

Bankmarketing und Jugend

Marketingmaßnahmen von Banken mit der Zielgruppe Jugendliche bis 28 Jahre unter besonderer Berücksichtigung der Sparkassen von Oberfranken und Mittelfranken

Inauguraldissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

der

Universität Kassel

vorgelegt von:

Klaus Dieter Weberpals

Dipl. Handelslehrer

Dipl. Betriebswirt (FH)

Kassel, den 1. Juli 2004

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	13
2	Theorie: Darstellung des aktuellen Forschungsstandes zum Bankmarketing im Altersegment der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen	15
2.1	Das Bankgewerbe	15
2.1.1	Besonderheit der Bankdienstleistung	15
2.1.2	Wandel im Bankgewerbe	15
2.1.3	Einflussfaktoren auf das Bankumfeld	17
2.1.3.1	Online-Banking	20
2.2	Modernes Finanzdienstleistungsmarketing	21
2.2.1	Der Marketingbegriff	21
2.2.1.1	Produktmanagement	21
2.2.1.2	Preismanagement	22
2.2.1.3	Kommunikationsmanagement	22
2.2.1.4	Distributionsmanagement	23
2.2.2	Bankmarketing	23
2.2.2.1	Strategische Bedeutung der Kundenbindung	25
2.2.2.2	Umsetzungsmöglichkeiten	27
2.3	Die junge Generation als besonderes Ertragspotential	30
2.3.1	Die Lebenswelt der Jugendlichen	30

2.3.1.1	Wertewandel in den vergangenen Jahrzehnten	30
2.3.1.2	Lebensstil der Jugendlichen	31
2.3.1.3	Konsumverhalten	32
2.3.1.4	Geldbezogene Orientierung	35
2.3.2	Der junge Mensch als Zielgruppe des Bankmarketings	35
2.3.2.1	Strategisches Marketing	36
2.3.2.1.1	Anforderungen der jungen Kunden	40
2.3.2.1.2	Erfordernisse aus Sicht der Banken	42
2.3.2.2	Altersgruppen	44
2.3.2.2.1	Kinder	45
2.3.2.2.2	Jugendliche	46
2.3.2.2.3	Junge Erwachsene	51
2.3.2.2.4	Studenten	52
2.3.2.3	Besonderheiten	54
2.3.2.3.1	Rechtsprechung	55
2.3.2.3.2	Öffentlichkeitswirkung	59
2.3.2.3.3	Verschuldung Jugendlicher	62
2.3.2.3.4	Die Rolle des Bankmitarbeiters	64
2.3.2.4	Marketingkonzepte einzelner Banken	66
2.3.2.4.1	Das Lebensphasenkonzept am Beispiel der Nassauischen Sparkasse	71
2.3.2.4.2	Das Jugendmarkt-Konzept der Volksbanken	73
2.3.2.4.3	Volksbank Schorndorf	74

2.3.2.4.4	Commerzbank	75
2.3.2.4.5	Studentenseminare der HypoVereinsbank	77
2.3.2.4.6	Stadtsparkasse Chemnitz: „Cash Corner“	77
2.3.2.5	Sonderform Sponsoring	78
2.3.3	Die Sparkassen im Jugendmarkt	81
2.3.3.1	Marketingaktivitäten der Sparkassen	81
2.3.3.2	Marktanteile der Sparkassen	81
2.3.3.3	Beurteilung der Sparkassen durch die Jugendlichen	83
2.3.3.4	Kundenfluktuation bei den Sparkassen	85
2.3.3.5	Zusammenfassende Beurteilung der Marktposition der Sparkassen	86
2.4	Fazit	87
3	Empirie: Das Bankmarketing ober- und unterfränkischer Sparkassen im Alterssegment der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen	93
3.1	Überblick	93
3.2	Erfolgsmessung der Werbemaßnahmen im Marktsegment bis 28 Jahre	94
3.2.1	Möglichkeiten der Margenkalkulation in der Bank	94
3.2.1.1	Überblick	94
3.2.1.2	Teilzinsspannenrechnung	97
3.2.1.3	Marktzinsmethode	105
3.2.2	Empirische Untersuchung des Erfolgs im Jugendmarketing	109

3.2.2.1	Überblick	109
3.2.2.2	Institute mit Teilzinsspannenrechnung	111
3.2.2.2.1	Institut A	112
3.2.2.2.2	Institut B	116
3.2.2.2.3	Institut C	121
3.2.2.2.4	Institut D	125
3.2.2.2.5	Institut E	128
3.2.2.2.6	Institut X	131
3.2.2.2.7	Institut Y	135
3.2.2.2.8	Vergleich der Institute mit Teilzinsspannenrechnung	139
3.2.2.3	Institute mit Marktzinsmethode	149
3.2.2.3.1	Institut F	149
3.2.2.3.2	Institut G	152
3.2.2.3.3	Institut H	155
3.2.2.3.4	Institut I	158
3.2.2.3.5	Vergleich der Institute mit Marktzinsmethode	161
3.2.2.4	Vergleich zwischen den Instituten mit Teilzinsspannenrechnung und den Instituten mit Marktzinsmethode	167
3.2.2.5	Vergleich der oberfränkischen mit den unterfränkischen Geldinstituten	169
3.2.2.5.1	Teilzinsspannenrechnung	170
3.2.2.5.2	Marktzinsmethode	171

3.3	Befragung von Schülern	173
3.3.1	Erste Schülerbefragung	173
3.3.2	Bewertung der Ergebnisse der ersten Schülerbefragung	173
3.3.3	Zweite Schülerbefragung	185
3.3.3.1	Ergebnisse der zweiten Schülerbefragung	185
3.4	Befragung der Banken	191
3.4.1	Design der Erhebung	191
3.4.2	Bewertung der Ergebnisse	191
4	Zusammenfassung: Beurteilung und Empfehlungen für die Gestaltung des Bankmarketings in den Marktsegmenten Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene	200
5	Literaturverzeichnis	X
6	Anhang	XIX
7	Eidesstattliche Erklärung	XXVI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2: Stichtagsertragsbilanz nach einem Vorschlag der Deutschen Bundesbank Quelle: Schierenbeck (1994), S. 52	98
Abbildung 3: Poolmethode Quelle: Schierenbeck (1994), S. 56	101
Abbildung 4: Kalkulation von Teilzinsspannen bei hälftiger Aufteilung der Bruttozinsspanne nach der Poolmethode Quelle: Schierenbeck (1994), S. 57	102
Abbildung 5: Zahlenbeispiel zur Schichtenbilanzmethode Quelle: Schierenbeck (1994), S. 59	103
Abbildung 6: Marktzinsmethode, Überblick. Quelle: Schierenbeck (1994), S. 70	105
Abbildung 7: Kalkulation des Zinserfolges nach der Marktzinsmethode Quelle: Schierenbeck (1994), S. 83	107
Abbildung 8: Die Ermittlung von Konditionsmargen und –beiträgen Quelle: Schierenbeck (1994), S. 84	108
Abbildung 9: DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge	112
Abbildung 10: Vergleich DB II pro Konto bei männlichen und weiblichen Kontoinhabern.	112
Abbildung 11: Vergleich DB II pro Konto bei Schülern und Berufstätigen	113
Abbildung 12: Vergleich der Altersgruppen bzgl Werbeaufwand und DB II pro Konto	114
Abbildung 13: Anteile der Altersgruppen an Deckungsbeitrag, Kontenzahl und Werbeaufwand	116
Abbildung 14: Institut B - DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge.	117
Abbildung 15: Vergleich der Altersgruppen bzgl. Werbeaufwand und DB II / Konto	118

Abbildung 16: Anteil der Altersgruppen an Deckungsbeitrag, Werbeaufwand und Kontenzahl.	119
Abbildung 17: DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge.	121
Abbildung 18: Vergleich der Altergruppen bzgl. Werbeaufwand und DB II pro Konto	123
Abbildung 19: Anteile der Altergruppen an Deckungsbeitrag, Kontenzahl und Werbeaufwand.	124
Abbildung 20: DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge.	125
Abbildung 21: Vergleich der Altersgruppen bzgl. Werbeaufwand und DB II pro Konto.	126
Abbildung 22: Anteile der Altersgruppen an Deckungsbeitrag, Kontenzahl und Werbeaufwand	127
Abbildung 23: DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge.	129
Abbildung 24: Vergleich der Altersgruppen bzgl. Werbeaufwand pro Konto und DB II pro Konto	130
Abbildung 25: Anteile der Altersgruppen an Deckungsbeitrag, Kontenzahl und Werbeaufwand.	130
Abbildung 26: DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge.	131
Abbildung 27: Vergleich der Altersgruppen bzgl. Werbeaufwand und DB II pro Konto.	133
Abbildung 28: Anteile der Altersgruppen an Deckungsbeitrag, Kontenzahl und Werbeaufwand.	133
Abbildung 29: DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge.	135
Abbildung 30: Vergleich der Altersgruppen bzgl. DB II pro Konto und Werbeaufwand pro Konto	137
Abbildung 31: Anteil der Altersgruppen an Deckungsbeitrag, Kontenzahl und Werbeaufwand.	137

Abbildung 32: Vergleich der Institute bei den Kindern	140
Abbildung 33: Streudiagramm der DB II und Werbeaufwand pro Konto für Altersgruppe 0 – 12 Jahre	140
Abbildung 34: Vergleich der Institute bei den Jugendlichen	143
Abbildung 35: Vergleich der Institute bei den jungen Erwachsenen.	145
Abbildung 36: Werbeaufwand und Deckungsbeitrag für alle Institute zusammen	145
Abbildung 37: Streudiagramm der DB II und Werbeaufwand pro Konto für Altersgruppe 19 – 28 Jahre	146
Abbildung 38: DB II pro Konto im Durchschnitt aller sieben Institute	147
Abbildung 39: DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge..	149
Abbildung 40: Vergleich der Altersgruppen bzgl Werbeaufwand Und DB II pro Konto.	150
Abbildung 41: Anteile der Altersgruppen an Deckungsbeitrag, Kontenzahl und Werbeaufwand.	151
Abbildung 42: DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge.	152
Abbildung 43: Vergleich der Altergruppen bzgl. Werbeaufwand	153
Abbildung 44: Anteile der Altersgruppen an Deckungsbeitrag, Kontenzahl und Werbeaufwand.	154
Abbildung 45: DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge für unterschiedliche Zinssätze.	155
Abbildung 46: Vergleich der Altersgruppen bzgl. Werbeaufwand und DB II pro Konto.	156
Abbildung 47: Anteile der Altersgruppen an Werbeaufwand, Kontenzahl und Deckungsbeitrag	157
Abbildung 48: Institut I - DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge..	158

Abbildung 49: : Vergleich der Altersgruppen bzgl. Werbeaufwand und DB II pro Konto.	160
Abbildung 50: Anteile der Altersgruppen an Deckungsbeitrag, Kontenzahl und Werbeaufwand.	160
Abbildung 51: Vergleich der Institute bei den Kindern.	162
Abbildung 52: Streudiagramm der Wertepaare für Werbeaufwand und DB II pro Konto	162
Abbildung 53: Vergleich der Institute bei den Jugendlichen.	163
Abbildung 54: Vergleich der Institute bei den jungen Erwachsenen.	164
Abbildung 55: Werbeaufwand und Deckungsbeitrag für alle Institute zusammen.	165
Abbildung 56: DB II pro Konto im Durchschnitt aller vier Institute mit Marktzinsmethode.	166
Abbildung 57: Kumulierte DB II pro Konto der einzelnen Altersstufen abgezinst bei einem Zinssatz von sechs Prozent - zusammengefasst jeweils für alle ober-fränkischen und alle unterfränkischen Geldinstitute	170
Abbildung 58: Kumulierte DB II pro Konto der einzelnen Altersstufen abgezinst bei einem Zinssatz von sechs Prozent - zusammengefasst jeweils für alle ober-fränkischen und alle unterfränkischen Geldinstitute	172
Abbildung 59: Gründe der Befragten, warum sie Kunde bei der Bank sind (Mehrfachnennungen möglich)	174
Abbildung 60: Anteil der Schüler mit Spar- und/oder Girokonto	175
Abbildung 61: Antworten auf Frage 4, die mit 1 oder 2 bewertet wurden.	177
Abbildung 62: Nutzungshäufigkeit der Kundenkarte	182
Abbildung 63: Verbesserungsvorschläge der Schüler für ihre Bank.	184
Abbildung 64: Antworten zur Frage 1 der zweiten Schülerbefragung	185
Abbildung 65: Absicht der mehrfachen Kontoinhaber, Konten aufzulösen.	186
Abbildung 66: Bekanntheitsgrad der Bankkonditionen	187

Abbildung 67: Bekanntheitsgrad der sonstigen Serviceleistungen der Bank	187
Abbildung 68: Bekanntheitsgrad der ortsansässigen Banken.	188
Abbildung 69: Kenntnisstand der Befragten zu den rechtlichen Unterschieden zwischen den Banken.	189
Abbildung 70: Wechselbereitschaft der Befragten zu einer anderen Bank	190

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Institut A - Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II für verschiedene Altersstufen	114
Tabelle 2: Institut B - Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II für verschiedene Altersstufen	118
Tabelle 3: Institut C - Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II für verschiedene Altersstufen	122
Tabelle 4: Institut D - Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II für verschiedene Altersstufen.	126
Tabelle 5: Institut E - Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II für verschiedene Altersstufen	129
Tabelle 6: Institut X - Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II für verschiedene Altersstufen	132
Tabelle 7: Institut Y - Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II für verschiedene Altersstufen.	136
Tabelle 8: Kumulierte und abgezinste kumulierte Deckungsbeiträge zusammengefaßt für alle sieben Institute mit Teilzinsspannenrechnung.	147
Tabelle 9: : Institut F - Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II für verschiedene Altersstufen.	150
Tabelle 10: Institut G - Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II für verschiedene Altersstufen.	153
Tabelle 11: Institut H - Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II für verschiedene Altersstufen.	156
Tabelle 12: : Institut I - Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II für verschiedene Altersstufen.	159

- Tabelle 13: Kumulierte und abgezinst kumulierte Deckungsbeiträge zusammengefaßt für alle vier Institute mit Marktzinsmethode. 167
- Tabelle 14: : Durchschnittlicher Werbeaufwand je Konto in DM, segmentiert nach Altersgruppen, der Institute, die nach der Teilzinsspannenrechnung kalkulieren; Durchschnittswerte der sieben Institute. (K.: Kinder, J.: Jugendliche, j. E.: junge Erwachsene. Zahlen in Klammern: Rangfolge nach der Höhe innerhalb einer Altersgruppe). 202
- Tabelle 15: : Durchschnittlicher Deckungsbeitrages je Konto der sieben Institute, die nach der Teilzinsspannenrechnung kalkulieren unter Berücksichtigung des durchschnittlichen Werbeaufwandes in DM, segmentiert nach Altersgruppen; Durchschnittswerte der sieben Institute. 203
- Tabelle 16: : Durchschnittlicher Werbeaufwand je Konto in DM, segmentiert nach Altersgruppen, der Institute, die nach der Marktzinsmethode kalkulieren. 203
- Tabelle 17: Durchschnittlichen Deckungsbeitrag je Konto der vier Institute, die nach der Marktzinsmethode kalkulieren unter Berücksichtigung des durchschnittlichen Werbeaufwandes in DM, segmentiert nach Altersgruppen; Durchschnittswerte der vier Institute. 204

1 Einleitung

Seit nunmehr gut zehn Jahren befindet sich das Marketing im Bankbereich im Umbruch. Die stetig größer werdende Konkurrenz durch Non-, Near- und Direktbanken sowie ein Wandel der Kundenansprüche aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen bewirkt, dass Begriffe wie Kundenorientierung, Kundenbindung und Stammkundenpflege zu Marketingzielen werden. Verschärfend kommt hinzu, dass aufgrund der Europäisierung und Globalisierung der Wettbewerbsdruck auf den ohnehin schon stark ausgelasteten deutschen Finanzmarkt zusehends größer wird.

Da die Bankleistungen der einzelnen Kreditinstitute einerseits eine hohe Ähnlichkeit aufweisen und so für den Laien (und das sind nun einmal die meisten Bankkunden) kaum zu unterscheiden sind, andererseits jedoch vielfach einen hohen Erklärungsbedarf haben, gewinnt das Beziehungsmarketing zunehmend an Bedeutung. Es gilt, sich ein positives Profil zu schaffen, um sich von der Konkurrenz abzugrenzen, und dem Kunden genügend Gründe zu liefern, sich bei „seiner“ Bank wohlfühlen und somit langfristige Markentreue zu entwickeln.

Gerade im Bereich des Jugendmarketings, mit dem sich diese Arbeit schwerpunktmäßig beschäftigt, spielen diese Aspekte eine übergeordnete Rolle. Die Jugendlichen sind ohnehin eine eher problematische Klientel, ausgesprochen heterogen in ihren Ansichten und zudem in der Regel noch nicht einmal von sich aus sonderlich an Bankleistungen interessiert. Obwohl auch diese Zielgruppe mehr und mehr über eigenes Kapital verfügt¹, ist ein ertragsorientiertes Wirtschaften in diesem Segment im Grunde nicht möglich. Vielmehr sind die Investitionen, die hier getätigt werden, als zukunftsorien-

¹ In den letzten zwei Jahren war ein Anstieg der verfügbaren Finanzen der 6- bis 19-Jährigen um 24 % zu verzeichnen. Vgl. KidsVerbraucherAnalyse 2003 (Egmont Ehapa Verlag, Axel Springer AG und Bauer Verlagsgruppe) lt. Phoenix-Online, www.phoenix.de/ereig/exp/15232/.

tiert anzusehen, die, sofern die Kundenbeziehung bestehen bleibt, spätestens dann Gewinne abwerfen werden, wenn der jugendliche Kunde das Erwachsenenalter erreicht und somit aller Voraussicht nach auch lukrative Bankdienstleistungen nutzen wird.

Die vorliegende Arbeit wird sich im anschließenden zweiten Teil mit den theoretischen Grundlagen des Jugendmarketings von Banken beschäftigen. Hierbei wird zunächst die momentane Situation des Kreditgewerbes, ein allgemeiner Marketingbegriff und schließlich dessen bankspezifische Ausprägung erläutert, danach wird auf die Lebenssituation von Jugendlichen in der heutigen Zeit eingegangen, bevor das Bankmarketing in der speziellen, auf eine jugendliche Klientel gerichteten, Form mit seinen besonderen Anforderungen und Problemen beleuchtet wird. Hier werden dann auch konkrete Marketingbeispiele einzelner Banken gegeben. Schließlich wird noch auf die Situation der Sparkassen im Jugendmarkt eingegangen.

Der dritte, empirische Teil beschäftigt sich mit dem Bankmarketing ober- und unterfränkischer Sparkassen im Alterssegment der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Zunächst wird ein Überblick über die Möglichkeiten der Margenkalkulation gegeben, danach wird die Vorgehensweise bei der Untersuchung vorgestellt und schließlich deren Ergebnisse präsentiert und ausgewertet.

2 Theorie: Darstellung des aktuellen Forschungsstandes zum Bankmarketing im Altersegment der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen

2.1 Das Bankgewerbe

2.1.1 Besonderheit der Bankdienstleistung

Die besondere Eigenschaft der Bankleistung besteht in ihrer Abstraktheit, die erklärungsbedürftig und gleichzeitig vertrauensempfindlich ist.² Die offerierten Produkte können nicht direkt visuell dargestellt werden, die Ansprache potentieller Kunden hat demzufolge durch andere Wertvermittlungen zu erfolgen. Ferner unterliegen die Dienstleistungen keinem Patentschutz, sodass die Angebote eines Kreditinstitutes jederzeit von einem anderen imitiert werden können.³ Diese Besonderheit der Bankprodukte bewirkt Marktwiderstände, die in der Absatzpolitik berücksichtigt werden müssen.

2.1.2 Wandel im Bankgewerbe

Mit dem Beginn der 90er-Jahre hat in der Bankbranche ein Umdenken eingesetzt. Das Bewusstsein der Banken, die knappe und begehrte Ressource Geld als Produkt verkaufen zu müssen, um sich von der Konkurrenz abzuheben, führte zu dem, gegenüber anderen Branchen allerdings relativ späten, Einzug des Marketing-Gedankens in die Bankwelt.

² Vgl. Obst, G., in: Klotten, N. (Hrsg.): Geld-, Bank- und Börsenwesen, 37. Aufl., Stuttgart 1980, S. 523.

³ Vgl. Halsch, Gerhard, Dr. rer. pol.: Marktsegmentierung als Marketingstrategie von Kreditinstituten unter besonderer Berücksichtigung jugendlicher Zielgruppen, Göttingen 1995, S. 143.

Bis in die sechziger Jahre hinein wurde Geld nur verwaltet. Aktives Verkaufen war zu diesem Zeitpunkt kaum notwendig, da die Marktmacht der Kunden zu gering war. Dies kommt auch in der damaligen Fachsprache zum Ausdruck, die eine „Bitte um Kredit“ kennt und die daraus resultierende positive Entscheidung „Darlehensgewährung“ nennt.

