

von Hohenhau, Thomas

**Article**

## Customer Insights in Fintech-Unternehmen

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* von Hohenhau, Thomas (2017) : Customer Insights in Fintech-Unternehmen, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 3, pp. 50-55

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275913>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



3 | 2017 **SCHWERPUNKT** Interview mit Jochen Werne, Bankhaus August Lenz & Co. AG • Crowdfunding Data as a Source of Innovation • Sketching the Future of Mobility with Visualizations • Customer Insights in Social enterprises • Business Transformation: Customer Insights und unternehmensinterne Denkmuster • Customer Insights in Fintech-Unternehmen • Agiles Marketing digitaler Produkte • Studying Shelf Framing With Multiple Consumer Insights **SPEKTRUM** Social Selling: Status Quo

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

## Customer Insight Driven Business Transformation

**BUSINESS TO  
CUSTOMER**

# Customer Insights in Fintech-Unternehmen

---

Der vorliegende Beitrag setzt sich mit dem Einfluss von Customer Insights auf die Geschäftsmodellgestaltung von Deposit Solutions auseinander. Die praktischen Erfahrungen des Fintechs haben gezeigt, dass anhand der systematischen Einbeziehung von Customer Insights neue Geschäftspotenziale identifiziert und die Produktgestaltung weiterentwickelt werden konnte.

**Thomas von Hohenhau**

**D**ie Deutsche Bank eröffnete Ende September 2016 ein eigenes Entwicklungszentrum für digitale Bankprodukte, die „Digitalfabrik“ (vgl. Deutsche Bank, 29.09.2016). Von der Digitalfabrik erwartet die Grossbank, eigenen Aussagen zufolge, Impulse für Innovationen sowie die weitere Digitalisierung und den Umbau der Bank. Neben rund 400 Mitarbeitern sind an der Arbeit in der Digitalfabrik von Beginn an auch Fintechs, junge Technologieunternehmen aus der Finanzbranche, beteiligt. Eines dieser Unternehmen ist die Deposit Solutions GmbH, mit deren Offener-Architektur-Plattform die Deutsche Bank ihren Kunden ab Frühjahr 2017 Tages- und Festgelder von Drittanbietern zugänglich machen will. Die Gewinnung einer Grossbank als Kunde markiert einen vorläufigen Höhepunkt in der jungen Geschichte von Deposit Solutions. Dem 2011 in Hamburg gegründeten Unternehmen gelang es, die erste offene Plattform für Privatkundeneinlagen aufzubauen und damit innerhalb kürzester Zeit eine im Bankenmarkt einzigartige Lösung zu schaffen und erfolgreich zu implementieren. Wesentlichen Anteil am Innovationsprozess haben die Customer Insights, die das Unternehmen zur Ausgestaltung seines Geschäftsmodells genutzt hat.

### Vom Kundenproblem zum Kundennutzen

Die Plattform von Deposit Solutions basiert auf einer wegweisenden Technologie, die von Gründer und Geschäftsführer Dr. Tim Sievers im Jahr 2010 entwickelt wurde. Für seine technische Plattform zur Verwaltung von Mietkautionkonten wurde ihm 2010 von der Europäischen Union und der Hansestadt Hamburg der Gründerpreis „Pro Ideenfonds“ für innovative Technologien mit besonderem Kundennutzen verliehen. Das Unternehmen Deposit Solutions baute in den darauffolgenden Jahren die Technologie aus und entwickelte weitere, sehr erfolgreiche B-to-B-Anwendungen im Bereich des Einlagengeschäftes. Auf die Idee zum Anlegerservice ZINSPILOT kam das Unternehmen bei der Suche nach einer Lösung für ein konkretes Problem: Anleger waren für die Nutzung attraktiver Zinsangebote gezwungen, häufig die Bank zu wechseln. Bei Investmentfonds, strukturierten Produkten und Hypothekenkrediten erlaubt eine offene Architektur heute Banken und Kunden wie selbstverständlich den Zugriff auf eine Vielzahl passender Produkte unterschiedlicher Anbieter. Nur im rund neun Billionen Euro schweren europäischen Markt für Privatkundeneinlagen (vgl. Brandmeir, 2016) mussten Banken und Kunden sich immer noch mit Einzelkonten behelfen. Die Idee des Teams rund um Gründer Sievers war, die offene Architektur auf Tages- und Festgeldanlagen zu übertragen.

