenden Niedrigzinsphasen, zu reagieren, Strategien zu überdenken und zu überarbeiten, werden in speziellen Geschäftsleiter- und B-1 Trainings gelehrt und dem Topmanagement näher gebracht. In der Zielgruppe „Vorstände“ fehlt hier derzeit noch ein entsprechendes Angebot. An diesem wird jedoch gerade in Zusammenarbeit mit einer renommierten amerikanischen Universität gearbeitet.

Um die unternehmensinterne Zusammenarbeit und jene im Verbund zu stärken, wurde bereits mehrmals versucht entsprechende Trainings für zwei der Topmanagement Zielgruppen – Geschäftsleiter, „B-1 Manager“ – in exklusiven Leadership Updates anzubieten. Der Raiffeisen Campus ist bis jetzt damit gescheitert, die Trainings kamen entweder aufgrund zu geringer Anmeldungen nicht zu Stande oder das Feedback von den Teilnehmern war oft negativ. Einer der Gründe liegt nach Ansicht der Verfasserin darin, dass die derzeit von Geschäftsleitern der Primärebene gestellten Fragen⁵ „Kooperation oder Fusion?“, „Wie sieht die ideale Bankgröße aus?“ niemand eindeutig beantworten kann oder will. In diesem Bereich muss das Topmanagement seitens Raiffeisen Campus mit einem entsprechenden Bildungsangebot besser und vermehrt unterstützt werden. Die anderen genannten Herausforderungen, die die Raiffeisen Führungskräfte derzeit am meisten beschäftigt, sind großteils entsprechend in Seminaren, Leadership Updates oder Konferenzen des Raiffeisen Campus berücksichtigt und werden im aktuellen Programm 2015 sehr gezielt fokussiert (vgl. u. a. Abbildung 10: Weiterbildungsangebot 2015 exklusiv für Geschäftsleiter von Raiffeisenbanken). Die Teilnehmer- und Umsatzzahlen des Raiffeisen Campus bestätigen das Jahr 2014 als das stärkste Jahr in der Geschichte der österreichweiten Raiffeisen Bildung.

⁵ Diese Fragen sind der qualitativen Studie „Die größten Herausforderungen der Raiffeisen Top Manager“ (vgl. Kapitel 3.4, Empirische Untersuchung: Qualitative Inhaltsanalyse zur Akzeptanz des Campus bei Topmanagern) entnommen.

Die Aktivitäten, die der Raiffeisen Campus setzt, passieren teilweise noch zu unsystematisch, da diese Zielgruppe auch für die Bildungseinrichtung eine noch relativ junge ist. Um beim Topmanagement als Kunden (so hohe) Akzeptanz zu erreichen, dass er bei Weiterbildungsaktivitäten als Preferred Partner in Erwägung gezogen wird, lautet die klare Empfehlung des Verfassers die wesentlichen Leitlinien für Kundenakzeptanz künftig noch mehr in den Mittelpunkt zu stellen. Um bei dieser Zielgruppe wirksamer zu werden, sollte das Verhalten der Topmanager mit Experimenten ganz genau und systematisch beobachtet werden, aber auch die Kundendaten gezielter genutzt werden. Der Raiffeisen Campus muss es in dieser Zielgruppe schaffen mit top Qualität im Bildungsangebot – sowohl inhaltlich als auch bei den Trainern – und intensiver zielgruppenadäquater Kommunikation stärker auf sich aufmerksam zu machen.

4. Kommunikation

Bildung als Ware zu sehen und dementsprechend auch in der Kommunikation gegenüber der Zielgruppe zu agieren, stößt bei österreichischen Bildungsexperten oftmals noch auf Widerstände (u. a. GORZ, 2004 und RIBOLTIS, 2009). Der Bildungsmarkt in Österreich ist jedoch durch steigenden Kostendruck und eine stets wachsende Anzahl von Bildungsanbietern gekennzeichnet. Um sich vom Wettbewerb abzuheben, sind Bildungsinstitutionen wie der Raiffeisen Campus gefordert die vom Kunden gewünschten Dienstleistungen zeitgerecht – am besten vor den Mitbewerbern – **in top Qualität anzubieten und das Angebot zielgruppenorientiert zu kommunizieren.**

Um auch im Segment der (Raiffeisen) Topmanager als Preferred (Bildungs-)Partner wirksam zu werden, werden in diesem Teil der Arbeit **die relevanten Marketinginstrumente zur erfolgreichen Kommunikation** mit Raiffeisen Topmanagern als Kunden des Raiffeisen Campus erarbeitet werden. Zur Einordnung der Begriffe sowie zur Darstellung deren zentraler Wesensmerkmale und Prinzipien werden die Begriffe Marketing und Bildungsmarketing zu Beginn des Kapitels voneinander abgegrenzt. Um einen Überblick über das breite inhaltliche Spektrum der Kommunikationsinstrumente zu bekommen, werden die klassischen Kommunikationsinstrumente und die neuen Möglichkeiten, die soziale Medien Unternehmen und Organisationen im Bereich Kommunikation eröffnen können, in der Folge kurz umrissen. Weiters erfolgt ein Detailblick auf die sowohl für Bildungsorganisationen allgemein als auch für den zweiten empirischen Teil der vorliegenden Arbeit besonders relevanten Kommunikationsinstrumente: das Programmheft, die Website, WEB 2.0, Online-Marketing als besondere Form des Direktmarketings und das Empfehlungsmarketing. Im letzten Abschnitt des Kapitels wird die Kommunikationsmatrix als Grundlage für die Dokumentation aller relevanten Kommunikationsprozesse skizziert.

4.1. Kommunikation als Teils des Marketings

Marketing bezeichnet die Ausrichtung aller Unternehmensentscheidungen auf den Markt. Klassisch wird Marketing nach MEFFERT (2000) als marktorientierte Führung

eines Unternehmens definiert, die sich in Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichtete Unternehmensaktivitäten ausdrückt. „Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Austauschobjekte erzeugen, anbieten und miteinander austauschen“ (KOTLER et al., 2007, S. 11). BRUHN (2007) versteht Marketing in einer moderneren Definition als eine unternehmerische Denkhaltung, die sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher Unternehmensaktivitäten konkretisiert. Alle Unternehmensleistungen sollen am Kundennutzen ausgerichtet werden und durch eine konsequente Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Ziele zu erreichen.

Ein Vergleich der drei Definitionen zeigt, dass man klassisch den **Markt als Gesamtgebilde** betrachtet, auf den Unternehmensaktivitäten adressiert werden müssen, während in der neueren Variante der **Kunde als Adressat der Unternehmensaktivitäten** explizit genannt wird. Egal was das Unternehmen tut, **es soll dem Kunden einen Nutzen bringen**. Gemeinsam haben jedoch alle drei Definitionen die Absatzorientierung des Marketings. **Marketing fokussiert also die Bekanntmachung und den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen.**

4.1.1. Die 4P des Marketing-Mixes

Als Ausgangsbasis werden in der klassischen Marketinglehre die vier zentralen Aufgaben des Marketings unterschieden, die als „Die 4-P des Marketing-Mix“ bezeichnet werden (KOTLER et al., 2007). Der Marketing-Mix wird definiert als die Menge der Marketingwerkzeuge, die ein Unternehmen in Verfolgung der Marketingzielsetzung einsetzt (BORDEN, 2004). Die vier Ps stehen für die vier Gruppen, in die sie McCARTHY 1996 einteilte:

1. Product (Produktpolitik): Wie müssen die Produkte bzw. Dienstleistungen eines Unternehmen gestaltet sein, um die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen?
2. Price (Preispolitik): Wie muss der Preis gestaltet sein, damit er vom Kunden akzeptiert werden kann?

3. Promotion (Kommunikationspolitik): Wie erfährt der Kunde möglichst einfach, schnell und kostengünstig von den angebotenen Produkten und Dienstleistungen beziehungsweise wie kann der Kunde vom Kauf überzeugt werden?
4. Place (Vertriebspolitik): Wie kommen die angebotenen Produkte und Dienstleistungen einfach, schnell und kostengünstig zu den Kunden?

Abbildung 13 stellt einen Überblick des Marketingmixes und eine detaillierte Beschreibung, welche Dienstleistung sich unter welchem der „4 Ps“ wiederfindet, dar.

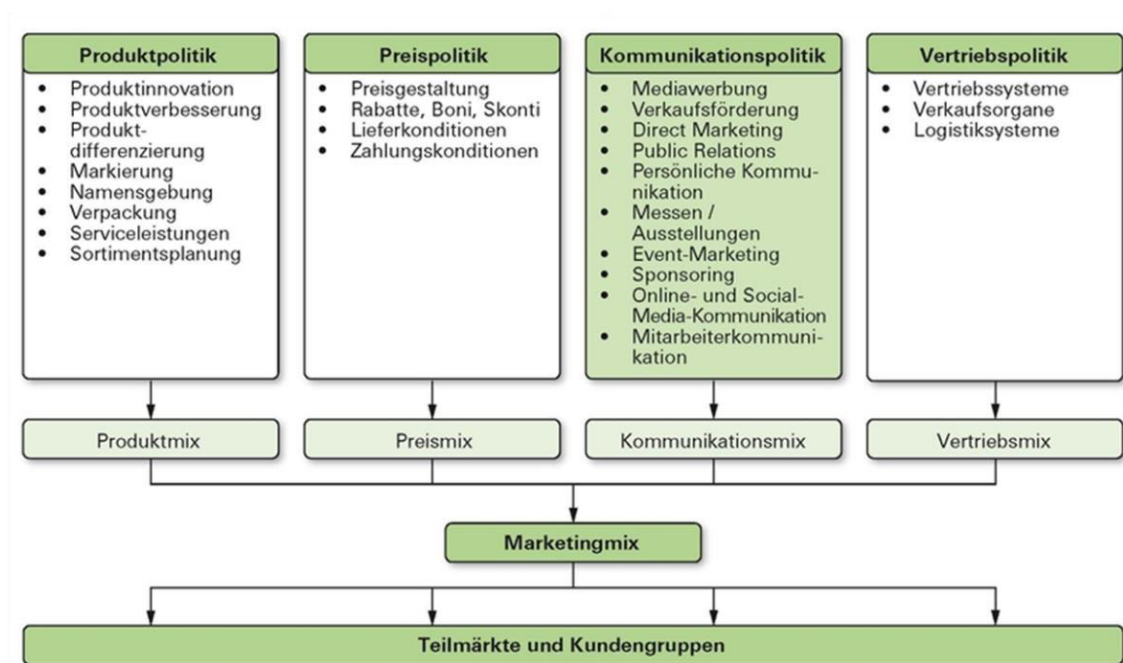


Abbildung 15: Die 4P des Marketing (BRUHN, 2004)

4.1.2. Der erweiterte Marketing-Mix für Dienstleistungsunternehmen

Bei Sachgütern ist der herkömmliche Marketingansatz oftmals erfolgreich, mit Blick auf das Dienstleistungsmarketing sind aber zusätzliche Aspekte zu berücksichtigen (BOOMS & BITNER, 1981):

5. People (Personenpolitik): Welche Qualitätsansprüche und Qualifizierungsbedürfnisse gibt es im Hinblick auf die Mitarbeiter?

6. Physical Evidence (Ausstattungs politik): Welche Ausstattung (Art des Gebäudes, Empfangsbereich) unterstützt das Unternehmen gegenüber seiner Kunden im Sinne der Leistungsversprechen?
7. Process (Prozessmanagement): Wie sind die Prozesse im Sinne der Kundenorientierung gestaltet?

GRÖNROOS (1984) argumentiert wie von BRUHN (2004) auch in Abbildung 16 dargestellt, dass im Dienstleistungsmarketing daher zum externen Marketing auch das interne und das interaktive Marketing hinzukommen.

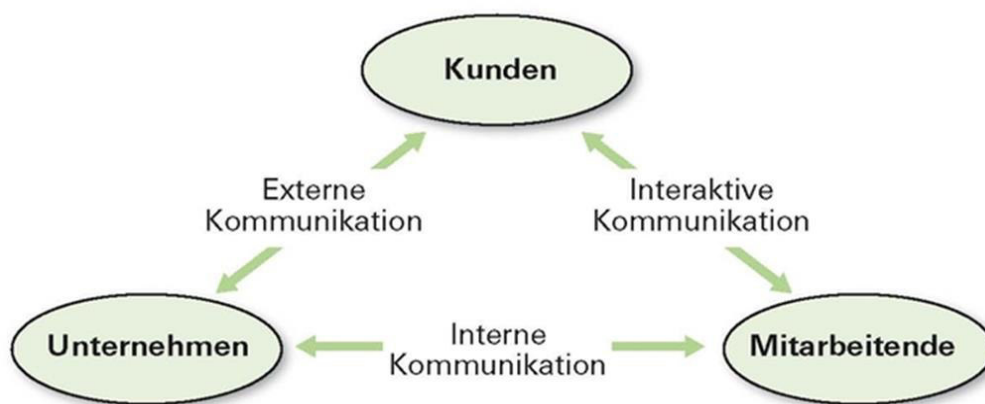


Abbildung 16: Drei Arten des Marketings in Dienstleistungsbranchen (BRUHN, 2004)

4.1.3. Bildungsmarketing

Marketing für Bildungsträger ist die Übertragung des Marketinggedankens in die Welt der Bildungsdienstleister und als offener Dialog zwischen Kunde und Anbieter von Bildungslösungen zu verstehen. Es gilt zum einen die Weiterbildung im Sinne eines lebenslanges Lernens zu fördern, zum anderen die Weiterbildungsleistungen als Service- bzw. Marketingmixelemente anzubieten, um eine Differenzierung im Wettbewerb zu realisieren (SCHWERTFEGER, 2000; KUNTZ, 2014), also um die Vermarktung aller Formen von Weiterbildungsangeboten an interessierte Abnehmer. Markenaufbau und Imagebildung spielen wie aus Abbildung 17 von LUTZER & REITER (2009) erkennbar, im Bildungsmarketing ebenso eine wesentliche Rolle.

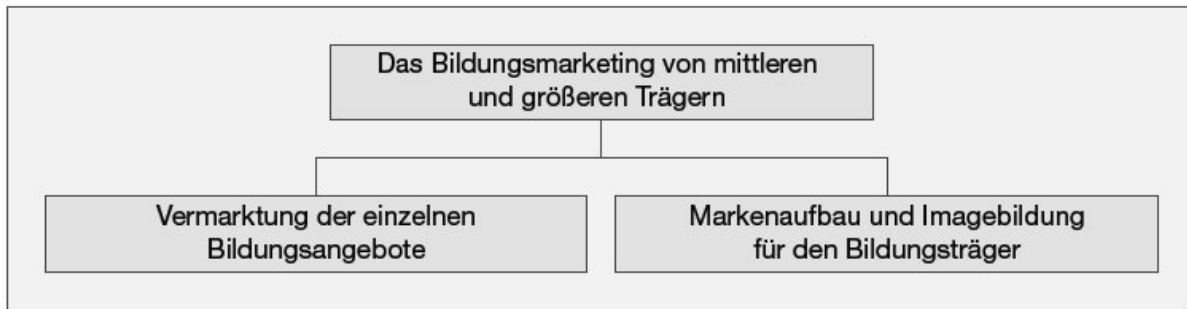


Abbildung 17: Bildungsmarketing von mittleren und großen Unternehmen (LUTZER & REITER, 2009)

BERNECKER (2001, S. 44) versteht unter Bildungsmarketing „*Methoden zur Vermarktung von Angeboten im Bildungswesen. Es hat zur Aufgabe, den Aufbau, die Aufrechterhaltung und die Verstärkung der Beziehungen zum Bildungsnachfrager, anderen Partnern und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen zu gestalten. Mit der Sicherung der Unternehmensziele sollen auch die Bedürfnisse der beteiligten Gruppen befriedigt werden.*“ Beim Bildungsmarketing geht es also um die Vermarktung aller Formen von Weiterbildungsangeboten an Interessierte. Bei der Vermarktung des Bildungsangebotes muss zusätzlich darauf Rücksicht genommen werden, dass der Kunde eine Leistung kauft und bezahlt, die er im Vorhinein nicht beurteilen und auch nicht umtauschen oder zurückgeben kann. Er kann das Produkt also erst im Nachhinein richtig beurteilen – dann, wenn er die Leistung bereits in Anspruch genommen hat. Das bedeutet auch, dass bei Kauf von Bildung der Kunde dem Unternehmen ein Vorschussvertrauen entgegen bringt. Er vermutet, dass die Bildungsmaßnahme, für die er sich entscheidet, einen Nutzen bringt. Gerade im Fall der Zielgruppe der Topmanager kommt zum finanziellen Aspekt auch die knappe Ressource Zeit dazu. **Zwischen Bildungsanbieter und Interessenten muss daher von Anfang an großes Vertrauen aufgebaut werden.** Eine wichtige Aufgabe des Bildungsmarketings besteht also darin, dem Interessierten das Angebot so zu präsentieren, dass er sich ohne Wissen um die Person des Vortragenden bzw. die angewendete Methodik auf die Auswahl des Bildungsunternehmens verlässt und sich anmeldet (LUTZER & REITER, Handbuch Marketing für Weiterbildner: Bildung mit den "6P" professionell vermarkten., 2009). **Erfolgreiches Bildungsmarketing basiert auf Glaubwürdigkeit und Vertrauen.**

“

Sowohl für die Vermarktung der Bildungsformate als auch für den Markenauf- und ausbau und die Imagebildung kann auf die klassischen „Ps“ des Marketingmix zurückgegriffen werden. Weiterbildungsorganisationen haben vor allem folgende Möglichkeiten, die einzelnen Segmente des Marketing-Mixes auszugestalten (LUTZER & REITER, 2009; ZECH 2010).

- Product: Angebotsgestaltung/Programmplanung, z. B. Themen, die die Zielgruppe in ihren aktuellen Herausforderungen beschäftigen
- Price: Vertrags-/Konditionengestaltung, z. B. Rabattierung bei Inhouse-Trainings
- Place: Vertriebsgestaltung und Gestaltung der Veranstaltungsorganisation, z. B. Zusammenarbeit mit ausgewählten Hotels
- Promotion: Kommunikationsgestaltung, z. B. Verkaufsförderung

In Abbildung 18 konkretisieren LUTZER & REITER (2009) die Möglichkeiten von Bildungsträgern im klassischen Marketing-Mix.



Abbildung 18: Klassischer Marketingmix bei Bildungsträgern (LUTZER & REITER, 2009)

Für Bildungsanbieter gilt unter Zuhilfenahme von zusätzlichen intelligenten (und legalen) Marktforschungsdaten für diese Zielgruppe das Kaufverhalten genau(er) zu prognostizieren und die richtigen Schlussfolgerungen für den passenden Marketingmix zu ziehen (BLOCHING et al., 2012). Eine Nichtbeachtung dieser Zielvorstellungen der Kunden führt nämlich umgekehrt zu einer Sanktionierung des Bildungsanbie-

ters (BERNECKER, 2001). Erfolgreiches Bildungsmarketing bedeutet **konsequente Kundenorientierung** (BERNECKER, 2007). Wie schon zu Beginn des Kapitels aufgezeigt, verfolgt Marketing immer das Ziel die Produkte und Dienstleistungen, und da vor allem ihren Nutzen, bekannt zu machen und zu verkaufen.

Bildung verkaufen war auch in der Literatur ein lange tabuisiertes Thema. Vor allem Bildungsexperten versuchen oftmals die Tatsache, dass es sich bei Weiterbildung um eine Ware handelt, zu verharmlosen. So wird zum Beispiel in der einschlägigen Fachliteratur das Verkaufsgespräch als beziehungsorientiertes und strukturiertes Beratungsgespräch betrachtet, in dem es darum geht, dass der Kunde aktiv eine Lösung abkauft, aber weniger darum, dem Kunden etwas zu verkaufen (BERNECKER et al. 2007). Nach NIEDEREICHHOLZ (2004) ist das Akquisitionsgespräch ein professionelles Gespräch, das auch von national ausgerichteten Beratern nach internationalen Standards geführt werden soll. Was genau damit gemeint ist, wird nicht näher erläutert. Abweichend von diesen Definitionen hält es die Verfasserin dieser Arbeit mit ZECH (2010) **Verkauf als Service zu betrachten**.

Verkauf soll als interaktiver Prozess gesehen werden, in dessen Verlauf das Angebot und der Nutzen für den Interessenten klar und deutlich kommuniziert wird, damit er alle Grundlagen für seine Entscheidungsfindung zur Verfügung hat. Beendet wird der Prozess mit der Annahme oder Ablehnung des Angebotes durch den potenziellen Kunden. Verkaufen ist ebenso Ziel von Bildungsmarketing. Verkauf als Strategie im Sinne eines durchgängig kundenbezogenen Denkens, Planens, Steuerns und Handelns innerhalb der gesamten Weiterbildungsorganisation ist Voraussetzung. Kundenorientierung muss jedoch Auswirkungen auf die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation haben (Struktur) und Verkaufen zur Angelegenheit eines jeden Mitarbeiters werden (Kultur) – eine unverzichtbare Aufgabe, um Verkaufs- und Kundenorientierung nicht nur zu einem Lippenbekenntnis oder einer bloß niedergeschriebenen Strategie der Weiterbildungsorganisation zu machen (ZECH, 2005). Glaubwürdigkeit und Vertrauen spielen beim erfolgreichen Absatz vom immateriellen Gut Bildung wiederum eine ausschlaggebende Rolle (ZECH, 2010).

Wenn also Verkaufs- bzw. Kundenorientierung als grundlegende strategische Ausrichtung verstanden wird, muss dem Interessenten also „nur noch“ **das Angebot und der Nutzen klar kommuniziert werden**, um ihm Kriterien für seine Entschei-

“

dungsfindung zu bieten. Eine zentrale Rolle nimmt daher die **Kommunikationspolitik** ein: Mit welchen Instrumenten und Systemen wünscht die jeweilige Zielgruppe, dass ihr der Nutzen und das bedarfsgerechte Produktangebot kommuniziert wird?

4.2. Kommunikationspolitik

Unter dem Begriff „Kommunikationspolitik“ werden sämtliche Maßnahmen zusammengefasst, die auf Motive, Kenntnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen von Marktteilnehmern gegenüber einem Unternehmen und dessen Leistungen einwirken (STEINBILD, 2005). MEFFERT (1986, S. 443) definiert die Kommunikationspolitik als *„Übermittlung von Informationen eines Unternehmens, um Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen gemäß spezifischer Zielsetzungen des Unternehmens zu steuern“*.

Im Rahmen der Kommunikationspolitik ist es wesentlich, dass geeignete Maßnahmen gefunden werden, mit denen Weiterbildungsunternehmen auf sich aufmerksam machen können und damit wirksam werden. Die Kommunikationspolitik im Bildungsmarketing hat also die Aufgabe die Bedeutung von Weiterbildung sichtbar und begreifbar zu machen (BERNECKER, 2001). Mit Hilfe der Kommunikationspolitik werden die Botschaften nach innen und außen transportiert. Dabei spielt es eine große Rolle, wie die Kommunikationsinstrumente aufeinander abgestimmt werden und dadurch zum Tragen kommen (BENEKE et al., 2010). Der Einsatz der jeweiligen Instrumente verlangt Fingerspitzengefühl. Abgestimmt auf die Bedürfnisse des Kunden bedeutet dies, dass sich jedes Unternehmen sowohl rational als auch emotional mit ihren Zielgruppen auseinander setzen muss, um Maßnahmen gezielt umzusetzen und den erhofften Erfolg zu erreichen. Wichtig ist daher, die Marketinginstrumente nicht einzeln zu betrachten, sondern mit einem optimierten System den Kunden Schritt für Schritt zur Kaufentscheidung zu führen. Diesen Prozess haben viele Bildungsorganisationen weder analysiert noch definiert. Es handelt sich dabei jedoch um den **Kernprozess**, der auch über Erfolg bzw. Misserfolg des Unternehmens entscheiden kann (KUNTZ, 2014).

“

Für den wirtschaftlichen Erfolg eines Bildungsunternehmens wird es nach KUNTZ (2014) immer wichtiger, eine Marketingstrategie zu haben, die folgende Fragen beantwortet:

1. Wie führe ich meine potenziellen und neuen Kunden Schritt für Schritt zur Kaufentscheidung?
2. Welche Kommunikationsinstrumente setze ich zu welchem Zeitpunkt hierfür (nicht) ein?

Die **Kommunikationspolitik** wird in zwei Teilbereiche geteilt: die **Kommunikationsinstrumente** und die **Kommunikationswege** (online, offline).

4.3. Kommunikationsinstrumente

In den 1980er Jahren wurde der emotionale Nutzen in der Marktkommunikation entdeckt. Markenpflege, Image und Absetzung von der Konkurrenz wurden vor allem durch klassische Werbung realisiert. Im Vordergrund standen zunehmend die Einzigartigkeit eines Produkts oder einer Marke (MEFFERT, 1998).

Nach BERNECKER (2012) lassen sich die Vielzahl unterschiedlicher Kommunikationsinstrumente systematisieren, in dem sie in sogenannte

- „Above-the-Line“-Instrumente und
- „Below-the-Line“-Instrumente

geteilt werden.