In ländlichen Gebieten gab es oft, wenn überhaupt, nur eine Bank in jedem Ort, und der Bankdirektor war neben dem Bürgermeister eine der prominentesten Lokalgrößen. Mittlerweile (Stand: 31. 12. 2002) gibt es aber allein in Deutschland nahezu 2.600 Bankinstitute mit ca. 47.000 Zweigstellen (gut 12.000 davon entfallen auf die Postbank).⁴ Daneben finden sich weitere Kapitalsammelstellen wie Versicherungen, Bausparkassen und Investmentfonds.⁵

Dieser Wandel der Marktstruktur wurde begleitet von neuen Wertdefinitionen bezüglich Lebensumfeld und Lebensstil. Die verstärkte Freizeitorientierung, die Bedeutung einer ökologisch intakten Umwelt und die zunehmende Bedürfnisdifferenzierung des Einzelnen seien hier exemplarisch aufgeführt.⁶ Die Bank als modernes Dienstleistungsunternehmen hat sich diesem doppelten Wandel anzupassen, sie muss sich intensiv und frühzeitig um einen Kunden bemühen, damit das gesamte Wertschöpfungspotential aus ihrer Beziehung zu ihm erhalten bleibt. Die strategischen Überlegungen der Bank zur Erhaltung und Gewinnung von Marktanteilen erfordern somit die Ausarbeitung von genauen Marketingkonzepten, die diesen Prozess unterstützen.

Ein weiterer Aspekt, der die Banken zu einem Umdenken in ihrer Marketingstrategie zwingt, ist die Änderung der Altersstruktur der Bevölkerung: In der Altersgruppe der 15–24-Jährigen, also der Klientel, die erstmals Bankdienstleistungen in nennenswertem Umfang nachfragt, ist ein deutlicher Rückgang zu verzeichnen, während die Zahl der älteren Menschen, und hier aus Sicht

⁴ Vgl. http://www.bundesbank.de/bank/bank_doku.php.

⁵ Vgl. Mehler, H. A./Haible, E.: Geld aktuell 1993, 1992, S. 2.

⁶ Vgl. Raffée, H./Wiedemann, K. P.: Dialoge 2 – Konsequenzen für das Marketing, Hamburg 1986, S. 6.

der Banken vor allem der Rentner, stark zunimmt.⁷⁸ Dies führt natürlich vor allem im Bereich des Jugendmarketings zu veränderten Rahmenbedingungen.

Des Weiteren findet bereits seit einigen Jahren ein zunehmender Verdrängungswettbewerb zwischen den Banken statt⁹. Verschärft wird dieser noch durch die seit Mitte der 90er-Jahre hinzugekommenen reinen Online-Banken, durch welche das früher bedeutende Kriterium der örtlichen Kundennähe erheblich an Relevanz verliert.

2.1.3 Einflussfaktoren auf das Bankumfeld

Dieser in den letzten Jahren stattfindende Umbruch gefährdet die Beziehung der Bank zu ihren Kunden und damit auch die langfristige Bindung aneinander auf vielschichtige Art und Weise. Nach Walter¹⁰ und Stermann¹¹ sind hierfür in erster Linie drei Einflussfaktoren verantwortlich, nämlich der Wandel des Wettbewerbsumfelds, neue Technologien und das veränderte Kundenverhalten.

Im Wettbewerbsumfeld stellt sich die Situation so dar, dass aufgrund des erhöhten Konkurrenzdrucks mit geringeren Gewinnspannen kalkuliert werden muss, da mit den Direktbanken, Near- und Non-Banks neue Mitbewerber einen Marktanteil für sich beanspruchen.¹² Zu diesen zählt man u. a. Versicherungen, Bausparkassen, Waren- und Versandhäuser, Großhan-

⁷ Vgl. Epple, M. H.: Herausforderungen für das Jugendmarketing, in: BI/GF 8/94, S. 22.

⁸ Während noch 1955 30,2 % der bundesdeutschen Bevölkerung jünger als 20 und 15,6 % älter als 60 Jahre waren, so waren 1998 nur noch 21,5 % unter 20 und 21,8 % über 60. Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Datenreport 1999, Bonn 2000, S. 34.

⁹ Die rückläufige Anzahl der Banken, Mitte der 90er Jahre gab es noch ca. 3.000 Banken, Ende 2002 nur noch etwa 2.600, ist ein Anzeichen dafür. Vgl. Krabichler, T./Krauß, Ingo: Konsolidierung im europäischen Bankenmarkt, <http://rrwnw1.wiwi.uni-regensburg.de>, pdf-Datei, S. 28.

¹⁰ Vgl. Walter, G.: Customer Relationship Management bei Banken – Von reiner Transaktionsorientierung zu einem umfassenden Beziehungsansatz, in: Banking and Information Technology, Band 1, Heft 4, Dezember 2000, S. 10 ff.

¹¹ Vgl. Stermann, D.: Kundenbindung im Virtual-Banking, Bamberg 1998, S. 22 ff.

¹² Vgl. Stermann, D.: Kundenbindung im Virtual-Banking, Bamberg 1998, S. 26 ff.

delsketten, Kreditkartengesellschaften, Automobilhersteller und Leasinggesellschaften.¹³ Ferner wird die Situation in der Kreditwirtschaft durch die Wandlung vom Verkäufer- zum Käufermarkt und durch das Zusammenwachsen der Finanzmärkte geprägt. Diese Tendenz lässt sich anhand folgender Zahlen anschaulich belegen: Die Vermögensbildung der privaten Haushalte hat sich von 1970 bis 1989 von 59,1 Mrd. DM auf 169,0 Mrd. DM fast verdreifacht¹⁴, wobei sich hierbei der Anteil der reinen Bankdienstleistungen ohne Investmentfonds in dieser Zeit von 52 auf ca. 24 %¹⁵, also auf weniger als die Hälfte, reduziert hat¹⁶. Diese Faktoren haben in ihrer Summe zu einem Umdenken im Bankgeschäft geführt: Der Kunde steht nun im Gegensatz zu früher mehr im Mittelpunkt, es wird ein Dienstleistungsnetz um ihn herum aufgebaut, um möglichst viele seiner geldspezifischen Bedürfnisse abdecken zu können.¹⁷

Ebenso hat der Kunde infolge der stetig zunehmenden Globalisierung jederzeit die Möglichkeit, weltweit Informationen und Leistungen, z. B. über das Internet, abzurufen, sodass für traditionelle Banken dadurch die Gefahr besteht, Kundenbeziehungen zu verlieren.¹⁸ Eine stärkere Orientierung an den Kundenbedürfnissen sowie eine Verbesserung der Angebotsqualität durch geeignete Zusatzleistungen ist somit dringend erforderlich. Hand in

¹³ Vgl. Wittman, Holger: Ältere Menschen als Bankkunden – Eine Analyse des Seniorenmarktes der Banken und Diskussion, Frankfurt am Main 1990, S. 107.

¹⁴ Es ist davon auszugehen, dass in nächster Zukunft diese Zahl noch weiter ansteigen wird, gerade auch im Hinblick auf die anhaltende Diskussion bezüglich der Unsicherheit der gesetzlichen Rente.

¹⁵ Vgl. Balk, Thomas et al.: Investmentfonds, Bonn 1991, S. 3.

¹⁶ So hat sich der Nominalwert des Umlaufs von festverzinslichen Wertpapieren und Aktien von 213.609 Millionen DM im Jahr 1970 auf 3.587.820 Millionen DM im Jahr 1997 gesteigert. Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Datenreport 1999, Bonn 2000, S. 321.

¹⁷ Vgl. o. V.: Hypo: Bayerische Hypotheken- und Wechselbank, Bericht über das Geschäftsjahr, München 1991, S. III; vgl. auch o. V.: Geschäftsbericht der Citibank, Frankfurt/Main 1992, S. 4.

¹⁸ Vgl. Walter, G.: Customer Relationship Management bei Banken – Von reiner Transaktionsorientierung zu einem umfassenden Beziehungsansatz, in: Banking and Information Technology, Band 1, Heft 4, Dezember 2000, S. 11.

Hand hiermit muss eine intensive und umfassende Betreuung des Kunden während sämtlicher Phasen seiner Beziehung zur Bank gehen.¹⁹

Wie in allen Branchen schlägt sich auch im Bankgewerbe die Entwicklung und der Einsatz neuer Technologien, in erster Linie sei hier das Internet genannt, nieder. Es gilt, die mittlerweile hohe Akzeptanz und Nutzungsbereitschaft, die viele Kunden diesem Medium entgegenbringen, auszunutzen und innovative Geschäftsmodelle, Produkte und Vertriebskanäle anzubieten (s. hierzu auch unter 2.1.3.1).²⁰

Ein weiterer wesentlicher Faktor im Bankumfeld ist das veränderte Kundenverhalten. Der stetige Individualisierungsprozess, der Ende der 60er-Jahre im westeuropäischen Kulturkreis einsetzte, brachte einen neuen Kundentypus hervor, der als eigenständige Person mit individuellen Bedürfnissen verstanden werden will. Hinzu kommt eine allgemeine Verbesserung des Bildungsniveaus²¹²² und eine Erhöhung des Informationsgrades, bedingt durch eine beständig stärker werdende Verbreitung und Verfügbarkeit von Medien (Fernsehen mit zahlreichen Programmen, Internet usw.), wodurch der Kunde kritischer und anspruchsvoller geworden ist. Aufgrund der daraus resultierenden erhöhten Kosten-Leistungs-Sensibilisierung bewertet der Kunde die verschiedenen ihm zur Verfügung stehenden Angebote. Werden diese als gleichwertig erkannt, so ist oftmals der Preis das ausschlaggebende Entscheidungskriterium und somit für die Bank der einzig bedeutungsvolle Kundenvorteil,²³ was im Endeffekt bedeutet, dass sie gezwungen ist, möglichst niedrige Preise bei hoher Qualität anzubieten. Bei den Kunden hinge-

¹⁹ Vgl. Muther, A.: Electronic Customer Care – Die Anbieter-Kunden-Beziehung im Informationszeitalter, Berlin, Heidelberg, New York etc. 2001, S. 12.

²⁰ Vgl. Walter, G.: Customer Relationship Management bei Banken – Von reiner Transaktionsorientierung zu einem umfassenden Beziehungsansatz, in: Banking and Information Technology, Band 1, Heft 4, Dezember 2000, S. 11.

²¹ So weist die 13. Shell Jugendstudie aus dem Jahr 2000 bei deutschen Jugendlichen zwischen 15 und 24 Jahren einen Anteil an Abiturienten/Gymnasiasten von 41 % aus. Vgl. Jugendwerk der Deutschen Shell (Hrsg.), Jugend 2000, Opladen 2000, S. 371.

²² Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Datenreport 1999, Bonn 2000, S. 77.

²³ Vgl. Belz, C.: Strategisches Direct Marketing, Wien 1997, S. 74.

gen ist aufgrund dieser Prioritätssetzung eine verstärkte Neigung zu Mehrfachbankverbindungen zu beobachten.²⁴

2.1.3.1 Online-Banking

Das Online-Banking gehört mittlerweile zu den Standardangeboten einer Bank und verzeichnete in den letzten Jahren erhebliche Zuwachsraten, so dass man heute von einem transaktionsorientierten Vollservice im Internet als Status quo ausgehen kann. Die Informationstechnologie wird damit zu einem Produktionsfaktor für Bankdienstleistungen. War in der Vergangenheit die Filiale der einzige Kontaktpunkt zwischen Bank und Kunde, so hat dieser heute die Möglichkeit, die Erledigung eines Großteils seiner Bankgeschäfte seinen individuellen Bedürfnissen, unabhängig von der Wahl des Standorts und Zeitpunkts, anpassen zu können. Die Gefahr, dass die Bank den direkten Kontakt im traditionellen Sinne zum Kunden verliert, ist hierbei keine Utopie mehr, sondern Realität,²⁵ was insbesondere den im empirischen Abschnitt dieser Arbeit betrachteten Sparkassen zu schaffen machen dürfte. Andererseits spielen die räumliche Nähe und der persönliche Kontakt mit den Mitarbeitern eine entscheidende Rolle bei der Vertrauensbildung des Kunden, welche gerade im Bankbereich sehr wichtig ist. So wurde bei nordamerikanischen Online-Banken ein zunehmender Trend zum Aufbau von Filialstrukturen beobachtet.²⁶ Trotzdem gilt es zukünftig verstärkt über das Medium Internet eine Beziehung zu dem Kunden, der auch in immer stärkerem Maße gewohnt ist, andere Dienstleistungen ohne persönlichen Kontakt online abzurufen (z. B. Einkaufen), aufzubauen. Hier sind Ideen und Konzepte gefragt, welche die Besonderheiten des Mediums zu nutzen verstehen.

²⁴ Vgl. Stermann, D.: Kundenbindung im Virtual-Banking, Bamberg 1998, S. 33 f.

²⁵ Vgl. Zoche, P./Kimpeler, S./Joepgen, M.: Virtuelle Mobilbität: Ein Phänomen mit physischen Konsequenzen?, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, New York 2002, S. 98.

²⁶ Vgl. Zoche, P./Kimpeler, S./Joepgen, M.: Virtuelle Mobilbität: Ein Phänomen mit physischen Konsequenzen?, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, New York 2002, S. 100.

Gerade im Bereich Jugendmarketing sollte dem Online-Banking eine besondere Aufmerksamkeit zukommen, da mittlerweile 35 % aller 14- bis 24-Jährigen, die Zugriff auf das Internet haben (dies entspricht einem absoluten Wert von immerhin noch 25 %), regelmäßig Dienstleistungen via Online-Banking abrufen.²⁷ Dieser Wert wird aller Voraussicht nach in den kommenden Jahren noch erheblich steigen.

2.2 Modernes Finanzdienstleistungsmarketing

2.2.1 Der Marketingbegriff

„Unter Marketing versteht man die Planung, Realisierung und Kontrolle von Programmen, mit deren Hilfe gewünschte Austauschprozesse mit ausgewählten Märkten geschaffen, aufgebaut und aufrechterhalten werden sollen, um betriebliche Ziele zu verwirklichen.“²⁸ Die Gesamtheit aller Marketingmaßnahmen wird in vier Bereiche aufgliedert: das Produktmanagement, das Preismanagement, das Kommunikationsmanagement und das Distributionsmanagement.²⁹

2.2.1.1 Produktmanagement

Das Produktmanagement bezeichnet alle Maßnahmen, die das Produkt betreffen und es den potentiellen Kunden näher bringen sollen, von der Produktgestaltung bis zur Markenpolitik. Das Leistungsangebot eines Unternehmens wird hierdurch auf die Vorstellungen des Kunden abgestimmt. Wichtige Instrumente zur Erreichung dieses Ziels sind Qualitäts- und Servi-

²⁷ Vgl. Institut für praxisorientierte Sozialforschung (ipos) Mannheim (Hrsg.): BdB Jugendstudie 2003, Wirtschaftsverständnis und Finanzkultur, i. A. des Bundesverbandes deutscher Banken, pdf-Datei 2003, S. 22.

²⁸ Vgl. www.wiwi.uni-tuebingen.de/marketing/Definitionen/MkDFUB01.htm.

²⁹ Vgl. Weis, H. S.: Marketing, München 1990, S. 51 f.

ceorientierung.³⁰ Aufgrund der bereits angesprochenen Abstraktheit der „Produkte“ einer Bank ist es schwierig, hier dem Kunden Abgrenzungskriterien zu anderen Anbietern zu liefern, weshalb der Fokus häufig auf die Qualität des Services gerichtet wird (s. auch unter 2.2.1.3).

2.2.1.2 Preismanagement

Das Preismanagement, manchmal auch als Kontrahierungspolitik bezeichnet, beschreibt alle Modalitäten der Preissetzung und der Zahlungsbedingungen, mit dem Ziel, den Kunden möglichst langfristig zu binden. Dem Kunden soll hinsichtlich der Preise kein Anlass oder Anreiz gegeben werden, die bestehende Geschäftsbeziehung aufzulösen oder einzuschränken. Gestaltungsmöglichkeiten für die Bank bieten sich hier z. B. durch Bonussysteme oder finanziellen Anreize in Form von besseren Zinskonditionen an.

2.2.1.3 Kommunikationsmanagement

Das Kommunikationsmanagement umfasst die gesamten Werbemaßnahmen und die Öffentlichkeitsarbeit. Aufgrund der Austauschbarkeit vieler Bankleistungen, die eine Differenzierung zur Konkurrenz im Produktbereich kaum zulassen, kommt der Kommunikationsstrategie mit den Kunden besondere Bedeutung zu. Hier gibt es konkrete Möglichkeiten, speziell für die Sparkassen, sich von der Konkurrenz abzugrenzen und zu profilieren.

Durch den direkten Kontakt des Kunden zur Bank, sei es persönlich oder über das Internet, kann die soziale Bindung zwischen beiden erhöht werden. Hat der Kunde die Möglichkeit, jederzeit mit seiner Bank in Dialog zu treten, wird seine Zufriedenheit und damit die Bereitschaft, sich an das Kreditinstitut zu binden, erheblich verbessert werden. Realisiert werden kann dies durch die Bereitstellung verschiedener Kommunikationskanäle, z. B. Hotlines, Direct Mail, Kundenzeitschriften, Kundenclubs oder Online-Chats.

³⁰ Vgl. Stermann, D.: Kundenbindung im Virtual-Banking, Bamberg 1998, S. 137 ff.

2.2.1.4 Distributionsmanagement

Das Distributionsmanagement befasst sich mit den Absatzwegen und der allgemeinen Standortfestlegung. Der Vertrieb der Bankprodukte hat sich in den letzten Jahren sehr stark verändert, da es aufgrund des immer enger werdenden Marktes notwendig geworden ist, verstärkt auf die Kunden zuzugehen und ihnen aktiv die eigenen Leistungen anzubieten. Eine hervorragende Plattform hierfür bildet das Internet, da hier nicht nur durch einen gelungenen Auftritt auf sich aufmerksam gemacht werden kann, sondern der Kunde zudem die Gelegenheit hat, sich über Angebote, Serviceleistungen und weitergehende Kontaktmöglichkeiten zu informieren.

2.2.2 Bankmarketing

Bankmarketing ist von der Typologie her eine Form des Dienstleistungsmarketings und stellt keinen eigenständigen Wissenschaftsbereich dar. Es bezeichnet das verkaufsorientierte Denken mit einer konsequent marktgerichteten Unternehmenskonzeption.³¹ Diese kann zweiseitig ablaufen: Im traditionellen Sinne wird das Produkt in den Mittelpunkt der Überlegungen gestellt und ein Markt dafür bestimmt. Die modernere Variante ermittelt die Wünsche der nachfragenden Konsumenten unter Verwendung der Marktforschung und besetzt die erkannten Bedürfnisse mit passenden Produkten des eigenen Unternehmens.³² Das Ziel hierbei ist es, bestimmte Marktsegmente möglichst tief zu durchdringen und das vorhandene Marktpotential weitestgehend auszuschöpfen. Dabei werden erhebliche Summen aufgewendet: So gaben die Banken und Sparkassen 2001 allein für die Werbung insgesamt rund 554 Mio. € aus, wobei das gesamte Medienspektrum – Zeitungen,

³¹ Vgl. Grill, W./Perczynski, H.: Wirtschaftslehre des Kreditwesens, München 1984, S. 7.

³² Vgl. Weis, H. S.: Marketing, München 1990, S. 43 f.

Fachzeitschriften, Fernsehen, Hörfunk, Plakate und die Herausgabe von Kundenzeitschriften – abgedeckt wird.³³

Diese bereits beschriebene Besonderheit der Bankprodukte aufgrund ihrer Abstraktheit und ihres Erklärungsbedarfs bewirkt Marktwiderstände, die in der Absatzpolitik berücksichtigt werden müssen. Im Grundsatz wird aber auch der Vertrieb der Bankdienstleistungen mithilfe der in 2.2.1 beschriebenen Marketing-Maßnahmen gesteuert.

Die traditionelle Einteilung der Kunden im Bankgeschäft findet statt in Firmen- und Privatkunden,³⁴ wobei es hier noch individuelle Verfeinerungen, die sich in der Regel an der Höhe des Einkommens orientieren, gibt. Des Weiteren wird noch zwischen dem Mengengeschäft mit einer standardisierten Produktpalette und dem Individualgeschäft mit speziell zugeschnittenen Angeboten unterschieden. Die Sortiments- und Preispolitik des Unternehmens wird erheblich von seinem Rechtsinstitut mitbestimmt. Ein wesentlicher Ansatzpunkt des Bankmarketings ist die Verankerung der Beziehung des Kunden zur Bank durch die sogenannte „Kundenloyalität“,³⁵ d. h. der Kunde soll in einer solch engen Verbindung zu seiner Bank stehen, dass alle von ihm gewünschten Finanzdienstleistungen durch diese abgedeckt werden.