### Thomas von Hohenhau

Chief Client Officer und Country Manager Schweiz bei der Deposit Solutions GmbH. Von Hohenhau übernahm seinen Posten mit der Eröffnung der Schweizer Niederlassung in Zürich im Juli 2016. Zuvor war er in verschiedenen Führungspositionen bei der Julius Bär AG tätig.

thomas.hohenhau@deposit-solutions.com  
www.deposit-solutions.com

### Identifikation neuer Geschäftspotenziale

Auf Basis ihrer bestehenden Technologie entwickelte Deposit Solutions ZINSPILOT, eine Plattform für Tages- und Festgeldangebote aus Deutschland und anderen EU-Staaten. Anleger müssen nur ein einziges Konto eröffnen und führen und erhalten damit Zugriff auf viele Zinsangebote unterschiedlicher Banken – ganz ohne Bankwechsel und neue Kontoeröffnungen. Die Innovation von Deposit Solutions bringt aber unter dem Namen ZINSPILOT nicht nur Einlagensuchende Banken und Privatanleger auf der Suche nach guten Zinsen zusammen. Sievers und sein Team haben mit der Plattform auch eine Lösung für ein strukturelles Problem des Finanzmarktes gefunden: Hausbanken können ihren Kunden häufig keine attraktiven Zinsen mehr bieten. Gleichzeitig investieren andere Finanzinstitute, die zum Beispiel im Kreditgeschäft tätig sind und den Mittelstand mit Unternehmenskrediten unterstützen, viel Geld, um sich den Zugang zu Privatkundeneinlagen zu erschliessen. Kurz zusammengefasst wirkt die Plattform wie ein Marktplatz für Zinsangebote. Sie bringt Banken, die auf der Suche nach Spareinlagen sind, mit Banken, die über zu viele Einlagen verfügen, zusammen. Die Offene-Architektur-Plattform ist so konzipiert, dass auch Hausbanken das Konzept offen oder als White-Label-Service in ihr eigenes System integrieren und ihren Kunden direkt attraktive Zinsangebote von unterschiedlichen Instituten anbieten können.

### Systematische Einbeziehung von Customer Insights

Erkenntnisse über den Kunden bestimmen ganz massgeblich, wie Produkte und Dienstleistungen aussehen, Sortimente gestaltet werden oder Vertriebsstrategien entstehen

(vgl. Riekhof, 2010). Auch das noch junge Unternehmen Deposit Solutions gewann zunächst mit seinen B-to-B-Anwendungen umfangreiche Customer Insights, die in die Entwicklung und Vermarktung des Geschäftsmodells flossen. Über den gesamten Innovationsprozess setzte das Unternehmen auf Customer Insights und richtet sein Geschäftsmodell nach wie vor daran aus. Welche Massnahmen sich das Unternehmen bediente und wie die Insights umgesetzt wurden, soll im Folgenden erläutert werden.

### **Intensive regulatorische Abstimmung für Bankenvertrauen**

Deposit Solutions tauschte sich vor Start ihres Geschäftsmodells intensiv mit den verschiedenen Aufsichtsbehörden und dem Einlagensicherungsfonds aus, um das Vertrauen der potenziellen Bankkunden gewinnen zu können. Die Zusammenarbeit mit verschiedenen Banken und die Insights über die bankinternen Prozesse und Anforderungen aus den B-to-B-Anwendungen stellte sich als wesentlich für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells heraus. Nicht zuletzt aufgrund ihrer hohen regulatorischen und auch Sicherheitsanforderungen prüfen Banken sehr genau, welche Erfahrungen und Referenzen ein Partner mitbringt.

### **Produktgestaltung unter Einbeziehung der Kunden**

Vor dem Start der Endanlegerplattform ZINSPILLOT betrieb das Unternehmen intensive Marktrecherche zu Anlegerverhalten und Produktangebotsstrategien von Banken. Dazu wurden auch öffentlich zugängliche Daten wie Website-Traffic und Quartalsberichte ausgewertet. In die Produktgestaltung bezog das Unternehmen die Sparer aktiv mit ein. Zunächst ging die Plattform im Dezember 2014 in eine auf 300 Anleger begrenzte Pilotphase mit einem Tages- und einem Festgeldangebot von zwei deutschen Anlagebanken. Die Pilotphase diente vor allem der Optimierung des Anlageprozesses und der Abstimmung auf die Kundenbedürfnisse. Alle Anleger erhielten einen Bonus in Höhe von 50 Euro, wenn sie an einer Umfrage zur Zufriedenheit mit Angebot und Prozessen teilnehmen. Über 200 Anleger haben die Umfrage ausgefüllt und ein Feedback gegeben.