„Above-the-Line“ umfasst das **klassische Spektrum der Kommunikationsinstrumente**, zu dem die **Mediawerbung**, die **Öffentlichkeitsarbeit**, die **Verkaufsförderung und die Direktkommunikation**, wie beispielsweise persönlicher Verkauf, zählen (BERNECKER, 2012; MEFFERT 1998). „Below-the-Line“

bezeichnet all jene **Kommunikationsinstrumente, die nicht zu den klassischen** zählen: Sponsoring, Online-Marketing, etc. (siehe Abbildung 19).

Zu betonen ist, dass die Kommunikationsinstrumente nicht als „entweder-oder“ zu betrachten sind, sondern immer in Ergänzung zueinander. Nach BERNECKER (2012) sollen im Sinne einer integrierten Kommunikation mehrere Instrumente in zeitlicher, inhaltlicher und formaler Hinsicht abgestimmt und parallel eingesetzt werden

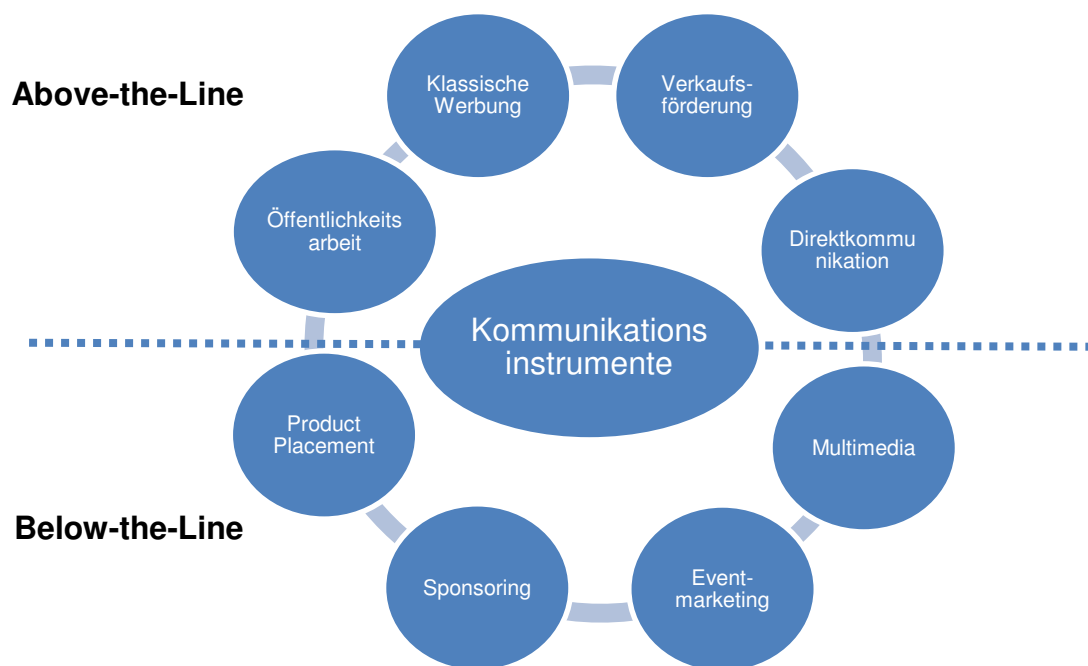


Abbildung 19: Kommunikationsinstrumente im Überblick (BERNECKER, 2012, verändert)

4.3.1. Klassisches Spektrum der Kommunikationsinstrumente

4.3.1. Klassische Mediawerbung

Zur klassischen Mediawerbung zählen alle Massenkommunikationsmittel: Printmedien, TV, Radiowerbung, (Großflächen-)Plakate, Flyer und Anzeigen im Internet. Die klassische Mediawerbung Print, TV und Radio ist für den Einsatz in Bildungsorganisationen zu teuer und zu ungezielt. Plakate und Flyer eignen sich eventuell für Messen und Kongresse, Anzeigen im Internet auf bestimmten Websites bieten sich aufgrund der geringen Kosten, der größeren Aufmerksamkeit und die Möglichkeit der gezielten Ansprache bestimmter Zielgruppen, an.

4.3.2. Öffentlichkeitsarbeit – Public Relations

Bei Public Relations, kurz PR, handelt es sich um das bewusste und legitime Bemühen als Unternehmen, Gruppe oder einzelne Person um Verständnis und um den Aufbau und die Pflege von Vertrauen in der Öffentlichkeit (REINEKE & EISELE, 1991). Public Relations umfasst einerseits die klassische Pressearbeit, andererseits die Öffentlichkeitsarbeit wie Kundenveranstaltungen (z. B. Tag der offenen Tür), Referententätigkeiten und öffentliche Auftritte von Mitarbeitern bei externen Unternehmen und Universitäten und die Teilnahme an Messen und Kongressen (ZECH, 2010). Nach ZECH (2010) schafft Public Relations bei den Kunden mehr Glaubwürdigkeit und Vertrauen als klassische Werbung. Daher ist es auch Weiterbildungsorganisationen zu empfehlen gute Pressekontakte zu pflegen. Die Wahrscheinlichkeit zur Veröffentlichung von Presseinformationen steigt mit der Anzahl gut gepflegter Pressekontakte. Voraussetzung bleibt natürlich trotz allem, dass der eingereichte Text dem Nutzer des Mediums tatsächlich einen neuen Inhalt bietet. Auch die eigene Unternehmenshomepage zählt zur Öffentlichkeitsarbeit.

4.3.3. Verkaufsförderung

Unter Verkaufsförderung oder auch „Sales Promotion“, versteht man „ [...] *zeitliche befristete Maßnahmen mit Aktionscharakter, um auf nachgelagerten Vertriebsstufen durch zusätzliche Anreize Kommunikations- und Vertriebsziele zu erreichen*“ (BRUHN, 2009, S. 366). Zur klassischen Verkaufsförderung zählen Verkaufspromotions oder Verbraucherpromotions wie Preisausschreiben, Vergabe von Zugaben oder Produktproben (BRUNS, 2007). In der Bildungsarbeit könnten zum Beispiel unterschiedliche Preismodelle (je mehr desto günstiger) eine verkaufsfördernde Maßnahme darstellen.

4.3.4. Direktmarketing

Als **Direktmarketing** bezeichnete man ursprünglich einfache Marketingkonzepte, bei denen Güter und **Dienstleistungen ohne Zwischenhändler direkt vom Hersteller an den Endverbraucher gelangen**. *„Direktmarketing ist jede Werbeaktivität, die eine direkte Bindung zwischen Ihnen und Ihrem potenziellen oder vorhandenen*

Kunden auf individueller Basis schafft oder nutzt.“ (BIRD, 1990, S. 35). *„Direct marketing, with its historical roots in direct mail (an advertising medium) and mail order (a selling method), has evolved as an aspect of the total marketing concept. It is characterized by measurability and accountability as well as reliance on lists and data“* (MERCER, 1992, S. 570). Ende der 1990er Jahre wurde der stark von der Betrachtung einzelner Aspekte geprägte Begriff des Direktmarketing abgelöst (MEFFERT, 2002). Der Begriff wurde für das Verkaufen durch Werbebriefe oder Kataloge verwendet. Nach dem Einsatz von Telefon und anderen Medien zum direkten Verkauf wird Direktmarketing umfassender definiert: *„Direktmarketing ist ein interaktives System des Marketing, in dem ein oder mehrere Kommunikations- und Werbemedien genutzt werden, um eine messbare Reaktion bei den Kunden und/oder Transaktionen mit den Kunden zu erzielen, die man an jedem beliebigen Ort erreichen kann.“* (KOTLER et al., 2007, S. 961)

Wie auch schon der allgemeine Begriff des Marketings zielt das Direktmarketing nicht auf eine einzelne Aktion, sondern auf den gesamten Prozess ab. *„Direktmarketing ist eine auf der Erfassung individueller Daten basierende, im Dialog erfolgende Ausrichtung aller Direktmarketinginstrumente und aller Unternehmensfunktionen auf die Befriedigung der Bedürfnisse des Individuums einer Zielgruppe mit anschließender Erfolgsmessung. Instrumente des Direktmarketings sind dabei die Direktwerbung, der Direktvertrieb sowie die kundenindividuelle Massenfertigung oder die kundenindividuelle Dienstleistung zu individuell gestalteten Preisen“* (BRUNS, 2007, S. 30).

Zu den Elementen des Direktmarketings zählen nach BÖKER (2005):

- Direkter persönlicher Kundenkontakt (z. B. Verkäufer, Telefonanruf)
→ Computer Aided Selling
- Direkter, nicht persönlicher Kundenkontakt (z. B. Katalog, Werbebrief)
→ Database Marketing
- Medialer Kundenkontakt (z. B. Response-Anzeigen, Response-Spots)
→ Online-Marketing
- Flankierende Elemente (z. B. Treueprogramme)

“

Ziel des Direktmarketings ist es die individuellen Verbraucherwünsche auf seriöse Art und Weise in Erfahrung zu bringen, um diese durch individuelle Ansprache, individuelle Angebotsgestaltung und individuellen Vertrieb bestmöglich zu befriedigen. Dafür müssen die Zielpersonen/-gruppen identifiziert und die Daten über ihn unternehmensintern erfasst, gespeichert und aufbereitet werden („Selektion“). Das Kernelement dafür ist die Kundendatenbank (BRUNS, 2007).

Exkurs: Kundendatenbank

Die Kundendatenbank oder auch „Consumer Database“ genannt, enthält Informationen über die bestehenden Kunden wie beispielsweise Grunddaten, Potenzialdaten, Aktionsdaten und Reaktionsdaten (HOLLAND, 2004):

- Grunddaten: Personendaten, Unternehmensdaten, Mitarbeiterdaten,
- Potenzialdaten: Potenzial über produktspezifischen Gesamtbedarf oder voraussichtlichen Zeitpunkt des nächsten Bedarfs,
- Aktionsdaten: Informationen über die kundengerichteten Marketingaktionen (z.B. Zahl der Mailings, Informationszusendungen),
- Reaktionsdaten: Erfassung aktiver Handlungen des Kunden (Anfragen zu Produkten, Trainer, Preisen);

Die ganzheitliche Ausrichtung eines Unternehmens auf Bedürfnisse und Wünsche eines Kunden bildet eine wesentliche Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg von diesem. Das Ziel der Kundengewinnung und Kundenbindung muss immer im Vordergrund stehen. Man bezeichnet das auch als Customer Relationship Management. Der direkte Kontakt zum Kunden ist das wesentliche Merkmal des Kommunikationsinstruments „Direktmarketing“. Eine individuelle Ansprache bestehender und potenzieller Kunden erfolgt mittels persönlicher Kommunikation durch direkte Ansprache. BERNECKER (2012) und BRUHN (2007) unterscheiden drei Erscheinungsformen des Direktmarketings:

- Passives Direktmarketing: Konsumenten werden ohne direkten Kundendialog auf Leistungsangebot des Unternehmens aufmerksam gemacht (Mailings, Flyer, Werbebriefe, etc.)
- Reaktionsorientiertes Direktmarketing: Der Kunde wird angesprochen und es wird ihm eine direkte Antwortmöglichkeit eingeräumt (Rückantwortkarte bei Werbebrief, Angeben der Kontaktdaten, etc.)
- Interaktionsorientiertes Direktmarketing: Anbieter und Nachfrager treten in direkten Kontakt und tauschen gegenseitig Informationen aus (Telefongespräch, E-Mail Verkehr, etc.)

In der Kommunikation mit den Kunden werden diese klassischen Instrumente künftig jedoch nicht mehr ausreichen (MEFFERT, 2000). Marketing ist in der Zwischenzeit vielfältiger geworden. Erlebnisorientiertes Eventmarketing kommt genauso zum Einsatz wie klassische Werbung (ADVICTED INTERACTIVE COMMUNICATION, 2014).

4.3.5. Kommunikationsinstrumente im Bildungsmarketing

Ein moderner Bildungsanbieter muss daher neben den klassischen Kommunikationsinstrumenten auch auf weitere Instrumente zugreifen. Nach BERNECKER (2001) sind die am häufigsten genutzten Instrumente in der Branche Direct-Marketing, Mund-zu-Mund-Werbung und die neuen Medien im Online-Bereich. Die Selektion sollte allerdings keine Begrenzung darstellen. Auch über außergewöhnlichere Instrumente sollte nachgedacht werden (BERNECKER, 2001; KOTLER et al., 2007).

Mittels empirischer Erhebung wies MARTE (2007) in ihrer Diplomarbeit nach, dass für Weiterbildungsorganisation aus Kundensicht persönliche Kommunikation das beste Kommunikationsmittel darstellt. Als Hauptgrund dafür wird vor allem die Größe des Weiterbildungsmarktes genannt, da es sowohl für Anbieter als auch für Nachfrager sehr schwierig ist aus der Flut an Anbietern den Passenden herauszufiltern. Unter persönlicher Kommunikation wird jedoch nicht nur das persönliche Gespräch

“

verstanden. Vielmehr handelt es sich dabei um die besondere Form des Direktmarketings, sowohl Offline als auch Online. Hingegen wird Direktmarketing in Form von Telefonmarketing von den meisten Weiterbildungskunden als unpassend empfunden (MARTE, 2007).

Mailings müssen eine Besonderheit aufweisen, einen sogenannten Eyecatcher enthalten, um in den Fluten von E-Mails, die Kunden tagtäglich erhalten, nicht unterzugehen (KUNTZ, 2014). Obwohl E-Mails das populärste Kommunikationsmittel der Geschäftswelt und die meist genutzte Technologie im Internet sind (ADROM, 2012), berichtet umgekehrt das Informations- und Medienunternehmen NIELSEN (2008), dass laut einer aktuellen Studie Direct-Mailing im Gegensatz zu E-Mails von Konsumenten in Zeiten der Digitalisierung wieder stärker wahrgenommen wird. Im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Kunden belegt diese Studie die hohe Werbewirkung des bedruckten Briefumschlags: Knapp 85 % der Befragten haben das Direct-Mail geöffnet und waren bereit es zu lesen - 31,8 % Befragten erinnerten sich genau an den Inhalt des versendeten Direct-Mails. Im Vergleich dazu konnten sich nur 5 % der befragten Mailempfänger an den genauen Inhalt erinnern (NIELSEN, 2008).

Zusätzlich hat MARTE (2007, S. 14) nachgewiesen, dass der Großteil der Weiterbildungsinstitutionen nicht aufgrund von Werbung, sondern aufgrund von Empfehlungen ausgewählt wird. Nach ZECH (2010) und SCHREIBER (2011) ist das Programmheft das von Weiterbildungsorganisationen bevorzugt genannte Kommunikationsinstrument, idealerweise gibt es auch zielgruppenspezifische Auskoppelungen (BERNECKER, 2007). Mit steigender Tendenz wird auch das Internet von diesen Unternehmen favorisiert (insbesondere die Gestaltung der eigenen Website) (ZECH, 2010). Vor allem bei eher jüngeren Zielgruppen verlieren Medien wie Zeitschriften oder das Fernsehen zunehmend an Bedeutung, während das Internet an Zulauf gewinnt. Auch werden immer mehr Verkäufe direkt über das Netz getätigt. Für die Zukunft sind weitere digitale Möglichkeiten für das Marketing zu erwarten (ADVICTED INTERACTIVE COMMUNICATION, 2014). WEB 2.0, auch bekannt als „Mitmach-WEB“ oder „Internet der Generation 2.0“, wird als DIE Online-Kommunikation von heute und morgen bezeichnet (BERNECKER & BEILHARZ, 2009).

“

Die Verfasserin dieser Arbeit schließt sich der Sichtweise und Aussagen der Autoren BERNECKER & BEILHARZ (2009) und ZECH (2010) an und betrachtet daher im Folgenden ausschließlich jene Kommunikationsinstrumente, die als für den Bildungsmarkt am zukunftssträchtesten erscheinen, näher: Programmheft, Website, WEB 2.0, Online-Marketing als besondere Form des Direktmarketings und Empfehlungsmarketing.

4.3.6. Programmheft

Das Programmheft ist „*der Kern des Profils und das zentrale Kommunikationsmedium einer Bildungsorganisation*“ (TIPPELT et al., 2008, S. 12), es kann in gedruckter oder elektronischer Schriftform, als Gesamtleistungsangebot oder in zielgruppenspezifischen Auskoppelungen, vorliegen (SCHÖLL, 2005).

Das Gesamtleistungsangebot soll nach ZECH (2010) drei Funktionen erfüllen:

1. Produktbezogene Informationsdarstellung: Der potenziellen Teilnehmer soll in dem Programmheft alle Informationen über das Bildungsangebot und die Konditionen der Teilnahme (z. B. Preise) finden.
2. Verkaufsförderung: Das Bildungsangebot muss ansprechend sein und in „Kundensprache“ geschrieben sein, um Teilnehmer für die Veranstaltungen zu gewinnen.
3. Imageaufbau/-ausbau: Das Programmheft repräsentiert die Bildungsorganisation in der Öffentlichkeit.

Der Raiffeisen Campus bildet in einem Bildungskatalog das Leistungsspektrum ab. Zusätzlich gibt es sog. Breakouts, also Auskoppelungen, die das zielgruppenspezifische Angebot einerseits, andererseits jedoch auch individuelle Angebote für Unternehmen des Raiffeisen Sektors wie z. B. die Verbundunternehmen, abbilden. Eine eigene Auskoppelung für die Topmanager des Raiffeisen Sektors existiert derzeit im Raiffeisen Campus noch nicht. Aus Sicht der Autorin sollte jedoch gerade für diese Zielgruppe ein Breakout erstellt werden. **Ob dies besser in gedruckter oder elektronischer Form zur Verfügung gestellt werden soll, wird sich im Zuge**

“

der Untersuchungen in Kapitel 5 herausstellen und im Anschluss als Empfehlung aufgezeigt.

4.3.7. Website

Die Website ist die „*Visitenkarte der Weiterbildungsorganisation in der virtuellen Welt*“ (ZECH, 2010, S 252). Es reicht jedoch nicht aus, einfach seine Homepage ins Internet zu stellen. Man muss es auch schaffen, Kunden zu veranlassen die Website zu besuchen und auch die Inhalte zu lesen (KOTLER et al., 2007). Nach der Startseite werden auf Unternehmenswebseiten am häufigsten die Profile der Mitarbeiter angeklickt. Mit 120 Sekunden Verweildauer eines durchschnittlichen Besuchers auf einer Internetseite bleibt wenig Zeit, um beim Besucher Interesse zu wecken, Aufmerksamkeit zu erzeugen und aufrechtzuerhalten und dann auch noch optimalerweise die vom Anbieter gewünschten Resultate zu erzielen (ZECH, 2010). Die statistischen Zahlen der Besucher auf der Homepage des Raiffeisen Campus versprechen noch großes Potenzial: Derzeit befinden sich täglich durchschnittlich 12 Besucher auf der Homepage und verbleiben dort für fünf Minuten und 40 Sekunden. Im Vergleich dazu verzeichnet die Homepage des Hernstein Institutes täglich zwar ebenso 12 Besuche, allerdings beträgt die durchschnittliche Verweildauer mit 11 Minuten und 26 Sekunden bereits das Doppelte der Zeit, die der Besucher auf der Homepage des Raiffeisen Campus verbringt. Mit täglich 3,23 Besuchern und einer Durchschnittszeit von zwei Minuten und 42 Sekunden schneidet das MCI Management Center Innsbruck in diesem Vergleich am schlechtesten ab (ALEXA, 2014).

Aus Sicht der Autorin ist die Gestaltung des Internet Auftritt des Raiffeisen Campus spezialisiert, persönlich, schnell, leicht zugänglich und klar in der Benutzerführung. Damit erfüllt sie nach ZECH (2010) auch die Grundvoraussetzungen für funktionierende Websites. Die Akquisitionsverstärker einer Website, die ZECH (2010) ebenso nennt, werden vom Raiffeisen Campus allerdings noch nicht vollständig genutzt: Themenkompetenz wird zu wenig gezeigt, Besucher werden kaum mit zusätzlichen Informationen, die über das konkrete Angebot hinausgehen und für die Zielgruppen interessant sein könnten, versorgt. Auf die Auflistung von

„Frequently answered questions“ (FAQs) und Service-Chats wird zur Zeit gänzlich verzichtet. Positiv sei festzuhalten, dass E-Mail-Response professionell gemanaged wird – sobald über die Homepage eine Anfrage im Team Seminarorganisation einlangt, wird sie sofort an die richtige Stelle im Unternehmen weitergeleitet und von dieser beantwortet. Referenzen befinden sich zahlreich auf der Homepage im NEWS Bereich: In der laufenden Berichterstattung über die veranstalteten Lehrgänge und Seminar werden Originalzitate von Teilnehmenden genannt.

4.3.8. WEB 2.0

Unter WEB 2.0 wird die interaktive Nutzung des Internets verstanden, deren Inhalte von den Nutzern aktiv verwendet, (mit)gestaltet und weiterentwickelt werden. WEB 2.0 ist auch als Mitmach-Web oder Internet der nächsten Generation bekannt. Nicht nur die reine Verbreitung von Informationen über eine Website; sondern die Beteiligung der Internetnutzer und Generierung von Zusatznutzen sollen bei WEB 2.0 im Vordergrund stehen (ZECH, 2010; GRANITZ & KOERNIG, 2011; SIEPERMANN, 2014).

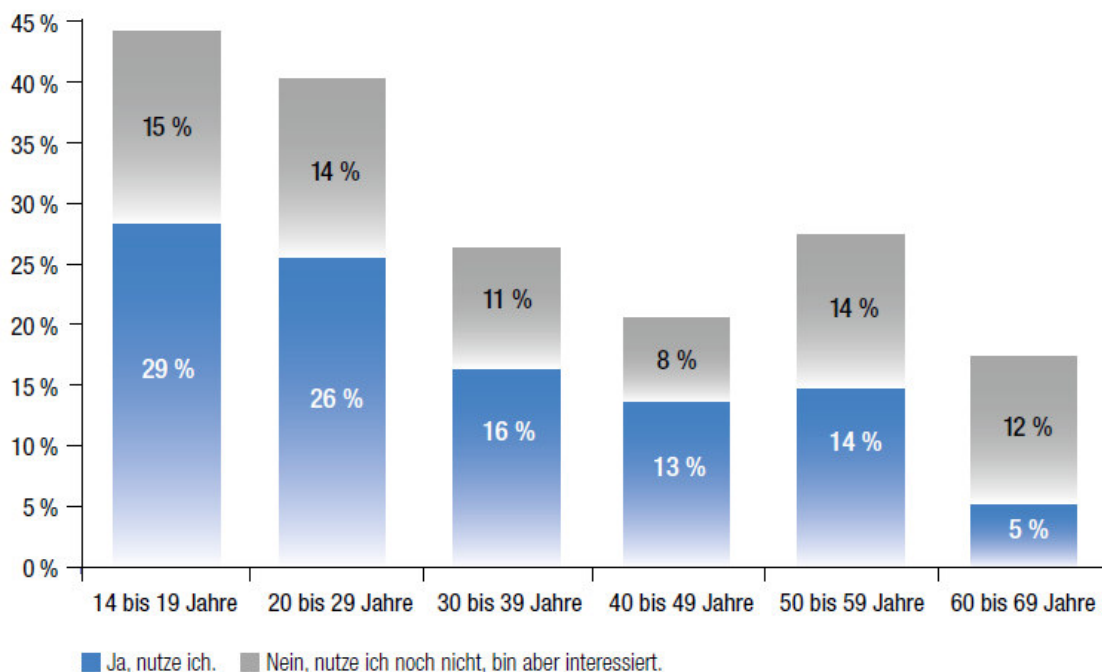


Abbildung 20: Anteil aktiver Internet-User, sog. "Prosumenten" (IBM/ZEM, 2008)

Die IBM/ZEM Studie „Innovationen in den Medien“ (Abbildung 18) zeigt auf, dass der Anteil der Prosumente, also der aktiven Internet-User, in der jüngsten befragten

Altersgruppe 14 bis 19 Jahre bei 29 % liegt. Addiert man die noch nicht aktiven, aber interessierten User, dazu, liegt der Wert in dieser Zielgruppe schon bei 44 %. (IBM/ZEM, 2008)

Bei Bildungsanbietern könnten Technologien wie Internetforen, Chat, Weblog, ein eigenes Wiki, Social Bookmarking und vor allem auch internetbasierte Lernplattformen als WEB 2.0 nützlich sein (ZECH, 2010). „Moodle“ ist das diesbezüglich bekannteste und häufig von Universitäten und anderen Bildungsanbietern genutzte Lernmanagementsystem, das kostenfrei im Netz verfügbar ist (MOODLE, 2014).