Im klassischen Bankgeschäft besteht die Notwendigkeit, weniger ertragreiche Sparten und Geschäftsfelder durch andere zu subventionieren und damit im Ganzen den Gewinn zu steigern. Ein typischer Fall dieser Praxis ist es, dass verhandlungsstarken Kunden gute Konditionen geboten werden, die durch bessere Margen bei verhandlungsschwachen Kunden entsprechend ausgeglichen bzw. überkompensiert werden. Diese Denkweise wird sowohl innerhalb, als auch zwischen den einzelnen Sparten praktiziert.³⁶ Im

³³ Vgl. Bauer Media KG (Hrsg.): Werbestatistiken Banken und Sparkassen, www.bauermedia.com, pdf-Datei, S. 11.

³⁴ Vgl. Hein, M.: Einführung in die Bankbetriebslehre, München 1992, S. 201.

³⁵ Vgl. Schmidt-Chiari, G.: Die Rolle der Marktforschung für die Marketingstrategie einer österreichischen Bank auf dem Jugend- und Studentenmarkt, in: Süchting, J./Hooven, E. van. (Hrsg.): Handbuch des Bankmarketings, 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 391 ff.

³⁶ Vgl. Vahlen, G.: Vahlens großes Marketing-Lexikon, München 1993, S. 80 f.

Einzelnen bedeutet dies, dass Kunden durch Sonderrabatte oder besonders günstige Konditionen zunächst gewonnen werden, so dass später durch den Verkauf von zusätzlichen Finanzprodukten an sie insgesamt ein höherer Ertrag erzielt werden kann. Ein einfaches Beispiel stellt der defizitäre Kundenzahlungsverkehr dar, der andererseits wiederum die Kundenkontakte bereitstellt, über die Anlage- oder Kreditprodukte verkauft werden können.

Für den Bereich des Jugendmarketings erweist sich diese Strategie als äußerst bedeutend, da auch hier zunächst davon ausgegangen werden muss, dass gegenwärtige Investitionen für einen zukünftigen Erfolg unerlässlich sind. Trotzdem muss der Einsatz des Marketing-Instrumentariums Nachweise liefern, die auf eine hohe Wahrscheinlichkeit zukünftiger Ertragszuwächse schließen lassen und so die Subventionierung rechtfertigen. Mitunter wird, wenn es um Marketingmaßnahmen für den Jugendmarkt geht, allerdings auch die These vertreten, dass der Markt der Jugendlichen wenig ertragreich sei und es deshalb sinnvoller wäre, sich auf die Altersgruppe der jungen Erwachsenen mit einem wesentlich höheren Ertragspotential zu konzentrieren. Dieser Ansicht kann allerdings entgegengehalten werden, dass es in der Gruppe der jungen Erwachsenen in der Regel wesentlich schwieriger ist, neue Kunden zu gewinnen, wenn eine langjährige Bankverbindung nicht bereits vorhanden ist.³⁷

2.2.2.1 Strategische Bedeutung der Kundenbindung

Von besonderer strategischer Bedeutung ist angesichts der Tatsache, dass eine breite Sättigung zahlreicher Märkte besteht, die langfristige Bindung des Kunden an die Bank. Für das Marketing ist es wesentlich einfacher, auf eine bereits bestehende Kundenbindung aufbauen zu können, als mit unbekann-

³⁷ Vgl. Eppe, M. H.: Herausforderung für das Jugendmarketing, in: BI/GF 8/94, S. 24.

ten Zielpersonen in Kontakt treten zu müssen, um diese zu einer Kaufreaktion zu bewegen.³⁸

Als Basis für eine langfristige Kundenbindung ist in erster Linie die grundsätzliche Kundenorientierung einer Bank zu sehen, also das permanente Bemühen um die Zufriedenheit des Kunden.³⁹

Die Schaffung einer freundlichen Atmosphäre und einer räumlich ansprechenden Umgebung bildet die Voraussetzung für eine gute Kundenbeziehung.⁴⁰ Die Dresdner Bank hat diesen Grundsatz einige Zeit (Mitte der 70er- bis in die 90er-Jahre hinein) mit ihrem Werbespruch „Das grüne Band der Sympathie“ zum Ausdruck gebracht. Darüber hinaus ist es notwendig, innovative Produkte zu entwickeln, die dem Unternehmen durch Abgrenzung von der Konkurrenz einen ständigen Wettbewerbsvorteil sichern können. Da mittlerweile Dienstleistungen wie Geldautomaten, Kreditkarten und Electronic Banking zum Standardrepertoire einer Bank zu zählen sind, gilt hier zurzeit das besondere Augenmerk dem Angebot unterschiedlicher Vermögensfonds, welches in den letzten Jahren durch die permanente Diskussion um die Unsicherheit der staatlichen Rente und die Forderung nach stärkerer Eigenverantwortung des Einzelnen im Bereich der Altersvorsorge (Stichwort Riester-Rente) eine deutlich höhere Priorität bei den Verbrauchern besitzt als noch zu Beginn der 90er-Jahre. Hier findet sich ein Potential für die kreative Entwicklung eigenständiger Dienstleistungsangebote, welches sich von der ansonsten eher begrenzten Innovationsfähigkeit des Finanzmarktes und der ständigen Möglichkeit der Nachahmung durch Konkurrenten abheben kann. Trotzdem ist nach wie vor ein differenziertes Vorgehen notwendig, da aufgrund des hohen Erklärungsbedarfs der Produkte das Unternehmen (und damit auch dessen Bild in der Öffentlichkeit) im Vordergrund steht, das Pro-

³⁸ Vgl. Aries, L. A.: Unternehmenserfolg durch professionellen Vertrieb, Wiesbaden 2001, S. 65.

³⁹ Vgl. Erlbeck, K.: Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenzufriedenheit und –loyalität, Wiesbaden 1999, S. 22.

⁴⁰ Vgl. Kotler, P./Bliemel, F.: Marketingmanagement, Stuttgart 1992, S. 37.

dukt selbst innerhalb bestimmter Marktsegmente also in den Hintergrund gedrängt wird.⁴¹

Es werden in der Öffentlichkeitspräsentation bestimmte gesellschaftliche Werte aufgegriffen, die das Unternehmen einer spezifischen Zielgruppe glaubhaft zu vermitteln versucht. Ein Beispiel dafür ist die DG-Bank, Spitzeninstitut der Volks- und Raiffeisenbanken, die mit dem Slogan „Wir machen den Weg frei“ eine Positionierung im Markt für kleinere mittelständische Unternehmen erreichen will. Die ING-BHF-Bank verspricht diesen auf ihrer Website (www.ing-bhf-bank.com) „Individualität, Unabhängigkeit, Professionalität und Transparenz“, wendet sich jedoch im gleichen Atemzug explizit an Privatkunden „mit überdurchschnittlichem Einkommen und Vermögen“, wodurch sie zwar auf das gleiche Marktsegment abzielt, allerdings eine andere Zielsetzung und damit auch Differenzierung zur DG-Bank erkennen lässt.

Um sich erfolgreich zu positionieren, muss ein Unternehmen frühzeitig auf Marktveränderungen reagieren können und bisher nicht genutzte Marktpotentiale erkennen. Aus diesem Grund bedient sich ein modernes Bankmarketing durchaus „klassischer“ Methoden:⁴² Es muss Marktforschung betrieben werden, um das Potential der Zielmärkte zu ermitteln, die Ergebnisse müssen in Marketingplänen umgesetzt und in Quoten festgelegt werden, für deren Erfüllung es schließlich notwendig ist, entsprechende Anreizsysteme festzulegen. Das Bankmarketing kann also sehr gut aus allgemeinen Marketingstrategien heraus entwickelt werden, die dann für genaue Fragestellungen entsprechend zu verfeinern sind.

2.2.2.2 Umsetzungsmöglichkeiten

Der angesprochene Wertewandel in der Gesellschaft muss von den Banken erkannt und strategisch genutzt werden. Eine Veränderung der Produkt- und

⁴¹ Vgl. Kotler, P./Bliemel, F.: Marketingmanagement, Stuttgart 1992, S. 38.

⁴² Vgl. Kotler, P./Bliemel, F.: Marketingmanagement, Stuttgart 1992, S. 38.

Programmstrategie, welche sich an diesen neuen Werten orientiert, wird positive Effekte nicht nur für das Image des Konzerns haben. So spricht das Angebot ökologisch orientierter Geldanlagen, z. B. Fonds, die explizit „Problembranchen wie Rüstung, Automobilindustrie, Großchemie und die landwirtschaftlich genutzte Gentechnik generell ausschließen“⁴³, in der heutigen Zeit wesentlich mehr Kunden an, als dies beispielsweise vor dreißig Jahren der Fall gewesen wäre.⁴⁴ Auch eine breit angelegte Palette an Dienstleistungen, die via Online-Banking abrufbar sind, ist mittlerweile für eine Bank unabdingbar, will man sich nicht als veraltet oder gar rückständig am Markt präsentieren. Auch die gestiegenen Ansprüche der Kunden an das Unternehmen erfordern eine umfassende Neuorientierung der Banken auf dem Sektor der Unternehmensphilosophie. Die Gestaltung des gesamten Servicebereichs muss darauf ausgerichtet sein, eine dauerhafte Kundenbeziehung und damit „Bankloyalität“ zu erzielen.⁴⁵

Das Ziel, welches sich aus dieser langfristigen Denkweise ergibt, ist die umfassende Betreuung des Kunden, die früher einmal mit dem Wort „Hausbank“ umschrieben wurde. Die Kundenorientierung beschränkt sich deshalb nicht allein auf die Bedarfsdeckung in Finanzfragen, sondern bietet auch Problemlösungen an, die in keinem direkten Zusammenhang mit der Bankdienstleistung an sich stehen. Die Deutsche Bank hat dies beispielsweise mit der Broschüre „Klein-Computer auch für Ihren Betrieb? Energie kostet Geld. Sparen Sie beides!“ bereits 1986 versucht. Diesem Konzept ist man dort treu geblieben und bietet momentan auf der Webseite (www.deutsche-bank.de/pbc/index.html) eine Haftpflichtversicherung an.

Der Kunde ist kritischer geworden, und das nicht nur, was seinen direkten Kontakt mit der Bank betrifft, sondern auch bezüglich der gesamten Ge-

⁴³ Vgl. Schneeweiß, Antje in: Südwind Presseerklärung vom 1. 8. 2002, www.suedwind-institut.de.

⁴⁴ Vgl. Raffée, H./Wiedemann, K. P.: Marketingperspektiven im Zeichen des Wertewandels, in: Die Bank 12/1986, S. 626.

⁴⁵ Vgl. Obst, G., in: Kloten, N. (Hrsg.): Geld-Bank- und Börsenwesen, 37. Auflage, Stuttgart 1980, S. 524.

schäftspolitik des Unternehmens. Der Konsument reagiert zunehmend stärker mit Ablehnung auf gesellschaftspolitisch unerwünschtes Geschäftsverhalten. Daher sind Geschäftsbeziehungen und das damit verbundene Auftreten grundsätzlich auch auf ihre Öffentlichkeitswirksamkeit hin zu überprüfen.⁴⁶

Da der Dialog mit der Öffentlichkeit, und somit auch mit dem Kunden, zu einem wesentlichen Aspekt der Unternehmensphilosophie wird, ist es unabdingbar, dass er sorgfältig geplant und mit sämtlichen Marketingstrategien abgestimmt werden muss. Der zentrale Teil des Geschäfts bleibt natürlich die eigentliche Bankleistung, allerdings muss der Konsument durch die Nutzung unterschiedlichster Kommunikationsträger, wie z. B. durch die Berichterstattung in den Medien, das Internet, aber auch durch die repräsentative Funktion der Errichtung imposanter Bauwerke, von der Leistung und Kompetenz der Bank ständig neu überzeugt werden. Da die Produktpaletten der einzelnen Banken für den „durchschnittlichen“ Kunden kaum Unterscheidungsmerkmale aufweisen, hängt die Marktpositionierung des Unternehmens nicht zuletzt zu einem ganz wesentlichen Teil von dessen Umgang mit der öffentlichen Meinung abhängen. Die Schaffung einer einheitlichen Corporate Identity kann, sobald sie glaubwürdig durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit und eine stimmige Umsetzung im Alltagsgeschäft repräsentiert wird, durchaus den veränderten gesellschaftlichen Anforderungen gerecht werden, ohne jedoch ein Allheilmittel zu sein.⁴⁷

⁴⁶ Ein Negativbeispiel par excellence lieferte hierfür der Vorstandssprecher der Deutschen Bank, Hillmar Kopper, als er 1994 im Rahmen der so genannten „Schneider-Affäre“ nicht bezahlte Handwerkerrechnungen in Höhe von 50 Mio. DM als „Peanuts“ bezeichnete.

⁴⁷ Vgl. Raffée, H./Wiedemann, K. P.: Marketingperspektiven im Zeichen des Wertewandels, in: Die Bank 12/1986, S. 627.

2.3 Die junge Generation als besonderes Ertragspotential

2.3.1 Die Lebenswelt der Jugendlichen

2.3.1.1 Wertewandel in den vergangenen Jahrzehnten

Wie bereits angedeutet, hat sich in den vergangenen Jahrzehnten in der bundesdeutschen Gesellschaft, bedingt vor allem durch die rapide wirtschaftliche und technische Entwicklung, ein gravierender Wertewandel vollzogen. Nicht mehr rein materielle Ideale stehen im Vordergrund, es wird vermehrt auch nach alternativen Lebenszielen gesucht.⁴⁸ Dies drückt sich etwa darin aus, dass die ehemals gültige Hochschätzung von Arbeit, Fleiß, Disziplin und Pflichterfüllung (die „klassischen“ Tugenden der bundesdeutschen Nachkriegsgeneration) in den westlichen Industrieländern praktisch verfällt und stattdessen eine Aufwertung des Freizeitbereiches und des privaten Lebensumfeldes mit einer verstärkten Suche nach Lebenslust und Sinnesfreude zu beobachten ist. Nachdem die 80er-Jahre von diesem Hedonismus geprägt waren, verfestigte er sich in den 90ern und ist mittlerweile prägend für die westeuropäische Kultur. Da das politische Bewusstsein und Interesse gerade der jüngeren Generationen darunter zu leiden hatte⁴⁹, was sich nicht zuletzt auch anhand stetig sinkender Wahlbeteiligungen erkennen lässt, rückt der in den 60er und 70er-Jahren noch kritisch beäugte Drang nach sofortigem Genuss und Konsum in den Lebensmittelpunkt vieler Menschen⁵⁰. Wünsche werden nicht lange aufgeschoben, sondern müssen mög-

⁴⁸ Vgl. Wiswede, G. und Reinhold, C.: Psychologische Aspekte „Jugend und Geld“ in: BI/GF 8/94, S. 16.

⁴⁹ Vgl. Beck, U., in Opaschowski, H.W./Duncker, C.: Jugend und Freizeit, Hamburg 1997, S. 20.

⁵⁰ Vgl. Wiswede, G. und Reinhold, C.: Psychologische Aspekte „Jugend und Geld“, in: BI/GF 8/94, S. 15.

lichst schnell erfüllt werden. Auf solche konkreten Ziele wird dann auch noch mal gesparrt, jedoch existiert das Sparen als Selbstzweck, wie es die Eltern- generation der heutigen Jugendlichen noch vermittelt bekam, bei diesen so gut wie nicht mehr. In diesem Zusammenhang wird oftmals auch von einer erlebnisorientierten Gesellschaft gesprochen, in der menschliches Handeln vorwiegend darauf ausgerichtet ist, eine große Anzahl intensiver Erfahrungen anzuhäufen.⁵¹ Dies geht Hand in Hand mit einem deutlich gesteigerten und auch kommerzialisierten Freizeitangebot, so dass bei vielen Jugendlichen eine Angst entsteht, etwas Wichtiges verpassen zu können. In diesem Zusammenhang wird sogar schon von Freizeitstress gesprochen⁵², was zunächst paradox klingen mag, aber mittlerweile tatsächlich die Lebenswirklichkeit von jungen Menschen in der Bundesrepublik widerspiegelt.

2.3.1.2 Lebensstil der Jugendlichen

Der Lebensstil von Jugendlichen ist heutzutage durch unterschiedliche Faktoren geprägt. Zum einen dominiert der bereits beschriebene konsumorientierte Freizeitalltag mit einer stetig zunehmenden Verfügbarkeit von hoch technisierten Produkten (Handys, Computer etc.)⁵³, zum anderen herrscht eine Zukunftsunsicherheit vor, da weder Ausbildungsplätze in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen, noch ein möglicher Einstieg in das Berufsleben überhaupt gesichert ist, da der Arbeitsmarkt einer nicht unerheblichen Anzahl von Menschen vorenthalten bleibt, die quasi dauerhaft auf staatliche Unterstützung angewiesen sind.⁵⁴ Leistung wird mittlerweile nicht mehr nur als Arbeitsleistung definiert, sondern als in vielfältigen Bereichen erbringbar.⁵⁵ Dass sich hieraus Unsicherheiten für die jungen Menschen ergeben,

⁵¹ Vgl. Lewald, Prof. Dr. Armin und Dannemann, Tanja: Forschungsbericht zur Pilotstudie; „Kinder, Jugendliche und Schulden“, Studie im Auftrag des Genossenschaftsverbandes Weser-Ems e.V., Carl v. Ossietzky, Universität Oldenburg 1998, S. 18.

⁵² Opaschowski, H. W./Duncker, C.: Jugend und Freizeit, Hamburg 1997, S. 21 ff.

⁵³ Vgl. Jugendwerk der Deutschen Shell (Hrsg.), Jugend 2000, Opladen 2000, S. 199 ff.

⁵⁴ Opaschowski, H. W./Duncker, C.: Jugend und Freizeit, Hamburg 1997, S. 3 ff.

⁵⁵ Opaschowski, H. W./Duncker, C.: Jugend und Freizeit, Hamburg 1997, S. 3 ff.

da ihre Lebensläufe nicht mehr so planbar sind, wie dies beispielsweise noch bei ihren Eltern der Fall war, liegt auf der Hand. Dies wird auch einer der Gründe sein, dass, obwohl durchaus optimistische Grundtendenzen festzustellen sind,⁵⁶ eine zunehmende Anzahl von Jugendlichen 1999, im Vergleich zu 1991, sowohl die persönliche als auch die gesellschaftliche Zukunft als eher düster ansehen.⁵⁷ Vor dem Hintergrund der jüngsten politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen in Deutschland (steigende Arbeitslosenzahlen, Unsicherheiten in der Altersvorsorge und im Gesundheitswesen) fällt es nicht schwer, sich auszumalen, dass diese Tendenz sich zurzeit eher verstärken wird.

Eine Lebenseinstellung, die sich in allen westlichen Industrieländern seit Jahren immer stärker entwickelt, ist die der zunehmenden Individualisierung, die bei der jungen Generation zur Selbstverständlichkeit geworden ist. Sich von anderen zu unterscheiden und die Einzigartigkeit seiner Persönlichkeit zu betonen, rückt in den Vordergrund.⁵⁸ In diesem Sinne wollen Jugendliche natürlich auch von ihrer Bank wahrgenommen werden.

2.3.1.3 Konsumverhalten

Das Verhalten der jungen Generation ist grundsätzlich von einer eigenen Konsum- und Denkhaltung geprägt, die sich in einem speziellen Lebensstil mit dem jeweils entsprechenden Güterverbrauch ausdrückt. Man spricht teilweise von einer Wohlstandsgeneration,⁵⁹ die stark konsum-, marken- und freizeitorientiert ist und deren Zielvorstellungen sich immer stärker am Erhalt dieses materiell gesicherten Zustands orientieren.⁶⁰ Der Konsum an sich ist

⁵⁶ Jugendwerk der Deutschen Shell (Hrsg.), Jugend 2000, Opladen 2000, S. 13.

⁵⁷ Jugendwerk der Deutschen Shell (Hrsg.), Jugend 2000, Opladen 2000, S. 189.

⁵⁸ Vgl. Villwock, Bernd: Die Antriebskräfte junger Erwachsener, in: Absatzwirtschaft, 1998, Heft 2, S. 34.

⁵⁹ Vgl. Meixner, J.: Die Jugend im Visier des Bankenmarketing, in: BI/GF 8/94, S. 18.