Nach Auswertung der Umfrage und dem Ende der Pilotphase wurde das ursprünglich geplante Modell weiter optimiert und eine zweite Abwicklungsbank hinzugenommen. Sicherheit der Prozesse war das wichtigste Anliegen aller Anleger. Deposit Solutions führte deshalb zusätzlich das Referenzkontoprinzip ein, welches sicherstellt, dass ein ZINSPILLOT-Konto nicht am Zahlungsverkehr teilnimmt.



### **Zusammenfassung**

1. Das Generieren und Nutzen von Customer Insights haben fortwährend massgeblichen Einfluss auf die Ausgestaltung des Geschäftsmodells von Deposit Solutions.
2. Customer Insights werden an verschiedenen Stellen im Unternehmen generiert und werden systematisch weitergetragen und in die Prozess- und Produktgestaltung miteingebunden.
3. In die Produktgestaltung flossen sowohl die Bedürfnisse der Sparer, die Erkenntnisse über die bankinternen Prozesse als auch die Informationen aus dem Austausch mit den Aufsichtsbehörden mit ein.

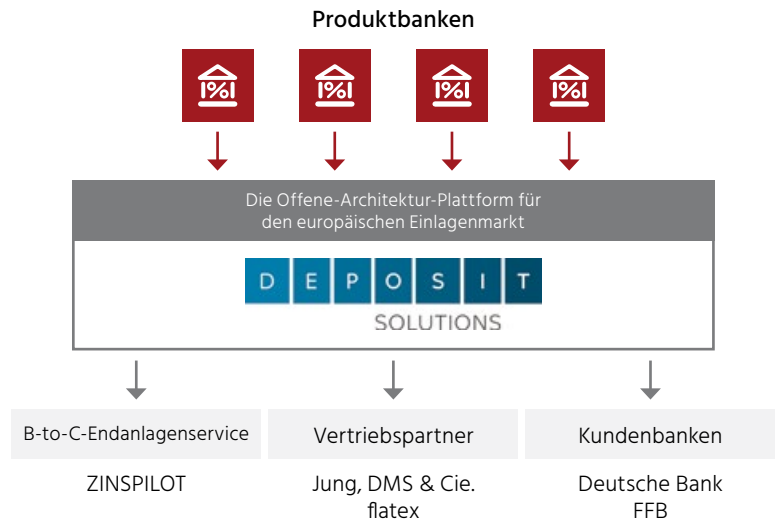
Zur Abwicklung der Anlage von Tages- oder Festgeld benötigen die Kunden ein Konto bei einer ZINSPILLOT-Partnerbank, bei der sie einmalig ein Konto eröffnen. Sobald der Kunde über ein solches Konto verfügt, kann er per Überweisung sofort eine Geldanlage tätigen. Die Partnerbank legt das Kundengeld dann treuhänderisch bei den Anlagebanken an. Weitere Kontoeröffnungen oder Postidentifikationsverfahren sind nicht notwendig. Der Anlageprozess dauert damit nur gut 30 Sekunden, während bei der herkömmlichen Eröffnung von Tages- und Festgeldkonten oft Wochen bis zur eigentlichen Geldanlage vergehen können. Dank ZINSPILLOT können sich Sparer ein Portfolio aus Sparangeboten unterschiedlicher Anbieter zusammenstellen.

### Customer Insights zur Weiterentwicklung des Geschäfts

Eine wesentliche Herausforderung bestand für Deposit Solutions darin, eine Usability der Website zu schaffen, ohne die Nutzererwartung an diese exakt zu kennen. Deshalb diente die Pilotphase ferner dazu, die Website-Usability zu messen. Rückmeldungen zu Übersichtlichkeit und Bedienkomfort erfolgte über die Kundenbefragung. Doch nicht nur während der Pilotphase, sondern auch nach dem Start der Plattform nutzt Deposit Solutions systematisch Customer Insights zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Insights werden im Unternehmen an ganz verschiedenen Stellen generiert: im Vertrieb, im Kundenservice, in der IT, im Marketing und im Controlling. Neu gewonnene Erkenntnisse werden schnellstmöglich weitergetragen und in die Optimierung eingebunden. Die entscheidenden Insights werden dabei im direkten Dialog mit den Kunden gewonnen.