Der Raiffeisen Campus hat erst Anfang 2014 ein eigenes Seminarmanagementsystem eingeführt, das im Raiffeisen Sektor bereits davor von zwei großen Landesbildungen verwendet wurde. Diese läuft als Lotus Notes Applikation, sowohl bei der Programmierung als auch bei der Wartung ist man auf die RACON, einen wiederum sektorinternen Softwareanbieter in Oberösterreich, angewiesen. Nicht alle Unternehmen der Raiffeisen Geld- und Wareorganisation sind an das Verwaltungssystem „SEM“ angebunden (es fehlen z. B. die Verbundunternehmen, die Raiffeisen Ware, ...). Aus Sicht der Autorin sollte für die nächsten ein bis drei Jahre ein Umstieg auf eine internetbasierte Seminarverwaltungs- und Kommunikationsplattform mit bestehenden und neuen Kunden angedacht werden – egal, ob es sich dabei um eine WEB 2.0 Lösung des relativ neu eingeführten „SEM“ handelt oder sogar ein Umstieg auf Moodle als Konsequenz auf das nicht zeitgemäße „SEM“ die Folge wäre.

4.3.9. Online-Marketing

Die Bedeutung des Online-Marketings hat durch die wachsende Verbreitung des Internets und neue Technologien in den letzten Jahren enorm zugenommen. Das übergeordnete Ziel von Online-Marketing lautet fast immer das Interesse des bestehenden oder potenziellen Kunden auf die eigene Unternehmenshomepage zu lenken, um Umsätze zu generieren (BERNECKER, 2012). Maßnahmen dazu sind unter anderem E-Mail Marketing, Suchmaschinenoptimierung, Online-Werbung,

“

Social Communities wie Twitter, Facebook, Xing und technische Neuerungen wie RSS-Feeds und multimediale Inhalte.

Der deutsche Direktmarketingverband befragte 2003 beispielsweise seine Mitglieder, welche Mittel zum direkten Kundenkontakt in den nächsten drei Jahren am stärksten an Bedeutung gewinnen wird. Zwei Drittel setzten damals schon auf E-Mail-Marketing, 58 % auch auf personalisierte Mailings (SCHWARZ, 2004). Der Unterschied liegt in der Form der Ansprache. Während E-Mail-Marketing sich auf allgemeine E-Mail Texte für eine große Menge an Adressaten fokussiert, konzentriert sich der Inhalt eines personalisierten Mails auf eine bestimmte Person. Für SCHWARZ (2004) funktioniert E-Mail Marketing dann (und nur dann), wenn man sich systematisch einen Verteiler aufbaut, dessen Adressaten dem Absender (Unternehmen oder Einzelperson) vertrauen. Man muss sich den Ruf eines kompetenten Beraters des Kunden aufbauen und Mailings nur dann verschicken, wenn etwas zu sagen ist und der Empfänger sich durch die Mails nicht genervt fühlt.

Die im Zuge der europaweiten Studie zu Mediennutzung „Mediascope“ erhobenen Zahlen für Österreich sprechen eine noch deutlichere Sprache: rund fünf Millionen Österreicher surfen im Internet, wenden dafür wöchentlich 10,4 Stunden auf, fast die Hälfte der Befragten haben ein Smartphone, ein Viertel vertraut auf Markenkommunikation im Internet und bereits 95 % der Österreicher kaufen online ein. Interessant erscheint auch das Faktum, dass 48 % der Österreicher während der TV-Primetime Zeit online sind – das bedeutet, ein hoher Anteil der Österreicher sieht gleichzeitig fern und surft über ein Gerät. Darüber hinaus liegen die Österreicher beim Online-Einkauf im europäischen Spitzenfeld (95 % aller österreichischen Internetuser kaufen online ein) (IAB AUSTRIA / IAB MEDIASCOPE AUSTRIA, 2013). Durch das Fortschreiten der Technik werden die Bedeutung des Online-Marketings und die Möglichkeiten in der Wirtschaft immer größer. Auch Organisationen wie Bildungsträger werden in der Zukunft um das Thema Online-Marketing nicht herum kommen, um am Markt bestehen zu können. Der Online-Bereich bietet Bildungsanbietern enorme Chancen – einerseits als Informationsmedium, andererseits aber auch als Plattform für Kaufentscheidungen.

Erkennen lässt sich der Anstieg der Bedeutung des Online-Marketings auch anhand aktueller Zahlen der Statistik Austria (Statistik Austria, 2013). Dem zu Folge haben

“

54 % der 16- bis 74-jährigen von September 2012 bis September 2013 im Internet Waren und Dienstleistungen gekauft. Fast 2/3 der Internetuser (63 %) steigen dafür außerhalb des Wohn- oder Arbeitsortes über mobile Geräte (Laptop, Tablet, Mobiltelefon, Smartphone, andere mobile Geräte) ins Internet ein. Wie zu erwarten, ist dabei der Anteil der 16- bis 24-jährigen mit 88 % am höchsten, allerdings beträgt auch bei den 45- bis 54-jährigen dieser Anteil noch immer 50 % - Tendenz: jährlich steigend.

In Deutschland nutzen heute schon 80 % der Aus-, Fort- und Weiterbildungsbranche aktiv Social Media-Marketing für ihre Unternehmenskommunikation (DIM, 2012). Laut einer Facebook Studie sind 21,2 % der Bildungsorganisationen in Deutschland im Facebook mit einer eigenen Seite präsent (BRAUER, 2014). Der Raiffeisen Campus ist online zwar mit einer eigenen Homepage vertreten, auf einen Facebook-Account, Google+-Seite oder sonstigen Social Media Auftritt wird derzeit noch gänzlich verzichtet.

4.3.10. Empfehlungsmarketing

In der Literatur hat sich bislang noch keine einheitliche Definition für den Begriff des Empfehlungsmarketing etablieren können. Die Begriffe Mund-zu-Mund-Werbung, Mundpropaganda, Weiterempfehlung, Mundwerbung, Referenz und Kundenempfehlung werden teilweise synonym verwendet, zum Teil jedoch auch sehr unterschiedlich definiert (HUBER et al., 2005).

Für HELM (2000, S. 7) sind Kundenempfehlungen „[...] negative, neutrale oder positive Berichterstattungen eines Kunden über die objektiven und/oder subjektiv wahrgenommenen Merkmale einer Anbieterleistung bzw. des Anbieters selbst im privaten und/oder geschäftlichen Umfeld des Kunden [...]“. Sie unterteilt Kundenempfehlungen (im weiteren Sinn) in Kundenempfehlungen im engeren Sinn (nachfrageinduziert: Mundwerbung) und Referenzen (anbieterinduziert). Nach LIS & KORCHMAR (2013) handelt es sich bei Mundwerbung um eine informelle Kommunikation zwischen mindestens zwei beziehungsweise mehreren Personen mit dem Ziel Informationen über ein Produkt oder eine Dienstleistung auszutauschen. Das Unternehmen, über das kommuniziert wird, spielt dabei keine aktive Rolle. Für

“

SCHÜLLER (2008) geht es bei Mundpropaganda-Werbung vorrangig um das meinungsbildende Reden über ein Unternehmen und seine Angebote, welches sowohl persönlich als auch telefonisch oder schriftlich, verbal aber auch bildlich, in der realen und auch in der virtuellen Welt geschehen kann. Empfehlungsmarketing wird ihrer Ansicht nach noch zusätzlich ergänzt mit einem einflussnehmenden Handlungshinweis (SCHÜLLER, 2008).

In zahlreichen Studien wurde bereits aufgezeigt, dass Mundwerbung großen Einfluss auf die Bildung der eigenen Einstellung einem Produkt oder Dienstleistung gegenüber hat, beziehungsweise auf das Kaufverhalten von Konsumenten ausübt, und daher für den Kauf entscheidender ist als andere Informationsquellen (BONE, 1995; BURNKRANT & COSINEAU, 1975; DUHAN et al., 1997; MIDGLEY, 1983). Für DE BRUYN & LILLIEN (2008) stellt das Empfehlungsmarketing die effektivste Form des Marketings dar, da Kunden Freunden und deren positiven und negativen Aussagen mehr vertrauen als einer Werbekampagne eines Unternehmens oder einer PR-Aktion, und Kaufentscheidungen somit wesentlicher entscheiden als die kostenintensive klassische Werbung.

Die hohe Wirksamkeit des Empfehlungsmarketings ist vor allem auf die Uneigennützigkeit und Neutralität zurückzuführen und wird daher im Vergleich zu anderen Informationsquellen als glaubwürdiger angesehen (KROEBER-RIEL & WEINBERG, 2003). Laut SCHÜLLER (2012) wird besonders auf den Rat der so genannten „Peers“, also der Gleichrangigen um uns herum, Wert gelegt. Forscher fanden auch heraus, dass vor allem bei denen, die selbst in einer höheren Position tätig sind bzw. sich in einer höheren sozialen Position wähnen, die Meinung der Höhergestellten besondere Beachtung genießt. Anders ist das allerdings im Web. Dort glaubt man sogar Peers, die sich „Tiger93“ oder „Schatzi 28“ nennen bzw. vertraut man im Internet jedem „gesichtslosen Avatar“ (SCHÜLLER, 2012).

Das electronic Word-of-Mouth (eWOM), die elektronische Mundwerbung, unterscheidet sich nur durch die Form der Informationsübertragung. Die Informationen werden nicht mehr mündlich von einer Person zur nächsten übertragen, sondern diese Form der Kommunikation läuft ausschließlich über das Internet ab (DELLAROCAS, 2003). Bewertungsportale im Internet stellen seit einigen Jahren eine besondere Form des Empfehlungsmarketings dar. Sie eröffnen den Nutzern die Möglichkeit produkt- und

„ dienstleistungsbezogene Informationen von einer Vielzahl von Konsumenten zu erhalten und zu vergleichen. In diesen Internet-Portalen werden die eigene (Un-) Zufriedenheit mit den Eigenschaften und Leistungen mittels Bewertung dieser zum Ausdruck gebracht. Zusätzlich kann die Bewertung mit einem Erfahrungsbericht begründet werden (HUBER et al., 2011).

Eine Studie von Lightspeed Research (LIGHTSPEED RESEARCH, 2011) zur Frage wie sich Online-Bewertungen auf das Kaufverhalten auswirken, zeigt im Vergleich mit einer ähnlichen Studie desselben Instituts vor 20 Jahren, dass Kunden heute ihre Kaufentscheidungen vollkommen anders treffen. Beispielsweise spielen Onlinebewertungen für sie eine wesentliche Rolle und entscheiden über Kauf oder Nicht-Kauf. Beim Produkt ist zu entscheiden, ob es sich um ein für den Kunden wichtiges oder weniger wichtiges handelt. Denn wenn ein Kauf eines wichtigen Produktes bevorsteht, wiegen vertrauenswürdige Bewertungen meist schwerer als die Erinnerung an eine kürzlich gelesene E-Mail, eine Anzeige oder eine Broschüre (SIMSON & ROSEN, 2014a). In der Kommunikation bzw. im Marketingmix eines Unternehmens ist diese Tatsache unbedingt zu berücksichtigen (SIMSON & ROSEN, 2014b).

4.3.11. Kommunikationsmatrix

Zahlreiche Managementsysteme fordern das konsequente Einhalten von Kommunikationsprozessen (Abbildung 19) und einen durchgängigen Informationsfluss sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens.

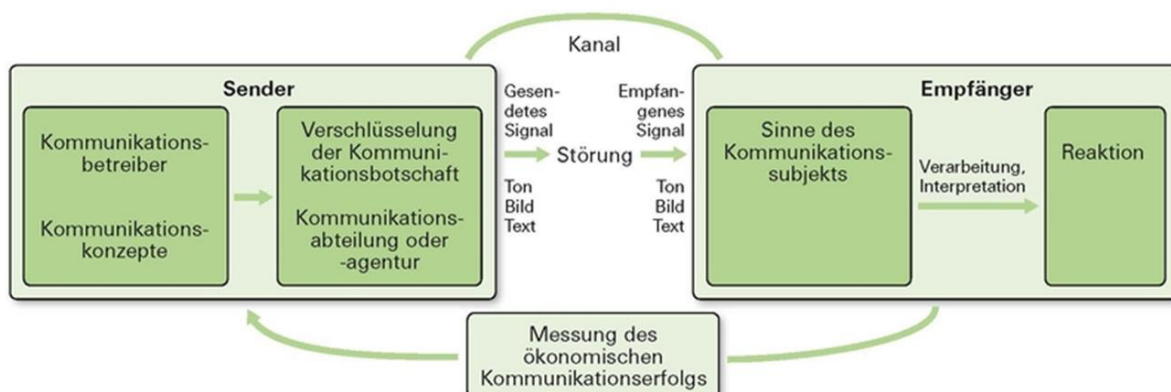


Abbildung 21: Kommunikationsprozess (COMPENDIO BILDUNGSMEDIEN, 2008 zitiert nach MEFFERT, 1994)

Eine erfolgreiche interne und externe Kommunikation ist zwar mit großem Aufwand verbunden, ermöglicht jedoch ein effizientes Umsetzen gemeinsamer Unternehmensziele – insbesondere die interne Kommunikation zwischen allen Ebenen und Funktionsbereichen einer Organisation. Eine Kommunikationsmatrix liefert die Grundlage für die Dokumentation aller relevanten Kommunikationsprozesse. Innerhalb der Kommunikationsmatrix wird definiert wer wann über welchen Kanal kommunizieren soll und welche bewussten Inhalte kommuniziert werden. Dabei müssen Detaillierungsgrade und Schwerpunkte auf den jeweiligen Sender und Empfänger zugeschnitten werden. Die Kommunikationsmatrix ist der Output der Kommunikationsplanung (DETTMER, 2014). Ein Beispiel für eine Kommunikationsmatrix ist in Abbildung 20 dargestellt.

Vorgehen Medien	Zielsetzung	Inhalt (Zuordnung)	Zielgruppe		Zeit (Deadline)	Verantwortung Support Abstimmung	Budget Meßkriterien
	intern	extern					
Kunden- / Mitarbeiterzeitschrift							
Direkt-Marketing / Kundenmailings etc.							
Fachzeitschriften / Success-Stories / PR							
Produkt- und Datenblätter / Anwenderberichte / Positionierungspackages							
Veranstaltungen (intern / extern)							
Werbemaßnahmen / Sponsoring							
eBased Marketing / DB-Management / eCRM							

Abbildung 22: Kommunikationsmatrix (STEINBILD, 2005, S. 43)

Es existieren zahlreiche Analyseinstrumente, die bei der Auswahl der richtigen Kommunikationsinstrumente unterstützen. Eines davon ist die sog. „Vier-Felder-Matrix“ von BERNECKER (2007), ein anderes z. B. das „AIDA-Modell“ (KUNTZ, 2014).

Exkurs: Vier-Felder-Matrix und AIDA Modell

Die **Vier-Felder-Matrix** (Abbildung 21) beschreibt wie Verstand und Gefühl auf die jeweilige Kommunikationsmaßnahme reagieren und zur Entscheidungsfindung motivieren während das **AIDA-Modell** (Abbildung 22) aufzeigt, wie gezielte Kommunikation prozesshaft auf die potenziellen Kunden wirkt.

1. Vier-Felder-Matrix (BERNECKER, 2007)

Involvement	Psychologische Rezeption	
	Verstand	Gefühl
Hoch	Werbung, die mit Argumenten logisch überzeugt	Werbung, die gefühlsmäßige Einstellungen aufbaut
Niedrig	Werbung, die Gewohnheiten argumentativ verändern will	Werbung, die einen Trend auf eine bestimmte Marke lenkt

Abbildung 23: Vier-Felder-Matrix zur Rolle und Wirksamkeit der Werbung (BERNECKER; 2007, S. 218)

Involvement hoch – Argumentationsebene Verstand: Das Bildungsangebot zu kaufen, wird zur Kopfentscheidung. Der Kunde hat persönliches Interesse an innovativen und zukunftsorientierten Bildungsangeboten (z. B. hochpreisige Managementseminare, Trendimpulse).

Involvement hoch – Argumentationsebene Gefühl: Die Kaufentscheidung wird „aus dem Bauch heraus“ getroffen, persönliches Interesse steht im Vordergrund. Das Bildungsangebot muss exklusiv sein und eine hohe emotionale Komponente mitverkaufen (z. B. Gesundheitsseminare, Outdoor Trainings).

Involvement niedrig – Argumentationsebene Verstand: Der Kunde erkennt einen konkreten beruflich verwertbaren Nutzen. Diese Bildungsangebote sind zumeist standardisiert und stark nachgefragt (z. B. Updates von gesetzlichen Änderungen, berufsbildbezogene Fresh Ups).

Involvement niedrig – Argumentationsebene Gefühl: Im Weiterbildungsbereich gibt es solche Angebote kaum bis gar nicht.

2. AIDA-MODELL

Nach dem AIDA Prinzip durchläuft jeder Interessent die vier Entscheidungsstufen, bis er sich zum Kauf des Produkts (nicht) entscheidet

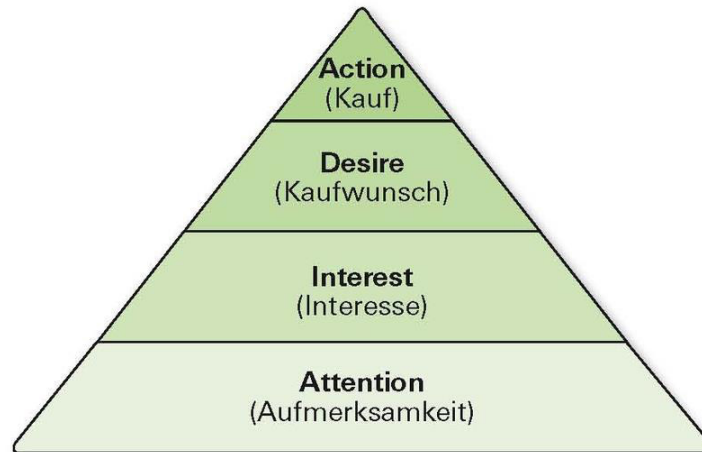


Abbildung 24: AIDA Wirkungsprinzip (KUNTZ, 2014)

Attention: Die Aufmerksamkeit des Kunden wird angeregt – der Anbieter vermittelt, dass er bzw. sein Produkt existiert.

Interest: Dem potenziellen Kunden wird verdeutlicht, dass der Anbieter / das Produkt ihm einen Nutzen bieten könnte, das Interesse wird geweckt.

Desire: Der Kunde erkennt den Nutzen – in ihm wird der Wunsch geweckt, mehr über die Leistung zu erfahren bzw. diese zu konsumieren.

Action: Kunde überprüft, ob der Nutzen größer ist als die Investition (monetär, Wettbewerbsvorteil, Zeitersparnis, zufriedeneres Leben) und entscheidet.

Aus dem AIDA Modell wird erkennbar, dass sich nicht jedes Kommunikationsinstrument für jede Phase der Kaufentscheidung eignet. Mit PR kann beispielsweise zwar die Aufmerksamkeit und das Interesse von potenziellen Kunden geweckt werden, sodass diese in Folge dann die Website aufrufen, den Bildungskatalog offline oder online durchblättern oder aktiv ein persönliches Gespräch suchen. Nur aufgrund von PR wird allerdings in den seltensten Fällen sofort eine Kaufentscheidung getroffen (KUNTZ, 2014; BENEKE et al., 2010)

4.4. Fazit: Hybrides Marketing für einen Bildungsanbieter

Unter hybridem Marketing versteht man die Verschmelzung von Onlinemarketing und traditionellem Offline-Marketing für Unternehmen (KORUS, 2010). Ein Hybrides Marketingkonzept unterstützt Unternehmen die für ihren Dienstleistungsbereich einsetzbaren Marketing Offline- und Onlinekanäle für Direkt- und Onlinemarketing einzusetzen. Die Kunst ist es nun, den Nutzen und die Möglichkeiten sowohl von Direkt- als auch Onlinemarketing herauszuarbeiten, und für die unterschiedlichen Zielgruppen professionell einzusetzen.

Mit dem klassischen Marketing erreicht der Raiffeisen Campus seine Bildungskunden mittels Bildungskatalog, durch Direkt-Mails, Werbebrief usw. Das Erfolgsmodell: Je mehr Raiffeisen Topmanager damit in Kontakt kommen, desto wahrscheinlicher ist der Kommunikations- und somit auch Buchungserfolg. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass der Kunde die Broschüre oder den Brief überhaupt liest. Demgegenüber schafft Social Media-Kommunikation Erfolg durch das Engagement Einzelner. Wer sich im Social Media-Raum bewegt, etabliert fortwährende Dialog-Kommunikation mit einem ständig wachsenden Publikum. Zuhören ist dabei mindestens so wichtig ist wie das eigene Sprechen. Durch eine solche Social Media-Kommunikation kann allerdings eine wesentlich nachhaltigere Kundenbeziehung zum Unternehmen begründet werden (KORUS, 2010). Die relevante Frage, die in diesem Zusammenhang, zu stellen ist, kann allerdings nur lauten: Welche Kommunikationsinstrumente verwendet der Raiffeisen Topmanager sowohl in seinem Berufsalltag als auch im persönlichen Bereich und mit welchen wünscht er mit dem Raiffeisen Campus zu kommunizieren? Diese Frage kann nur einer beantworten: der Kunde!

5. Empirische Untersuchung, Teil 2: Quantitative (ONLINE-)Befragung zum Kommunikationsverhalten von Topmanagern

Kunden wünschen immer öfters über multiple Kommunikationskanäle angesprochen zu werden, beziehungsweise über mehrere Kanäle Leistungen in Anspruch zu nehmen. Daher ist es auch für einen Bildungsanbieter unerlässlich, mit einem Multichannel-System zu arbeiten. Durch das Multichannel-Management werden die verschiedenen Kommunikations- und Vertriebskanäle miteinander koordiniert, um somit ein einheitliches Auftreten gegenüber dem Kunden zu garantieren, unabhängig davon welchen Kanal sie oder er wählt. Somit erscheint es sinnvoll immer wieder mittels Experimenten herauszufinden, ob das eingesetzte Multichannel-System weiterhin an den Kunden orientiert ist, also ob es weiterhin den Wünschen, Bedürfnissen und Anforderungen der Kunden entspricht (EMRICH, 2008).

In diesem Teil der wissenschaftlichen Arbeit wird mittels Online-Befragung an Geschäftsleiter von ausgesuchten Banken bzw. Vorstände und B-1 Manager von ausgewählten Verbundunternehmen und Landesbanken eruiert, wie einzelne Kommunikations- und Vertriebskanäle genutzt werden, wie sie den Raiffeisen Campus sehen und wie gut sie ihn kennen und wie sie mit dem Raiffeisen Campus kommunizieren (wollen). Schließlich werden die Ergebnisse der durchgeführten Marktforschung ausgewertet, aufbereitet und interpretiert.

5.1. Auswahl der Forschungsmethode

Eine Untersuchungsmethode, die die Erfassung quantitativer Daten genauso ermöglicht wie jene von qualitativen, ist die Befragung. Sie stellt generell die in der Sozialforschung dominierende Erhebungsmethode dar und soll auch in dieser Arbeit zur Anwendung kommen. Zur Untersuchung des Kommunikationsverhaltens von Topmanagern, eignet sich eine Befragung auch deshalb optimal, da sie rasch funktioniert, kostengünstig und die Teilnahme auch anonym möglich ist und zusätzlich auch noch für eine große Anzahl an Stichproben geeignet ist. Außerdem besteht die Möglichkeit zusätzlich mittels offener Fragen die Akzeptanz des Dienstleisters bei

den Kunden zu überprüfen und sein derzeitiges Kommunikationsverhalten mit den Kunden zu hinterfragen.

Es wurde daher nach der populationsbeschreibenden (deskriptiven) Untersuchung zur Prüfung von Merkmalsausprägungen zielgruppenadäquat ein standardisierter Fragebogen mit 15 vorgegebenen (Haupt-)Fragen und mehreren Antwortmöglichkeiten erstellt, um die Kommunikationswünsche und -präferenzen der Topmanagement Community kennenzulernen. Der Fragebogen wurde nach dem Trichterprinzip aufgestellt. Zuerst wurden allgemeine Fragen zum Unternehmen gestellt, darauf folgen spezifische Fragen zum Thema Kommunikation. Der gesamte Fragebogen findet sich in Anhang A. Durch das Raiffeisen Adressbuch und der damit zur Verfügung stehenden aktuellen Adressen konnten die Topmanager direkt angesprochen und um Teilnahme an der Umfrage gebeten werden.

5.2. Forschungsdesign

Bevor die Befragung startete, wurde die Methode anhand eines Pretests geprüft. In den weiteren Kapiteln folgen die Ergebnisse der Untersuchung sowie die Interpretation der erhobenen Daten. Am Schluss der Arbeit steht das Fazit, in dem die empirischen Befunde mit der Theorie verglichen werden. Das Forschungsdesign des gesamten empirischen Teils wird in Abbildung 25 grafisch dargestellt.