⁶⁰ So ist mittlerweile in der Rangliste der Kriterien für die Arbeitsplatzwahl junger Menschen der Punkt „Die Arbeit soll mir Sicherheit bieten vor Arbeitslosigkeit“ mit 49 % der Zweitwichtigste (in den neuen Bundesländern findet sich dieses Kriterium sogar an der

dabei ein wichtiger Bestandteil der Lebenswelt der Jugendlichen, der sogar soweit führt, dass über die Hälfte von ihnen zugibt, hiervon mehr abhängig zu sein, als ihnen lieb ist.⁶¹ Dieses Konsumverhalten ändert sich auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten kaum. So zeigte eine Untersuchung im Oktober 2001, als bei den meisten Erwachsenen schon Krisenstimmung herrschte, dass die Mehrheit der befragten 13–20-Jährigen mit ihrem Geld umgeht wie bisher. Dazu kommt, dass in den letzten Jahren sogar verstärkt die Tendenz bei Jugendlichen beobachtet wird, sich erheblich zu verschulden.⁶² So geben in einer Studie des Instituts für praxisorientierte Sozialforschung Mannheim [ipos] von 2003⁶³ immerhin 14 % aller Befragten zwischen 14 und 24 Jahren an, dass sie schon einmal in der Situation waren, mehr Schulden gemacht zu haben, als sie zurückzahlen konnten. Häufiger Grund hierfür sind hohe Mobiltelefonrechnungen, die dadurch zustande kommen, dass den Jugendlichen ein kostenbewusster Umgang mit diesem Medium oftmals nicht vertraut ist. Da Handys mittlerweile selbst bei 13-Jährigen schon fast zum alltäglichen Standard gehören,⁶⁴ handelt es sich hierbei um ein recht weit verbreitetes Phänomen. Wenn heutzutage noch gespart wird, dann eher für ein konkretes Ziel, wie z. B. Führerschein, Auto, Urlaub.⁶⁵

Spitzenposition). Vgl. Jugendwerk der Deutschen Shell (Hrsg.): Jugend 2000, Opladen 2000, S. 192.

⁶¹ Vgl. Opaschowski, Horst W./Duncker, Christian: Jugend und Freizeit, Hamburg 1997, S. 37.

⁶² Dies geht konform mit der allgemeinen Tendenz der Gesellschaftsfähigkeit von Schulden in der Bundesrepublik. So stieg die Höhe der Kreditforderungen gegenüber Nichtbanken von 1.542.852 Mio. DM 1980 auf 5.533.175 Mio. DM im Jahr 1997. Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Datenreport 1999, Bonn 2000, S. 320.

⁶³ Vgl. Institut für praxisorientierte Sozialforschung (ipos) Mannheim (Hrsg.): BdB Jugendstudie 2003, Wirtschaftsverständnis und Finanzkultur, i. A. des Bundesverbandes deutscher Banken, pdf-Datei 2003, S. 19.

⁶⁴ Im Jahr 2000 besaß in Großstädten jeder dritte, in Dörfern und Kleinstädten jeder vierte Jugendliche ein Handy. Vgl. Jugendwerk der Deutschen Shell (Hrsg.): Jugend 2000, Opladen 2000, S. 199 ff. Die KidsVerbraucherAnalyse 2003 (Egmont Ehapa Verlag, Axel Springer AG und Bauer Verlagsgruppe; lt. Phoenix-Online, www.phoenix.de/ereig/exp/15232/) gibt sogar an, dass 2003 79 % aller Jugendlichen ein Handy besitzen.

⁶⁵ o. V.: Teens: Konsum statt Krise, Youngcom! Agentur für integrierte Jugendkommunikation, München Oktober 2001, Newsletter S. 1.

Wie bereits erwähnt, wachsen Jugendliche heute in einer Welt auf, die stark von technischen Neuerungen und Entwicklungen geprägt ist. Eine überwiegende Skepsis gegenüber neuen Medientechnologien, wie sie sich bei Erwachsenen (vornehmlich bei den über 30-Jährigen) findet, liegt bei ihnen nicht vor. Medien werden als Dinge verstanden, die das Leben angenehmer machen, Jugendliche fühlen sich kompetent im Umgang damit, obwohl auch durchaus gesehen wird, dass eine verstärkte Nutzung dieser neuen Medien zu einer Reduzierung der zwischenmenschlichen Kontakte führt.⁶⁶ Doch Mediennutzung bedeutet auch stets gesteigerter Konsum, da sowohl deren Nutzung (Handy, Internet) Kosten verursacht, als auch die Anschaffung von peripheren Produkten (Software, DVDs, CDs). Hierbei ist zudem noch zu beachten, dass der Kauf häufig als Form der Selbstverwirklichung angesehen wird. So wurde bei einer Untersuchung der Universität Bonn aus dem Jahr 1998 von 90 % der befragten Jugendlichen in Deutschland als wichtigstes Kaufkriterium bei der Anschaffung eines größeren Produkts der Prestigewert genannt, noch vor dem eigentlichen Nutzen (86 %) und dem Preis (87 %).⁶⁷ Bemerkenswert ist dabei, dass auch in den meisten anderen europäischen Ländern ein sehr ähnliches Verhalten zu beobachten ist.⁶⁸

Wichtigste Gesprächspartner bei der bevorstehenden Kaufentscheidung sind, vor allem bei größeren Produkten, bei 67 % der Jugendlichen die Eltern, gefolgt von den Freunden (54 %).⁶⁹ Auch hier sind die Ergebnisse in den meisten anderen europäischen Ländern ganz ähnlich.

⁶⁶ Vgl. Opaschowski, Horst W./Duncker, Christian: Jugend und Freizeit, Hamburg 1997, S. 55 f..

⁶⁷ Vgl. Fauth J.: Kaufentscheidungen von Kindern und Jugendlichen, in: Sparkasse 10/98, S. 488.

⁶⁸ Vgl. Fauth J.: Kaufentscheidungen von Kindern und Jugendlichen, in: Sparkasse 10/98, S. 488.

⁶⁹ Vgl. Fauth J.: Kaufentscheidungen von Kindern und Jugendlichen, in: Sparkasse 10/98, S. 488.

2.3.1.4 Geldbezogene Orientierung

Nach einer Studie des Institutes für Jugendforschung von 1992, die repräsentativ für den Ost- und Westteil Deutschlands durchgeführt wurde, weist das Finanzverhalten der jungen Menschen in den neuen und alten Bundesländern praktisch keine Unterschiede auf. Gespart wird in erster Linie auf die Urlaubsreise (74 %), das Auto (30 %), die Wohnung (24 %), es wird Geld für die HiFi-Anlage zurückgelegt (20 %) oder ein „Notgroschen“ (35 %) angelegt.⁷⁰ Lediglich in der Sparweise unterscheiden sich Jugendliche in Ost und West: In den alten Bundesländern dominieren die Bausparverträge und die festverzinslichen Wertpapiere, während in den neuen Bundesländern fast 50 % eine Lebensversicherung besitzen.⁷¹

Eine neuere Untersuchung aus dem Jahr 2003⁷² kommt zu recht ähnlichen Ergebnissen: Der meistgenannte Spargrund der Befragten 14- bis 24-Jährigen ist auch hier konkreter Natur: 54 % gaben an, in erster Linie auf eine größere Anschaffung zu sparen, 22 % sehen ihre Spareinlagen hauptsächlich als Rücklage für eventuelle Notfälle. Nur eine recht kleine Zahl (3 %) der Jugendlichen spart auf das langfristige Ziel Altersrücklage.

2.3.2 Der junge Mensch als Zielgruppe des Bankmarketings

Die Bedeutung der jungen Generation als zukünftige ertragreiche Kunden wird von allen Kreditinstituten am stärksten von den Sparkassen hervorgehoben. Die jungen Menschen sind quasi als Vorsorge für die Kundenstruktur in der Zukunft zu sehen. Sie werden zwar zu einem Zeitpunkt akquiriert, zu dem noch keine großen Gewinne mit ihnen zu erzielen sind. Bleiben die

⁷⁰ Vgl. o. V.: Junge Erwachsene in Gelddingen sachlich, in: Die Bank 10 / 1992, S. 614.

⁷¹ Vgl. o. V.: Junge Erwachsene in Gelddingen sachlich, in: Die Bank 10 / 1992, S. 615.

⁷² Institut für praxisorientierte Sozialforschung (ipos) Mannheim (Hrsg.): BdB Jugendstudie 2003, Wirtschaftsverständnis und Finanzkultur, i. A. des Bundesverbandes deutscher Banken, pdf-Datei, 2003, S. 18.

Jugendlichen aber der Bank als Kunden erhalten, wenn sie später ein ansehnliches Einkommen haben und somit als potenzielle Interessenten für den Anlage- oder Kreditbereich in Frage kommen, so hat sich die Investition gelohnt.

2.3.2.1 Strategisches Marketing

Bei den Banken hat der Gedanke der strategischen Marketingplanung erst relativ spät Einzug gehalten. Aufgrund der sich erhöhenden Komplexität der Anforderungen, die an sie gestellt werden, haben Anfang der 80er-Jahre vor allem größere Institute damit begonnen, Marketingaktionen unter strategischen Gesichtspunkten zu planen. Mittlerweile ist es auch für viele kleinere Institute selbstverständlich, ein eigenes Planungssystem zu entwickeln.⁷³ Da die Banken nicht einfach darauf vertrauen können, dass die wirtschaftlichen Erfolge, welche in der Vergangenheit erzielt wurden, weiterhin quasi von selbst erreicht werden können, müssen sie sich den veränderten Wettbewerbsstrukturen anpassen und nach neuen Absatzmöglichkeiten suchen, und zwar nach solchen, die sich ihnen aus der Sicht des Marktes bieten.

Die 11,28 Millionen Kinder und Jugendlichen in Deutschland im Alter von 6 bis 19 Jahren verfügen über eine jährliche Kaufkraft von 20,43 Milliarden € und ein Sparguthaben von 8,60 Milliarden €. ⁷⁴ Dieser Betrag besteht im Wesentlichen aus überwiegend regelmäßigen Taschengeldzahlungen⁷⁵ und Geldgeschenken⁷⁶, aber auch aus Geldern, welche für gute Schulensuren, Mithilfe im Haushalt oder Aushilfsjobs (dies ist allerdings erst ab 14 Jahren wirklich relevant) gezahlt werden.⁷⁷ Dieses Marktpotential wird in zunehmenden-

⁷³ Vgl. Halsch, Gerhard, Dr. rer. pol.: Marktsegmentierung als Marketingstrategie von Kreditinstituten unter besonderer Berücksichtigung jugendlicher Zielgruppen, Göttingen, 1995, S. 30.

⁷⁴ Vgl. KidsVerbraucherAnalyse 2003 (Egmont Ehapa Verlag, Axel Springer AG und Bauer Verlagsgruppe) lt. Phoenix-Online, www.phoenix.de/ereig/exp/15232/.

⁷⁵ Vgl. Fauth, J.: Unsere Kinder und das liebe Geld, in: Sparkasse 9/98, S. 435.

⁷⁶ Vgl. o. V.: Jugend setzt mehr auf Konsum, Nordbayerische Nachrichten vom 27. 11. 2002, S. 6.

⁷⁷ Vgl. Rosendorfer, T.: Kinder und Geld, Frankfurt/Main 2000, S. 51.

dem Maße Ziel ganzer Industriezweige, wobei hier keineswegs nur die Spielwarenindustrie gemeint ist. Das Interesse der Kreditwirtschaft an jugendlichen Kunden orientiert sich allerdings weniger an den gegenwärtigen Erträgen einer Geschäftsbeziehung, im Mittelpunkt des Interesses steht vielmehr die zukünftige Bindung an die Bank. Es wird davon ausgegangen, dass die Verbindung zum Kunden, die vor dem 18. Lebensjahr geknüpft wurde, im Idealfall ein Leben lang aufrechterhalten werden kann.⁷⁸ Nach Meinung vieler Marktforscher ist die Markenpräferenz von 16-Jährigen bereits so ausgeprägt, dass sie mindestens bis zum 30. Lebensjahr konstant bleibt.⁷⁹ Das bedeutet also, dass davon ausgegangen werden kann, dass eine Kundenbeziehung, die frühzeitig von einem Geldinstitut aufgebaut wird, mit großer Wahrscheinlichkeit langfristig ertragreich ohne größeren werblichen Aufwand fortgeführt werden kann.

Deshalb versucht das Kreditgewerbe mit hohen Werbeetats dieses attraktive Kundenpotential auf die Vorzüge seiner Dienstleistungen aufmerksam zu machen. Bei diesen Überlegungen spielen nicht nur die nicht unbedeutenden „laufenden“ Geldeinnahmen der Jugendlichen wie Taschengeld oder Geldgeschenke eine Rolle. Im Hinblick darauf, dass die Jugendlichen von heute die Generation der Erben von morgen ist, gibt es hier ein großes Kapitalpotential. Denn nach einer Untersuchung von 1998 werden bis zum Jahr 2005 Lebensversicherungen, Geldvermögen, Immobilien und Grundbesitz im Wert von schätzungsweise knapp 1 Billionen € vererbt werden⁸⁰, das bedeutet bei 1,7 Millionen zu erwartenden Erbfällen durchschnittlich fast 600.000 €.⁸¹ Schon allein dieser Aspekt macht die langfristige strategische

⁷⁸ Vgl. o. V.: Schüler-Media-Analyse West und Ost, Institut für Jugendforschung, München 1992, S. 21.

⁷⁹ Vgl. Baumann, Peter/Thun, Daniela: Mit 17 Jahren hat man noch Träume – Ansätze für ein eigenes Jugendmarketing der Kreditgenossenschaften, in: Genossenschaftskurier 2/96, S. 17.

⁸⁰ Vgl. o. V.: Erbenwelle rollt unaufhaltsam, in: FONDS Magazin 1/98, S. 6. Der Betrag wurde vom Verfasser dieser Arbeit in € umgerechnet.

⁸¹ Vgl. Oyen, Wolfgang: Die Strategie der BSH im Jugendmarkt, BI/GF 9/94, S. 60 f.

Bedeutung des Jugendmarktes von heute für die Banken von morgen deutlich.

Es ist davon auszugehen, dass rund etwa ein Viertel des gesamten PR-Etats der Banken für Jugendwerbung verwendet wird.⁸² Die Ergebnisse dieser intensiven Bemühungen finden in der Zahl der Kundenkonten dieser Zielgruppe ihren Ausdruck: 1993 besaßen bereits 50 % der 16-jährigen Teenager ein laufendes Konto⁸³ und rund 80 % der 6- bis 17-Jährigen ein eigenes Sparguthaben, wobei das Guthaben auf 37 % der Sparguthaben mehr als 1000 DM, auf 4,9 % sogar mehr als 5000 DM betrug.⁸⁴ Im Jahr 2003 sind es 85 % der 14- bis 24-Jährigen, die über ein Sparkonto, und 82 %, die über ein Girokonto verfügen, wobei nur 4 % weder das eine noch das andere besitzen. 56 % aller Jugendlichen und jungen Erwachsenen dieser Altersgruppe sind Benutzer einer Servicekarte.⁸⁵

Die Jugendlichen im Alter zwischen 15 und 24 Jahren verfügen zudem über Sparguthaben von 16,2 Mrd. €, ⁸⁶ welche sich zu 35 % auf Bausparverträge, zu 32 % auf Lebensversicherungen, zu 15 % auf festverzinsliche Wertpapiere und zu 21 % auf klassische Sparbriefe verteilen.⁸⁷ Insgesamt ist das Sparverhalten der Jugendlichen bis 27 Jahre also recht konservativ ausgeprägt. Da sich die Zahl der Jugendlichen in den nächsten Jahren weiter verringern wird⁸⁸, ist eine Verengung des Marktes dieser wichtigen Neukunden unausweichlich, wodurch der Konkurrenzdruck in diesem Segment für

⁸² Vgl. o. V.: Spiegel, Nr. 17/1993, S. 129.

⁸³ Vgl. o. V.: Spiegel, Nr. 17/1993, S. 129.

⁸⁴ Vgl. o. V.: Kinder haben oft ein kleines Vermögen, in: Obermain-Tagblatt, 10./11. 10. 1998, S. 46.

⁸⁵ Institut für praxisorientierte Sozialforschung (ipos) Mannheim (Hrsg.): BdB Jugendstudie 2003, Wirtschaftsverständnis und Finanzkultur, i. A. des Bundesverbandes deutscher Banken, pdf-Datei, 2003, S. 21.

⁸⁶ Vgl. o. V.: Jugend setzt mehr auf Konsum, Nordbayerische Nachrichten vom 27. 11. 2002, S. 6.

⁸⁷ Aufgrund der gerundeten Werte ist die Summe der genannten Prozentwerte größer als 100.

⁸⁸ Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Datenreport 1999, Bonn 2000, S. 33 f.

die Kreditinstitute steigt.⁸⁹ Gleichzeitig wächst aber das verfügbare Geldvolumen der jungen Zielgruppe, was dazu führt, dass immer mehr Banken in diesen „Markt“ drängen und frühzeitig versuchen, junge Kunden für sich zu gewinnen.⁹⁰ Die verfügbaren Geldmittel der Zielgruppe zwischen zwölf und 21 Jahren betragen im Jahre 1987 noch 31 Mrd. DM, im Jahr 1992 lag dieses Volumen bereits bei 33 Mrd. DM. Allein die Taschengeldeinnahmen der 6- bis 14-Jährigen betragen 1997 über 4 Mrd. DM⁹¹ Derzeit haben Kinder und Jugendliche im Alter zwischen 6 und 19 Jahren ein durchschnittliches „Einkommen“ in Höhe von 73 € monatlich zur Verfügung, welches sich aus Taschengeld, Geldgeschenken und Entlohnung für Nebenjobs zusammensetzt.⁹²

Der Anspruch an die Geldanlage ist bei den Jugendlichen gestiegen, was eine Studie aus dem Jahre 1992 im Zeitreihenvergleich mit ihrem Vorgänger von 1985 zeigt: Der Wertewandel der jungen Generation hin zu mehr Selbstverwirklichung hat demzufolge auch die Ansprüche an die Geldanlage erhöht, so dass der Anteil der Aktien sich von 4 auf 11 %, bei Wertpapieren von 8 auf 18 % und bei Sparbriefen von 9 auf 23 % erhöht hat.⁹³ Dies erfordert auch eine Erhöhung der qualitativen Beratungsleistung durch die Kreditinstitute.

In einer unveröffentlichten Studie (1990) der Agentur Herrwerth und Partner über den Jugendmarkt wurden die Anlageberatung und die Börsengeschäfte, also Bereiche mit einem hohen Erklärungsbedarf für den Kunden, als wesentliche Bankleistungen genannt. 62 % der Befragten nahmen dabei deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Banken als Dienstleistungs-

⁸⁹ Vgl. Preuß, V./Steffens, H. (Hrsg.): Marketing und Konsumerziehung, Frankfurt/Main 1993, S. 192.

⁹⁰ Vgl. Birkenbach, Felicitas: Der Jugendmarkt im Spannungsfeld zwischen Marketing und Recht, in: GELDProfi 2/1994, S. 30.

⁹¹ Vgl. o. V.: Media Spectrum, November 1997, Media-Daten Verlag GmbH, Wiesbaden 1997, S. 27.

⁹² KidsVerbraucherAnalyse 2003 (Egmont Ehapa Verlag, Axel Springer AG und Bauer Verlagsgruppe) lt. Phoenix-Online, www.phoenix.de/ereig/exp/15232/.

⁹³ Vgl. o. V. Junge Erwachsene in Gelddingen sachlich, in : Die Bank 10/1992, S. 616.

anbieter wahr, wobei das Hauptkriterium mit 13,1 % aller Nennungen hier der Aspekt Service/Beratung war. Dieser wurde dann noch einmal differenziert betrachtet: Der persönliche Kontakt mit dem Bankmitarbeiter war für 85 % ein sehr wichtiger Aspekt, ebenso der Umgang mit elektronischen Hilfsmitteln (77 %).

Der Erstkontakt mit einer Bank erfolgte bei 72 % der Befragten über die Eltern bzw. die Großeltern, aber bereits über 16 % kamen zum ersten Mal im Rahmen von schulischen Maßnahmen bzw. Unterricht hiermit in Berührung. Abschließend wurde noch die Kundenloyalität ermittelt: Ungefähr zwei Drittel der Kunden blieben ihrer einmal gewählten Bank zwar treu, aber fast 70 % der Jugendlichen besaßen bereits zwei oder mehrere Bankverbindungen.