Wesentliche Erkenntnisse ergaben sich aus der Analyse der Kundenstruktur: Es stellte sich nach dem Start heraus, dass über 50 Prozent der Privatanleger, die die Plattform ZINSPILLOT nutzen, zur Altersgruppe 55+ gehören. Entsprechend wurden die Serviceleistungen auch auf die Bedürfnisse dieser Zielgruppe eingestellt. Beispielsweise erwies sich der Stellenwert des Kundenservice am Telefon als hoch – über das Servicetelefon wurde der Kundenkontakt wesentlich häufiger gepflegt als Online. Deposit Solutions stockte daraufhin den telefonischen Kundenservice, der inhouse betrieben wird, auf. Des Weiteren wünschen die Kunden die postalische Zustellung von Informationen. Im Marketing ging man daraufhin dazu über, bestimmte Informationen nicht mehr ausschliesslich per E-Mail zu verschicken. Kaum nachgefragt wurde bisher die Möglichkeit der Video-Identifizierung, dennoch soll diese bald angeboten werden.

**Abb. 1: Unternehmensstruktur Deposit Solutions**



Quelle: Eigene Darstellung.

### Regelmässige Überprüfung der Customer Insights

Vorhandene Insights prüft das Unternehmen regelmässig auf ihre Gültigkeit. Das Anlegerverhalten wird auf Basis von anonymen Kundenkohorten ausgewertet, um die Akzeptanz der Plattform immer weiter zu verbessern. Im Rahmen der Customer Journey haben sich die Abbruchraten als sehr gering erwiesen. Nach der Registrierung auf [www.zinspilot.de](http://www.zinspilot.de) macht ein Grossteil der Kunden auch das Postidentifikationsverfahren, welches zur Kontoeröffnung zwingend erforderlich ist. Die Quote von inaktiven Konten ist sehr niedrig. Fast keine Kunden werden, wenn sie einmal den Prozess auf ZINSPILLOT ausprobiert haben, wieder inaktiv, da nach einmaliger Anmeldung der Abschluss neuer Angebote so einfach ist.

Neben der persönlichen Rückmeldung der Anleger über den Kundenservice sind auch die Bewertungen des Anlegerservice auf Kundenbewertungs-Plattformen, wie beispielsweise [BankingCheck.de](http://BankingCheck.de) oder [Kritische-Anleger.de](http://Kritische-Anleger.de), wichtig für das Unternehmen. Rückmeldungen, die dort erfolgen, werden laufend beobachtet und ausgewertet. Darüber hinaus betrachtet Deposit Solutions, wie Anleger über den Service in Blogs berichten. Auch die Bewertungen und Rückmeldungen von Verbraucherschützern werden intensiv analysiert. Die Leistung ausgewählter ZINSPILLOT-Angebote, beispiels-

Abb. 2: Prozessübersicht Geldanlage bei ZINSPILOT



Quelle: Eigene Darstellung.

weise durch Stiftung Warentest und das Erscheinen auf Empfehlungslisten von Finanztip.de, haben einen hohen Stellenwert für das Unternehmen, da sie bereits im Vorfeld der Anmeldung von Anlegern entscheidenden Einfluss auf die Wahrnehmung der Plattform haben.