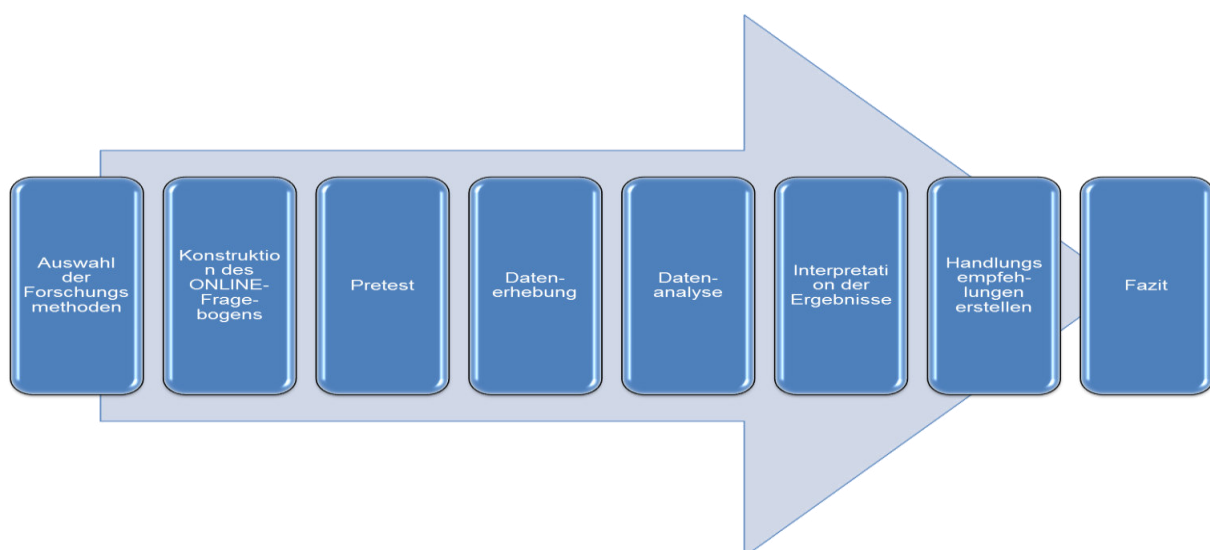


Abbildung 25: Forschungsdesign des empirischen Teils

5.3. Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte zwischen Ende August und Mitte September 2014 auf Basis von Topmanagement Daten, die dem Raiffeisen Campus zugänglich sind. 340 Topmanager wurden ausgewählt und via E-Mail kontaktiert: 290 Geschäftsleiter von lokalen Raiffeisenbanken, 40 Bereichsleiter und 10 Vorstände von Raiffeisenlandesbanken, RZB und Verbundunternehmen.

Topmanager stellen ein sehr interessantes und gefragtes Untersuchungsgebiet der Forschung dar. Sie werden darum oft gebeten, an Umfragen teilzunehmen. Um eine gute Rücklaufquote zu erlangen, wurde der Fragebogen für die vorliegende Arbeit aus möglichst kurzen und präzisen Fragen konstruiert.

5.3.1. Auswahl der Befragten

Österreichweit gibt es derzeit 1021 Geschäftsleiter österreichischer Raiffeisenbanken. 290 von ihnen haben 2013 an der sogenannten „Basel III Informationstour“ des Raiffeisen Campus teilgenommen. Nachdem diese Informationstour sowohl langjährige Kunden der früheren Raiffeisen Akademie, als auch für den Raiffeisen Campus neue Kunden (mit Folgebuchungen) sowie Geschäftsleiter, die weder davor noch danach an einem Training dieses Unternehmens teilgenommen haben, gebucht haben, konnten die E-Mail-Adressen dieser Manager für die Umfrage herangezogen werden. Damit konnten Rückmeldungen zu Kommunikationsgewohnheiten und Wünschen von sowohl Bestandskunden als auch potenziellen Neukunden für den Raiffeisen Campus eingeholt werden. Von den 50 Vorständen und ca. 300 Bereichsleitern der RBG Österreich wurden vom Verfasser dieser Arbeit aufgrund demografischer Merkmale (Alter der Person, Dauer der Funktion, Bundesland) 10 Vorstände und 40 Bereichsleiter für die Befragung ausgewählt.

5.3.2. Umfrage über [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com)

Das Mail enthielt neben einem Text mit der Erklärung, worum es sich bei der Befragung handelt, einen Weblink, der direkt zur Umfrage auf

www.surveymonkey.com verzweigte. Mit diesem Online-Umfragetool surveymonkey konnte bei 268 Topmanagern des Raiffeisen Sektors die Umfrage durchgeführt werden. Die Rückmeldungen wurden sowohl anhand einer Auswertungssaplikation des Umfragetools als auch mittels SPSS ausgewertet und analysiert.

Die Umfrage wurden an einem Freitag nachmittags verschickt. Drei Stunden später lagen bereits 112 Rückmeldungen vor. Die zweitgrößte Teilnehmezahl ergab sich am Montag nach Versand. An diesem Tag beantworteten 88 Führungskräfte die Umfrage.

Gesamt haben sich 268 der 340 kontaktierten Topmanager an der Umfrage beteiligt. Dies ergibt eine positive Response von 78,8 %.

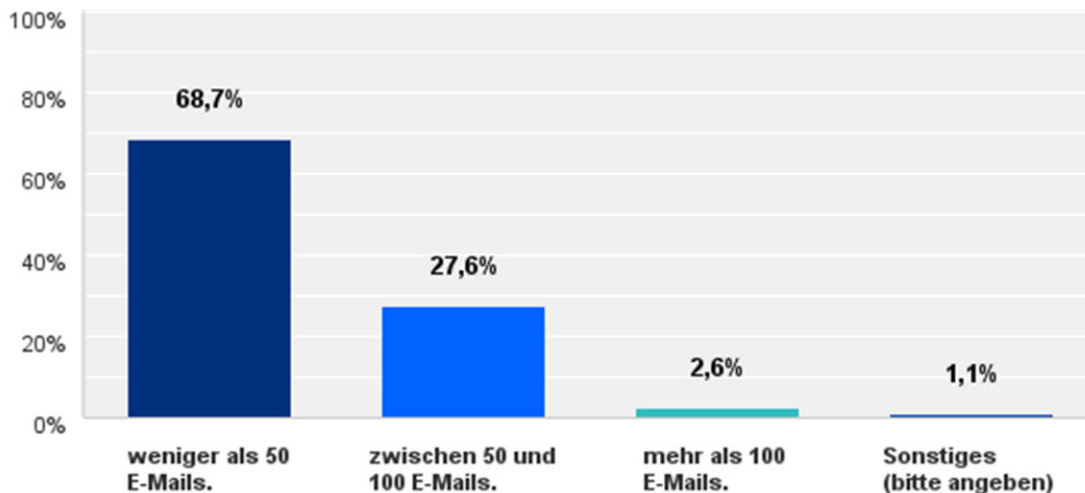
Für den hohen Rücklauf waren aus Sicht der Verfasserin mehrere Gründe ausschlaggebend:

- Ein persönliches Mail an die Teilnehmer mit genauer Erklärung, worum es bei der Umfrage geht.
- Angabe der realistischen Beantwortungsdauer im Mailtext (ca. Minuten)
- Die mehrmals mittels Pretest gecheckten einfachen Fragen – und die geringe Anzahl dieser.
- Das einfach zu bedienende Umfragetool www.surveymonkey.com
- Der für Topmanager optimale Versandzeitpunkt einer E-Mail (Freitag Nachmittag).
- Die Bekanntheit der Verfasserin in dieser Zielgruppe.

5.4. Ergebnisse und Interpretation

5.4.1. E-Mail-Verhalten der Topmanager

Frage 1: Ich erhalte täglich ...



n = 268

Abbildung 26: Anzahl der täglichen Mails

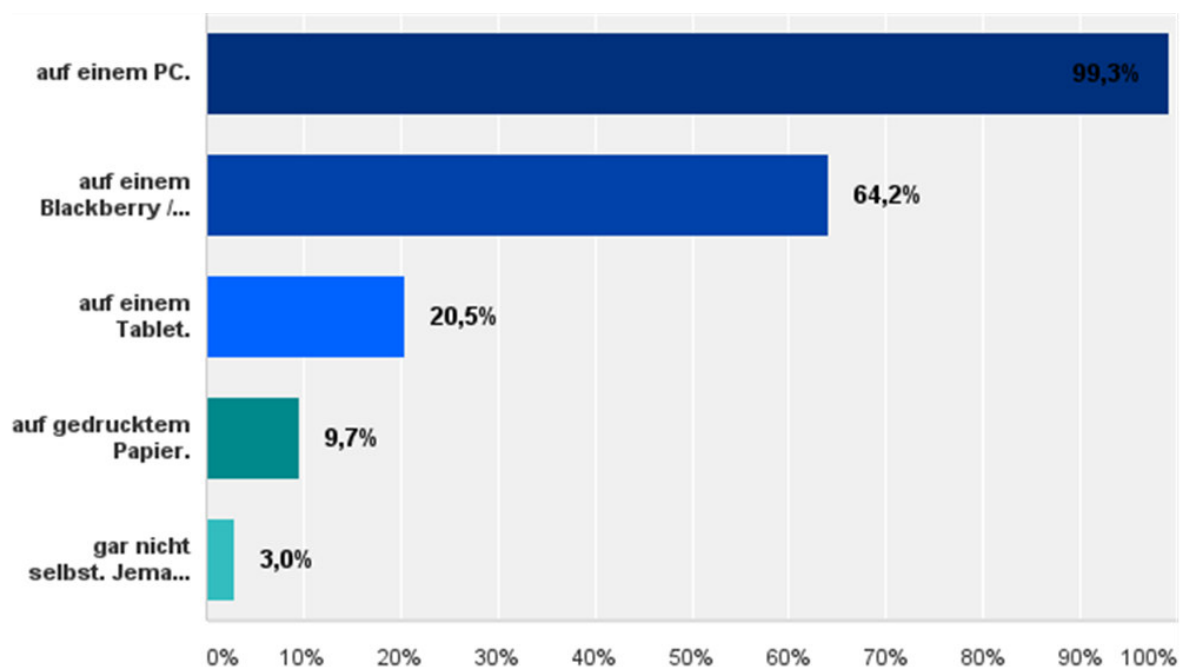
184 der 268 Befragten, also mehr als 2/3 der Topmanager, erhalten weniger als 50 E-Mails täglich, weitere 74 erhalten 50 bis 100 E-Mails. Nur 7 Topmanager haben geantwortet, dass sie mehr als 100 E-Mails täglich bekommen. Einer der drei Personen, die mit „Sonstiges“ antworteten, ergänzten als Kommentar in einem offenen Feld, dass er ebenso weniger als 50 E-Mails erhält, relevant sind jedoch bei diesem Topmanager ca. 30 E-Mails täglich. Die beiden anderen, die „Sonstiges“ wählten, ergänzten schriftlich, dass sie täglich zwar mehr als 50 E-Mails erhalten, relevant sind allerdings kaum mehr als 30. **Somit kann zusammengefasst werden, dass insgesamt 187 der 268 Topmanager, die an der Umfrage teilgenommen haben, also knapp 70 %, weniger als 50 E-Mails täglich erhalten (Abbildung 26).**

Dieses Ergebnis ist erstaunlich, denn die Hypothese wäre aufgrund zahlreicher Aussagen von Topmanagern nach „Mailflut“ und „hundertn Mails täglich“, das komplette Gegenteil gewesen: nämlich, dass in dieser Auswertung der Balken von „mehr als 100 Mails“ der größte sein wird. Bei telefonischer Nachfrage bei einigen

Topmanagern, die auch Adressaten dieser Umfrage waren, stellte sich heraus, dass die Teilnehmer bei dieser Frage mit kurzem Blick auf ihre Mails der letzten Tage feststellten, dass sie täglich weniger erhalten, als sie auch selbst davor geschätzt hätten.

Ergänzend sei an dieser Stelle auch angemerkt, dass offenbar Newsletter und „anonyme“ Werbemails nicht zu den täglichen Mails gezählt werden, da sie nach Auskunft der Topmanager automatisch und meist ungelesen gelöscht werden. Auch diese Information erscheint sehr relevant: **Topmanager erhalten mittlerweile von so vielen Unternehmen Newsletter, dass sie diese großteils ungelesen löschen.**

Frage 2: Meine E-Mails bearbeite ich ...



n = 268

Abbildung 27: Bearbeitung der E-Mails

99,3 % der Topmanager (n=266) beantworten ihre Mails auf einem PC, 64,2 % (n=172) auch auf einem Blackberry/Smartphone, 20,5 % (n=55) auf einem Tablet (Abbildung 27). 26 der Top Führungskräfte drucken ihre Mails noch immer aus und beantworten sie auf Papier. Sieben der befragten Topmanager beantworten ihre Mails nicht selbst, sie lassen die Mails durch jemand anderen beantworten.

Mittels Kreuztabellen (Tabelle 7) wurde ersichtlich, dass kein Topmanager seine Mails ausschließlich auf Blackberry/Smartphone oder Tablet beantwortet. Jene, die diese Geräte zur Beantwortung von E-Mails angekreuzt haben, wählten auch zusätzlich eine andere Möglichkeit aus. Zwei der 268 Personen bearbeiten ihre Mails nicht am PC. Die Detailauswertung ergab, dass einer dieser zwei Topmanager seine Mails via Blackberry/Smartphone liest/beantwortet und zusätzlich jemand anderer die Mails bearbeitet und beantwortet.

Eine der acht Personen, die die Antwort „gar nicht selbst. Jemand anderer beantwortet meine Mails“ gewählt habe, kreuzte sonst keine Antwortmöglichkeit an. Das bedeutet, dass dieser Topmanager seine Mails ausschließlich von anderen Personen, vermutlich dem Sekretariat bzw. der Assistenz, beantworten lässt.

	auf einem PC.	auf einem Blackberry / Smartphone.	auf einem Tablet.	auf gedrucktem Papier.	gar nicht selbst. Jemand anderer bearbeitet meine Mails.	Gesamt
Q2: auf einem Blackberry / Smartphone.	99,4% 171	100,0% 172	26,7% 46	10,5% 18	4,1% 7	219,0% 414
Q2: auf einem Tablet.	98,2% 54	83,6% 46	100,0% 55	12,7% 7	5,5% 3	87,3% 165
Q2: auf gedrucktem Papier.	100,0% 26	69,2% 18	26,9% 7	100,0% 26	19,2% 5	43,4% 82
Q2: gar nicht selbst. Jemand anderer bearbeitet meine Mails.	87,5% 7	87,5% 7	37,5% 3	62,5% 5	100,0% 8	15,9% 30
Befragte gesamt	187	172	55	26	8	189

Tabelle 7: "Meine E-Mails bearbeite ich ..."

5.4.2. Internetverhalten der Topmanager

Frage 3: Im Internet surfe ich mittels ...

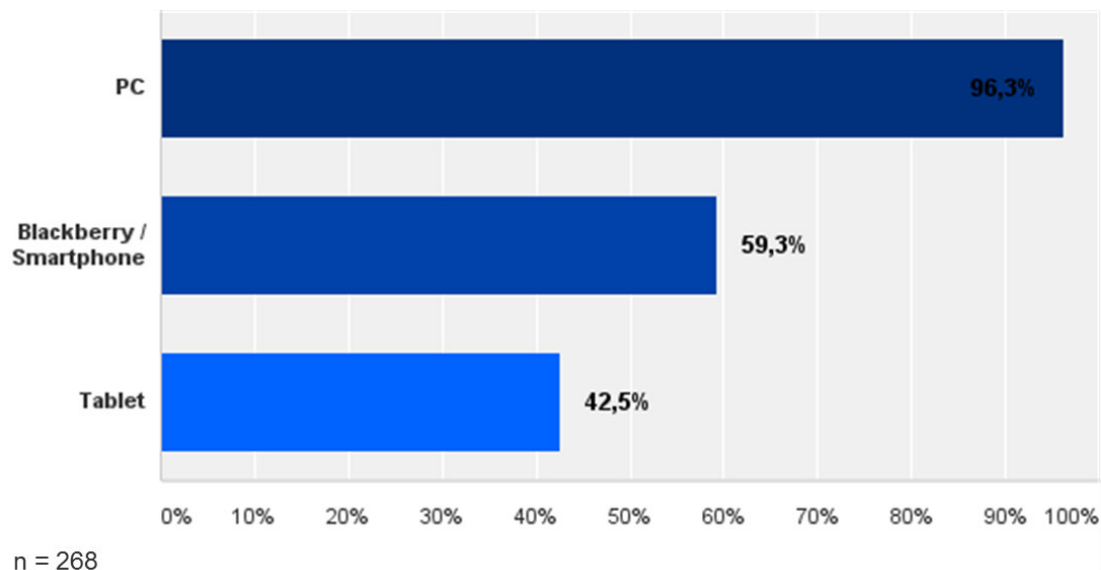


Abbildung 28: Gerät, das zum Internet-Surfen verwendet wird

96,3 % (n=258) der Topmanager surfen mittels PC im Internet, 59,3 % (n=159) steigen mit ihren Blackberries und Smartphones ins Internet ein, 42,5 % (n=114) besitzen auch ein Tablet, das sie zum Surfen verwenden. 105 Führungskräfte surfen mit allen drei abgefragten Geräten im Internet. Von den 10 Topmanagern, die nicht mittels PC im Internet aktiv sind, verwenden sieben Personen Smartphone und Tablet, zwei nur das Smartphone und eine Person ausschließlich das Tablet. Es gibt keinen einzigen Topmanager, der bei dieser Frage nichts ausgewählt hat bzw. im Kommentar vermerkt hätte, dass er nicht im Internet surft.

Frage 4: Im Internet verbringe ich im Durchschnitt täglich ...

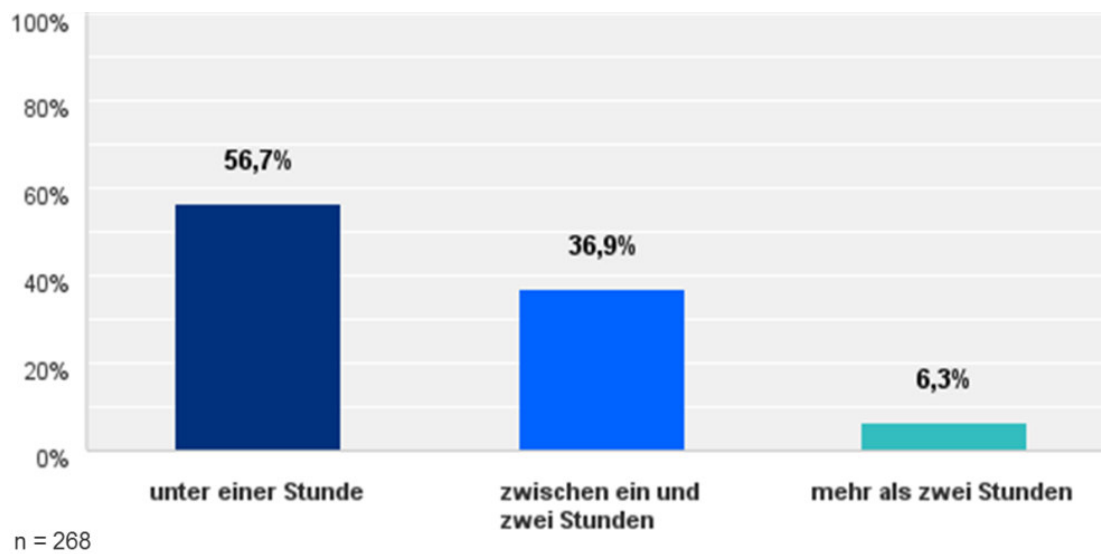


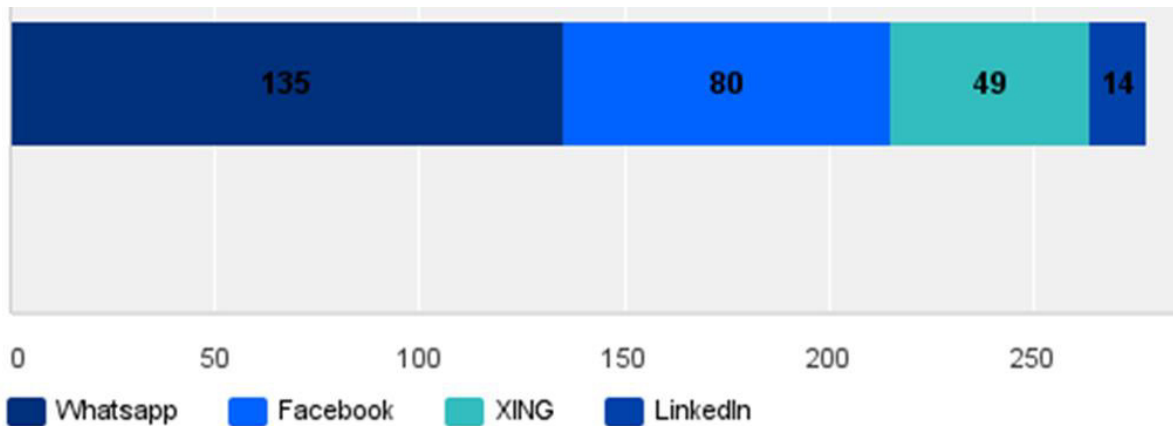
Abbildung 29: Dauer der täglichen Internet Präsenz

152 der befragten Topmanager (= 56,7 %) verbringen täglich unter einer Stunde im Internet, 99 (= 36,9 %) zwischen ein und zwei Stunden und 17 (6,3 %) surfen täglich mehr als zwei Stunden im Internet (Abbildung 29). Damit liegen die Raiffeisianer im österreichweiten Durchschnitt: 12 Stunden verbringt der Österreicher pro Woche im Internet, also rund 103 Minuten täglich (INTEGRAL MARKT- UND MEINUNGSFORSCHUNG, 2012).

Es ist jedoch anzunehmen, dass viele Raiffeisen Topmanager die Zeit, die sie tatsächlich im Internet verbringen, unterschätzen. 59 % besitzen ein Smartphone, 42,5 % ein Tablet (siehe Abbildung 28: Gerät, das zum Internet-Surfen verwendet wird). Beobachtet man bei Trainings die Topmanager, wird vor, zwischen und nach den Trainingseinheiten immer wieder ins Internet eingestiegen, teilweise sind Topmanager auch während der Trainings online.

5.4.3. Nutzung sozialer Medien von Topmanager

Frage 5: Ich nutze folgendes Soziale Medium zur schriftlichen Kommunikation:



n = 173

Abbildung 30: Nutzung sozialer Medien

Bei dieser Frage antworteten das erste Mal nicht alle Teilnehmer: 95 (= 34,4 %) Topmanager haben sie übersprungen bzw. im Kommentarfeld ihre Antwort ergänzt. Aus den Kommentaren ist ersichtlich, dass diese 95 Personen überhaupt kein soziales Medium zur Kommunikation nutzen. Abbildung 30 zeigt, dass immerhin 135 Topmanager, 78,9 % derjenigen, die diese Frage beantworteten, sich als aktive Whatsapp User bezeichnen, 80 Personen (46,2 %) nutzen auch Facebook. XING nimmt laut dem Ergebnis dieser Umfrage mit 49 Nennungen (28,3%) erstaunlicherweise nur Platz 3 ein. LinkedIn ist offenbar unter österreichischen Top Führungskräfte im Raiffeisen Sektor noch unbekannt. Nur 14 Personen (8,1%) sind aktive LinkedIn-User. Twitter wurde bei dieser Umfrage nicht explizit abgefragt. (Nur) Zwei Kommentare dazu lassen schließen, dass Twitter bei der Abfrage kaum vermisst wurde und somit auch kaum bis gar nicht genutzt wird.

5.4.4. Bewertungen im Internet

Frage 6: Bewertungen von Hotels, Restaurants, etc.