Aus diesen Studien können deshalb grundsätzlich zwei Trends abgeleitet werden: Zum einen müssen sich die Bankleistungen den geänderten Kundenansprüchen der jungen Generation anpassen und so z. B. entsprechende Produkte neben dem traditionellen Sparbuch anbieten, wobei dann der Beratungsleistung eine entsprechend größere Bedeutung zukommt. Zum anderen genügt es nicht mehr, den Jugendlichen nur als Kunden zu gewinnen, es muss auch eine bedarfsorientierte Steuerung der Beziehung zu ihm stattfinden, damit eine wirklich dauerhafte Bindung an das Unternehmen gewährleistet werden kann. Hierbei sollte sich zunutze gemacht werden, dass Jugendliche grundsätzlich einen Hang zur Markentreue haben.⁹⁴

2.3.2.1.1 Anforderungen der jungen Kunden

Für ein erfolgreiches Bankmarketing im Jugendbereich ist es unerlässlich, auf die Vorstellungen, welche die Zielgruppe von einer Bank hat, einzugehen, d. h. in ihrem Auftreten und ihren Angeboten möglichst dem nahe zu kommen, was junge Menschen unter einer idealen Bank verstehen. Dabei sollte auch berücksichtigt werden, was dem jugendlichen Trendempfinden und Zeitgeist entspricht (wobei es natürlich große regionale Unterschiede

⁹⁴ Weyrich, C.: Darstellung und kritische Würdigung von Jugendmarketingkonzepten bei Banken, München 1998, S. 43 f.

geben kann), da es durchaus möglich sein kann, dass es aufgrund der Außerdarstellung als „in“ oder „out“ gilt, ein Konto bei einer bestimmten Bank zu haben.⁹⁵

In einer Untersuchung des Instituts für Demoskopie, Allensbach, wurden 14- bis 24-Jährige befragt, was sie sich unter einer idealen Bank vorstellen. Das wichtigste Kriterium war demnach nach Meinung von 84 % der Befragten, dass freundliche und zuvorkommende Angestellte vor Ort sein sollten. Weiterhin wurde erwartet, dass die Bank sich vor allem auch um jüngere Menschen als ernst zu nehmende Bankkunden kümmern sollte (74 %), eine gute Beratung bei der Geldanlage (79 %) und das Image eines absolut zuverlässigen und soliden Unternehmens (67 %) waren ebenfalls relevante Aspekte.⁹⁶

In einer Untersuchung von 2003 wurden 14- bis 24-Jährige nach ihren Erwartungen an eine Bank gefragt. Jeweils 90 % gaben an, dass sowohl die Qualität der persönlichen Beratung als auch kostengünstige Dienstleistungen als wichtig bzw. sehr wichtig empfunden werden. Die gute Erreichbarkeit des Institutes wurde von fast genau so vielen, nämlich 88 %, als wichtig oder sehr wichtig bezeichnet. Auf ein gutes Online-Angebot legen hingegen nur 47 % der Befragten Wert, wobei hier davon auszugehen ist, dass dieser Aspekt zukünftig stetig an Relevanz gewinnen wird.⁹⁷

Die Stadtsparkasse Chemnitz gab zur Planung der Gestaltung einer Jugendfiliale eine Konzeption bei der TU Chemnitz, Lehrstuhl Marketing, in Auftrag. Im Rahmen dieser Arbeit, in die auch Jugendliche unterschiedlichen Alters einbezogen wurden, ergaben sich folgende Anforderungsaspekte junger Menschen an ihre Bank: Das Mitarbeiterprofil, was aus den Angaben der Jugendlichen abgeleitet werden konnte, sah derart aus, dass vom Bankan-

⁹⁵ Weyrich, C.: Darstellung und kritische Würdigung von Jugendmarketingkonzepten bei Banken, München 1998, S. 30 f.

⁹⁶ Vgl. Eppe, M. H.: Herausforderung für das Jugendmarketing, in: BI/GF 8/94, S. 23.

⁹⁷ Vgl. Institut für praxisorientierte Sozialforschung (ipos) Mannheim (Hrsg.): BdB Jugendstudie 2003, Wirtschaftsverständnis und Finanzkultur, i. A. des Bundesverbandes deutscher Banken, pdf-Datei 2003, S. 25.

gestellten einerseits Kompetenz in finanziellen und rechtlichen Bereichen erwartet wird, dieser andererseits aber auch eine gewisse Lässigkeit und Lockerheit vermitteln sollte. Das bevorzugte Alter liegt zwischen 20 und 30 Jahren. Auf die Atmosphäre in einer Filiale wird großer Wert gelegt, es sollte ein modernes, aber auch gemütliches Flair vorherrschen. Darüber hinaus wünschen sich viele Jugendliche, wobei hier eine größere Affinität mit abnehmendem Alter erkennbar ist, Zusatzangebote, die über die „normalen“ Bankdienstleistungen hinausgehen, so z. B. Aktionen (Gewinnspiele, Autogrammstunden etc.), Einrichtungen innerhalb der Filiale, wie z. B. eine Stereoanlage, ein Getränkeautomat und ein Internetzugang, sowie Beratungen auch zu Themen außerhalb des Bankbereichs, wie Berufswahl, Ausbildung oder Studium.⁹⁸

Das Bedürfnis der Jugendlichen, als vollwertige und anspruchsvolle Kunden angesprochen und respektiert zu werden, ist ein branchenübergreifendes Phänomen. Da eine Bank für junge Menschen eine größere Seriosität ausstrahlt als beispielsweise ein Bekleidungs- oder Elektrofachgeschäft (die wenigsten Jugendlichen werden z. B. einen Bankmitarbeiter duzen, was in anderen Branchen durchaus selbstverständlich ist), hat dieser Aspekt für die Kreditinstitute eine besondere Relevanz.

Für die Bankinstitute gilt es daher, den Jugendlichen in erster Linie glaubhaft zu vermitteln, dass zum einen ihr Geld sicher und Gewinn bringend deponiert und verwaltet wird und sie zum anderen freundlich behandelt und kompetent beraten werden, so dass sie sich ernst genommen fühlen können.⁹⁹

2.3.2.1.2 Erfordernisse aus Sicht der Banken

Ziel der Öffentlichkeitsarbeit der Banken ist es, ihr Ansehen bei den jungen Menschen zu verbessern. Dabei ist eine gezielte Ansprache wesentlich effizienter als eine breit angelegte Öffentlichkeitsarbeit, von der sich viele Ju-

⁹⁸ Vgl. Baier, Gundolf, Dr.: „Cash Corner“ – Die Jugendgeschäftsstelle der Sparkasse Chemnitz, in: Zanger, Cornelia/Griese, Kai-Michael (Hrsg.): Beziehungsmarketing mit jungen Zielgruppen, Verlag Vahlen, München 2000, S. 298 f.

⁹⁹ Vgl. Meixner, J.: Die Jugend im Visier des Bankenmarketing, in: BI/GF 8/94, S. 2.

gendliche überhaupt nicht angesprochen fühlen.¹⁰⁰ Ferner muss die Glaubwürdigkeit immer im Vordergrund stehen. Neutrale und sachliche Information ist daher wichtig, will die Bank hier nicht in einen Topf geworfen werden mit der großen Menge an Werbung in unterschiedlichsten Medien, die alltäglich recht unreflektiert an den Jugendlichen vorbeirauscht und dazu geführt hat, dass Klischees und Unstimmigkeiten von ihnen schneller erkannt und verurteilt werden als von Erwachsenen.¹⁰¹ Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit können, speziell für die Jugendlichen, im schulischen (Unterrichtshilfen, Seminare, Betriebs- und Börsenbesichtigungen) oder im außerschulischen Bereich (Broschüren, Jugendveranstaltungen, Jugendzeitschriften und Jugendclubs) stattfinden.

Die Jugendarbeit der Institute hat sich in diesem Sinne bereits stark gewandelt. Die Gründung von Jugendfilialen mit einer speziell auf die jugendlichen Bedürfnisse abgestellten Umgebung wird später im so genannten Lebensphasenkonzept detailliert erläutert. Die Banken versuchen vermehrt Jugendliche als Kunden zu gewinnen, indem eigens geschulte Jugendberater eingesetzt werden.¹⁰² Diese haben die Aufgabe, mit den jungen Kunden eine Kommunikationsebene zu finden und Produkte individuell in dieser Gruppe zu platzieren. Sie müssen kontaktfreudig sein und „viel Geduld, Zeit und Kompetenz mitbringen“¹⁰³, damit sie sich den mitunter unorthodoxen Anforderungen und Bedürfnissen der Zielgruppe erfolgreich stellen können, um so eine langfristige Bindung an das Unternehmen zu erreichen. Die Volksbank Schramberg besetzte deshalb ihre neu gegründete Jugendbank (s. 2.3.2.2.2) bewusst mit einer branchenfremden Pädagogin, um zum einen einer möglicherweise zu einseitigen Ausrichtung auf die Bankbranche entge-

¹⁰⁰ Vgl. Halsch, Gerhard, Dr. rer. pol.: Marktsegmentierung als Marketingstrategie von Kreditinstituten unter besonderer Berücksichtigung jugendlicher Zielgruppen, Göttingen 1995, S. 251.

¹⁰¹ Vgl. Baier, Gundolf, Dr.: „Cash Corner“ – Die Jugendgeschäftsstelle der Sparkasse Chemnitz, in: Zanger, Cornelia/Griese, Kai-Michael (Hrsg.): Beziehungsmarketing mit jungen Zielgruppen, Verlag Vahlen, München 2000, S. 296 f.

¹⁰² Vgl. Pilz-Kusch, U.: Neue Trends im Jugendmarketing der Kreditinstitute, S. 198.

¹⁰³ Vgl. Anlage Praxis (1990), S. 17.

genzuwirken und zum anderen Einfühlungsvermögen in die Belange der Kinder und Jugendlichen zu gewährleisten.¹⁰⁴

Die direkte Ansprache der zukünftigen Kunden geschieht aber auch über Direct-Mailing-Aktionen, d. h. die Jugendlichen werden z. B. zu Geburtstagen oder bei Beginn der Berufsphase gezielt angeschrieben, wobei auch Geschenke als Lockmittel eingesetzt werden, indem etwa die Eröffnung eines Girokontos mit einem Gutschein über einen geringen Betrag verbunden wird.¹⁰⁵ Weitere progressive Vertriebsaktionen sind Hausbesuche und Telefonmarketing¹⁰⁶, wobei diese Methoden bei den jungen Kunden nicht unbedingt auf Zustimmung stoßen, da sie sich hier leicht überrumpelt vorkommen, das Gefühl haben, ihnen soll „etwas angedreht“ werden, und selten an der tatsächlich vorhandenen Interessenlage der Jugendlichen angesetzt wird. Eine entscheidende Innovation war sicherlich die bereits erwähnte Einrichtung von Jugendfilialen als neuem Vertriebskanal. Weitere innovative Vertriebsformen sind schwierig zu entwickeln, da der aktive Verkauf von Bankdienstleistungen, beispielsweise bei öffentlichen Veranstaltungen für Jugendliche, auf zunehmend ethische Bedenken stößt.

2.3.2.2 Altersgruppen

Die Kreditinstitute teilen den Jugendmarkt in verschiedene Zielgruppen ein, die sich zunächst am Alter orientieren (Kinder, Jugendliche, junge Erwachsene), wobei hier noch differenziertere Betrachtungsweisen notwendig sind, die sich auf die Tätigkeiten beziehen (Schüler/-in, Auszubildende/-r, Berufstätige/-r und die Gruppe der Studenten/-innen).

¹⁰⁴ Vgl. Nothhaft-Kohler, Gabriela: Die Jugendbank – Ein Jugendmarketing-Konzept der Volksbank Schramberg, Deutscher Genossenschaftsverlag eG, Wiesbaden 1996, S. 11.

¹⁰⁵ Vgl. Pilz-Kusch, U.: Neue Trends im Jugendmarketing der Kreditinstitute, S. 196.

¹⁰⁶ Vgl. Ausfelder, R.: Telefonmarketing – Geschäftspolitische Bedeutung für Kreditinstitute, Wiesbaden 1991, S. 78.

2.3.2.2.1 Kinder

Die Kreditinstitute sind bemüht, Kinder frühzeitig mit Geld und den damit zusammenhängenden Produkten vertraut zu machen. Die Bankkommunikation beginnt mitunter bereits bei der Geburt des Kindes, wenn den Eltern Sparbücher, Gutscheine oder Sachgeschenke, wie z. B. Stofftiere, übergeben werden. Knapp 16 % aller Kleinkinder hatten Mitte der 80er-Jahre nicht zuletzt aus diesem Grund bereits ein Sparbuch.¹⁰⁷

Mit dem Beginn der Schulzeit tritt die Bank in die nächste Kontaktphase mit den Kindern. Durch das Schulsparen sollen die Schüler nun langsam an Bankleistungen gewöhnt werden. Mitarbeiter von Kreditinstituten kommen in die Schule, sammeln Geld ein und leiten es an ihre Unternehmen weiter. Einige Banken veranstalten darüber hinaus Schulsparwettbewerbe. Diese öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen sind jedoch relativ teuer, zudem geht die Sparneigung der Schüler insgesamt zurück.¹⁰⁸

Werbemaßnahmen in Schulen haben zwei Ansatzpunkte: Zum einen geht es um die Vermittlung von Wissen über Bankleistungen und zum anderen um Sponsoring oder die Präsentation schülerspezifischer Themen.

Für die Arbeit im Unterricht stellen Sparkassen und Genossenschaftsbanken Informationsmaterial zu den Themenkreisen „Geld“ und „Genossenschaftswesen“ zur Verfügung.¹⁰⁹ Darüber hinaus werden die Schüler mit Broschüren, die sich mit dem Themenkomplex „Ausbildung und Beruf“ befassen, ausgestattet. Darüber hinaus können zudem Sparkassenfachleute bestimmte Thematiken durch Referate den Schulklassen näher bringen, und auch die Besichtigung einer Sparkasse vor Ort ist eine für die Schüler interessante Möglichkeit, sich mit dem Bankwesen unmittelbar zu beschäftigen. Die Gewährung von Zuschüssen für Klassenfahrten oder Schulneubauten bieten

¹⁰⁷ Vgl. Sandmann, H.: Moderne Bankwerbung, Frankfurt/Main 1985, S. 492.

¹⁰⁸ Vgl. Sandmann, H.: Moderne Bankwerbung, Frankfurt/Main 1985, S. 496.

¹⁰⁹ Vgl. o. V.: Schulservice-Programme der Sparkassen und Genossenschaftsinstitute, GV 1988, S. 16.

der Bank die Möglichkeit, sich als Sponsor ein positives Image bei den Schülern zu erwerben.¹¹⁰

Ein weiteres Beispiel für Öffentlichkeitsarbeit an Schulen ist die Broschüre „Mein Taschengeld“, welche der Beratungsdienst der Sparkassen, die sich als öffentlich-rechtliche Einrichtungen traditionell die Erziehung der jungen Menschen zu einem verantwortungsvollen Umgang mit Geld zum Ziel gesetzt haben, 1997 herausgegeben hat.¹¹¹ Darin können die Kinder und Jugendlichen ihre geplanten und tatsächlichen Ausgaben eintragen und somit einen besseren Überblick über ihre finanziellen Verhältnisse gewinnen. Daneben sind in der Broschüre auch Tipps für einen sparsameren Umgang mit dem Taschengeld enthalten.

2.3.2.2 Jugendliche

Jeder zweite Jugendliche hatte nach einer Untersuchung von 1993 neben seinem Taschengeld ein weiteres zumeist regelmäßiges Einkommen, so dass sich die Einnahmen der Gruppe der zwölf- bis 21-Jährigen auf 3.000,- DM pro Kopf im Jahr summierten.¹¹² Insgesamt verfügten allein die Jugendlichen unter 18 Jahren über ein potentiellies Vermögen von 60 Mrd. DM,¹¹³ welches oft durch die Eltern auf sie übertragen wird und neben dem Taschengeld die wichtigste Einnahmequelle für Kinder und Jugendliche darstellt. Das bereits beschriebene Phänomen der „Erbengeneration“ fängt also seit etwa 10 Jahren an, sich verstärkt bemerkbar zu machen. Eine Untersu-

¹¹⁰ Vgl. Sandmann, H.: Moderne Bankwerbung, Frankfurt/Main 1985, S. 501.

¹¹¹ Mein Taschengeld, Hrsg.: Geld und Haushalt – Beratungsdienst der Sparkassen, Stuttgart 1997.

¹¹² Vgl. Neumann, K.: Die jungen Verbraucher im Brennpunkt des Bankmarketing in: Preuß, V./Steffens, H. (Hrsg.): Marketing und Konsumerziehung, Frankfurt/Main 1993, S. 172.

¹¹³ Vgl. Neumann, K.: Die jungen Verbraucher im Brennpunkt des Bankmarketing in: Preuß, V./Steffens, H. (Hrsg.): Marketing und Konsumerziehung, Frankfurt/Main 1993, S. 172 f.

chung von 2003¹¹⁴ stellt fest, dass Kindern und Jugendlichen im Alter von 6–19 Jahren durchschnittlich 1055 € im Jahr zur Verfügung stehen, die sich aus Taschengeld, Geldgeschenken, Nebenjobentgelten sowie besonderen Zuwendungen zum Geburtstag und zu Weihnachten zusammensetzen. Wenn man bedenkt, dass Einkünfte aus Schülerjobs etc. in der Regel erst bei Jugendlichen ab 14 Jahren relevant werden, handelt es sich hier um einen stattlichen Betrag!

Die Heranwachsenden im Alter zwischen 12 und 18 Jahren gelten allgemein als eine besonders schwierig anzusprechende Gruppe. Erschwerend kommt für die Kreditinstitute hinzu, dass die Umgebung, Räumlichkeiten und Atmosphäre einer „normalen“ Bank mit großer, repräsentativer Kassenhalle und mehreren Schaltern sowie stets sehr förmlich und korrekt gekleideten Angestellten bei den Jugendlichen eine gewisse Schwellenangst und Unsicherheit verursachen.¹¹⁵ Es ist deshalb bei dieser Zielgruppe eminent wichtig, bereits im Vorfeld des direkten Kontakts durch bankfremde Maßnahmen das Vertrauen der Jugendlichen zu gewinnen.

Als ein Beispiel hierfür sei die Comic-Zeitschrift KNAX genannt, die seit 1974 fester Bestandteil des Jugendmarketings der Sparkassen ist und sich „zu einem echten Medium der Zielgruppe gemausert“¹¹⁶ hat. Der hohe Bekanntheitsgrad dieses Comics auch außerhalb des Sparkassenbereichs bereitet den Boden für zukünftige Beziehungen zwischen Sparkassen und Jugendlichen sowie jungen Erwachsenen. Darüber hinaus gibt es mittlerweile unter www.knax.de ein Internetportal, welches äußerst ansprechend und den Bedürfnissen junger Web-User entgegenkommend gestaltet wurde. Nachdem man hier mit Hilfe einer in Bundesländer eingeteilten Deutschlandkarte seine Heimatsparkasse ausfindig machen kann, werden einem zwei Möglichkeiten

¹¹⁴ KidsVerbraucherAnalyse 2003 (Egmont Ehapa Verlag, Axel Springer AG und Bauer Verlagsgruppe) lt. Phoenix-Online, www.phoenix.de/ereig/exp/15232/.

¹¹⁵ Vgl. Nordmann, Volker: Mentale Erfordernisse im Bankgeschäft mit Jugendlichen, BI/GF 9/94, S. 48.

¹¹⁶ Vgl. Kipka, Fred: Der Knaxpunkt im Jugendmarkt, in MARKT 2/97, S. 32.

offeriert: Zum einen kann der Besucher direkt auf die Webseiten seiner regionalen Sparkasse wechseln, zum anderen kann er die Knax-Seiten, auf denen sich Spiele, Comics, Mal- und Basteltipps etc. befinden, aufsuchen. Die stets präsenten Figuren des Comics sowie ein daran angelehntes Design schaffen gerade für Kinder eine vertraute Atmosphäre, so dass über die Nutzung der Spielangebote hinaus auch der Einstieg in bankspezifische Themen leicht fallen wird.

Des Weiteren scheint die Gründung eines Clubs besonders Erfolg versprechend zu sein. So haben die Volks- und Raiffeisenbanken den PrimaGiro-Club ins Leben gerufen,¹¹⁷ und die Commerzbank hat 1986 begonnen, mit dem Magazin „Yellow“ im Jugendmarkt aktiv zu werden, welches zeitlich zu den erfolgreichen Trendsettern in diesem Bereich zählte.¹¹⁸ Im Zuge der Umstrukturierung des Marketingkonzepts mit einer primären Hinwendung zu finanzstarker Kundschaft Mitte der 90er-Jahre wurde diese Zeitschrift jedoch eingestellt.

Ziel der Clubs oder Magazine ist es, mit jugendspezifischen Informationen und Themen, also z. B. CD- und Musik-Tipps oder Veranstaltungshinweise, mit jungen Lesern primär in Kontakt zu kommen.¹¹⁹ Weitere so genannte „vertrauensbildende“ Maßnahmen können Discoabende, Musikveranstaltungen, Spiele und Preisausschreiben sein. Auch eine zielgruppengerechte Präsentation auf lokalen Veranstaltungen, z. B. Stadtfesten, trägt dazu bei, Jugendliche anzusprechen und somit einen ersten Kontakt herzustellen.

Ein nahezu unverzichtbarer Bestandteil dieser Clubs sind die Clubzeitschriften, in denen neben „normalen“ jugendspezifischen Themen auch der Bereich Geld und Wirtschaft in zielgruppengerechter Form präsentiert wird. Als ein besonders erfolgreiches Beispiel sei hier der BHW-Dispo-Club genannt,

¹¹⁷ Vgl. Sandmann, H.: Moderne Bankwerbung, Frankfurt/Main 1985, S. 502.

¹¹⁸ Vgl. Weber, H.: Yellow – vom Kundenmagazin zum Trendsetter, in: Bank und Markt 10/1990, S. 17.