### Gezielte Marketingmassnahmen in der Launchphase

In Zeiten von niedrigen Zinsen und sogar Negativzinsen ist die Nachfrage nach attraktiven Zinsangeboten gross. Deposit Solutions konzentriert sich deshalb darauf, dort präsent zu sein, wo die Anleger sich nach Zinssätzen erkundigen, wie beispielsweise die Google-Suche und ausgewählten Online-Vergleichs-Portalen wie Tagesgeldvergleich.net, Vergleich.de oder FMH. Grosse TV- oder Printkampagnen führt das Unternehmen für ZINSPILOT dagegen nicht durch. Neben den Zinssätzen spielt der Komfort der Plattform aber eine noch grössere Rolle: Nur ein paar Zinsjägern geht es immer um den besten Zins. Der durchschnittliche deutsche Sparer sucht eine Lösung, die es ihm ermöglicht, dauerhaft einfach, effizient und gut sein Geld anzulegen, ohne immer wieder eine neue Bankbeziehung einzugehen oder ein weiteres Konto bei seiner Bank eröffnen zu müssen. Mit gezielten Bonuskampagnen zum Ausprobieren setzt ZINSPILOT darauf, diese Kunden zum Test zu bewegen. Dabei zahlt sich aus, dass fast alle Angebote bei ZINSPILOT keinen Mindestanlagebetrag vorschreiben. Über ZINSPILOT können Tages- und Festgeldanlagen so einfach und schnell abgeschlossen werden wie ein Wertpa-

pierkauf und das schon ab 1 Euro. Anleger können sich so ein Portfolio an Spareinlagen zusammenstellen. Mittels Pressearbeit wurde die Plattform in der Launchphase bei den Early Adoptern und bei Institutionellen Partnern bekannt gemacht, zusätzlich wurde die Reputation aufgebaut

### Handlungsempfehlungen


1. Kundenbanken müssen agiler werden, um ihren Kunden ein attraktives Produktportfolio anbieten und ihre Liquidität flexibel steuern zu können.
2. Erlangte Customer Insights müssen regelmässig auf ihre Gültigkeit überprüft werden. Ebenso, wie der Anklang der daraus abgeleiteten Initiativen bei den betreffenden Kunden.
3. Neben den persönlichen Rückmeldungen über den Kundenservice sind auch die Bewertungen des Anlegerservice auf Kundenbewertungs-Plattformen zu beachten.
4. Unsere Erhebungen haben gezeigt, dass Sicherheit das wichtigste Anliegen der Anleger ist. Bei der Prozessgestaltung muss daher dieses Grundbedürfnis im Vordergrund stehen.
5. Die Customer Journey soll nach den Bedürfnissen der Kunden gestaltet sein, sodass Effizienz, Transparenz und Sicherheit im Zentrum des Erlebnisses stehen.

und der USP der Ein-Konto-Lösung erläutert. Die Pressearbeit zielte dabei auf eine ausgewogene Mischung aus Qualität in der Berichterstattung und Verbreitung über eine grössere Zahl von Erwähnungen.

### Fazit: Zukunftsweisend in der Bankenlandschaft

Deposit Solutions hat mit ihrer im Bankenmarkt einzigartigen Lösung für das Einlagengeschäft eine Nische besetzt, die sie sukzessive ausbauen will. Banken sind heute so dringend wie noch nie auf Innovationen angewiesen, da sich das ohnehin schon raue Wettbewerbsklima zunehmend verschärft. Tiefgreifende und anhaltende Veränderungen im Marktumfeld der Banken schlagen sich auf die zukünftige Geschäftsentwicklung nieder. Eine der bedeutendsten Herausforderungen ist die Niedrigzinsphase. Weil die Zinsen auf Tages- und Festgeld unter die Inflationsrate gefallen sind, erleiden Sparer Verluste in Milliardenhöhe. Die DZ BANK schätzt, dass allein die deutschen Sparer zwischen 2010 und 2015 – Entlastungen bei den Kreditzinsen gegengerechnet – Nettozinseinbussen von 152 Milliarden Euro erlitten haben (vgl. Weyershäuser, 8.12.2016). Zudem belasten die hohen Privat- und Firmenkundeneinlagen die Bilanz vieler Banken. So müssen Schweizer Banken für bei der Schweizerischen Nationalbank (SNB) geparktes Geld teilweise 0,75 Prozent Strafzinsen zahlen – so viel wie nirgends sonst auf der Welt. Doch auch durch immer neue technische Innovationen gerät das klassische Bankgeschäft mit Endkunden zunehmend unter Druck. Der Ertragsrückgang vieler Institute in den traditionellen Geschäftsbereichen wird inzwischen nicht mehr als vorübergehend angesehen, sondern als mittel- bis langfristiges Problem erkannt (vgl. Praeg, Trendstudie Bank und Zukunft, 2015). Dies zwingt Banken dazu, sich intensiv mit der Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle auseinanderzusetzen. Kundenbanken müssen agiler werden, um ihren Kunden ein attraktives Produktportfolio anbieten und ihre Liquidität flexibel steuern zu können. Einlagen suchende Banken benötigen zudem Zugang zu kosteneffizienten Finanzierungsquellen und eine Diversifizierung ihrer Finanzierungskanäle.