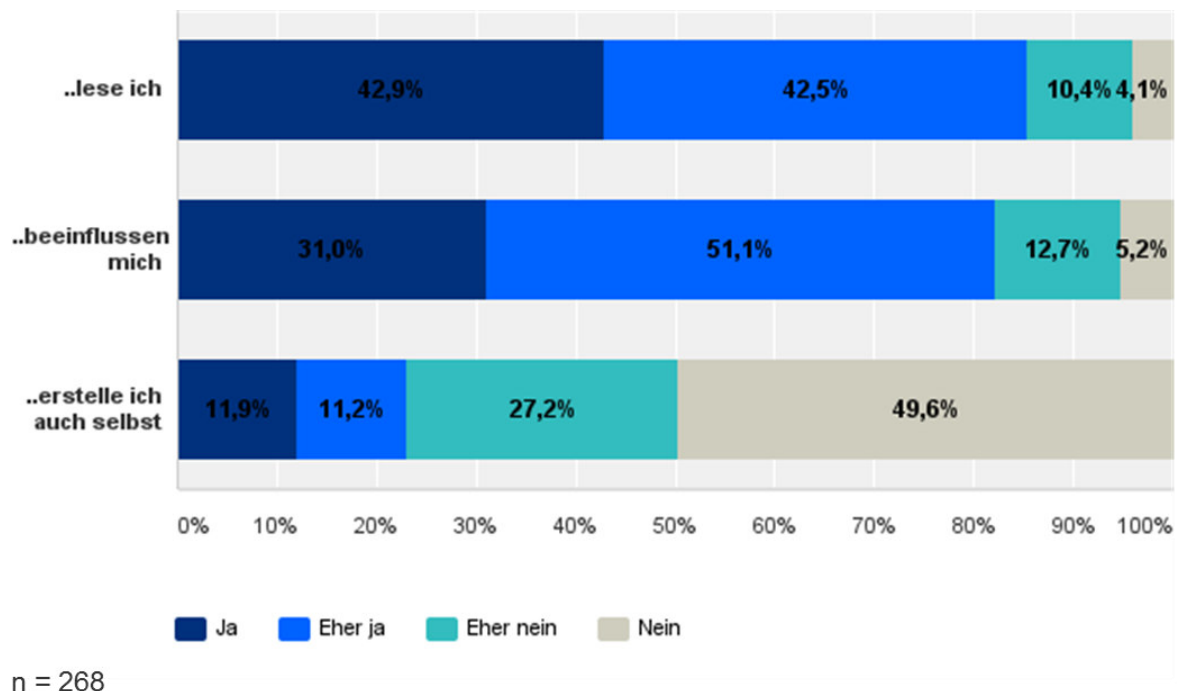


Abbildung 31: Bewertungsverhalten im Internet

85,4 % (n=229) der Raiffeisen Topmanager lesen Bewertungen von Hotels und Restaurants – 82,1 % (n=220) lassen sich in ihrer Entscheidung, ob sie dieses dann für sich auswählen, auch beeinflussen (Abbildung 31)! Jedoch nehmen nur 23,1% der Zielgruppe (n=62) selbst Bewertungen vor. Damit bestätigt auch diese Zielgruppe das Phänomen, „Kundenmeinung schlägt Marketing“ (vgl. Kapitel 4.3.10, Empfehlungsmarketing): Die Topmanager lesen Bewertungen und vertrauen auch auf diese. Hier bietet sich aufgrund dieses Ergebnisses die **größte Chance für den Raiffeisen Campus als Bildungsanbieter**.

5.4.5. Assoziationen

Frage 7: Der Raiffeisen Campus steht für mich für ...



Abbildung 32: Tag-Cloud "Der Raiffeisen Campus steht für..."

Spitzenreiter war in dieser Umfrage mit 38,94 % (n=88) das Wort „Weiterbildung“, gefolgt von „Bildung“ (11,50 %, n=26) und „Ausbildung“ (9,73 %, n=22)). „Erfahrungsaustausch“ und „Bildungseinrichtung“ halten sich mit 5,3 % (n=12) bzw. 4,9 % (n= 11) Nennungen ziemlich die Waage. Interessant ist, dass der Raiffeisen Campus für Topmanager vorrangig für Weiterbildung steht, da vor allem die Geschäftsleiter ihren ersten Berührungspunkt mit dem Raiffeisen Campus im Geschäftsleiter-Assessment-Center und in der anschließend mehrere Wochen dauernden Geschäftsleiterausbildung haben. Fast ein Jahr lang gehen sie im Zuge dieser, für ihren Einstieg in die Geschäftsleitertätigkeit verpflichtenden Ausbildung, im Raiffeisen Campus ein und aus. Zusätzlich zu allen Begriffen rund um das Thema „Bildung“, befinden sich unter den Top 20 auch qualitative Nennungen wie „Hohes Niveau“, „Hochwertig“, „Sehr gut“, „Qualität“. Für vorausschauende Topmanager steht der Raiffeisen Campus auch für „Zukunftssicherung“. Weitere Begriffe, die ebenfalls genannt wurden, sind in Abbildung 32 dargestellt.

5.4.6. Der Bildungskatalog des Raiffeisen Campus

Frage 8: Sobald ich den Bildungskatalog des Raiffeisen Campus erhalte, ...

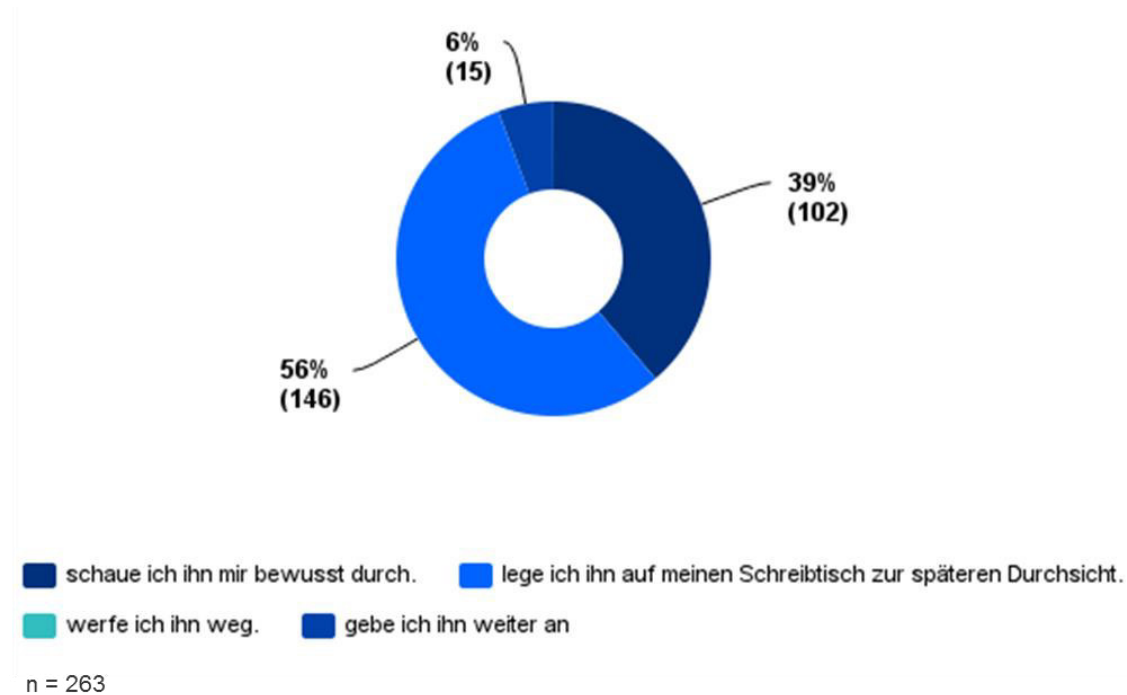


Abbildung 33: Nutzung des Programmheftes

Der Bildungskatalog ist derzeit das wichtigste Kommunikationsmittel des Raiffeisen Campus. 39 % (n= 102) der Befragten sehen sich den Katalog gleich nach Erhalt bewusst durch. Kein einziger wirft ihn sofort weg. Mehr als die Hälfte (56 %, n=146) legt den Katalog allerdings auf den Schreibtisch zur späteren Durchsicht. Wie hoch der Anteil derjenigen ist, die die Unterlage dann tatsächlich irgendwann durchblättern, ist unbekannt. Nur ein kleiner Anteil der Topmanager gibt den Katalog weiter (6 %, n=15). Diese Antwort ist doch überraschend, zumal seitens Raiffeisen Campus nur zwei Exemplare an jede Raiffeisenbank geschickt werden. Bisher ging man davon aus, dass die Geschäftsleiter den Katalog nach Durchsicht entweder an ihren Bildungsverantwortlichen in der Bank, oder an die Führungskräfte und Mitarbeiter weitergeben.

Frage 9: Der Bildungskatalog 2015 des Raiffeisen Campus ...

n = 263	Ja	Eher ja	Eher nein	Nein	Gesamt
...spricht mich spontan an.	33% 87	58% 152	9% 23	0% 1	263
...ist übersichtlich.	47% 124	47% 123	5% 13	1% 3	263
Ich finde mich darin besser zurecht als in den vergangenen Jahren.	27% 70	52% 136	18% 48	3% 9	263
Bei den Seminarbeschreibungen erkenne ich sofort, worum es geht.	43% 112	54% 142	3% 7	1% 2	263
Ich habe bereits jetzt einen inneren Eindruck, ob das Angebot für mich interessant ist.	31% 81	57% 149	10% 25	3% 8	263
Ich habe mich jetzt schon entschieden, welches Training ich nächstes Jahr besuchen werde.	34% 90	19% 50	24% 62	23% 61	263

Tabelle 8: Persönliche Eindruck zum Bildungskatalog des Raiffeisen Campus

Fasst man die Werte jener Antworten, die „Ja“ oder „Eher ja“ gewählt haben, zusammen, sagen 91 % der Befragten (n=239), der Bildungskatalog des Raiffeisen Campus spricht sie spontan an, 94 % (n=247) meinen, er sei übersichtlich (Tabelle 8: Persönliche Eindruck zum Bildungskatalog des Raiffeisen Campus Tabelle 8). Auch die Werte für das Zurechtfinden im Programmheft mit 79 % (n=206) Zustimmung (Ja oder Eher ja) und vor allem die Qualität der Seminarbeschreibungen (97 %, n=254) erscheinen dem Verfasser außerordentlich hoch. 88 % (n=230) der Topmanager haben sofort nach Durchsicht einen inneren Eindruck, ob das Angebot für sie interessant ist. Dieser Wert sagt allerdings noch nichts darüber aus, zu welcher Entscheidung die Zielgruppe gekommen ist, ob sie das Angebot tatsächlich interessiert oder eben nicht.

Der Wert bei der Antwort auf die Frage „Ich habe mich bereits entschieden, welches Training ich nächstes Jahr besuchen werde“ (34 % Ja, 19 % Eher ja, 24 % Eher nein, 23 % Nein) lässt viel Interpretationsspielraum zu. 90 Topmanager antworteten somit im September 2014, sie hätten sich bereits für ein (oder mehrere Trainings entschieden), 50 wussten eher schon, welches sie interessiert. 62 der Topmanager, die antworteten, hatten eher noch keine Entscheidung getroffen, 61 wussten noch gar nicht ob und welche Fortbildungsveranstaltung sie 2015 besuchen würden. Nach Meinung des Verfassers dieser Arbeit decken sich diese Antworten mit dem seit Einführung von SEM (Herbst 2013) beobachtetem Buchungsverhalten der Topma-

nager: Es wird übers Jahr verteilt gebucht, oftmals auch sehr kurzfristig: Buchungsentscheidungen fallen immer später (vgl. Kapitel 2.2.3, S. 18).

5.4.7. Die Bekanntheit der Medien des Raiffeisen Campus

Frage 10: Lernplattform und SEM

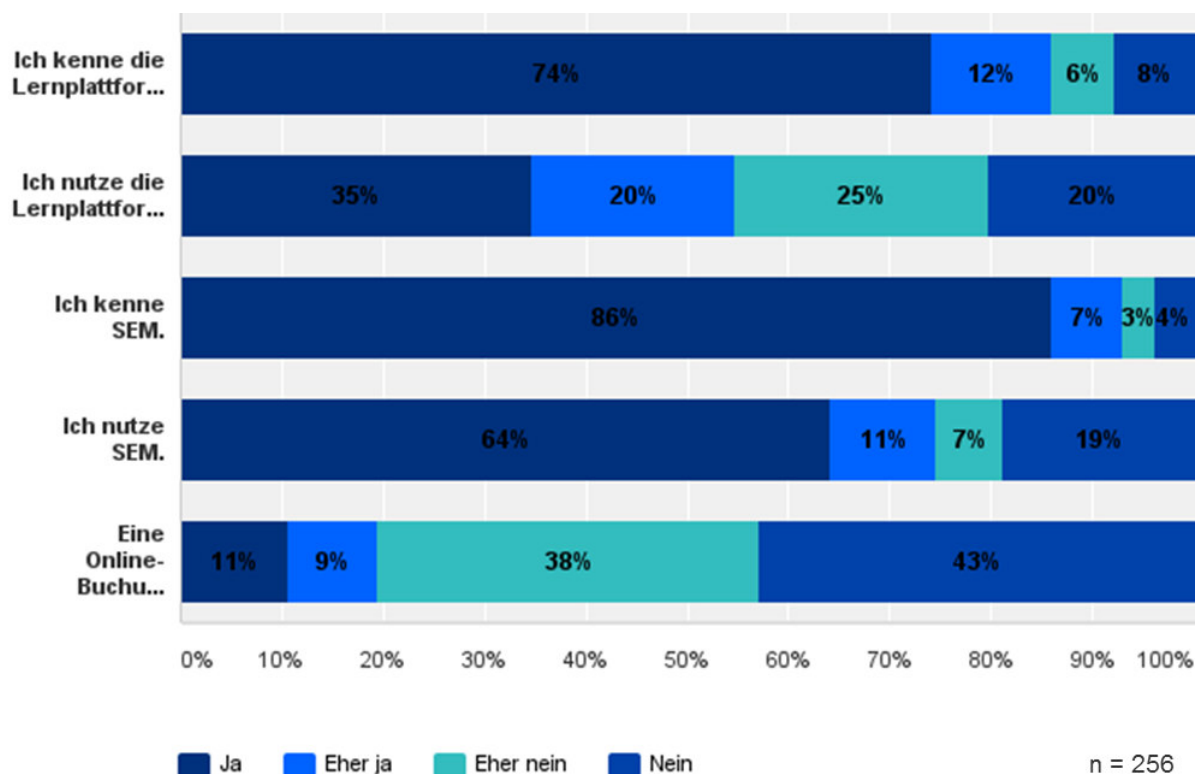


Abbildung 34: Bekanntheit und Nutzung der Raiffeisen Campus Medien

Generell lässt sich hier zusammenfassend erkennen, dass die Medien des Raiffeisen Campus – SEM und Lernplattform – den Topmanagern bekannt sind (SEM: 93 % bzw. n=238, Lernplattform: 86 % bzw. n=220), sie SEM auch gut nutzen (77 % bzw. n=191 sagen Ja und „Eher ja“), die Lernplattform jedoch nur von etwas mehr als jedem 2. verwendet wird (55 % bzw. n=140).

Die These der Verfasserin dieser Arbeit, dass die Buchungen des Bildungsangebotes durch eine Buchungsmöglichkeit im Internet oder via App eklatant ansteigen würden, wird zumindest von der Zielgruppe der Topmanager widerlegt: Von 256 Top Führungskräften, die diese Frage beantworteten, sagen mehr als 200 (81 %), dass

“
eine Onlinebuchungsmöglichkeit ihr Buchungsverhalten nicht oder eher nicht verstärken würde.

Daraus kann nach Meinung der Autorin eine zentrale Erkenntnis aus dieser Befragung abgeleitet und eine Empfehlung generiert werden: **Der Raiffeisen Campus sollte keine Kosten und Zeit in eine Online-Buchungsmöglichkeit investieren. Der Topmanager als Kunde (und gleichzeitig Vorgesetzter aller Mitarbeiter des Raiffeisen Sektors) kennt SEM, das Buchungs- und Verwaltungssystem des Raiffeisen Campus, nutzt es, und sagt sehr klar und eindeutig, dass eine weitere Online-Buchungsmöglichkeit das Buchungsverhalten und damit auch die Statistik nicht beeinflussen wird!**

Frage 11: Die Homepage des Raiffeisen Campus

	Ja	Eher ja	Eher nein	Nein	Gesamt
Ich finde mich auf der Homepage des Raiffeisen Campus gut zurecht.	35,9% 92	55,9% 143	5,9% 15	2,3% 6	256
Alle für mich relevanten Informationen finde ich auf der Homepage.	28,9% 74	59,8% 153	7,8% 20	3,5% 9	256
Trainings mit verfügbaren Plätzen sollen künftig über die Homepage des Raiffeisen Campus kommuniziert werden.	42,2% 108	26,6% 68	19,5% 50	11,7% 30	256
Ein transparentes Online-Bewertungssystem von Seminaren auf der Homepage des Raiffeisen Campus würde mein Buchungsverhalten verändern.	19,5% 50	38,7% 99	27,0% 69	14,8% 38	256

Tabelle 9: Raiffeisen Campus Homepage

Die These der Verfasserin dieser Arbeit lautete, dass die Homepage des Raiffeisen Campus wenig kundenorientiert und teils unübersichtlich aufgebaut wäre. Auf der Startseite und im News Bereich befinden sich vorrangig Rückblicke auf vergangene Veranstaltungen mit ungenügend Information für jene Website-Besucher, die nicht selbst als Teilnehmer bei diesen Seminaren dabei waren. Zusätzlich vermutete die Autorin, dass sich das Buchungsverhalten durch transparente Kommunikation der Trainings mit noch verfügbaren Plätzen, nach Zielgruppe und Themen geordnet,

sowie ein transparentes Online-Bewertungssystem von Seminaren direkt auf der Homepage, das Buchungsverhalten verstärken würde.

Die erste im vorigen Absatz angesprochen These der Autorin bestätigt sich im Zuge der Befragung nicht. Knapp 92 % (n=235) der Topmanager finden sich auf der Homepage (eher) gut zurecht, 89,7 % (n=227) finden dort auch alle für sie relevanten Informationen. Aus Sicht der Verfasserin besteht in diesem Bereich damit kein akuter Handlungsbedarf. Wo jedoch ein **großer Bedarf** besteht (und damit aus Sicht der Autorin auch eine große Chance für den Raiffeisen Campus), ist erstens in der **Kommunikation der verfügbaren Plätze je Training** (69 % bzw. 176 der Topmanager würden sich das wünschen) und zweitens im **Aufbau einer Bewertungsplattform auf der eigenen Unternehmens-Website**.

5.4.8. Künftige Kommunikation mit dem Raiffeisen Campus

Frage 12: Ich wünsche mir vom Raiffeisen Campus Empfehlungen von für mich passenden Bildungsangeboten.

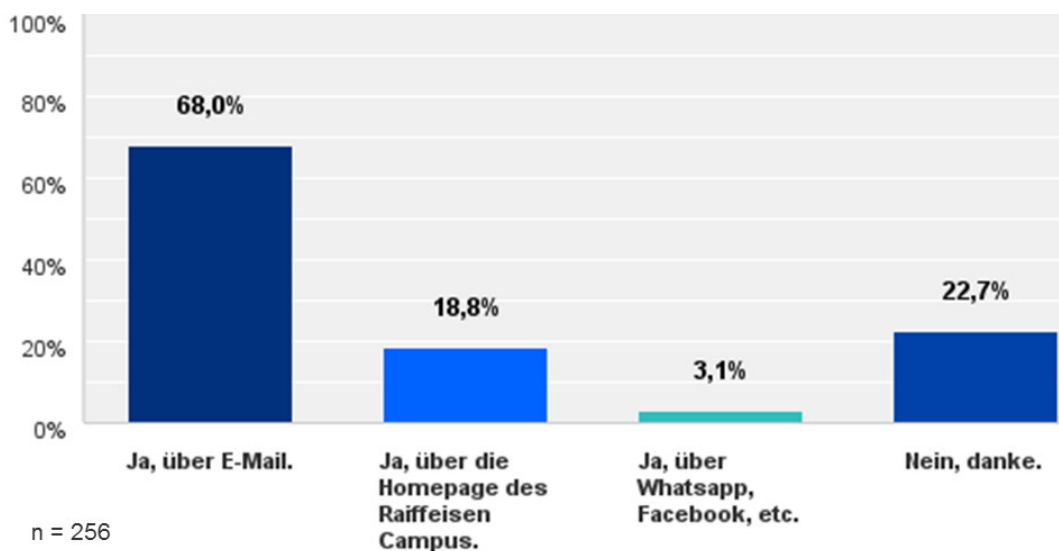


Abbildung 35: Wunsch nach Empfehlungen von Bildungsangeboten

198 Topmanager (von 256) und damit mehr als drei Viertel aller Befragten beantworteten diese Frage positiv: Ja, sie wünschen sich künftig **direkte Empfehlungen vom Raiffeisen Campus** von für sie passenden Bildungsangeboten: über E-Mail (68 %,

n=174) und/oder die Homepage des Raiffeisen Campus (18,8 %, n=48) und/oder über Whatsapp, Facebook & Co (3,1 %, n=8).

Nicht zu vernachlässigen ist aus Sicht des Verfassers auch mit knapp 23 % (n=58) der Wert jener, die keine aktive Empfehlung vom Raiffeisen Campus wünschen. Empfehlungen via E-Mail müssen daher auf alle Fälle eine Abmeldefunktion von künftiger Kommunikation auf diesem Weg beinhalten (vgl. Kapitel 4.3.9, S. 81).

Frage 13: Ich kann mir vorstellen mit dem Raiffeisen Campus über folgende soziale Medien zu kommunizieren.

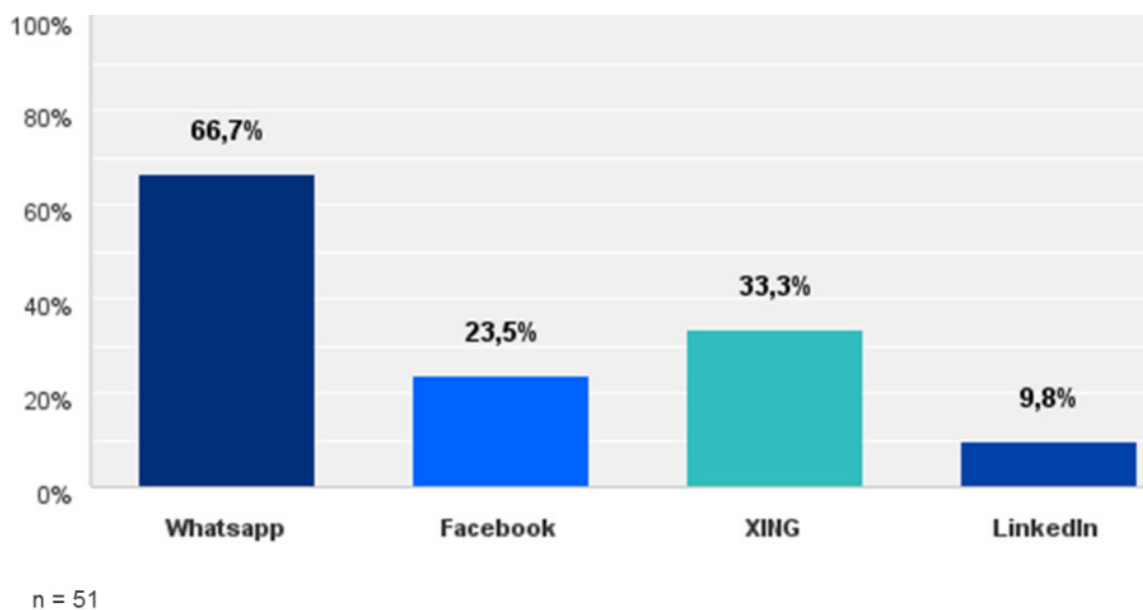


Abbildung 36: Kommunikation mit Raiffeisen Campus via Soziale Medien

Nur 51 der befragten Topmanager (19 %) können sich vorstellen mit dem Raiffeisen Campus via Soziale Medien wie Whatsapp, Facebook, XING oder LinkedIn zu kommunizieren. Die restlichen 217 Topmanager (81 %) haben im Kommentarfeld angemerkt, dass sie mit dem Raiffeisen Campus **nicht über soziale Medien kommunizieren möchten** (Abbildung 36: Kommunikation mit Raiffeisen Campus via Soziale Medien).

Daraus kann eine klare **Empfehlung an den Raiffeisen Campus** abgeleitet werden: Die Zielgruppe Topmanagement wünscht sich zu einem Großteil keinerlei Kommunikation mit dem Raiffeisen Campus via Soziale Medien. Ob sich vor allem junge

Mitarbeiter in den Raiffeisenbanken das wünschen und vorstellen können, muss an dieser Stelle offen bleiben und ist seitens des Raiffeisen Campus zu überprüfen. Gleichzeitig muss der Raiffeisen Campus jedoch auch bedenken (und zusätzlich überprüfen), ob der Topmanager Kommunikation des Raiffeisen Campus mit den Mitarbeitern der befragten Zielgruppe überhaupt akzeptieren würde oder ob das nicht ein Schritt in die falsche Richtung wäre (und unnötige Zeit- und Kosteninvestition).

Frage 14: Wenn Sie bei Frage 13 mindestens ein Feld angekreuzt haben: Zu folgenden Themen könnte ich mir vorstellen, mit dem Raiffeisen Campus über diese Medien zu kommunizieren?

Aktuelle Angebote Informationen Freie Plätze
Restplätze Seminaren Freie Seminar-
plätze Veranstaltungen

Abbildung 37: Tag-Cloud "Kommunikation mit dem Raiffeisen Campus via Social Media über ..."

Jene 51 Topmanager, die Frage 13 mit „JA“ beantworteten, wünschen sich Kommunikation über soziale Medien vorrangig, um **rascher Informationen zu aktuellen Angeboten und freien Seminarplätzen** zu erhalten. Zusätzlich werden noch Freie Seminarplätze, Restplätze, ... angeführt (Abbildung 37).

Frage 15: Platz für Ideen / Anmerkungen / Vorschläge

Die letzte Frage wurde bewusst als offene Frage formuliert. Alle Teilnehmer sollten die Möglichkeit haben, zu schreiben, was ihnen in Bezug auf den Raiffeisen Campus oder den Fragebogen am Herzen lag. 51 Topmanager (19 %) nutzten diese Frage, um mit dem Raiffeisen Campus zu kommunizieren, sprachen Lob aus, machten Verbesserungsvorschläge, hinterließen auch Kritik.