¹¹⁹ Vgl. o. V.: S-Start-Set-Konzeption für Jugendliche, in: Bankkaufmann, Nr. 11/1998, S. 37 f.

der 1987 gegründet wurde, um jugendliche Bausparer an die BHW-Bausparkasse zu binden. Die Mitgliederzahl von 400.000 im Jahr 1991, damit war man der größte deutsche Jugendclub, wurde als großer Erfolg angesehen, der jedoch nicht in wirtschaftliche Erträge umgesetzt werden konnte. Der Marktanteil der BHW sank bis 1991 um fast die Hälfte von 13 % auf 7 %.¹²⁰ Erst die Umgestaltung der Clubzeitschrift, welche nun auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Jugendlichen abgestimmt wurde, indem Wert auf eine ansprechende Themenauswahl und eine geschickte Einbettung des Bereichs Bausparen gelegt wurde, brachte nun auch den wirtschaftlichen Erfolg: Eine Bausparabschlussquote im zweistelligen Millionenbereich übertraf die Planzahlen von 1992 bei weitem.¹²¹ Darüber hinaus beinhaltete das erfolgreiche Gesamtkonzept der BHW noch Direct-Mailing-Aktionen und regionale Anzeigenkampagnen. Mittlerweile gibt es diesen Club allerdings nicht mehr, zu dem genauen Auflösungsgrund und -zeitpunkt konnte von Seiten der BHW keine Auskunft erteilt werden.

Die Kreissparkasse Bamberg ließ 1993 von Studenten der Universität Bamberg eine PR-Konzeption für 15- bis 18-Jährige entwerfen.¹²² Ziel sollte es sein, mit einer einjährigen, in vier Phasen aufgeteilten Werbekampagne den Marktanteil bei dieser Zielgruppe von 40 auf 50 % zu erhöhen. Neben den traditionellen Aktionen, wie z. B. einem Börsenplanspiel, waren Veranstaltungen, Werbeanzeigen, eine eigene Telefon-Hotline für Jugendliche, mehrwöchige kostenlose Abonnements der regionalen Zeitung sowie Betriebserkundungen Teile der Kampagne, mit der eine Kommunikationsstruktur zwischen der Bank und den 15- bis 18-jährigen Jugendlichen aufgebaut werden sollte.

¹²⁰ Vgl. o. V.: BHW will Jugend ködern, in: W & V, Nr. 10/1992, S. 56.

¹²¹ Vgl. o. V. BHW will Jugend ködern, in: W & V, Nr. 10/1992, S. 56.

¹²² Bentele, Prof., G.: Erarbeitung einer PR-Konzeption für die Kreissparkasse Bamberg, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Lehrstuhl Kommunikationswissenschaft/Journalistik, als Übung zu „Methoden der Public Relations“, SS 1993, Arbeitsgruppe: Bettina Abel, Sabine Klisch, Ingrid Nödinger, Jeanette Otto.

Als weiteres Beispiel sei hier die Volksbank Schramberg genannt, die im Rahmen ihres Jugendmarketing-Konzepts eine eigene Jugendbank ins Leben rief.¹²³ Hier sollte, auch durch die räumliche Trennung von der Hauptstelle der Bank, ein Filialmodell etabliert werden, welches speziell „auf die Interessen und Wünsche von Kindern und Jugendlichen“¹²⁴ zugeschnitten sein sollte. Nach längerer Findungsphase, in der sich zielgerichtete Konzepte und Aktionen für die verschiedenen Altersgruppen entwickelten¹²⁵, konnte das eigentliche Ziel, nämlich eine Erhöhung des Marktanteils bei den Kindern und Jugendlichen, erreicht werden.¹²⁶

Die Kreissparkasse in Tübingen versucht die Kundengruppe „Jugend“ von der Geburt bis zum 18. Lebensjahr zu betreuen. Auch hier gibt es einen Geburtsservice, anschließend können die Kinder Mitglied im „Knax-Club“ werden, der neben zahlreichen Aktivitäten und dem Bezug der Comic-Zeitschrift „Knax“ den spielerischen Umgang mit bankbezogenen Vorgängen fördern soll.¹²⁷ Für die Jugendlichen wurde ein „S-12/18 Club“ gegründet, der gemeinsame Freizeitaktivitäten der jungen Kunden fördert und beginnt, diese mit den Funktionen und Möglichkeiten der Bank vertraut zu machen. Auch hier konnte innerhalb kurzer Zeit nach der Gründung bereits eine große Teilnehmerzahl verbucht werden. Die tatsächlichen Kosten dieser Initiative werden durch Umlage der Aufwendungen auf die Teilnehmer nach dem

¹²³ Vgl. Nothhaft-Kohler, Gabriela: Die Jugendbank – Ein Jugendmarketing-Konzept der Volksbank Schramberg, Deutscher Genossenschaftsverlag eG, Wiesbaden 1996.

¹²⁴ Vgl. Nothhaft-Kohler, Gabriela: Die Jugendbank – Ein Jugendmarketing-Konzept der Volksbank Schramberg, Deutscher Genossenschaftsverlag eG, Wiesbaden 1996, S. 12.

¹²⁵ Z. B. Marc & Penny Club für die 11-Jährigen, PrimaGiro-Club für die 12- bis 18-Jährigen, besondere Aktionen bei Geburt, Kindergarten- und Schuleintritt.

¹²⁶ Vier Jahre nach Eröffnung der Jugendbank war der Marktanteil der Volksbank Schramberg bei den 6- bis 12-Jährigen von 29 auf 49 % gestiegen, bei den 12- bis 18-Jährigen von 45 auf 57 %. Vgl. Nothhaft-Kohler, Gabriela: Die Jugendmarketingkonzept der Volksbank Schramberg, Deutscher Genossenschaftsverlag eG, Wiesbaden 1996, S. 27.

¹²⁷ Vgl. Neumann, K.: Die jungen Verbraucher im Brennpunkt des Bank-Marketing, in: Preuß, V./Steffens, H. (Hrsg.): Marketing und Konsumerziehung, Frankfurt/Main 1993, S. 179.

Selbstkostenprinzip relativ gering gehalten,¹²⁸ die Akzeptanz wird als hoch beschrieben, die Effizienz allerdings wurde hier nicht überprüft. Zumindest konnte festgestellt werden, dass der frühe Bankkontakt für die Jungkunden einen erleichterten Einstieg in den Umgang mit der Materie Geld förderte. Ab dem 18. Lebensjahr wird die Betreuung umgestellt, nun wird versucht, die jungen Erwachsenen auf die klassische Produktpalette umzuorientieren.

Insgesamt wurden im Bereich Jugendservice in den vergangenen Jahren hohe Investitionen getätigt, wobei diese nur als ein Investment für die Zukunft gesehen werden können, ohne gegenwärtig zu einer wesentlichen Umsatzsteigerung beizutragen.

2.3.2.2.3 Junge Erwachsene

Eine Abgrenzung zwischen Jugendlichen und jungen Erwachsenen ist etwas problematisch, da einzelne Personen gleichen Alters hier sehr große individuelle Unterschiede aufweisen. Nach einer Definition von Junge ist das Jugendende dann erreicht, wenn „entweder ökonomische oder soziale Selbstständigkeit vollzogen ist“.¹²⁹ Für diese Arbeit soll diese Grenze beim Erreichen des 18. Lebensjahres, der gesetzlich festgelegten Volljährigkeit, gezogen werden. Da auch innerhalb der Phase der jungen Erwachsenen oft bedeutende Lebensveränderungen stattfinden, z. B. Berufseintritt oder Heirat, die sich auch auf das Finanzverhalten auswirken, wird diese Gruppe in vielen Untersuchungen in weitere Altersgruppen aufgeteilt. Sinnvoll ist hier die Segmentierung in drei Bereiche: junge Erwachsene in der Ausbildung, Studenten und junge Berufstätige. Diese Unterteilung liefert einerseits aussagekräftige Hinweise auf Bedürfnisse und Möglichkeiten im Finanzbereich, zum anderen ist sie relativ einfach zu erfassen und deshalb unter ökonomischen Gesichtspunkten sinnvoll.

¹²⁸ Vgl. Neumann, K.: Die jungen Verbraucher im Brennpunkt des Bank-Marketing, in: Preuß, V./Steffens, H. (Hrsg.): Marketing und Konsumerziehung, Frankfurt/Main 1993, S. 180.

¹²⁹ Junge, Matthias: Forever young? Junge Erwachsene in Ost- und Westdeutschland, Opladen 1995, S. 13.

Ein charakteristisches Merkmal dieses Lebensabschnitts ist, dass das verfügbare Einkommen innerhalb relativ kurzer Zeit z. T. sehr stark ansteigt. Nach Ergebnissen der Shell Jugendstudie 2000 hatten in der Altersgruppe der 18 bis 21-Jährigen 44 % ein monatliches Einkommen von mehr als 1000 DM, bei den 22 bis 25-Jährigen lag der Anteil derer, die mehr als 1.400 DM zur Verfügung hatten, bereits bei 61 %.¹³⁰ Für die Banken und Sparkassen stellt diese Altersgruppe damit einen attraktiven Kundenkreis dar.

2.3.2.2.4 Studenten

Die Studenten sollen an dieser Stelle gesondert betrachtet werden, da sie für die Banken eine vielschichtige Zielgruppe darstellen. Zum einen besitzen fast alle Studenten ein Konto und ein durchschnittliches Monatseinkommen von ca. 500 €, weshalb es bereits möglich ist, attraktive Bankprodukte wie Bausparverträge oder Lebensversicherungen zu verkaufen. Zum anderen sind die Studenten von heute aufgrund ihrer Ausbildung und den damit verbundenen gehobenen Berufschancen die gut situierten Kunden von morgen, die in der Regel ein starkes Interesse an unterschiedlichen hochwertigen Finanzdienstleistungen haben werden. Und zuletzt besitzt diese Zielgruppe ein hohes latentes Mitarbeiterpotential für die Kreditinstitute, die aufgrund des gestiegenen Anforderungsprofils an Bankangestellte immer häufiger auf Hochschulabsolventen zurückgreifen. Dieser dynamische Markt hat aber auch negative Seiten: Die oft unregelmäßigen Einkünfte der Studenten (häufig wird nur in der vorlesungsfreien Zeit Geld verdient) können zu einer unsicheren Ertragslage führen, die Investitionen in diesem Markt haben eine lange Rücklaufzeit und die Bearbeitungskosten sind dementsprechend hoch. Zudem ist die Kundenbindung bei Studenten nicht ganz unproblematisch, da hier oftmals Mobilitätsaspekte zu berücksichtigen sind: Während der Studienzeit weichen Heimatort und Studienort häufig voneinander ab und die

¹³⁰ Jugendwerk der Deutschen Shell (Hrsg.): Jugend 2000 – 13. Shell Jugendstudie, Opladen 2000, S. 376.

Studenten pendeln ständig zwischen diesen beiden Orten. Zudem ist mit dem Eintritt ins Berufsleben aufgrund der mitunter hohen Spezialisierung gerade bei Akademikern häufig ein Wohnortwechsel verbunden. Um die Studenten trotzdem an die Bank, speziell an die Heimatsparkasse, zu binden, muss verstärkt die Möglichkeit des Multi-Channel Banking angeboten werden, d. h. der Kunde muss in der Lage sein, jederzeit und möglichst von jedem Ort per Telefon, Handy oder Computer auf sein Konto zuzugreifen. Darüber hinaus sollte Studenten bei einem möglichen Auslandsaufenthalt (z. B. im Rahmen eines Praktikums) Unterstützung bei der Abwicklung ihrer Geldgeschäfte gewährt werden.

Der österreichische Creditanstalt-Bankverein hat bereits Ende der siebziger Jahre damit begonnen, sich mit einem speziellen Servicepaket an diesen Kundenkreis zu wenden.¹³¹ Die Klientel wurde in einer Studie der Universität Wien (1986) als eine Zielgruppe mit überdurchschnittlicher Lern- und hoher Kritikfähigkeit eingestuft, die eine große Marktattraktivität für Kreditinstitute besitzt. Die Bankloyalität dieses Kundensegments, gemessen an der Lernkurve für Bankloyalität von Süchting,¹³² ist relativ groß (84,5 % der Studenten wollten Ende der 80er-Jahre ihre bisherige Bankverbindung beibehalten).¹³³ Der günstige Standort¹³⁴ und die Beratungsleistung, allerdings mehr in reiner Informationsform, stellen wichtige Beurteilungskriterien für die Qualität der Bankleistung dar. Die Creditanstalt stellte Anfang der achtziger Jahre fest, dass das Privatkonto mit der Aufgabe, als flexibles Instrument den unregelmäßigen Zahlungseingang zu überbrücken und günstige Finanzierungsmöglichkeiten für Konsumwünsche zu bieten, dem studentischen Bedarf in der Regel voll entspricht. Dementsprechend wurden auf diese Bedürfnisse zuge-

¹³¹ Vgl. Ippisch, W./Schmutterer, M.: Universitätsnahe Studentenzweigstelle – teure Werbung der „Kunden von morgen?“, in: Die Bank 3/1987, S. 124.

¹³² Vgl. Süchting, J.: Die Theorie der Bankloyalität, in: Süchting, J./Hooven, E. van (Hrsg.): Handbuch des Bankmarketings, 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 39 f.

¹³³ Vgl. Ippisch, W./Schmutterer, M.: Universitätsnahe Studentenzweigstelle – teure Werbung der „Kunden von morgen?“, in: Die Bank 3/1987, S. 128.

¹³⁴ Dieser Aspekt relativiert sich heutzutage im Zeitalter des Online-Bankings natürlich zunehmend.

schnittene Bankverbindungen angeboten. Darüber hinaus wurden Studenten spezielle Kredite gewährt, die ihnen bei der Bewältigung ihrer spezifischen Finanzprobleme während der Examenszeit und der sich daran anschließenden Existenzgründungsphase helfen konnten. Das Angebot dieser Produkte bewirkte eine deutlich bessere Marktdurchdringung in diesem Segment für die Creditanstalt-Bankverein, so dass man bereits 1987 plante, eine Zweigstelle in unmittelbarer Nähe der Universität zu eröffnen,¹³⁵ in der spezielle Bankprodukte für die studentische Zielgruppe angeboten werden sollten. Neue Überlegungen beinhalten spezielle Beratungsräume für die studentischen Kunden und eine Verlängerung der Beratungsdienstleistung über die normale Banköffnungszeiten hinaus. Diese Vorschläge erscheinen aber aufgrund der zu erwartenden Kosten als kaum durchführbar.¹³⁶ Die Initiative der österreichischen Creditanstalt hat aber auch ohne diese Maßnahmen bisher zu sehenswerten Erfolgen geführt: Im Zielgruppenmarkt „Studenten“ wurde der Marktanteil von 5 auf 16 % und die Zahl der Kontoverbindungen von 13.000 auf über 30.000 gesteigert.¹³⁷

2.3.2.3 Besonderheiten

Im Bankmarketing mit der Zielgruppe Kinder und Jugendliche sind grundsätzlich einige Besonderheiten zu beachten, z. B. hinsichtlich der Rechtsprechung oder der Rolle des Bankmitarbeiters. Diese werden in den nächsten Abschnitten erörtert.

¹³⁵ Vgl. Ippisch, W./Schmutterer, M.: Universitätsnahe Studentenzweigstelle – teure Werbung der „Kunden von morgen?“, in: Die Bank 3/1987, S. 124.

¹³⁶ Vgl. Ippisch, W./Schmutterer, M.: Universitätsnahe Studentenzweigstelle – teure Werbung der „Kunden von morgen?“, in: Die Bank 3/1987, S.124 f. und 130 f.

¹³⁷ Vgl. Schmidt-Chiari, G.: Die Rolle der Marktforschung für die Marketingstrategie einer österreichischen Bank auf dem Jugend- und Studentenmarkt, in: Süchting, J./Hooven, E. van (Hrsg.): Handbuch des Bankmarketings, 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 391 ff.

2.3.2.3.1 Rechtsprechung

Die Kreditinstitute sind zum Schutz der Minderjährigen an strenge gesetzliche Regelungen gebunden. Diese werden im Folgenden dargestellt.

2.3.2.3.1.1 Geschäftsfähigkeit

Die §§ 104 ff. des BGB regeln alle Rechtsgeschäfte, die ein Jugendlicher vornehmen kann, und gelten somit auch für Bankgeschäfte. Bis zur Vollendung des siebten Lebensjahres besteht grundsätzlich eine Geschäftsunfähigkeit, die im täglichen Leben aber oft nicht praktiziert oder eingehalten wird.¹³⁸ Nach § 106 BGB kann ein Minderjähriger bis zur Vollendung des 18. Lebensjahres bestimmte Rechtsgeschäfte vornehmen, grundsätzlich bedürfen nach § 107 BGB alle Rechtsgeschäfte, durch die ein Jugendlicher nicht nur rechtliche Vorteile erlangt, der Einwilligung der gesetzlichen Vertreter, also in der Regel beider Elternteile. Fehlt diese Einwilligung, so ist das Geschäft schwebend unwirksam, d. h. es tritt nur dann in Kraft, wenn der gesetzliche Vertreter es (nachträglich) genehmigt. Bei Verweigerung der Zustimmung wird das Geschäft endgültig unwirksam.¹³⁹ Jede Bankdienstleistung erfordert daher die Einverständniserklärung der Erziehungsberechtigten, da die Allgemeinen Geschäftsbedingungen dem Kunden auch rechtliche Nachteile bringen können. Die Kreditinstitute sind daher nach § 154 AO verpflichtet, in jedem Fall vor einem Geschäftsabschluss das Alter des Jugendlichen festzustellen, und können sich bei Schwierigkeiten später nicht auf guten Glauben berufen.¹⁴⁰

Die Eröffnung eines Jugendgirokontos ist deshalb grundsätzlich von der Zustimmung der Eltern abhängig.¹⁴¹ § 110 BGB, der so genannte „Taschen-

¹³⁸ Es würde auch absurd anmuten, einem Sechsjährigen den Kauf von beispielsweise einer Kugel Eis – streng genommen ein Geschäftsabschluss – aufgrund dieser gesetzlichen Bestimmung zu verwehren.

¹³⁹ Vgl. Schebesta, M.: Bankgeschäfte mit Minderjährigen, in BI/GF 8/94, S. 28.

¹⁴⁰ Weyrich, Cornelia: Darstellung und kritische Würdigung von Jugendmarketingkonzepten bei Banken, Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing, Band 86, FGM-Verlag, München 1998, S. 6.

¹⁴¹ Vgl. Pilz-Kusch, U.: Neue Trends im Jugendmarketing der Kreditinstitute, S. 206.

geldparagraph“, deckt diese Rechtsgeschäfte grundsätzlich nicht ab, da hier nur die Ausführung des Geschäftes durch Übergabe eines Geldbetrags bezeichnet wird. Die weiterreichenden Verpflichtungen, die sich aus der Benutzung eines Girokontos ergeben, bedürfen einer anderen Rechtsgrundlage.

Eine rechtliche Sonderstellung nehmen Rechtsgeschäfte ein, die in direkter Verbindung mit einem Dienst- oder Arbeitsverhältnis stehen. Die Erlaubnis zum Eintritt in ein Arbeitsverhältnis schließt auch die Berechtigung mit ein, Verträge, die sich hieraus normalerweise ergeben können, abzuschließen. Die Einrichtung eines Gehaltskontos ist deshalb aufgrund der erweiterten Geschäftsfähigkeit nach § 113 Abs. 1 Satz 1 BGB auch ohne ausdrückliche Zustimmungserklärung des gesetzlichen Vertreters erlaubt.¹⁴² Die erlaubten Verfügungen beschränken sich aber auf Einzahlungen und Barabhebungen, welche nur in Höhe des Arbeitslohnes gedeckt sind. Weitere Bankdienstleistungen, wie Überweisungen oder Ähnliches, dürfen nicht vorgenommen werden. Besteht ein Ausbildungsverhältnis, dann kommt dieser Paragraph nicht zur Anwendung.

2.3.2.3.1.2 Besondere Verfügungsbeschränkungen

Grundsätzlich bedarf bei Jugendlichen jedes Geschäft einer separaten Einzelgenehmigung. Dies bedeutet, dass Formulierungen, die eine Einverständniserklärung zu unspezifizierten Folgegeschäften beinhalten, unwirksam sind, sodass die Verwendung von Generaleinwilligungen bei der Kontoeröffnung durch Jugendliche deshalb zu keinem Rechtsvorteil für die Bank führt. Bei für den Jugendlichen besonders weitreichenden Geschäften, wie z. B. Kreditbewilligungen, ist zusätzlich zur Einwilligung des gesetzlichen Vertreters die Genehmigung des Vormundschaftsgerichtes erforderlich.^{143 144} Diese ist generell einzuholen bei jeglicher Art von Kreditaufnahmen durch

¹⁴² Vgl. Schebesta, M.: Bankgeschäfte mit Minderjährigen, in BI/GF 8/94, S. 29.

¹⁴³ Vgl. Schebesta, M.: Bankgeschäfte mit Minderjährigen, in BI/GF 8/94, S. 29.

¹⁴⁴ Vgl. § 1643 Abs. 1 BGB.