Für das Frühjahr 2017 hat die Deutsche Bank als erste Grossbank die Implementierung der Offenen-Architektur-Plattform von Deposit Solutions angekündigt, weitere Institute sollen folgen. Ihren B-to-C-Service ZINSPILLOT will Deposit Solutions über den heimischen Markt Deutschland hinaus europaweit zugänglich machen, als erste Länder sollen Grossbritannien und die Schweiz angeschlossen werden.

Das Potenzial des Hamburger Fintech-Unternehmens haben auch namhafte Investoren erkannt. So investierte Peter Thiel, Mitgründer von PayPal und erster institutioneller Investor bei Facebook, im Januar 2016 mit der folgenden Begründung in das Unternehmen: „Mit ihrem einzigartigen Ansatz revolutioniert Deposit Solutions die Wertschöpfungskette im Einlagengeschäft zum Vorteil von Anlegern und Banken. Die innovative Lösung bietet eindeutige Wettbewerbsvorteile, ist in einer proprietären Technologie verankert und hat das Potenzial, das neue Back-End für das europäische Einlagengeschäft zu werden.“ (vgl. Deposit Solutions, 8.1.2016). Die Reise des Unternehmens zeigt, dass die Generierung und Nutzung von Customer Insights massgeblichen Einfluss auf die Gestaltung und Ausrichtung des Geschäftsmodells hatten und weiterhin haben werden. 

### Kernthesen

1. Hausbanken können ihren Kunden häufig keine attraktiven Zinsen mehr bieten.
2. Produktbanken haben nur erschwerten Zugang zu Privatkundeneinlagen.
3. Der Sparer möchte sein Geld sicher und effizient anlegen, ohne wiederkehrenden Aufwand zu haben.
4. Ob Geschäftsmodelle erfolgreich sind und langfristig überleben, entscheiden am Ende die Kunden.

### Literatur

Brandmeir, K. et al. (2016): Global Wealth Report 2016, Allianz SE Economic Research, [https://www.allianz.com/v\\_1474281539000/media/economic\\_research/p-ublications/specials/de/AGWR2016d.pdf](https://www.allianz.com/v_1474281539000/media/economic_research/p-ublications/specials/de/AGWR2016d.pdf), Abruf 7.2.2017.

Deposit Solutions (2016): PayPal-Gründer und Facebook-Investor Peter Thiel beteiligt sich an Deposit Solutions, Pressemitteilung 8.1.2016, [http://deposit-solutions.com/wp-content/uploads/2016/12/2016\\_01\\_08-PayPal-Gr%C3%BCnder-und-Facebook-Investor-Peter-Thiel-beteiligt-sich-an-Deposit-Solutions.pdf](http://deposit-solutions.com/wp-content/uploads/2016/12/2016_01_08-PayPal-Gr%C3%BCnder-und-Facebook-Investor-Peter-Thiel-beteiligt-sich-an-Deposit-Solutions.pdf), Abruf 7.2.2017.

Deutsche Bank (2016): Deutsche Bank eröffnet Digitalfabrik in Frankfurt, Pressemitteilung 29.9.2016, <https://www.db.com/>

[newsroom\\_news/Deutsche\\_Bank\\_Eroeffnung\\_Digitalfabrik\\_dt.\\_29.9.2016.pdf](https://www.db.com/newsroom_news/Deutsche_Bank_Eroeffnung_Digitalfabrik_dt._29.9.2016.pdf), Abruf 7.2.2017.

Praeg, C.-P., Schmidt, C. (2015): Trendstudie Bank & Zukunft 2015 – Aufbruch zu neuen Kundenerlebnissen und Services in der digitalen Ökonomie, in: Bauer, W. (Hrsg.): Fraunhofer, Stuttgart, 2015.

Riekhof, H.-C. (2010): Customer Insights, Hypothesen und Markt-Wirkungsmodelle, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Customer Insights: Wissen wie der Kunde tickt, Wiesbaden.

Weyershäuser, H. (8.12.2016): DZ-Bank AG: Kapitalmarkt, in: Research-Publikation der DZ BANK AG, Frankfurt am Main.