Die Top 5 der Rückmeldungen wurden zusammengefasst und sind im Folgenden aufgelistet:

1. Papierversion des Bildungsprogrammes künftig wieder mit Preisen, Terminen und Orten und bei GL-exklusiv inkl. Angabe der Credits je Training
2. Bildungsprogramm: E-Paper statt Broschüre
3. Excel-Datei mit Auflistung aller Seminare inkl. Termine und Orte (und weiterer Felder) wünschenswert – Möglichkeit zur Sortierung je nach persönlicher Präferenz (eventuell Factsheet auf Homepage als xls.Datei)
4. Darstellung des Seminar-/Kursangebotes in SEM muss verbessert werden.
5. Wunsch nach Bildungs-Newsletter (mit Restplätzen, Seminaren im Bundesland, etc.) abgestimmt auf den Empfänger

5.5. Fazit

Die Umfrage „Kommunikation bildet“ erging im September 2014 an 340 ausgewählte Topmanager des Raiffeisen Sektors. Mit 78,8 % Response kann man von einem mehr als positivem Rücklauf sprechen.

Die zentralen Ergebnisse können wie folgt zusammengefasst werden:

1. Die Raiffeisen Topmanager erhalten weniger E-Mails täglich als sie in persönlichen Gesprächen immer wieder behaupten: 2/3 der Topmanager erhalten weniger als 50 Mails täglich, weitere 74 erhalten 50 bis 100 E-Mails. Nur 7 Topmanager haben geantwortet, dass sie mehr als 100 E-Mails täglich bekommen – das sind unter 3 % der Befragten. Newsletter und „anonyme“ Werbemails werden offenbar von den Top Managern nicht zu ihren täglichen Mails gezählt, da sie nach Auskunft der Topmanager automatisch und meist ungelesen gelöscht werden.
2. Bis auf zwei der Befragten beantworten alle Topmanager ihre Mails auf einem PC, zwei Drittel liest und antwortet auch auf einem Blackberry/Smartphone, nur jeder Fünfte verwendet dazu ein Tablet. Jeder 10. druckt seine Mails noch immer aus und beantwortet sie - auch - auf Papier. Sieben der befragten Topmanager beantworten einige der Mails nicht selbst, sie lassen die Mails durch jemand anderen beantworten.
3. Alle befragten Topmanager surfen im Internet – mehr als die Hälfte täglich unter einer Stunde, 1/3 zwischen ein und zwei Stunden und nur jeder 16. mehr als 2 Stunden. Damit liegen die Raiffeisianer im österreichweiten Durchschnitt: 12 Stunden verbringt der Österreicher pro Woche im Internet, also rund 103 Minuten täglich (INTEGRAL MARKT- UND MEINUNGSFORSCHUNG, 2012). Als Geräte werden zum Surfen von allen der PC und zusätzlich von 59,3 % das Smartphone/Blackberry bzw. 42,5 % ein Tablet verwendet.
4. 34 % der befragten Top Manager benutzen kein soziales Medium zur Kommunikation. Die restlichen 66 % nutzen soziale Medien zwar im privaten Be-

reich, jedoch können sich nur 19 % der Befragten vorstellen, mit dem Raiffeisen Campus auch beruflich über diese Medien zu kommunizieren.

5. 79 % derjenigen, die soziale Medien überhaupt nutzen, bezeichnen sich als aktive Whatsapp User, 46 %, nutzen auch Facebook. XING nimmt laut dem Ergebnis dieser Umfrage mit 28 % erstaunlicherweise nur Platz 3 ein. LinkedIn ist offenbar unter österreichischen Top Führungskräfte im Raiffeisen Sektor noch unbekannt. Nur 8 % sind aktive LinkedIn-User.
6. Ein Großteil der Führungskräfte (85,4 %) liest Bewertungen im Internet. 82 % lassen sich von diesen auch beeinflussen, wenn es um Buchungen von Hotels und Restaurants geht. Jedoch nehmen nur 23 % selbst Bewertungen vor.
7. 58,2 % der Topmanager sind der Meinung, dass ein transparentes Online-Bewertungssystem auf der Homepage des Raiffeisen Campus ihr Buchungsverhalten verändern würde.
8. Am stärksten wird der Raiffeisen Campus von Topmanagern mit dem Wort „Weiterbildung“ assoziiert. Aber auch qualitative Nennungen wie „Hohes Niveau“, „Hochwertig“ und „Qualität“ befinden sich unter den Top 20 der Rückmeldungen.
9. Der Bildungskatalog des Raiffeisen Campus ist das wichtigste Kommunikationsmittel des Raiffeisen Campus. Er ist bekannt und wird von 39 % der Topmanager auch gleich nach Erhalt durchgeblättert. Auffällig ist jedoch, dass der Katalog nach Durchsicht offenbar in der Bank nicht weitergegeben wird: nur 6 % der Befragten verteilen ihn an Mitarbeiter oder den Bildungsverantwortlichen in der Bank.
10. Über 90 % der Top Manager finden den Bildungskatalog ansprechend (91 %), übersichtlich (94 %) und schätzen vor allem die Qualität der Seminarbeschreibungen (97 %).
11. Fast alle Topmanager (92 %) finden sich auf der Homepage des Raiffeisen Campus gut zurecht und finden dort auch alle relevanten Informationen. Die befragten Kunden sind zu einem überwiegenden Teil mit der Homepage des

Raiffeisen Campus und allen Informationen, die sie dort vorfinden, sehr zufrieden (29 %) bzw. zufrieden (60 %).

12.69 % der Top Manager wünschen, dass Trainings mit verfügbaren Plätzen künftig über die Homepage kommuniziert werden.

13. Mehr als drei Viertel aller Befragten wünschen sich außerdem direkte Empfehlungen vom Raiffeisen Campus von für sie passenden Bildungsangeboten: über E-Mail (68 %) und/oder über die Homepage des Raiffeisen Campus (19 %).

14.81 % der Top Führungskräfte sagen, dass eine Onlinebuchungsmöglichkeit über die Homepage des Raiffeisen Campus ihr Buchungsverhalten nicht oder eher nicht verstärken würde. 93 % kennen SEM, das zentrale Buchungssystem des Raiffeisen Sektors, und nutzen dieses auch.

6. Conclusio und Handlungsempfehlungen

Die vorliegende Arbeit hatte das Ziel am Beispiel der Bildungsinstitution Raiffeisen Campus herauszufinden, über welche Medien kommuniziert werden muss, um als Preferred Partner bei allen Überlegungen zu Weiterbildungsaktivitäten vom Topmanager als Bildungskunde in Erwägung gezogen zu werden bzw. sich so zu positionieren, um in Folge als Unternehmen wirksam(er) zu werden.

Die Forschungsfragen dazu lauteten:

1. Durch welche Aktivitäten kann ein Bildungsanbieter wie der Raiffeisen Campus in der Zielgruppe Topmanagement beim Kunden (so hohe) Akzeptanz erreichen, dass er bei Weiterbildungsaktivitäten als Preferred Partner in Erwägung gezogen wird?
2. Welche sind die für die Zielgruppe Topmanager relevanten Kommunikationsinstrumente, um einerseits das bedarfsgerechte Bildungsangebot gegenüber der Topmanagement Community sichtbar zu machen und um andererseits als Bildungsanbieter wirksam(er) zu werden?

Dafür wurde die Arbeit in zwei Teile geteilt. Um die erste Forschungsfrage zu beantworten, wurden zunächst die Ausgangssituation des Raiffeisen Campus und die theoretischen Grundlagen zu den Themen Weiterbildung, Kundenbedürfnisse und die Voraussetzungen für die Akzeptanz eines Unternehmens aufgearbeitet und im Anschluss daran alle Bereiche zueinander in Verbindung gesetzt. Im ersten empirischen Teil der Arbeit wurde analysiert, was aus Sicht der Raiffeisen Top Manager die größten Herausforderungen in ihren Unternehmen sind bzw. was sie aktuell in ihrem beruflichen Umfeld am meisten beschäftigt. Dazu wurden die Ergebnisse von 230 Rückmeldungen aus 12 Veranstaltungen mit 135 Teilnehmern innerhalb eines Zeitraums von fünf Monaten nach formalen und inhaltlichen Kriterien ausgewertet und interpretiert. Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage wurden zuerst die theoretischen Grundlagen zu Marketing und Kommunikationspolitik im Allgemeinen und Bildungsmarketing im Speziellen aufgearbeitet, bevor sich der Inhalt auf den aktuellen Stand der Forschung bei (Bildungs-) Kommunikationsinstrumenten konzentrierte. Im zweiten empirischen Teil der Arbeit wurde besonderes Augenmerk auf das Kommunikationsverhalten von Raiffeisen Top Managern gelegt,

„ gleichzeitig aber auch die Chance genutzt, bei dieser Zielgruppe die Akzeptanz des Raiffeisen Campus und seiner derzeitigen Kommunikationsinstrumente sowie die Kommunikationswünsche der Kunden zu hinterfragen. Die Antworten von 268 Teilnehmern wurden ausgewertet, aufbereitet und interpretiert. Abschließend wurden abermals alle Bereiche verbunden. Dabei wurden die vielfältigen Chancen, aber auch die Herausforderungen, die für den Raiffeisen Campus als Anbieter von Weiterbildung für Top Manager erwachsen, aufgezeigt.

6.1. Akzeptanz eines Bildungsanbieters als Preferred Partner – Zusammenfassende Betrachtung

Bildungsentscheidungen werden grundsätzlich von Führungskräften getroffen. Je positiver sie also dem Bildungsunternehmen gegenüber eingestellt sind, desto wahrscheinlicher kaufen sie dessen Produkt. In Hinblick auf nachhaltigen Erfolg handelt es sich also bei den Topmanagern eines Unternehmens um die relevante Zielgruppe für Bildungsorganisationen. Die Führungskraft trifft Bildungsentscheidungen nämlich nicht nur für sich selbst. Im Raiffeisen Sektor tut sie das außerdem auch noch für die Eigentümer („Funktionäre“) und die Mitarbeiter. Der Moment, wann ein Topmanager „die“ Bildungsentscheidung trifft, muss erkannt werden und in diesem Moment muss man im Kopf des Managers präsent sein, um als Preferred Partner überhaupt in Frage zu kommen. Dafür sind zwei Punkte entscheidend:

1. Das Bildungsangebot muss den Kundenbedürfnissen angepasst sein. Der Bildungsanbieter muss daher genau wie jeder andere Dienstleister die Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse der bestehenden und potenziellen Kunden kennen und erfüllen, um als Bildungsinstitution ernstgenommen und akzeptiert zu werden.
2. Der Kunde kennt die USP des Bildungsanbieters. In der Kommunikation der Bildungsinstitution ist dies unbedingt zu berücksichtigen.

Für den Kunden ein relevantes Alleinstellungsmerkmal eines Bildungsanbieters, ist die Möglichkeit des Vernetzens mit „Gleichgesinnten“. Vor allem Topmanager schätzen es, wenn sie nur mit Kollegen derselben Hierarchiestufe gemeinsam in einem Training sitzen. Spezielle Wissensvermittlung in Formaten exklusiv für bestimmte Zielgruppen ist dafür die Lösung. Der Raiffeisen Campus bietet diese

aktuell für die Topmanager der Zielgruppen Geschäftsleiter von Banken, Vorstände von Landesbanken und Verbundunternehmen und Bereichsleiter von Landesbanken und Verbundunternehmen, an. Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal ist die Kombination von unternehmensexternen und unternehmensinternen Trainern.

Ein weiteres wesentliches Unterscheidungsmerkmal im Hinblick auf das Topmanagement eines Unternehmens ist das fundierte Wissen des Bildungsanbieters in Bezug auf das Berufsbild und den Weiterbildungsstandard für diese Zielgruppen. Für Geschäftsleiter von Raiffeisenbanken beispielsweise beschloss 2011, also noch vor Erscheinen des „Fit & Proper“ Rundschreibens der Finanzmarktaufsicht, die Geschäftsleitervereinigung der österreichischen Raiffeisenbanken eine verpflichtende Weiterbildung für alle Geschäftsleiter von österreichischen Raiffeisenbanken. In Abstimmung zwischen Raiffeisen Campus und Vertretern der Geschäftsleitervereinigung wurde er entwickelt und stellt einen sektorinternen Mindeststandard für die Geschäftsleiterweiterbildung dar. Der Weiterbildungsstandard umfasst mindestens vier Bildungstage pro Jahr, der auf fünf Kompetenzfelder aufgeteilt, nachzuweisen ist.

Um die Frage „Wie schafft eine Bildungseinrichtung wie der Raiffeisen Campus bei Topmanagern als Preferred Partner akzeptiert zu werden?“ beantworten zu können, musste zuerst dem Phänomen „Wie nehmen (Raiffeisen) Topmanager die Bildungsdienstleistungen wahr und warum buchen sie auch bei anderen Bildungsanbietern?“ nachzugehen. Dafür ist die „Beobachtung am Feld“ gerade in der Zielgruppe Topmanager zentral. Topmanager suchen selbst immer die Nähe zum Kunden. Also erwarten sie das auch von Anbietern, die mit ihnen zusammenarbeiten.

Die Ergebnisse der empirischen Studie des ersten Teils der Thesis lassen darauf schließen, dass sich die Raiffeisen Topmanager in der aktuellen Situation durchaus gefordert fühlen. Rechtliche Rahmenbedingungen und regulatorische Neuerungen, damit einhergehend steigende Kosten für den Bankensektor, das anhaltend historisch tiefe Zinsniveau und in Folge die drastisch sinkende Ertragskraft, die Zusammenarbeit unternehmensintern und im Verbund (Struktur) und gestiegene persönliche Anforderungen beschäftigen die Top Führungskräfte im Raiffeisen Sektor derzeit am meisten. Dieses Ergebnis zeigt im Vergleich zum Bildungsangebot, das der Raiffeisen Campus für die Topmanagement Community anbietet, ein zweigeteiltes

„

Bild. Während Trainings für die sich derzeit häufig ändernden aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen und Seminare für die Steigerung der persönlichen Wirksamkeit, Achtsamkeit und Resilienz im Topmanagement-Angebot des Raiffeisen Campus sehr gut abgedeckt werden, fehlt es an Weiterbildungsveranstaltungen, wenn es um die für Geschäftsleiter relevanten Fragen zur Größe der Bank, zu theoretischen Grundlagen von Kooperationen bzw. Fusionen geht. Auch die von Topmanagern oft geforderten Erfahrungsaustausche mit Bank-Führungskräften der gleichen Hierarchiestufe und möglichst ähnlicher Bankgröße über die Bundesländergrenzen hinweg finden sich im aktuellen Bildungsangebot nur mangelhaft abgedeckt.

Um als Bildungsanbieter beim Topmanagement als Kunden (so hohe) Akzeptanz zu erreichen, dass er bei Weiterbildungsaktivitäten als Preferred Partner in Erwägung gezogen wird, haben die Recherchen im Zuge dieser Arbeit folgendes ergeben:

1. Die Wünsche, Erwartungen und **Bedürfnisse** der bestehenden und potenziellen Topmanager müssen **routinemäßig erfragt** und **systematisch erfasst** werden.
2. Das **Bildungsangebot** muss nach diesen Bedürfnissen **permanent weiterentwickelt** werden. Die Herausforderungen für Topmanager ändern sich, damit einhergehend ändern sich auch die (Bildungs-)Bedürfnisse dieser Zielgruppe – in Folge muss sich für den Kunden augenscheinlich auch das Angebot der Bildungseinrichtung ändern.
3. Die **Alleinstellungsmerkmale** des Bildungsanbieters müssen **aus Kundensicht** vom Unternehmen ausgearbeitet werden. Dabei ist zu unterscheiden, in welcher Rolle man den Topmanager anspricht. Die Führungskraft trifft Bildungsentscheidungen nicht nur für sich, sondern auch für ihre Mitarbeiter und wie beispielsweise im Raiffeisen Sektor eventuell auch für ihre Eigentümer. Die **USPs** sind in Folge **dem Kunden** auch **aktiv** zu **kommunizieren**.

6.2. Relevante Kommunikationsinstrumente für Bildungsanbieter – Zusammenfassende Betrachtung

Erfolgreiches Bildungsmarketing basiert auf Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Bei der Vermarktung des Bildungsangebotes muss zusätzlich darauf Rücksicht genommen werden, dass der Kunde eine Leistung kauft und bezahlt, die er im Vorhinein nicht beurteilen und auch nicht umtauschen oder zurückgeben kann. Gerade im Fall der Zielgruppe der Topmanager kommt zum finanziellen Aspekt auch die knappe Ressource Zeit dazu. Eine wichtige Aufgabe des Bildungsmarketings besteht also darin, dem Interessierten das Angebot so zu präsentieren, dass er sich ohne Wissen um die Person des Vortragenden bzw. die angewendete Methodik auf die Auswahl des Bildungsunternehmens verlässt und sich anmeldet.

Der zweite Teil dieser Arbeit geht daher der Frage nach, *welches die für die Zielgruppe Topmanager relevanten Kommunikationsinstrumente sind, um als Bildungseinrichtung einerseits das bedarfsgerechte Bildungsangebot gegenüber der Topmanagement Community sichtbar zu machen und um andererseits als Bildungsanbieter wirksam(er) zu werden.*

Die Ergebnisse der Literaturrecherchen und der empirischen Studie beantworten diese zweite Forschungsfrage.

Aus Kundensicht stellt die **persönliche Kommunikation** für Weiterbildungsorganisationen das beste Kommunikationsmittel dar. Dazu zählt z. B. die persönliche Vor-Ort-Anwesenheit eines Unternehmensvertreters bei Bildungsveranstaltungen. Da jedoch auch die zeitliche Ressource immer knapper wird, könnte man vermehrt auch darüber nachdenken, wie man die Trainer – egal ob unternehmensinterne oder unternehmensexterne – noch viel besser als Repräsentant und Vertreter der eigenen Bildungsorganisation „vor Ort“ nutzen könnte. Unter „persönlicher Kommunikation“ wird jedoch nicht nur das persönliche Gespräch verstanden. Vielmehr handelt es sich dabei um die besondere Form des Direktmarketings, sowohl Offline als auch Online. **Abgelehnt** wird von Weiterbildungskunden jedoch **Telefonmarketing**.

Zu den **zukunftsträchtigsten Kommunikationsinstrumenten** am Bildungsmarkt erscheinen die **Website, WEB 2.0, Online-Marketing** als besondere Form des

„
Direktmarketings, **Empfehlungsmarketing** und das **Programmheft** – idealerweise gibt es davon auch **zielgruppenspezifische Auskoppelungen**.

Aus der Analyse der empirischen Studie lässt sich erkennen, dass der **Bildungskatalog** des Raiffeisen Campus als das wichtigste Kommunikationsmittel alle drei Funktionen, die ein Gesamtleistungsangebot laut Literatur erfüllen soll, auch erfüllt: Der potenzielle Teilnehmer muss im Programmheft alle Informationen über das Bildungsangebot und die Konditionen der Teilnahme finden, es muss ansprechend sein und in „Kundensprache“ geschrieben sein, um Teilnehmer für die Veranstaltungen zu gewinnen und es soll die Bildungsorganisation in der Öffentlichkeit präsentieren. Die befragten Topmanager vergeben an das Raiffeisen Campus Programmheft nahezu 100 %-Werte in all diesen Funktionen.

Die **Website** wiederum ist die „*Visitenkarte der Weiterbildungsorganisationen in der virtuellen Welt*“ (ZECH, 2010, S. 252). Um Kunden zum Verbleiben auf der Website und zum Lesen der Inhalte zu animieren, muss der Internetauftritt spezialisiert, persönlich, schnell, leicht zugänglich und klar in der Benutzerführung sein. „Frequently answered questions“ (FAQs), Service-Chats und Referenzen erhöhen die Verweildauer und damit die mögliche Buchung eines Teilnehmers. Akquisitionsverstärker wie sie auch ZECH (2010) empfiehlt, werden in der empirischen Untersuchung sogar von den Topmanagern als Kunden selbst gefordert: 69 % der Top Manager wünschen, dass Trainings mit verfügbaren Plätzen über die Homepage kommuniziert werden. Jeder fünfte wünscht sich außerdem eine direkte Empfehlung von für ihn passenden Bildungsangeboten über die Website der Bildungseinrichtung. Positiv wird vom Topmanager als Bildungskunde auch professioneller E-Mail-Response bewertet.

Eine Online-Buchungsmöglichkeit auf der eigenen Website, die in der Literatur Bildungsanbietern empfohlen wird, scheint für den Raiffeisen Campus nicht relevant. 81 % der Top Führungskräfte antworteten bei der Befragung, dass eine Onlinebuchungsmöglichkeit über die Homepage des Raiffeisen Campus ihr Buchungsverhalten nicht oder eher nicht verstärken würde. Die Vermutung liegt allerdings nahe, dass es sich hier nicht um eine allgemein gültige Aussagekraft handelt. 93 % der Befragten kennen nämlich SEM, das zentrale Buchungssystem des Raiffeisen Sektors, und nutzen dieses auch.

Unter **WEB 2.0**, auch bekannt als Mitmach-Web, wird die interaktive Nutzung des Internets verstanden, deren Inhalte von den Nutzern aktiv verwendet werden. Bei Bildungsanbietern könnte es sich dabei z. B. um eine internetbasierte Lernplattform wie „Moodle“ handeln.

Online-Marketing als besondere Form des Direktmarketings hat fast immer das übergeordnete Ziel das Interesse bestehender oder potenzieller Kunden auf die eigene Unternehmenshomepage zu lenken. Maßnahmen dazu sind u. a. E-Mail-Marketing und Social Media-Marketing. Setzt ein Bildungsanbieter auf E-Mail-Marketing, müssen die Mailings eine Besonderheit aufweisen, einen sogenannten Eyecatcher enthalten, um in den Fluten von E-Mails, die Kunden tagtäglich erhalten, nicht unterzugehen. Die Aussage „Fluten von E-Mails“ ist allerdings – was die Raiffeisen Topmanager anlangt – zumindest aus subjektiver Sicht zu relativieren. 2/3 der befragten Topmanager erhalten weniger als 50 E-Mails täglich. Newsletter und „anonyme“ Werbemails werden von den Top Managern nicht zu ihren täglichen Mails gezählt, da sie nach Auskunft der Topmanager automatisch und meist ungelesen gelöscht werden. Wenn ein Bildungsanbieter daher einen Newsletter für diese Zielgruppe andenkt, muss sich dieser massiv von den üblichen unterscheiden, um nicht sofort wie die anderen im Papierkorb zu landen. Erreichbar wäre dies durch eine (ent)sprechende Betreffzeile.

Als große Chance kann auch die Tatsache genutzt werden, dass sich laut Umfrageergebnis mehr als zwei Drittel der Topmanager direkte Empfehlungen vom Bildungsanbieter von für sie passenden Bildungsangeboten über E-Mail wünschen. Nicht zu vernachlässigen ist jedoch auch mit knapp 23 % der Wert jener, die keine aktive Empfehlung wünschen. E-Mail Marketing mit Topmanagern funktioniert dann, wenn man sich systematisch einen Verteiler aufbaut, dessen Adressaten dem Absender (Unternehmen oder Einzelperson) vertrauen. Um sich den Ruf eines kompetenten Beraters aufzubauen, dürfen Mailings nur verschickt werden, wenn etwas zu sagen ist und sich der Empfänger durch die E-Mails nicht genervt fühlt. Empfehlungen via E-Mail sollten auch eine Abmeldefunktion von künftiger Kommunikation auf diesem Weg beinhalten.

Anders sieht es im Bereich des Social Media aus. Nur ein sehr geringer Anteil der Topmanager möchte beruflich über diese Medien kommunizieren. In Deutschland

nutzen jedoch heute schon 80 % der Aus-, Fort- und Weiterbildungsbranche aktiv Social Media-Marketing für ihre Unternehmenskommunikation (DIM, 2012). Laut einer Facebook Studie sind 21,2 % der deutschen Bildungsorganisationen auf Facebook mit einer eigenen Seite präsent (BRAUER, 2014). Geht es nach dem Raiffeisen Topmanagement wird ein Social Media Auftritt von einer Bildungsorganisation weder erwartet noch gewünscht. Falls dies trotzdem angedacht wird, ist hier vor jeglicher Investition sicherlich weiterer Forschungsbedarf nötig.

Der empirischen Studie ist allerdings auch zu entnehmen, dass mehr als die Hälfte der Topmanager der Meinung ist, dass ein transparentes Online-Bewertungssystem auf der Homepage des Bildungsanbieters ihr Buchungsverhalten verändern würde. Bewertungsportale im Internet stellen seit einigen Jahren eine besondere Form des **Empfehlungsmarketings** dar. Hierbei werden die eigene (Un-) Zufriedenheit mit den Eigenschaften und Leistungen des Anbieters mittels Bewertung dieser und eventuell einem Erfahrungsbericht zum Ausdruck gebracht. Studien belegen, dass für Kunden heute Onlinebewertungen eine wesentliche Rolle spielen und über Kauf oder Nicht-Kauf entscheiden. Wenn der Kauf eines wichtigen Produktes bevorsteht, wiegen vertrauenswürdige Bewertungen meist schwerer als die Erinnerung an eine kürzlich gelesene E-Mail oder ein Programmheft. Eine Bewertungsplattform kann da auch im Bildungsbereich ein weiteres, sehr starkes Kommunikationsinstrument sein.