Jugendliche, also auch bei einem Ratenkauf.¹⁴⁵ Bereits die Überziehung des Bankkontos ist genehmigungspflichtig und rechtlich deshalb grundsätzlich nicht wirksam,¹⁴⁶ so dass die Konten Minderjähriger prinzipiell auf Guthabenbasis zu führen sind.¹⁴⁷ Die Geldinstitute haben keinen Rechtsanspruch auf Zinsen und Gebühren, die aus Krediten an Jugendliche entstehen.¹⁴⁸ Sie müssen für die Schulden der Minderjährigen aufkommen, auch dann, wenn der Jugendliche mittlerweile 18 Jahre alt ist und zuvor gemachte Schulden erst danach bekannt werden.¹⁴⁹ Die Verfügung besagt jedoch, dass dingliche Sachen oder andere Wertgegenstände, die mit diesem Geld erworben wurden, zurückgegeben werden müssen. Eine konsumtive Verausgabung ohne Besitzvorteil, z. B. in Form von Diskothekenbesuchen, muss aber nicht ersetzt werden. Ebenso ist eine Rückgabe nicht notwendig, wenn der Jugendliche das Geld verloren oder für Luxusaufwendungen ausgegeben hat, die er sich normalerweise nicht geleistet hätte.¹⁵⁰

Auszahlungen von einem Einlagenkonto unter Vorlage des Sparbuchs können, sofern es hierzu keiner Kündigung bedarf, nach § 808 Abs. 1 BGB auch ohne Zustimmung des gesetzlichen Vertreters getätigt werden. Allerdings darf die Bank dabei nicht unredlich handeln, was z. B. dann der Fall wäre, wenn sie davon Kenntnis erlangt hat, dass der gesetzliche Vertreter mit der Auszahlung nicht einverstanden ist (§ 819 Abs. 1 BGB).¹⁵¹ Bei Taschengeldguthaben, also Geldmittel, die dem Minderjährigen vom gesetzlichen Vertreter mit dessen Zustimmung zur freien Verfügung überlassen wurden, ist bei Kontoabhebungen ebenfalls keine Zustimmung der gesetzlichen Vertreter

¹⁴⁵ Vgl. § 1822 Nr. 8 BGB.

¹⁴⁶ Vgl. o. V.: Umfrageaktion, (1992): Verbraucherzentrale Nordrheinwestfalen, o. O. 1992, S. 3.

¹⁴⁷ Vgl. Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen: Bankgeschäfte mit Minderjährigen. Verlautbarung des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen vom 22. 3. 1995 (I1-3.13, I2-72-2/93), in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 16. Jg., 8/95, S. 694.

¹⁴⁸ Vgl. Birkenbach, Felicitas: Der Jugendmarkt im Spannungsfeld zwischen Marketing und Recht, in: GELDProfi 2/1994, S. 29.

¹⁴⁹ Vgl. Krafczyk, Claudia: Wenn Kinder Geschäfte machen, WISO-Tipp aus der ZDF-Sendung vom 2. Februar 1998.

¹⁵⁰ Vgl. Schebesta, M.: Bankgeschäfte mit Minderjährigen, in BI/GF 8/94, S. 34.

¹⁵¹ Vgl. Schebesta, M.: Bankgeschäfte mit Minderjährigen, in BI/GF 8/94, S. 30.

erforderlich. Die Bank trägt allerdings das alleinige Risiko, dass diese generelle Zustimmung zum Zeitpunkt der Auszahlung auch vorlag. Selbst für Bareinzahlungen auf ein Spar- oder Girokonto ist die Zustimmung des gesetzlichen Vertreters erforderlich, da der Minderjährige durch die Einzahlung das Eigentum an dem Bargeld verliert. Bei der Kündigung eines Sparbuches oder bei Wertpapiergeschäften bedarf es natürlich auch dessen Einwilligung. Der rechtliche Rahmen bei der Eröffnung eines Girokontos wird bereits unterschiedlich gehandhabt. Bei Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken sowie der Citibank wird die Einverständniserklärung der Eltern vorausgesetzt, wobei bei den Sparkassen das Girokonto nur als reines Guthabenkonto geführt werden kann,¹⁵² da sie damit ihren Anspruch, Kinder und Jugendliche „an den eigenverantwortlichen Umgang mit Geld und modernen Bankdienstleistungen“¹⁵³ heranzuführen, untermauern wollen. Dieser geht bis auf das Gründungsmotiv der Sparkassen, die Bevölkerung zum Sparen zu erziehen, Anfang des 19. Jahrhunderts zurück.¹⁵⁴

Commerzbank, Deutsche Bank oder die Hypo Vereinsbank kennen derartige Bestimmungen nicht.¹⁵⁵

2.3.2.3.1.3 Weitere Bankdienstleistungen

Die Verfügungsgewalt über Scheckkarten oder Schecks bedarf bei Jugendlichen ebenfalls der Genehmigung durch die Eltern und das Vormundschaftsgerichts. Nach eigenen Aussagen wird die Vergabe besonders von EC-Karten und Euroschecks von den Sparkassen daher äußerst restriktiv gehandhabt und nur in Einzelfällen genehmigt, z. B. für allein reisende Jugend-

¹⁵² Vgl. o. V. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Jahresbericht 1996, S. 48.

¹⁵³ Vgl. o. V. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Jahresbericht 1996, S. 48.

¹⁵⁴ Vgl. Bornemann, Birgit: Konzepte zur Förderung der wirtschaftlichen Kompetenz von Kindern und Jugendlichen, in: Sparkasse 12/96, S. 570.

¹⁵⁵ Vgl. Pilz-Kusch, U.: Neue Trends im Jugendmarketing der Kreditinstitute, S. 196.

liche, um so das Mitführen größerer Barbeträge vermeiden zu können.¹⁵⁶ Dies bedeutet auch, dass die Entgegennahme von Schecks durch Einzelhändler aus der Hand von Jugendlichen nicht zu einer Einlöschungspflicht führt.¹⁵⁷ Der Abschluss von Sparverträgen oder Kapitallebensversicherungen fällt ebenfalls unter diese Genehmigungspflicht.

Die zeitliche Dauer des Geldgeschäftes, z. B. bei Bausparverträgen, führt zu einer möglichen Einschränkung der wirtschaftlichen Bewegungsfreiheit des Jugendlichen, welche der Genehmigung durch das Vormundschaftsgericht bedarf.¹⁵⁸ Dies ist auch dann der Fall, wenn ein Kündigungsrecht besteht. Die alleinige Annahme von Vermögensnachteilen für den Jugendlichen reicht für die Unwirksamkeit des Rechtsgeschäftes aus,¹⁵⁹ die auch noch rückwirkend nach der Volljährigkeit festgestellt werden kann. Der abgeschlossene Vertrag wird dann für ungültig erklärt und die bereits erbrachten Beiträge müssen ohne Abzug zurückerstattet werden.¹⁶⁰

2.3.2.3.2 Öffentlichkeitswirkung

Durch die Aktivitäten auf dem Jugendmarkt wollen die Banken neben der Akquisition von neuen Kunden auch ein positives Image bei der Zielgruppe aufbauen. Falls es gelingt, das Jugendmarketing als soziales Konzept darzustellen, welches den Jugendlichen frühzeitig beibringt, mit Geld umzugehen und Bankgeschäfte abzuwickeln, hat dies auch einen positiven Einfluss auf das gesamte Öffentlichkeitsbild der Bank.¹⁶¹

¹⁵⁶ Vgl. Birkenbach, Felicitas: Der Jugendmarkt im Spannungsfeld zwischen Marketing und Recht, in: GELDProfi 2/1994, S. 29.

¹⁵⁷ Vgl. o. V.: Umfrageaktion, (1992): Verbraucherzentrale Nordrheinwestfalen, o. O. 1992, S. 4.

¹⁵⁸ Vgl. § 1822 Nr. 5 BGB.

¹⁵⁹ Vgl. o. V.: Umfrageaktion, (1992): Verbraucherzentrale Nordrheinwestfalen, o. O. 1992, S. 4.

¹⁶⁰ Vgl. OLG Hamm, AZ U 322/91, 3. 4. 1992.

¹⁶¹ Vgl. Halsch, Gerhard, Dr. rer. pol.: Marktsegmentierung als Marketingstrategie von Kreditinstituten unter besonderer Berücksichtigung jugendlicher Zielgruppen, Göttingen 1995, S. 110.

Die gezielte Bearbeitung dieses Marktsegmentes in den letzten Jahren durch die Kreditinstitute hat allerdings zu einer zunehmend kritischen Berichterstattung in den Medien geführt. Bis in die siebziger Jahre hinein wurden die positiven Aspekte des Schulsparens nur von der Sparkasse genutzt.¹⁶² Aufgrund der Einfachheit dieser Bankleistung wurde generell in erster Linie der erzieherische Effekt als im Vordergrund stehend angesehen. Erst Mitte der achtziger Jahre versuchten auch die Großbanken, diese lukrative Kundenschicht gezielt zu umwerben. Das Bemühen um eine Steigerung der eigenen Marktanteile wurde mit speziellen „Jugendstrategien“ vorangetrieben. Hierbei kommt das ganze Werbespektrum zur Anwendung, um die eigenen Produkte in diesem Marktsegment besser zu verkaufen, dabei ist die Werbung zunehmend deutlich aggressiver geworden, und die angebotenen Bankdienstleistungen beschränken sich nicht mehr nur auf das Sparbuch oder das kostenlose Konto. Nach Ansicht von Verbraucherverbänden wird auf diese Weise der „sorglose“ Umgang mit Geld gefördert und der Trend zum Schuldenmachen frühzeitig verstärkt.¹⁶³

Ein weiterer Aspekt, der eine weitreichende negative Beurteilung zur Folge hat, ist die Tatsache, dass Jugendliche bereits über Dispokredite und EC-Karten verfügen können und bereits zehn Prozent aller Jugendlichen unter 20 Jahren Kreditverträge abschließen.¹⁶⁴ Die Beschwerden von Eltern nehmen zu, die eine stetig aggressiver werdende Werbung der Banken als Hauptursache für die Verschuldung vieler Jugendlicher sehen.¹⁶⁵ Als besonders negativ wird in diesem Zusammenhang die frühzeitige Gewährung von Karten, die zur Benutzung von Geldautomaten berechtigen, empfunden, zumal wenn dieser Umstand mit Werbesprüchen, die einen lockeren Um-

¹⁶² Vgl. Pilz-Kusch, U.: Neue Trends im Jugendmarketing der Kreditinstitute, S. 189.

¹⁶³ Vgl. o. V.: Spiegel, Nr. 17/1993, S. 129.

¹⁶⁴ Vgl. o. V., in: Süddeutsche Zeitung, 30. 7. 1993, S. 24.

¹⁶⁵ Vgl. o. V.: Spiegel, Nr. 17/1993, S. 129; o. V., in: Süddeutsche Zeitung, 30. 7. 1993, S. 24.

gang mit der Geldkarte propagieren, gekoppelt ist.¹⁶⁶ Der Hauptkritikpunkt der Verbraucherzentralen an den derzeitigen Marketingstrategien der Banken ist die Förderung des leichtfertigen Geldumgangs und einer kritiklosen Konsumhaltung,¹⁶⁷¹⁶⁸ die Ausgabe von Kreditkarten und Schecks an Minderjährige ohne die entsprechenden Genehmigungen wurden sogar schon als rechtswidrig bezeichnet. Um dieser Tendenz entgegenzuwirken, hat die Verbraucherzentrale NRW 1992 beschlossen, eine Aufklärungskampagne zu starten,¹⁶⁹ die nicht nur die Jugendlichen, sondern eine breite Öffentlichkeit auf die Gefahren des Jugendmarketings der Banken hinweisen sollte.

Die Spitzenverbände der Kreditwirtschaft sollen zu einer Veränderung ihrer Werbestrategien bewegt werden.¹⁷⁰ Auch auf der politischen Ebene wird erwogen, die Vorgehensweise der Banken zu beschränken.¹⁷¹ Werbesprüche wie „Spontane Wunscherfüllung mit Dispokredit“ (Stadtsparkasse Düsseldorf) oder „... keine supergünstige Einkaufsmöglichkeit scheitert ... daran, dass Sie das nötige Kleingeld vergessen haben“ (Deutsche Bank) sollen nicht mehr möglich sein. Die aggressiven Werbekampagnen der Kreditinstitute stoßen zunehmend auf Widerstand in der Öffentlichkeit. Die rechtliche Grauzone, in der sich einige Angebote von Banken an Jugendliche bewegen, sind dem guten Image der Kreditinstitute sicherlich nicht förderlich, das durch die Rechtsprechung in anderen Bereichen, wie z. B. das Zinsurteil oder die Haftungsklauseln, bereits Schaden genommen hat.

Die Sparkassen verwahren sich gegen den Vorwurf, die Jugendlichen zu einem allzu leichtfertigen Umgang mit Geld verführen zu wollen. Vielmehr weisen sie diese Kritik in einer Studie der Verbraucherzentrale Nordrhein-

¹⁶⁶ Vgl. Pilz-Kusch, U.: Neue Trends im Jugendmarketing der Kreditinstitute, S. 202.

¹⁶⁷ Vgl. o. V.: Umfrageaktion (1992): Verbraucherzentrale Nordrheinwestfalen, o. O. 1992, S. 2.

¹⁶⁸ Vgl. auch Pfeiffer, Hermannus: Sorglos in die Miesen, in: Die Zeit, 10. Oktober 1997, S. 31.

¹⁶⁹ Vgl. o. V.: Umfrageaktion (1992): Verbraucherzentrale Nordrheinwestfalen, o. O. 1992, S. 3.

¹⁷⁰ Vgl. o. V., in: Süddeutsche Zeitung, 30. 7. 1993, S. 24.

¹⁷¹ Vgl. o. V.: Spiegel, Nr. 17/1993, S. 129 f.

Westfalen, in der den Kreditinstituten geschickte Marketingstrategien zur Köderung und Ausnutzung der jungen Kunden vorgehalten werden, als „speziell für die Sparkassen“ unzutreffend zurück.¹⁷²

2.3.2.3.3 Verschuldung Jugendlicher

Wie bereits in den vorhergehenden Abschnitten angedeutet, ist die Verschuldung Jugendlicher ein zunehmend größer werdendes Problem. Nach einer Repräsentativumfrage von 1996 in den alten und neuen Bundesländern haben 850.000 Jugendliche im Alter von 15 bis 20 Jahren Schulden, wobei ca. 250.000 davon sogar überschuldet sind.¹⁷³ Eine Studie von 2003¹⁷⁴ besagt, dass 11 % aller 18- bis 24-Jährigen bereits einen Kredit für eine größere Anschaffung aufgenommen haben. Dazu kommt noch, dass 25 % schon einmal einen Ratenkauf getätigt und 33 % sich einen größeren Geldbetrag von Eltern, Verwandten oder Freunden geliehen haben. Schulden zu machen scheint für junge Menschen also eine Normalität zu sein. Bis vor Mitte der 90er-Jahre wurde hierfür hauptsächlich die aggressive Werbung der Banken sowie deren lockeres Verhalten bei der Kreditvergabe verantwortlich gemacht. Immer wieder wurden Einzelfälle bekannt, in denen Jugendliche ihr Konto um zum Teil beträchtliche Summen überziehen konnten, obwohl es die finanziellen Verhältnisse der Betroffenen überhaupt nicht zuließen.¹⁷⁵ Mittlerweile gibt es allerdings auch Meinungen, die besagen, dass aufgrund des seit 1995 in den allermeisten Fällen eingehaltenen Verbots der Kreditvergabe an Minderjährige¹⁷⁶ diese Schuldzuweisungen nicht mehr aufrechtzuerhalten sind. Als wesentlich ursächlicher wird angesehen,

¹⁷² Vgl. Heitmüller, H.-M.: Eine Chance verpasst, in: Deutsche Sparkassenzeitung, 6. 2. 1998, S. 3 f.

¹⁷³ Vgl. Lange, E.: Jugendkonsum im Wandel. Konsummuster, Freizeitverhalten, Lebensstile und Kaufsucht 1990 und 1996, Opladen 1997.

¹⁷⁴ Institut für praxisorientierte Sozialforschung (ipos) Mannheim (Hrsg.): BdB Jugendstudie 2003, Wirtschaftsverständnis und Finanzkultur, i. A. des Bundesverbandes deutscher Banken, pdf-Datei 2003, S. 19 f..

¹⁷⁵ Vgl. Lewald, Prof. Dr. A. und Dannemann, T.: Forschungsbericht zur Pilotstudie: „Kinder, Jugendliche und Schulden“, Studie im Auftrag des Genossenschaftsverbandes Weser-Ems e. V., Carl v. Ossietzky Universität Oldenburg 1998, S. 3.

¹⁷⁶ Vgl. o. V.: Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen: Verlautbarungen zum Thema Bankgeschäfte mit Minderjährigen vom 22. 3. 1995.

dass sich in den letzten 30 Jahren in den Familien ein Konsumverhalten insbesondere bei den Jugendlichen, die damit aufgewachsen sind, eingebürgert habe, demzufolge kaum noch jemand bereit ist, auf etwas zu verzichten, nur weil gerade nicht genügend eigenes Geld vorhanden ist.¹⁷⁷ „Auf Pump“ zu kaufen oder zu leben ist in unserer Gesellschaft mittlerweile üblich geworden. Das Thema Schulden ist somit nicht nur ein Problem der Jugendlichen, sondern auch der Erwachsenen, was sich in der Überschuldung vieler Privathaushalte äußert, deren Ursachen zumeist in einer ungenügenden Planung der Geldausgaben zu finden sind.¹⁷⁸

Nach einer Studie der Universität Oldenburg von 1998 liegt die Hauptschwierigkeit beim verantwortungsbewussten Umgang mit Geld und Finanzdienstleistungen oft in der spezifischen Persönlichkeit des Ver- bzw. Überschuldeten begründet.¹⁷⁹ Die hier befragten Schüler berichteten von häufigen Spontankäufen, die getätigt würden, weil sie etwas „unbedingt haben wollen“. Werden die Sachverhalte komplexer und kommen bei den Geldangelegenheiten Institutionen hinzu, die Kredite unter anderen Voraussetzungen vergeben als Eltern, Freunde und Verwandte, so können die Verbindlichkeiten schnell außer Kontrolle geraten.

Zu der Schuldenproblematik hat die Stadt-Sparkasse Düsseldorf in Zusammenarbeit mit der Schuldnerberatung und anderen Institutionen bereits 1995 Seminare zur Schuldenprävention angeboten, in denen Haupt- und Sonderschulabschlussklassen über die Grundlagen des Kreditgeschäfts und die damit zusammenhängenden Rechtsfragen informiert wurden.¹⁸⁰ Den jungen Menschen soll so ein verantwortungsbewusster Umgang mit Geld und Bankdienstleistungen beigebracht werden. Das gleiche Ziel haben die seit 1. 8.

¹⁷⁷ Vgl. Stuppe, A.: Spiegel, Nr. 15/1999, S. 158 f.

¹⁷⁸ Vgl. Bornemann, B., Umgang mit Geld will gelernt sein, in: AWI – Info, Heft 1/1998, S. 25.

¹⁷⁹ Vgl. Lewald, Prof. Dr. A. und Dannemann, T.: Forschungsbericht zur Pilotstudie: „Kinder, Jugendliche und Schulden“, Studie im Auftrag des Genossenschaftsverbandes Weser-Ems e. V., Carl v. Ossietzky Universität Oldenburg 1998, S. 89.

¹⁸⁰ Vgl. Bornemann B., Unsere Kinder und das Geld, in: Sparkasse 10/1995, S. 464.

1998 geltenden Rahmenrichtlinien für niedersächsische Haupt- und Realschulen, die das Thema „Schulden/Verschuldung“ zum festen Bestandteil des Faches Hauswirtschaft machen.¹⁸¹

2.3.2.3.4 Die Rolle des Bankmitarbeiters

Der Mitarbeiter bildet die Schnittstelle der Bank mit dem Kunden, er stellt somit den direkten Kontakt her. Besonders im Jugendbereich bedarf es hier speziell geschulten Personals, welches in der Lage sein muss, die Bedeutung des Jugendmarktes zu erkennen und zu verstehen, dass der Jugendliche zwar in der Regel noch nicht die erforderlichen Erträge bringt, jedoch langfristig der Garant für das Fortbestehen des Geldinstitutes ist.¹⁸² Die Ausbildung der Mitarbeiter für den Jugendmarkt weist daher besondere Schwerpunkte auf, die, exemplarisch dargestellt für die Volksbank Schramberg¹⁸³, u. a. die Vermittlung von Wissen über das Erleben und Verhalten von Kindern und Jugendlichen, die Kontaktherstellung zu Schulen und Lehrern, die Bedeutung eines jugendgerechten Beratungsplatzes und die zielgruppenspezifische Produktpalette beinhalten. Die Besonderheiten der Kundenbeziehungen in diesem Segment erfordern von den Mitarbeitern einen hohen Anteil an Engagement und Einsatz, der sich nicht direkt messen lässt, von dem jedoch der Erfolg in diesem Bereich entscheidend abhängt.^{184 185}

Bis in die 80er-Jahre hinein gab es diese gesonderte Sichtweise des Jugendmarktes bei den Banken noch nicht, was erheblich zu der häufig zitier-

¹⁸¹ Vgl. Lewald, Prof. Dr. A. und Dannemann, T.: Forschungsbericht zur Pilotstudie: „Kinder, Jugendliche und Schulden“, Studie im Auftrag des Genossenschaftsverbandes Weser-Ems e. V., Carl v. Ossietzky Universität Oldenburg 1998, S. 91.