6.3. Handlungsempfehlungen für den Raiffeisen Campus im Umgang mit Topmanagern als Bildungskunden

Basierend auf den Ergebnissen aus der Literatur so wie aus den empirischen Untersuchungen, gilt es für den Raiffeisen Campus im Umgang mit den Topmanagement des Raiffeisen Sektors als seine Bildungskunden folgende Punkte zu beachten:

Akzeptanz des Weiterbildungsstandards für Geschäftsleiter

- Eine **verstärkte Kommunikation durch die Geschäftsleitervereinigung** bzw. des Österreichischen Raiffeisenverbandes über die Gründe der Einführung und über die auch rechtlichen Auswirkungen bei Nicht-Einhalten des Standards, wenn auch nur Einzelner, für das Gesamtsystem, könnte helfen, die Akzeptanz und Einhaltung des Weiterbildungsstandards bei Geschäftsleitern weiter zu steigern.
- Dem Raiffeisen Campus und der Geschäftsleitervereinigung österreichischer Raiffeisenbanken wird damit einhergehend auch dringend empfohlen, den aktuell gültigen fixen **3-Jahres-Durchrechnungszeitraum ab 2016 in ein rollierendes 3-Jahresmodell umzuändern**.

Allgemeines

- Die **Aktivitäten**, die der Raiffeisen Campus in Richtung Vorstands- und B-1-Weiterbildung setzt, müssen **systematischer** werden: ein Bildungsangebot entsprechend dem Kundenbedarf mit top Qualität – sowohl inhaltlich als auch bei den Trainern – muss geschaffen werden. Gerade mit diesen beiden Zielgruppen muss verstärkt und intensiv zielgruppenadäquat kommuniziert werden, um als Bildungsanbieter stärker auf sich aufmerksam zu machen.
- Die bereits vorliegenden Kundendaten sollten stärker genutzt werden. Der **Aufbau einer Kundendatenbank** ist zwingend erforderlich.
- Die Kommunikationsmatrix ist der Output der Kommunikationsplanung. Dazu ist eine **Gesamtkommunikationsstrategie** zu entwickeln, die auch die Auswahl der Kommunikationsinstrumente beinhaltet.

Persönliche Kommunikation

- Persönliche Kommunikation stellt aus Kundensicht das beste Kommunikationsmittel dar. Da jedoch die Mitarbeiter der Bildungsorganisation selbst aus Ressourcengründen nicht selbst bei jedem Training vor Ort sein können, sollte ein Konzept angedacht werden, wie man die **Trainer** – egal ob intern oder extern – **als Multiplikator des Raiffeisen Campus „vor Ort“** nutzen könnte.

E-Mail Marketing

- Topmanager erhalten mittlerweile so viele Newsletter, dass sie diese größtenteils nicht einmal mehr zu den empfangenen Mails zählen. Wenn der Raiffeisen Campus daher einen **Newsletter** für diese Zielgruppe andenkt, muss sich dieser massiv von den üblichen unterscheiden, um nicht sofort wie die anderen im Papierkorb zu landen. Erreichbar wäre dies z. B. durch eine (ent)sprechende Betreffzeile oder durch einen der Zielgruppe bekannten Mailabsender.
- Außerdem bietet sich eine Chance für den **Aufbau von professionellem Empfehlungsmanagement**. Konkrete Bildungsangebote für die Top Manager werden von deren Seite gewünscht. Als Medium sollte vorrangig E-Mail angedacht werden, aber auch die Homepage sollte beachtet werden.
- Nachdem jede Bank nur zwei Exemplare des Bildungskatalogs als Druckversion erhält und diese vorrangig bei der Geschäftsleitung der Bank liegt, empfiehlt es sich bei Neuerstellung des Katalogs zumindest dem **Bildungsverantwortlichen jeder Raiffeisenbank**, optimalerweise aber jedem Mitarbeiter, künftig einen Hinweis und zusätzlich den **Direkt-Link auf den Online-Katalog** per E-Mail zu schicken.
- Immer wieder wird im Raiffeisen Campus überlegt und diskutiert die **Druckversion des Bildungskatalogs** durch eine elektronische Datei zu ersetzen. Die Kunden wünschen und schätzen das gedruckte Programmheft. Sie wünschen sich vermehrt auch **gedruckte Auskoppelungen** für ihre Zielgruppe.

Website

- Topmanager lassen sich von Bewertungen im Internet in ihrem Buchungsverhalten bei Restaurants und Hotels sehr beeinflussen. Ein **Online-Bewertungssystem von Seminaren** würde für Transparenz und eine Änderung im Buchungsverhalten der Führungskräfte sorgen. Optimal eignet die Website des Raiffeisen Campus aufgrund der hohen Akzeptanz.
- Die **Homepage** sollte zusätzlich für die **aktive Kommunikation der freien Plätze je Seminar** genutzt werden. 69 % der Topmanager wünschen sich dies.
- Eine Online-Buchungsmöglichkeit braucht seitens des Raiffeisen Campus nicht angedacht werden. Es wäre eine reine Kosten- und Ressourcenverschwendung. Die Topmanager kennen und nutzen das bestehende zentrale Buchungssystem des Raiffeisen Sektors und sind aktuell damit zufrieden.
- Ebenso lehnen 80 % der Topmanager die Kommunikation mit dem Raiffeisen Campus im Bereich des Social Media ab. Geht es nach dem Raiffeisen Topmanagement, wird ein Social Media Auftritt z. B. durch eine eigene Facebook-Seite vom Raiffeisen Campus weder erwartet noch gewünscht.

6.4. Weiterer Forschungsbedarf

Abschließend soll an dieser Stelle noch der zukünftige Forschungsbedarf abgeleitet werden. Um ein umfassendes Bild über den **Einsatz sozialer Medien** in der Kommunikation eines Bildungsangebotes zu erlangen, bedarf es einer genauen Untersuchung der Nutzung sozialer Medien wie beispielsweise Facebook, Twitter oder XING. Bezogen auf den Einsatz von Facebook wäre etwa eine detaillierte Untersuchung je Zielgruppe (Führungskräfte, Bankmitarbeiter, Funktionäre) und die Analyse der eigenen Facebook-Kommunikation von Interesse. Inwieweit sich der Einsatz sozialer Medien tatsächlich positiv auf das Image einer Bildungsorganisation auswirkt, ob damit effektiv auch mehr Umsatz erzielt werden kann und ob sich die Bildungskunden durch soziale Medien wie Facebook langfristig an den Raiffeisen Campus binden lassen, ist noch genauer zu analysieren.

SEM, das Seminarmanagementsystem des Raiffeisen Campus, und die dazugehörige Lernplattform, sind bei den Topmanagern zwar bekannt und werden genutzt, allerdings ist der Raiffeisen Campus sowohl bei der Programmierung als auch bei der Wartung auf die RACON, einen wiederum sektorinternen Softwareanbieter in Oberösterreich, angewiesen. Oftmals wartet der Raiffeisen Campus auf die Umsetzung von aus Kundensicht dringend notwendigen Neuerungen und Änderungen ressourcenbedingt (zu) lange. Ebenso sind nicht alle Unternehmen der Raiffeisen Geld- und Wareorganisation an das Verwaltungssystem „SEM“ angebunden (es fehlen z. B. die Verbundunternehmen, die Raiffeisen Ware). Um hier ein klares Bild über die Möglichkeiten anderer WEB 2.0 basierter Seminarverwaltungs- und Kommunikationplattformen zu bekommen, sollten weitere WEB 2.0 Lösungen, wie beispielsweise Moodle, untersucht werden, um gegebenenfalls rasch auf eine kundenorientiertere internetbasierte Plattform umzusteigen.

Literaturverzeichnis

- ADROM (2012). Abgerufen am 06.08.2014 von <http://www.adrom.net/email-marketing.html>.
- ADVICTED INTERACTIVE COMMUNICATION (2014). *Marketing Grundlagen*. Abgerufen am 14.08.2014 von <http://www.marketing-grundlagen.de/einfuehrung/die-marketing-entwicklung/>.
- ALEXA (2014). Abgerufen am 11. 06 2014 von Actionable Analytics for the WEB:
<http://www.alexa.com/siteinfo/www.raiffeisencampus.at>,
<http://www.alexa.com/siteinfo/www.hernstein.at>, <http://www.alexa.com/siteinfo/www.mci.edu>.
- BENEKE, E., KLEMENZ-KELIH, B. & KÄTER, A. (2010). *OIEB: Österreichisches Institut für Weiterbildung*. Abgerufen am 30.08.2014 von Regionalisierung von Bildung:
http://www.oieb.at/upload/4099_95_handbuch-bildungsmarketing.pdf.
- BENKENSTEIN, M., BASTIAN, A., PFLIEGER, D. & POSTLER, B. (2003). *Marketing-Management für Bildungsinstitutionen. Aus- und Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- BERNECKER, M. (2000). *Bildungsmarketing*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- BERNECKER, M. (2001). *Bildungsmarketing: Ein dienstleistungsorientierter Ansatz für kommerzielle Bildungsanbieter unter besonderer Berücksichtigung strategischer Aspekte*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- BERNECKER, M. (2007). *Bildungsmarketing*. Köln: Johanna-Verlag.
- BERNECKER, M. (2012). *Marketing: Grundlagen - Strategien - Instrumente*. Köln: Johanna-Verlag.
- BERNECKER, M. & BEILHARZ, F. (2009). *Online-Marketing*. Köln: Johanna-Verlag.
- BERNECKER, M., GIERSCHE, C. & HAHN, T. (2007). *Akquise für Trainer, Berater und Coachs*. Offenbach: Gabal.
- BINSACK, M. (2003). *Akzeptanz neuer Produkte*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- BIRD, D. (1990). *Praxis-Handbuch Direktmarketing*. Landsberg: Moderne Industrie.
- BLOCHING, B., LUCK, L. & RAMGE, T. (2012). *Data Unter. Wie Kundendaten die Wirtschaft revolutionieren*. München: Redline Verlag.
- BÖKER, E. (2005). *Direktmarketing im Internet: Grundlagen, Instrumente, Perspektiven*. München: VDM-Verlag Dr. Müller.
- BONE, P. (1995). Word-of-Mouth Effects on short term and Long-term Product Judgements. *Journal of Business Research*, 3(32), S. 213-223.
- BOOMS, B. & BITNER, M. (1981). Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. In J. DONNELLY & W. GEORGE, *Marketing of Services* (S. 47-51). Chicago: American Marketing Association.
- BORDEN, N. H. (2004). The Concept of Marketing Mix. *Journal of Advertisement Research*, 4, S. 2-7.
- BRAUER, C. (2014). Social Media Marketing. *Skriptum zur Vorlesung "MBA-Lehrgang General Management, TU-Wien"*. Wien.

- BRUCKNER, B. & MAROLD, K. (2014). *Ausgewählte Aspekte aus Bank-Betriebswirtschaft und Gesamtbanksteuerung*. Wien, Wien, Österreich.
- BRUHN, M. (2007). *Kundenorientierung*. München: Back-Wirtschaftsberater im dtv.
- BRUHN, M. (2009). *Kommunikationspolitik - Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen*. München: Vahlen.
- BRUHN, M. (2014). *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- BRUNS, J. (2007). *Direktmarketing*. Mönchengladbach: Friedrich Kiel Verlag GmbH.
- BRUNS, J. (2007). *Direktmarketing*. Ludwigshafen: Friedirch Kiel Verlag GmbH.
- BURNKRANT, R. & COSINEAU, A. (1975). Informational and Normative Social Influence in Buyer Behavior. *Journal of Consumer Research*, 2(12), S. 206-215.
- COMPENDIO BILDUNGSMEDIEN (2008). *Compendio*. Abgerufen am 14.11.2014 von <https://www.compendio.ch/Wirtschaft/Marketing/Integrierte-Kommunikation>.
- DAWAR, N. (2014). Wenn Marketing zur Strategie wird. *Harvard Business Manager, Band 2*, S. 52-63.
- DE BRUYN, A. & LILIEN, G. L. (2008). A multi-stage model of word-of-mouth influence through viral marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 25(3), S. 151-163.
- DELLAROCAS, C. (2003). The digitalization of Word-of-Mounth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanism. *Management Science*, 49(10).
- DETTMER, T. (2014). *Projektmanagement Manufaktur*. Abgerufen am 15.12.2014 von <http://www.projektmanagement-manufaktur.de/kommunikationsmatrix>.
- DI FIORE, A. (2014). Die Macht der Ideen: Verführt von umfangreichen Datenbanken und neuen Analysewerkzeugen, übersehen viele Manager die Stärke qualitativer Urteile. *Harvard Business Manager, Band 1*, S. 98-99.
- DIM, Deutsches Institut für Marketing GmbH (2012). *Social Media Marketing in Unternehmen 2012*. Abgerufen am 12.06.2014 von http://www.marketinginstitut.biz/media/studie_dim_-_social_media_marketing_in_unternehmen_2012_121121.pdf.
- DUHAN, D., JOHNSON, S. & WILCOX, J. H. (1997). Influences on Consumer Word-of-Mouth Recommendation Sources. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4(25), S. 283-295.
- ECKERT, S. & SCHMITZ, B. (2008). *Akzeptanzanalyse zum Online-Tool My Age zur privaten Altersvorsorge*. Freising: TU München.
- EMRICH, C. (2008). *Multi-Channel-Communications- und Marketing-Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- ENGESER, M. (2014). *Führungskräfte: Wie die neuen Chefs wirklich ticken*. Abgerufen am 02.06.2014 von Wirtschaftswoche: <http://www.wiwo.de/erfolg/management/fuehrungskraefte-wie-die-neuen-chefs-wirklich-ticken-seite-all/9937616-all.html>.

- EUROPEAN BANKING AUTHORITY (06 2012). *Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders - EBA/GL/2012/06*. Abgerufen am 18.10.2014 von <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013L0036&from=DE>.
- FINANZMARKTAUFSICHT (2013). *Fit & Proper Rundschreiben*. Abgerufen am 18.10.2014 von http://www.fma.gv.at/typo3conf/ext/dam_download/secure.php?u=0&file=9805&t=1414005362&hash=360123f508b0268ab1b7e4dabaac2ece.
- FINANZMARKTAUFSICHT (2014). Abgerufen am 14.12.2014 von https://www.fma.gv.at/typo3conf/ext/dam_download/secure.php?u=0&file=13283&t=1422198823&hash=114db6bf94d21e355ea4064c1e67bd35.
- FMA (2014). *FMA: Voraussetzungen fit & proper*. Abgerufen am 18.10.2014 von <http://www.fma.gv.at/de/unternehmen/banken/konzessionierung/voraussetzungen-fit-proper.html>.
- FRANZ HANIEL & CIE. GMBH; KIENBAUM EXECUTIVE CONSULTANT GMBH (2014). *Young CXOs 2014: Ergebnisse der Gesprächsreihe mit jungen Top-Managern*. Abgerufen am 25.10.2014 von http://www.haniel.com/uploads/media/2014_Young_CxO_-_Studienergebnisbericht_-_Haniel_Kienbaum.pdf.
- GAREIS, R. (2006). *Happy Projects!* Wien: MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH.
- GORZ, A. (2004). *Wissen, Wert und Kapital: Zur Kritik der Wissensökonomie*. Zürich: Rotpunktverlag.
- GRANITZ, N. & KOERNIG, S. (2011). Web 2.0 and Marketing Education: Explanations and Experiential Applications. *Journal of Marketing Education, Band 4*, S. 57-72.
- GRÖNROOS, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing, 18(4)*, S. 36-44.
- GROYSBERG, B. & ABRAHAMS, R. (2014). Arbeit oder Leben? *Harvard Business Manager, Band 4*, S. 22-32.
- HELM, S. (2000). *Kundenempfehlungen als Marketinginstrument*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- HOLLAND, H. (2004). *Direktmarketing*. München: Franz Vahlen.
- HUBER, F., KRÖNUNG, S., MEYER, F. & VOLLMANN, S. (2011). *Akzeptanz von Bewertungsportalen als Basis von Electronic Word-of-Mouth: Eine empirische Studie zur interpersonellen Kommunikation im Web 2.0*. Lohmar: JOSEF EUL VERLAG GmbH.
- HUBER, F., VOLLHART, K. & SIEGEL, A. (2005). Arbeitspapier. *Das Weiterempfehlungsverhalten von Kunden verstehen: Eine empirische Studie am Beispiel des Zeitungsmarktes*. Mainz: Universität Mainz.
- IAB AUSTRIA / IAB MEDIASCOPE AUSTRIA (2013). Abgerufen am 10.06.2014 von <http://www.iab-austria.at/iab-mediascope-austria-5-millionen-osterreicher-surfen-online/>.
- IBM/ZEM (2008). *Studie Innovation in den Medien*. Abgerufen am 08.12.2014 von <http://www-05.ibm.com/de/media/downloads/medienstudie-2008.pdf>.

- INTEGRAL MARKT- UND MEINUNGSFORSCHUNG (2012). *www.integral.co.at*. Abgerufen am 29.12.2014 von http://www.integral.co.at/downloads/Internet/2012/05/Presstext_AIM-Consumer_Q1_2012.pdf.
- INTEGRIERTE KOMMUNIKATION (2008). Abgerufen am 01.06.2014 von Compendio Bildungsmedien:
https://www.compendio.ch/~media/Files/Kalaidos%20Bildungsgruppe%20Schweiz/Compendio/Folien/XMK%20Marketing/Integrierte%20Kommunikation%20_11039_XMK%20005.ppt.
- JOHNE, T. (2013). *Marketing - So funktioniert's. Der schnelle Überblick für Gründer und junge Unternehmer*. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch im FAZ-Institut.
- JOHNSON, M. D. (2001). *Kundenorientierung und Marketing*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag München Wien.
- KORUS, D. (2010). Abgerufen am 10.06.2014 von <http://korus-consult.com/services/marketing-services.html>.
- KOTLER, P. & BLIEMEL, F. (2001). *Marketing Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. & BLIEMEL, F. (2007). *Marketing Management. Strategien für wertschaffendes Handeln* (12. Ausg.). München u.a.: Pearson Studium.
- KPMG (2013). *Musterpolicy Fit & Proper*. Wien.
- KROEBER-RIEL, W. & WEINBERG, P. (2003). *Konsumentenverhalten*. München: Vahlen.
- KUNTZ, B. (2014). *Die Katze im Sack verkaufen. Wie Sie Bildung und Beratung mit System vermarkten*. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.
- LAMNEK, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung*. Basel: Beltz Verlag.
- LAU, V. & KIRFEL, T. (2006). *Outsourcing der Personalentwicklung und -weiterbildung*. Frechen: Dachkontext-Fachverlag.
- LIGHTSPEED RESEARCH (2011). *Lightspeed Research*. Abgerufen am 10.08.2014 von <http://www.lightspeedresearch.com/press-releases/when-was-the-last-time-you-made-a-purchase-without-researching-online-first/>.
- LIS, B. & KORCHMAR, S. (2013). *Digitales Empfehlungsmarketing. Konzeption, Theorien und Determinanten zur Glaubwürdigkeit des Electronic Word-of-Mouth (EWOM)*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- LUTZER, B. & REITER, H. (2009). *Handbuch Marketing für Weiterbildner: Bildung mit den "6P" professionell vermarkten*. Weinheim: Verlagsgruppe Beltz.
- MADSBERG, C. & RASMUSSEN, M. (2014). Kommt ein Anthropologe in einer Bar ... *Harvard Business Manager*, Band 6, S. 34-44.
- MARKOWITSCH, J. & HEFLER, G. (2003). *Weiterbildung in Österreich im europäischen Vergleich I - Ergebnisse und Analysen der 2. Europäischen Erhebung zur betrieblichen Weiterbildung (CVTS II)*. Wien: MBMWK/ 3s Unternehmensberatung.
- MARTE, A. (2007). *Diplomarbeit: Strategische Ansatzpunkte einer zielgerichteten Marketingkonzeption für österreichische Weiterbildungsinstitutionen*. Wien: Wirtschaftsuniversität Wien.

- “
- MAYNTZ, R., HOLM, K. & HÜBNER, P. (1974). *Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie*. Köln: Opladen.
- MAYRING, GLÄSER & LAUDEL (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- MAYRING, P. (2003). Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick, E. Kardoff & I. Steinke, *Qualitative Forschung - ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- McCARTHY, J. (1996). *Basic Marketing: a Managerial Approach*. Irwin: Homewood.
- MEFFERT, H. (1986). *Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- MEFFERT, H. (1994). *Marketing-Management: Analyse - Strategie - Implementierung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- MEFFERT, H. (1998). *Marketing*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- MEFFERT, H. (2000). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung* (Bd. 4). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- MEFFERT, H. (2002). Marktorientierte Unternehmensführung und Direct Marketing. In H. DALLMER, *Handbuch des Direct Marketing* (S. 43). Wiesbaden: Gabler.
- MERCER, D. (1992). *Marketing*. Oxford: Blackwell Publishers.
- MERKENS, H. (2003). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In F. U., K. E. & S. I., *Qualitative Forschung - ein Handbuch*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- MIDGLEY, D. (1983). Patterns of Interpersonal Information Seeking for the Purchase of a Symbolic Product. *Journal of Marketing Research*, 1(20), S. 74-83.
- MOODLE (2014). Abgerufen am 01.12.2014 von <http://moodle.de/>.
- NIEDEREICHHOLZ, C. (2004). *Unternehmensberatung, Beratungsmarketing und Auftragsakquisition*. München: R. Oldenbourg.
- NIELSEN (2008). *Nielsen*. Abgerufen am 10.06.2014 von <http://nielsen.com/de/de/insights/presseseite/2012/neue-nielsen-studie-belegt-wirkung-des-bedruckten-briefumschlags.html>.
- ÖSTERREICHISCHER RAIFFEISENVERBAND (2014). *Raiffeisenverband*. Abgerufen am 10.10.2014 von www.raiffeisenverband.at.
- QUIRING, O. (2006). *Münchener Beiträge zur Kommunikationswissenschaft*. Abgerufen am 25.10.2014 von http://epub.ub.uni-muenchen.de/1348/1/mbk_6.pdf.
- RAIFFEISEN CAMPUS (2011). DV-Präsentation 2011. Wien.
- RAIFFEISEN CAMPUS (2012a). Charta Raiffeisen Campus. Wien.
- RAIFFEISEN CAMPUS (2012b). Kick-Off Veranstaltung Raiffeisen Campus. Wien.
- RAIFFEISEN CAMPUS (2013a). Raiffeisen Campus Charta., (S. 5). Wien.
- RAIFFEISEN CAMPUS (2013b). Weiterbildungsstandard für Geschäftsleiter von Raiffeisenbanken. Wien.

- RAIFFEISEN CAMPUS (2014a). *Bildungsangebot 2015*. Abgerufen am 18.10.2014 von <http://www.rak.at/flippingbook/Raiffeisen%20Campus%20Bildungsprogramm%202015/index.html#10>.
- RAIFFEISEN CAMPUS (2014b). *Buchungen 2014*. Wien.
- RAIFFEISEN CAMPUS (2014c). *Buchungsentwicklung 2014*. Wien.
- RAIFFEISEN CAMPUS (2014d). *Raiffeisenverband*. Abgerufen am 10.10.2014 von <http://www.raiffeisenverband.at/raiffeisenakademie.php?area=aufgaben>.
- RAIFFEISEN CAMPUS (22. 08 2014d). *Sommercampus 2014*. Wien.
- RAIFFEISEN CAMPUS (2014). *Kundendaten 2014*. Wien.
- RAIFFEISEN CAMPUS (2014). *SEM-Feedbacks 2014*. Wien.
- RAIFFEISEN CAMPUS (01 2015). *Buchungen 2015*. Wien.
- RAIFFEISEN ZENTRALBANK (2014). *Über uns: Unternehmensstruktur Raiffeisen*. Abgerufen am 10.10.2014 von http://www.rzb.at/eBusiness/01_template1/831197035645054749-831197001285316293_831201177604143970-831201177604143970-NA-1-NA.html.
- RAIFFEISEN, F. W. (1887). *Darlehenskassen-Vereine*. Neuwied: DOM.
- REINEKE, W. & EISELE, H. (1991). *Taschenbuch der Öffentlichkeitsarbeit: Public Relation in der Gesamtkommunikation*. Heidelberg: Sauer.
- RIBOLITS, E. (2009). *Bildung ohne Wert: Wider die Humankapitalisierung des Menschen*. Wien: Erhard Löcker GesmbH.
- ROSENZWEIG, P. (2014). Was in der Praxis funktioniert. *Harvard Business Manager*, Band 1, S. 24-31.
- RUTSCHMANN, M. & BELZ, C. (2014). *Reales Marketing: Kunden zum Kauf führen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- RZB (2013). *Bildungssystematik | Fit & Proper*. Wien.
- RZB (2014). *Aufbau der Raiffeisen Organisation*. Abgerufen am 15.11.2014 von www.rzb.at.
- SCHMITZ, B. & ECKERT, S. (2008). *Consumer Science*. Abgerufen am 01.08.2014 von Diskussionsbeitrag Nr. 16: http://www.mcr.wi.tum.de/fileadmin/w00bet/www/pdf/MCS_Diskussionsbeitragsreihe/db16.pdf.
- SCHÖLL, I. (2005). *Marketing in der öffentlichen Weiterbildung*. Bielefeld: Bertelsmann.
- SCHOLZ, C. (2000). *Personalmanagement*. München: Franz Vahlen GmbH.
- SCHÖNBERGER, J. (2011). *Strategisches Design: Verankerung von Kreativität und Innovation in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- SCHREIBER, J. (2011). *Marketing in der Weiterbildung: Ein Theorie-Praxis-Vergleich in Kooperation mit der vhs Marburg-Biedenkopf*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- SCHÜLLER, A. (2008). *Zukunftstrend Empfehlungsmarketing: Der beste Umsatzbeschleuniger aller Zeiten*. Göttingen: BusinessVillage GmbH.

- SCHÜLLER, A. (2012). *TOUCHPOINTS. Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute*. Offenbach: GABAL-Verlag GmbH.
- SCHUSTER, J. (2009). Willensbildung im kreditgenossenschaftlichen Verbund - am Beispiel der Raiffeisen Bankengruppe Österreich. *Dissertation*. Wien. Universität Wien.
- SCHWARZ, T. (2004). *Leitfaden eMail Marketing und Newsletter-Gestaltung: Erfolg im Online-Marketing*. Waghäusel: Torsten Schwarz.
- SCHWERTFEGER, B. (2000). Harvard der Werber. *w&v*, Band 11, S. 166-172.
- SELIGER, R. (2012). *Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- SEM (2014). Seminarmanagementsystem des Raiffeisen Campus. Wien.
- SIEPERMANN, M. (2014). *Gabler Wirtschaftslexikon*. Abgerufen am 01.12.2014 von Springer Gabler: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/80667/web-2-0-v9.html>.
- SIMSON, I. & ROSEN, E. (2014a). *Absolute Value. What Really Influences Customers in the Age of (Nearly) Perfect Information*. New York: HarperCollinsPublishers.
- SIMSON, I. & ROSEN, E. (2014b). Kundenmeinung schlägt Marketing. *Harvard Business Manager*, Band 8, S. 7-10.
- STATISTIK AUSTRIA (2013). *Österreichische Erhebung über den IKT-Einsatz in Haushalten 2013*. Abgerufen am 10.06.2014 von Statistik Austria: <http://www.statistik.at/web-de/presse/073631>.
- STEINBILD (2005). *FH Frankfurt*. Abgerufen am 08.12.2014 von <http://www.fb3-fh-frankfurt.de/fachschaft/downloads/Skripte/MarketingSteinbildKommunikation.pdf>.
- STENDER, J. (2009). *Betriebliches Weiterbildungsmanagement*. Stuttgart: S. Hirzel Verlag.
- SURA, R. (1984). Kabelfernsehen - ein Akzeptanzproblem. In B. SCHMITZ & S. ECKERT, *Akzeptanzanalyse zum Online-Tool My Age zur privaten Altersvorsorge*. Freising: TU München, S. 5-9.
- TIPPELT, R., REICH, J., HIPPEL, A. V. & BARZ, H. (2008). *Weiterbildung und soziale Milieus: Milieumarketing implementieren* (Bd. III). Bielefeld: Bertelsmann.
- UNGER, E. (2014). Die Vielfalt des Raiffeisen Sektors ist faszinierend. *Raiffeisen Zeitung*, Ausgabe Nr. 40.
- VON HENTIG, H. (2007). *Bildung - ein Essay*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- VON ROSENSTIEL, L. (2009). Weiterbildung von Führungskräften. In R. Tippelt, & A. von Hippel, *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (S. 955-970). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- WELCH, J. & WELCH, S. (2005). *WINNING. Das ist Management*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- WEYERS, S. (2011). Triangulation qualitativer und quantitativer Methoden bei der Rekonstruktion subjektiver Orientierungsmuster. In J. ECARIUS, *Methodentriangulation in der qualitativen Bildungsforschung* (S. 89-108). Budrich: Opladen (u. a.).

ZECH, R. (2005). Der Kunde ist der Kundige! Die umfassende Bedeutung von Kundenorientierung für die Unternehmensführung. In A. BRINK, & V. TIBERIUS, *Ethisches Management: Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungs-Kodex* (S. 131-152). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

ZECH, R. (2010). *Handbuch Management in der Weiterbildung*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

ZUCCHI, D. (2014). Vorlesungsskriptum GMBA2014 TU/DU. *Projektmanagement*.

ANHANG

Anhang 1:

Detailergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse “Was Raiffeisen Topmanager derzeit am meisten beschäftigt”	134
---	-----

Anhang 2:

Fragebogen der empirischen Studie „Kommunikation bildet“	140
--	-----

Was RAIFFEISEN TOP MANAGER derzeit am meisten beschäftigt

Geschäftsleiter	Vorstand	B-1 Manager
→ <u>Mitarbeiter</u>	→ <u>Wettbewerb</u>	→ <u>Mitarbeiter</u>
→ <u>Kunden</u>	→ <u>Bank intern</u>	→ <u>VWL</u>
→ <u>VWL</u>	→ <u>Rechtslage</u>	→ <u>Wettbewerb</u>
→ <u>Wettbewerb</u>	→ <u>Kunden</u>	→ <u>Technik</u>
→ <u>Bank intern</u>	→ <u>VWL</u>	→ <u>Eigentümer</u>
→ <u>Technik</u>	→ <u>Wettbewerb</u>	
→ <u>Regulierung</u>	→ <u>Technik</u>	
→ <u>Zukunft</u>	→ <u>Regulierung</u>	
	→ <u>Eigentümer</u>	

Kunden

<i>Geschäftsleiter</i>	<i>Vorstand</i>	<i>B-1 Manager</i>
Kundenverhalten		
--> Veränderung analog/digital/demographisch	Demographie	
Kunde ist informierter --> Abwanderung	Zuwanderung	
künftiges Kundenverhalten	Werteorientierung	
abnehmende Kundenloyalität		
Kundenkompetenz steigt		
Kundenbeziehungen werden stärker		
Kunden streben nach Mehrwert (Preis sekundär!)		
gute Kundenbeziehungen gestalten		
die Jugend ins Erwachsenenalter begleiten		
Nutzenstiftung für Kunden/Mehrwert		
Kundenbearbeitung muss sicher gestellt werden		
Single-Haushalte		
"silver society"		
Werte "Shift"		
China, Indien		
Female Shift		
Strategie Bevölkerungsrückgang		
Fusion? Kooperation?		
Demografische Entwicklung: 1. Abwanderung, 2. Überalterung, 3. Migration --> Kundenzielgruppen die uns fremd sind		
Bevölkerungsrückgang		
Ballungszentren		
gesell. Tabubrüche		

Anhang 1: Qualitative Inhaltsanalyse „Was Raiffeisen Topmanager derzeit am meisten beschäftigt“

[← zur Übersicht](#)

65

Mitarbeiter

	Geschäftsleiter	Vorstand	B-1 Manager
Effizienz	- Motivation steigern		Resilienz
	abnehmende Motivation der MA		Belastung
	Effizienz der MA (von 1 auf 3 Termine/Tag)		Einzelcoaching incl. Begleitung wäre notwendig
	Große Unterschiede in Leistungen einzelner Team-Mitglieder		Mentale Fitness
	Wie Druck erhöhen und dabei gute Stimmung halten?		Entscheidung unter Unsicherheit
	satte 55-Jährige -> Mobbing -> Motivation		Wirksamkeit der FK/MA
			Trennungsmanagement Sem. + Einzelcoaching -> Entscheidungsmodell
	Begehrlichkeiten, Neid im Team		
	Funktionierende Führungskraft für das Team		
	Effizienz auf MA-Ebene - Stimmung/Arbeitsdruck		
	Vertretbarer Druck bei guter Stimmung + Belastung Burnout		
	Mitarbeiter zu mehr Leistung gewinnen - Verkaufsgespräche		
	gut funktionierende Teams aufbauen		
	Führungsinstrumente in der Kraft bleiben		
	Fehlervermeidung		
	Burnout Fälle bei FK/MA in der Bank häufen sich		
	Innere Unruhen		
	Erwartungsdruck von außen und von sich selbst		
	Mangel an geeigneten Führungskräften		
	Einbinden von Spezialisten		
Personalentwicklung Personalsteuerung	Schärfung des betriebswirtschaftl. Denkens -> MA		
	Mitarbeiter - Entwicklung vom "Beamten" zum "Unternehmer"		
	Berufsbild einführen		
	Umgang mit jungen MA		
	Struktur vom Ein- bis Austritt neue MA		
	MA halten / gewinnen bei heutigem Image		
	Organisation -> Position Vertriebsleiter notwendig		
	Mitarbeiterfluktuation -> Motivation?		
	gesetzliche Rahmenbedingungen		
Umgang mit Personal	Mitarbeiter finden (+Funktionäre)		
	Recruiting		
	systematische mittel-/langfristige Personal-Planung		
	Personalmarketing		
	Pensionen		
	Individualisierung ("Egoismus")		
	neue Formen der MA-Rekrutierung		
	Finden und Halten von qualifizierten Mitarbeiterinnen		
	bei GL-Pensionierungen -> Struktur überdenken		
	Arbeitszeitmodelle		
Aus-/Weiterbildung	Umgang mit Emotionen der Mitarbeiter		
	Kündigungen aussprechen		
	Überbringen von schlechten Nachrichten		
	Impulse wie verstehen das die Leute?		
	Umgang mit Individualisten (Regulatorik)		
	Langzeitkrankenstand einer Kollegin		
	Aus- und Weiterbildung zur Schaffung qualifizierter Mitarbeiter		
	Schärfung Verkäuferqualitäten		
	Welchen Freiraum braucht ich als GL zum Thema MA-Führung und gleichzeitig Kundenbetreuung?		
	permanenter Stress -		
Work Life	keine Zeit mehr für Privatleben		
	Einteilen meiner begrenzten Kräfte		
	keine Zeit mehr für sportlichen Ausgleich		
	Work-Life Balance steigern		
	Gerechtigkeit, Unruhe		
	Generation Y -> Life Balance		
	Arbeitswelt -> weniger Bindung		
	Vergütungssysteme / Entlohnungsgrundsätze		
	(nach Berufsbildern, Anteil fix-variabel, ...)		

Anhang 1: Qualitative Inhaltsanalyse „Was Raiffeisen Topmanager derzeit am meisten beschäftigt“

43		
Bank intern		
Geschäftsleiter	Vorstand	B-1 Manager
steigende Kosten	keine internen Monopole	knappe Em-RWA Optimierung
Kosten / Erträge/ Konditionen	Forcierung der Erträge	Ertragssteigerung
Eingefahrene Strukturen	Vertriebssteuerung	
Öffnungszeiten	Management-Lehre (Malik, Drucker-Epigonon...)	
Strategie --> wie angehen, Zeit nehmen (Prozess und Inhalt)		
Umgang mit Kosten		
kleine Bankstellen		
Ertragssituation / Kostenstruktur!!!		
Unternehmenskultur		
Controlling		
Strukturänderungen		
konsequente Umsetzung		
betriebswirtschaftliche Optimierung		
Kreditrisikoentwicklung		
Strategie "Direktbanken"		
Beratungszeiten / Öffnungszeiten/ aktive Nutzung/ wie komme ich zu meinen interessanten Kunden		
Kostendeckung Dienstleistungsgeschäft?		
Eierlegende Wollmilchsaue		
Ab wann ist Marktfolge sinnvoll/notwendig? Jährliche Evaluierung der Struktur		
Kundenverträgliche Reduktion der Öffnungszeiten		
Erhöhung Beratungszeiten		
Größe allein ist nicht Garant für Erfolg		
Kostendeckung Dienstleistungsgeschäft? Cash Mgt, Bausparer, Versicherungsg. <u>Wir brauchen es:</u> zur Kundengewinnung, zur Kundenbindung, zur Mitarbeiterauslastung? Zur Ertragssteigerung, zur bedarfsgerechten / umfassenden Beratung: <u>Vorschlag:</u> Straffung Produktbankkasten, Kostenwahrheit herstellen --> straffen, Ressourcen für Kerngeschäft frei schaffen (Kerngeschäft: Zahlungsverkehr, Zinsabhängiges Geschäft, Wertpapiere)		
Aktien verkaufen /Neue Rolle		
gute Strategien entwickeln - Eckpfeiler guter Strategien - Prozess dass alle mitmachen		
Auslastung --> Marktfolge?		
Effiziente Abwicklung zwischen Filiale und Marktfolge		
Markthemen (Betreuung von Firmenkunden, Immobilienvermittlung, Private Banking, neue Geschäftsfelder, etc.)		
Kennzahlen zur Messung der Produktivität		
Anteil Markt / Overhead / Marktfolge		
Change Management: Wie kommuniziert man die Änderungen mit Mitarbeitern, Kunden und Funktionären?		
Wie sieht hier bei Kollegen der Kreditprozess aus -- vor allem in Hinsicht auf Bewilligung und Auszahlung? Welche Sicherheiten werden verlangt?		
Vertriebssteuerung		
Nach welchen Zielgrößen und Kennziffern steuern die Kollegen den Pk-Vertrieb?		
Devisen Ausländer - Kredite - Veranlagungen		
die Rentabilität in einem vernünftigen Maß halten		
Änderung der Öffnungszeiten zur Optimierung des Mitarbeitereinsatzes und zur Schaffung freier Beratungszeiten in Bankstellen...		
Kostendruck Steigerung Dienstleistungserträge		
Arbeitsabläufe effizient gestalten		

Anhang 1: Qualitative Inhaltsanalyse „Was Raiffeisen Topmanager derzeit am meisten beschäftigt“

36		
Eigentümer		
Geschäftsleiter	Vorstand	B-1 Manager
3-stufiger Aufbau ja/nein?	Kostentransparenz	eine IT
Umgang mit Funktionären, die sich nicht bewegen, stark sind	Servicequalität	Strategiecheck
Risiko RLB / RBI Zukunft?	Dividende	Zukunft plus
Sektor-Leistungen / Preise	Kooperation als Erfolgsstrategie	Effizienzsteigerungsprogramme im Verbund
Abläufe und Inhalte regionaler Treffen der GL-Vereinigung	1 IT	Konzernordnung
Funktionierende Kooperationen (Marktbearbeitung oder Abwicklung) in den Regionen?		Profitabilität des Sektors
Gewinnen und Halten guter Funktionäre ohne entsprechender Entlohnung		Raiffeisen als "das große Ganze"
Größenordnungen, Strukturen		
Bankgröße (Bankstelle) & Strukturierung		
Filialkonzeption		
Wann darf man Filiale schließen?		
Eigenständigkeit als kleine Bank halten		
Filiale erhalten		
Kleinstbankstellen halten? Schließen?		
Bankstellenstruktur		
Fusionen		
Fusionsdruck / Chance		
Einheiten mit kritischen Größen schaffen		
Bankengröße & Bankstellengröße sinnvoll/notwendig? Lösung?		
Fusions-Problematik: Nicht mehr als zwei GL erforderlich?		
Vor- und Nachteile von drei bzw. zwei Geschäftsleitern		
Eine IT		
One IT		
Loyalität der Funktionäre		
Halten qualifizierter Funktionäre		

11

Technik

Geschäftsleiter	Vorstand	B-1 Manager
IT persönliche Beratung	Multikanalvertrieb	
Technische Verbesserung von Arbeitsabläufen	Social Media	
Social Media / Virtualität / Konnektivität		
Big Data		
Sicherung der Datenqualität		
Fehlerminimierung		
Smart Citys		
Veränderung der Komm.wege		
Geschwindigkeit		

VWL

Geschäftsleiter	Vorstand	B-1 Manager
Konsumkredite	Arbeitslosigkeit	Niedrigzinsphase
Zinsentief	Inflation	Russland Ukraine
gesetzlich eingeschränkte Konditionen --> Reduktion Preisspannen	Konsum-Sparquote	Zinsentwicklung
Globalisierung	Wirtschaftswachstum	
das Image der Banken	Niedrigzins	
negative Berichte über Banken - Imageschaden	Europäisierung des Bankgeschäfts	
das Image heben	Wirtschaftspolitik	

Anhang 1: Qualitative Inhaltsanalyse „Was Raiffeisen Topmanager derzeit am meisten beschäftigt“

Wett- bewerb

<i>Geschäftsleiter</i>	<i>Vorstand</i>	<i>B-1 Manager</i>
Aktuelle Marktaktivitäten / Schwerpunkte	Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit	
Mitbewerber --> Direktbanken	Wo ist Raiffeisen in Österreich?	
Wegbrechen des deutschen Marktes- braucht neue Strategie --> umgestellt auf strukturierte Kundengespräche mit Leitbildentwicklung	Outsourcing / Make-or-bye-Entscheidungen	
Vision – wie sieht die Bankstelle 2020 aus?!		
Deutschland ist schon dabei, viele Bankstellen zu schließen!	Sparkasse	
JPS- Rabo-Bank- Konzern	UCI BA	
"Beratungs-Diebstahl"	Direktbanken	
Overbanked --> zu viele Player am Markt	Schattenbanken	
Trend zu Direktbanken		
bestimmte Marktanteile halten oder ausbauen (je nach Marktsituation)		

Regulierung

<i>Geschäftsleiter</i>	<i>Vorstand</i>	<i>B-1 Manager</i>
regulärische Anforderungen, Kostendruck schwierig zu planen	Liquidität	AQR
zunehmende Regularien - Produktionsstrategie	Kapital	Risiko/Basel III
Überregulierung	Verbraucherschutz	
den Regularien mit minimalem Aufwand genüge tun	Intensivierung Aufsichtsrecht /Gesellschaftsrecht /BWG	
EK / Kosten / BASEL III	Wertpapieraufsichtsrecht inkl. MiFID II: aktueller Stand und weitere Entwicklungen	
Bankenfeindliche Rechtssprechung	Themen aus Aufsichts-, Gesellschafts-, Banken- und WP-Recht	
Umsetzung der Fit & Proper Bestimmungen für Inhaber von Schlüsselfunktionen	Geldwäsche, Compliance inkl. Korruptionsstrafrecht	
	Von der Aufsicht geforderte Standards unter Berücksichtigung der Proportionalität	
	Vertiefung des Bereichs Aufsichtsrecht und Ordnungsnormen	
	MI FID II und ihre Auswirkungen auf den Wertpapiervertrieb	

Sehr geehrte Top Managerin,
sehr geehrter Top Manager,

Sie wollen in Zukunft vom Raiffeisen Campus nur die für Sie relevante Information in der richtigen Dosierung über das von Ihnen bevorzugte Medium erhalten? Sie wünschen sich, dass Sie auf keine relevante Information verzichten müssen, sich jedoch auch kein E-Mail oder Brief zu viel in Ihrem Postfach befindet?

Wir haben uns im Raiffeisen Campus neu aufgestellt, viele Bildungsangebote sind bereits und werden auch weiterhin nach Ihren Bedürfnissen adaptiert. Wichtig ist jetzt auch, dass wir eine Kommunikationsstruktur etablieren, die Ihren Anforderungen gerecht wird.

Sehen Sie die folgende Befragung bitte als Ihren Beitrag, um die Zukunft der Raiffeisen Campus Kommunikation mitzugestalten und sorgen Sie in **nur 5 Minuten** für mehr Klarheit!

Herzliche Grüße

Sabine Ransböck

Marketing & Bildungsmanagement für Top Manager

P.S.: Apropos **Selbstverpflichtung zur Weiterbildung** – das Ergebnis dieser Befragung dient auch der empirischen Untersuchung meiner abschließenden Masterthesis „Erfolgreiche Kommunikation mit Top Managern als Kunden einer Bildungseinrichtung“ zur Erlangung des akademischen Grades MBA im Universitätslehrgang General Management MBA der Technischen Uni Wien / Donauuniversität Krems.

Kreuzen Sie einfach jene Antwort(en) an, die auf Sie zutrifft / zutreffen.

1. Ich und Kommunikation

Ich bekomme täglich

☐ Weniger als 50 E-Mails ☐ Zwischen 50 und 100 E-Mails ☐ Mehr als 100 E-Mails

Meine Mails bearbeite ich

- ☐ auf einem PC
- ☐ auf einem Blackberry / Smartphone.
- ☐ auf einem Tablet
- ☐ auf gedrucktem Papier
- ☐ gar nicht selbst. Jemand anderer bearbeitet meine Mails.
- ☐

Im Internet surfe ich mit

☐ PC ☐ Blackberry / Smartphone ☐ Tablet ☐

Im Internet verbringe ich täglich im Durchschnitt

☐ unter einer Stunde ☐ zwischen 1 und 2 Stunden ☐ mehr als 2 Stunden

Ich nutze folgendes Social Media zur schriftlichen Kommunikation.

☐ Whatsapp ☐ Facebook ☐ XING ☐ LinkedIn ☐

	Ja	Eher ja	Eher nein	Nein
Ich lese Bewertungen von Hotels, Restaurants, etc. bevor ich buche.	☐	☐	☐	☐
Bewertungen beeinflussen mein Buchungsverhalten.	☐	☐	☐	☐
Ich bewerte selbst Hotels, Restaurants, etc.	☐	☐	☐	☐

Kreuzen Sie einfach jene Antwort(en) an, die auf Sie zutrifft / zutreffen.

2. Ich und der Raiffeisen Campus

Der Raiffeisen Campus steht für mich für

.....

Sobald ich den Buchungskatalog des Raiffeisen Campus erhalte,

☐ schaue ich ihn mir bewusst durch.

☐ lege ich ihn auf meinen Schreibtisch zur späteren Durchsicht.

☐ gebe ich ihn weiter an

☐ werfe ich ihn weg.

Ja Eher ja Eher nein Nein

Der Bildungskatalog 2015 des Raiffeisen Campus

..spricht mich spontan an. ☐ ☐ ☐ ☐

..ist übersichtlich. ☐ ☐ ☐ ☐

Ich finde mich darin besser zu Recht als in den vergangenen Jahren. ☐ ☐ ☐ ☐

Bei den Seminarbeschreibungen erkenne ich sofort, worum es geht. ☐ ☐ ☐ ☐

Ich habe bereits jetzt einen inneren Eindruck,
ob das Angebot für mich interessant ist. ☐ ☐ ☐ ☐

Ich habe mich jetzt schon entschieden, welches Training
ich nächstes Jahr besuchen werde. ☐ ☐ ☐ ☐

3. Raiffeisen Campus und Kommunikation

Ja Eher ja Eher nein Nein

Ich kenne die Lernplattform des Raiffeisen Campus raiffeisen@campus.at ☐ ☐ ☐ ☐

Ich nutze die Lernplattform des Raiffeisen Campus raiffeisen@campus.at ☐ ☐ ☐ ☐

Ich kenne SEM. ☐ ☐ ☐ ☐

Ich nutze die Buchungsmöglichkeit über SEM. ☐ ☐ ☐ ☐

Eine Online-Buchungsmöglichkeit im Internet oder via App
würde mein Buchungsverhalten verstärken ☐ ☐ ☐ ☐

Anhang 2: Fragebogen der empirischen Studie „Kommunikation bildet“

Kreuzen Sie einfach jene Antwort(en) an, die auf Sie zutrifft / zutreffen.

	Ja	Eher ja	Eher nein	Nein
Ich finde mich auf der Homepage des Raiffeisen Campus gut zu Recht.	☐	☐	☐	☐
Alle für mich relevanten Informationen finde ich auf der Homepage.	☐	☐	☐	☐
Trainings mit verfügbaren Plätzen sollen künftig über die Homepage des Raiffeisen Campus kommuniziert werden.	☐	☐	☐	☐
Ein transparentes <u>ONLINE Bewertungssystem von Seminaren</u> würde mein Buchungsverhalten vermutlich verändern.	☐	☐	☐	☐
Ich wünsche vom Raiffeisen Campus Empfehlungen eines oder mehrerer für meine Zielgruppe passenden Bildungsangebote.				
☐ Ja, über E-Mail				
☐ Ja, über die Homepage des Raiffeisen Campus				
☐ Ja, über Whatsapp, Facebook, etc.				
☐ Nein danke.				
Ich kann mir vorstellen mit dem Raiffeisen Campus über folgende Medien schriftlich zu kommunizieren:				
☐ Whatsapp ☐ Facebook ☐ XING ☐ LinkedIn ☐				

Wenn Sie bei der vorigen Frage mind. 1 Feld angekreuzt haben:

Bei folgenden Themen könnte ich mir vorstellen, mit dem Raiffeisen Campus über diese Medien zu kommunizieren.

.....

.....

Platz für Ideen / Anmerkungen / Vorschläge

.....

.....

Vielen Dank für die Mitgestaltung der künftigen Kommunikation mit Ihnen!