¹⁸² Vgl. Nordmann, Volker: Mentale Erfordernisse im Bankgeschäft mit Jugendlichen, BI/GF 9/94, S. 52.

¹⁸³ Vgl. Nothhaft-Kohler, Gabriela: Die Jugendbank – Ein Jugendmarketing-Konzept der Volksbank Schramberg, Deutscher Genossenschaftsverlag eG, Wiesbaden 1996, S. 41.

¹⁸⁴ Vgl. Pilz-Kusch, U.: Neue Trends im Jugendmarketing der Kreditinstitute, S. 174 und S. 180.

¹⁸⁵ Vgl. o. V.: BankMagazin 2/1993, S. 29 ff.

ten Schwellenangst der Jugendlichen gegenüber den Geldinstituten beigetragen hat. Erst allmählich setzte nun ein Umdenken ein, welches die jungen Kunden ins Zentrum der Akquisitionsbemühungen rückte, sodass sie sich von den Kreditinstituten angenommen fühlen konnten. Vorreiter waren hier die Sparkassen, die von dieser Unternehmenspolitik in zweifacher Hinsicht profitierten: Zum einen konnte man Anfang der 90er-Jahre einen Marktanteil bei der Zielgruppe von über 50 % vorweisen,¹⁸⁶ zum anderen gelang es, das Image eines typischen Instituts für junge Menschen zu erwerben.¹⁸⁷

Die Großbanken bemühen sich, diesem Trend entgegenzuwirken, da man die Bedeutung des Marktsegments Jugend erkannt hat und dieses nicht ohne weiteres den Sparkassen überlassen möchte. Besonders hervorzuheben haben sich hier die Commerzbank mit ihren Jugendfilialen (mittlerweile jedoch aufgrund einer veränderten Marketingstrategie des Unternehmens nicht mehr existent) und die Deutsche Bank mit dem so genannten „Jungen Konto“¹⁸⁸. Wesentliches Kriterium für einen erfolgreichen Kontakt zwischen der Bank und dem jungen Kunden ist das „Klima“, welches zwischen beiden herrscht. Die Kundenatmosphäre wird wesentlich von dem Stellenwert, den die Kundenbeziehung im Unternehmen besitzt, bestimmt. Die jungen Leute gehen seit den neunziger Jahren verstärkt selbstbewusst und relativ locker mit den Banken um, es werden Dienstleistungen gefordert und man möchte ernst genommen werden.¹⁸⁹ Andererseits werden von Bankenseite aus in der Regel nur wichtige Kundengruppen, die hohe Erträge versprechen, wirklich umworben, weshalb der Stellenwert der Beziehungen zu Jugendlichen bei vielen Großbanken traditionell recht niedrig angesiedelt war. Ein Umden-

¹⁸⁶ Vgl. o. V.: Junge Erwachsene in Gelddingen sachlich, in: Die Bank 10/1992, S. 616.

¹⁸⁷ Vgl. Sandmann, H.: Moderne Bankwerbung, Frankfurt/Main 1985, S. 493.

¹⁸⁸ Unter dem „Jungen Konto“ versteht die Deutsche Bank ein spezielles Angebot für Schüler, Azubis, Studenten sowie Grundwehr- und Zivildienstleistende: Den jungen Kunden wird ein kostenfreies Girokonto mit Servicekarte zur Verfügung gestellt, ab dem 18. Lebensjahr wird zunächst eine EC-Karte (ebenfalls kostenlos) angeboten und darauf aufbauend werden weitere Finanzdienstleistungen offeriert. Vgl. www.deutschebank.de/pbc/pdf/dasjungeKonto_af.pdf.

¹⁸⁹ Vgl. Sandmann, H.: Moderne Bankwerbung, Frankfurt/Main 1985, S. 493.

ken in diesem Bereich erfordert daher in erster Linie die bereits angesprochene Schulung der Mitarbeiter, die hier die zentralen Kontaktpersonen sind. Nur wenn es gelingt, auf die mitunter unbequemen Bedürfnisse und Werthaltungen der jungen Menschen einzugehen, werden diese als langfristige Kunden an das Institut gebunden werden können.

Eine besondere Strategie haben seit jeher die Sparkassen verfolgt, indem man aus Kunden nach deren Schulabschluss durch eine Banklehre Mitarbeiter gemacht hat. Ein besserer Einstieg in den regionalen Jugendmarkt ist aufgrund der persönlichen Affinität zur Klientel kaum zu erreichen. Diese Mitarbeiterpolitik wird nun in einer Weiterentwicklung von den Großbanken aufgegriffen, indem die Einstellungsmaßnahmen für Hochschulabsolventen forciert werden. So stellte die Deutsche Bank Anfang der 90er-Jahre beispielsweise 500 Absolventen unterschiedlicher Fachrichtungen ein,¹⁹⁰ die Hypo-Bank 1991 immerhin 271.¹⁹¹ Hiermit soll zum einen die Höherqualifizierung des Personals zur besseren Bewältigung der individuellen Kundenwünsche vorangetrieben werden,¹⁹² zum anderen bietet sich so die Möglichkeit, auf Hochschulveranstaltungen den eigenen Bekanntheitsgrad zu steigern und durch die neuen akademischen Mitarbeiter in der interessanten Zielgruppe der Studenten ein gutes Image zu erreichen. Zudem wird deren Freundeskreis in der Regel einen hohen Akademikeranteil haben, was der Bank über bereits vorhandene persönliche Kontakte interessante potentielle Ertragsfelder eröffnen kann.

2.3.2.4 Marketingkonzepte einzelner Banken

Der Schlüssel zum Einstieg in eine Beziehung mit jungen Kunden liegt für die Banken im kostenlosen Girokonto, welches meist für Jugendliche ab 14 Jahren, also mit dem Beginn der beschränkten Geschäftsfähigkeit, ange-

¹⁹⁰ Vgl. o. V.: Deutsche Bank AG: Das Junge Konto, Frankfurt/Main 1993, S. 22.

¹⁹¹ Vgl. o. V.: Hypo: Bayerische Hypotheken- und Wechselbank, Bericht über das Geschäftsjahr, München 1991, S. 32.

¹⁹² Vgl. o. V.: Deutsche Bank AG: Das Junge Konto, Frankfurt/Main 1993, S. 5 ff.

boten wird. Die Postbank und die Deutsche Bank gehen sogar noch einen Schritt weiter und ermöglichen bereits Kindern ab sieben Jahren, mit Unterschrift der Eltern, die Eröffnung eines Girokontos.¹⁹³ Der Geldautomatenkarte kommt im Jugendmarkt eine besondere Bedeutung zu. Mit diesem Produkt ist es möglich, auf die Bedürfnisse der jungen Kunden nach individuellem und unabhängigem Verhalten einzugehen. Der spontane Zugriff auf Geld, ohne die Eingriffsmöglichkeit der Eltern, birgt die Chance, dem Kunden Vertrauen zu signalisieren, wobei jedoch auch das Risiko des unbedachten Gebrauchs der Karte besteht. Daher wird der Zugang zu einer solchen Karte von den Geldhäusern unterschiedlich gehandhabt: Die Commerzbank oder die Deutsche Bank stellen sie sofort mit Kontoeröffnung zur Verfügung, die Dresdner Bank gewährt eine Automatenkarte nur bei regelmäßigen Einkünften und mit der Zustimmung der Eltern, während die Citibank die Herausgabe solcher Karten verweigert.¹⁹⁴ Mittlerweile besitzen 56 % aller 6 bis 19-Jährigen eine solche Karte¹⁹⁵, wobei in der Regel vonseiten der Bank bei Erreichung der Volljährigkeit des Kunden das Angebot zur Umwandlung in eine EC-Karte erfolgt.

Bereits bei der Eröffnung von Konten lassen sich also Differenzierungsansätze feststellen. Im Anschluss hieran werden den jungen Einsteigern sogenannte Startpakete offeriert, die ersten Kontakt mit einer weiteren Bankproduktpalette, die speziell für die Bedürfnisse von Jugendlichen konzipiert wird, ermöglichen. Die Sparkassen offerierten beispielsweise zu Beginn der 90er-Jahre in ihren Werbetexten für Einsteiger¹⁹⁶ neben dem kostenlosen Konto das Sparkassen-Startset, mit dessen Hilfe ein maßgeschneidertes Sparkonzept für geplante Anschaffungen erstellt wird. Dabei wird auf Versicherungen, Bausparen oder allgemeine Geldanlagen zurückgegriffen, des

¹⁹³ Vgl. Pilz-Kusch, U.: Neue Trends im Jugendmarketing der Kreditinstitute, S. 195.

¹⁹⁴ Vgl. Pilz-Kusch, U.: Neue Trends im Jugendmarketing der Kreditinstitute, S. 197.

¹⁹⁵ Institut für praxisorientierte Sozialforschung (ipos) Mannheim (Hrsg.): BdB Jugendstudie 2003, Wirtschaftsverständnis und Finanzkultur, i. A. des Bundesverbandes deutscher Banken, pdf-Datei, 2003, S. 21.

¹⁹⁶ Vgl. o. V.: Volles Programm für Einsteiger: S-Girokonto, Sparkasse Bonn, Bonn 1992, S. 52.

Weiteren wird der Beratungsbedarf für vermögenswirksame Leistungen, die der Staat anbietet, mit abgedeckt. Letztlich schließt diese Rundumbetreuung für Jugendliche, sofern sie 18 Jahre alt sind und ein regelmäßiges Einkommen nachweisen können, die Option eines Dispo-Kredits automatisch mit ein. Einen anderen Ansatz bietet das Einstiegsprogramm der Deutschen Bank („Junges Konto“), welches als besondere Qualität die Verzinsung des Giro-Guthabens offeriert.¹⁹⁷

Wenn die Jugendlichen das 18. Lebensjahr und damit die Volljährigkeit erreichen, werden ihnen in der Regel erweiterte Nutzungsmöglichkeiten ihrer Bankkarte eingeräumt, z. B. die Gestattung einer Abhebung bis zu 500,- € am Geldautomaten. Auch für die Möglichkeit einer Geldanlage werden nun bestimmte Produkte explizit angesprochen, wie z. B. der Bausparvertrag¹⁹⁸, der zunächst mit niedrigen Monatsraten startet, die sich später mit steigendem Einkommen erhöhen,¹⁹⁹ oder Sparpläne. Diese werden beispielsweise von der Deutschen Bank, der Dresdner Bank, der Citibank oder der HypoVereinsbank angeboten, beginnen mit monatlichen Sparraten in Höhe von 25 € und bieten die Option, bei finanziellen Engpässen zeitweilig ausgesetzt werden zu können. Für Studenten werden mittlerweile sogar in der Regel spezielle Kreditkartenangebote bereitgestellt.²⁰⁰ Die Produktdifferenzierung der einzelnen Banken wird hierbei stark von der unternehmensinternen Philosophie geprägt, was am Beispiel des Angebots einer Geldautomatenkarte erkennbar ist: Einige Institute sprechen gezielt Jugendliche an, indem sie ihnen Zusatzkarten für das Bankkonto der Eltern anbieten.²⁰¹ An dieser Stelle sollte noch erwähnt werden, dass allen voran die Deutsche Bank beson-

¹⁹⁷ Vgl. o. V.: Deutsche Bank: Broschüre für Hochschulabsolventen, Frankfurt/Main 1993, S. 20 f.

¹⁹⁸ Vgl. o. V.: Deutsche Bank: Broschüre für Hochschulabsolventen, Frankfurt/Main 1993, S. 20 f.

¹⁹⁹ Vgl. o. V.: Kreditwesen, 13/1991, S. 25/619.

²⁰⁰ Vgl. www.dresdner-bank.de/content/03_unternehmen/03_presse/04_0medienservice/x2003/09/service/04artikel.html.

²⁰¹ Vgl. o. V.: Vielleicht könnt ihr ja mal euren Daddy, in: Dispozeitschrift des BHW-Dispoclubs, 1/1990, S. 69.

ders progressiv im Jugendmarkt aktiv ist und einen Zugang zu den eigenen Bankleistungen teilweise früher als die Sparkassen oder andere Großbanken zulässt.

Das kostenlose Girokonto für Jugendliche ist heutzutage bei fast allen Banken selbstverständlich geworden. Alternative Wege schlägt auch hier die Deutsche Bank mit der bereits erwähnten Verzinsung der Guthaben, die sich am Sparbuchzinssatz orientiert, auf dem Konto ein.²⁰²

Zusätzlich gelten für Jugendliche besondere Preismodelle, beispielsweise indem beim Kauf von Aktien bis zu einer bestimmten Höchstgrenze ein spezieller Gebührensatz angeboten wird.²⁰³ Diese Preispolitik der Institute zielt darauf, die Jugendlichen trotz ihres in der Regel knappen Einkommens an sehr vielen Bankleistungen teilhaben zu lassen und so eine langfristige Kundenbeziehung aufzubauen. So werden die begehrten Geldautomatenkarten kostenlos gewährt, und auch beim späteren Umstieg auf Kreditkarten²⁰⁴ gibt es preislich attraktive Angebote.²⁰⁵ Die Preisdifferenzierung scheint aber kein nachhaltiges Mittel für die Abhebung der eigenen Leistungen gegenüber der Konkurrenz zu sein. Zum einen ist dieses Marktsegment nicht durch eine zwingend vorausgesetzte Kostendeckung der Produktpalette gekennzeichnet, zum anderen können Preisvorteile relativ schnell nachgeahmt werden und sichern deshalb auf Dauer keine signifikante Profilierung.

Die Schwerpunkte der einzelnen Banken hinsichtlich ihrer Zielgruppendifferenzierung im Marktsegment der Jugendlichen sind recht unterschiedlich. So konzentrieren sich die Sparkassen traditionell darauf, der Ansprechpartner für die gesamte Klientel zu sein. Die Deutsche Bank hingegen wendet sich

²⁰² Vgl. o. V.: Kreditwesen, 13/1991, S. 25/619.

²⁰³ Vgl. o. V.: Deutsche Bank: Broschüre für Hochschulabsolventen, Frankfurt/Main 1993, S. 24.

²⁰⁴ Kreditkarten besitzen heutzutage in Zeiten des zunehmenden Online-Handels eine gesteigerte Attraktivität, da viele Leistungen von Internetanbietern ausschließlich mit ihnen als Zahlungsmedium abgerechnet werden können.

²⁰⁵ Die Citibank und die BHW-Bank bieten z. B. die Visa-Card für Studenten günstiger an. Vgl. BHW (1991).

eher den karrierebezogenen Jugendlichen mit Aufstiegschancen zu²⁰⁶, was sich z. B. in einem hohen Studentenanteil an ihrer jungen Kundschaft ausdrückt. So waren Ende der 90er-Jahre bei der Deutschen Bank 26 % aller 14- bis 25-Jährigen Studenten, während deren Anteil bei den Sparkassen in diesem Altersegment nur bei 10 % lag.²⁰⁷ Die Commerzbank konzentrierte sich bis Mitte der 90er-Jahre schwerpunktmäßig auf Jugendliche bis 18 Jahre, die Dresdner Bank setzt den Hauptakzent auf Akademiker, die aus den bevorzugten Bereichen Jura, Medizin oder Wirtschaftswissenschaften kommen sollten.²⁰⁸ Diese konzeptionelle Konzentration auf einzelne spezifizierte Gruppen trägt der verstärkten Aufsplitterung des Jugendmarktes Rechnung, die in den achtziger und neunziger Jahren zu beobachten war. Die unterschiedlichen Werte und Einstellungen der Jugendlichen und die Erkenntnis der Unhomogenität dieser Klientel haben zu Stilgruppenkonzepten²⁰⁹ geführt, an denen sich die Werbung der einzelnen Finanzinstitute neu ausgerichtet hat.

Die Commerzbank versuchte deshalb im altersmäßig mittleren Segment des Jugendmarktes mit einem Konzept erfolgreich zu sein, das Spaß und Konsum in den Vordergrund stellt. Der Jugendliche sollte dadurch die Wertschätzung der Bank spüren und eventuell vorhandene Hemmungen ablegen,²¹⁰ Spaß und Selbstbewusstsein sollten vermittelt werden, beispielhaft sichtbar an den eigens konzipierten Jugendfilialen. Mitte der 90er-Jahre fand jedoch ein Kurswechsel im Marketingbereich der Commerzbank statt, die nun verstärkt finanzkräftige Kunden ansprechen wollte, woraufhin diese bis dahin recht erfolgreichen Jugendfilialen geschlossen wurden. Das Konzept der Volks- und Raiffeisenbanken versucht die Zielgruppen mit der Darstel-

²⁰⁶ Vgl. Pilz-Kusch, U.: Neue Trends im Jugendmarketing der Kreditinstitute, S. 192.

²⁰⁷ Vgl. Meffert, Heribert: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 8. Auflage, Wiesbaden 1998, S. 200.

²⁰⁸ Vgl. o. V.: Special Jugendmarketing, in: Gruner & Jahr: Marktanalyse, Hamburg 1990, S. 100.

²⁰⁹ Vgl. o. V.: Bankkaufmann 3/1991, S. 37 f.

²¹⁰ Vgl. Lorenz, U.: Jugendfilialen sollen Teenies anlocken, in: Wirtschaftswoche 23/1990, S. 71.

lung einer eigenen Erlebniswelt zu beeinflussen. Die Werbung spricht deshalb emotionalere Werte an²¹¹, wie die Anzeigen und Spots mit dem Slogan „Wir machen den Weg frei“ zeigen. Die Dresdner Bank oder die Deutsche Bank versuchen Sympathiepunkte zu erzielen, indem Kompetenz in jugendrelevanten Bereichen vermittelt wird, beispielsweise durch Berufsinformationen oder Studententipps.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die einzelnen Banken versuchen, mit Hilfe kommunikativer Mittel Erlebniszonen außerhalb des normalen Bankbereichs zu besetzen. Nur so kann die gewünschte Dauerbeziehung mit den Jugendlichen aufgebaut und schließlich auch aufrechterhalten werden, da mit den oft austauschbaren Bankprodukten allein dieses Ziel nicht erreicht werden kann. Ein wesentlicher Anteil der Bankaktivitäten im Jugendmarketing findet daher im Freizeitbereich statt.²¹²

Im Folgenden sollen nun einige unterschiedliche Jugendmarketingkonzepte verschiedener Kreditinstitute näher vorgestellt werden.

2.3.2.4.1 Das Lebensphasenkonzept am Beispiel der Nassauischen Sparkasse

Das Akquisitionsziel jeder Bank ist es, eine enge Bindung mit dem jugendlichen Kunden aufzubauen. Die Nassauische Sparkasse, mit 2.735 Mitarbeitern und 15,847 Mrd. € Bilanzsumme (Stand 31. 12. 2002)²¹³ eine der größten deutschen Sparkassen, versucht dieses Ziel mit einem Lebensphasenkonzept zu erreichen. Dabei ist die Grundüberlegung, die Betreuungsintensität nach der altersabhängigen Bedarfslage der Jugendlichen auszurichten.²¹⁴ Der Jugendmarkt wird dementsprechend segmentiert und ein individuelles Betreuungskonzept für jede angenommene Lebensphase eingesetzt. Eine

²¹¹ Vgl. o. V.: W & V, Nr. 48, 1991, S. 34.

²¹² Vgl. o. V.: Bankkaufmann, 1990, S. 8.

²¹³ Quelle: http://www.naspa.de/10_unternehmen/10_1_naspa.php.

²¹⁴ Vgl. o. V.: Bank Magazin 2/1993, S. 28.

Spezifizierung nach den einzelnen Abschnitten des Lebenszyklus ist ein weitverbreitetes Analysehilfsmittel in der konsumbezogenen Verhaltenslehre.²¹⁵

Die Nassauische Sparkasse geht bei ihrem Ansatz des Jugendmarketings zunächst einmal von der herrschenden Meinung, die Jugendliche von Banken haben, aus. Anders als frühere Generationen haben die jungen Menschen heute, nicht zuletzt durch die weiter oben beschriebenen Maßnahmen der Kreditinstitute selbst, weniger Schwellenängste im Umgang mit Banken, zudem besteht der Anspruch, als vollwertiger Kunde anerkannt zu werden (s. 2.3.2.1).²¹⁶ Aus diesem Grund bietet die Nassauische Sparkasse auch ausschließlich die normale Palette von Bankleistungen an und keinerlei jugendspezifische Produkte. Um dennoch den speziellen Bedürfnissen der Jungkunden gerecht zu werden, wurden vier Lebensphasen benannt, für die differenzierte Maßnahmen erarbeitet wurden.²¹⁷ Bis zum zwölften Lebensjahr wird die Adressgewinnung als vorrangiges Ziel betrachtet, der Betreuungsaufwand hierbei ist gering. Von diesem Zeitpunkt an werden die Bemühungen intensiviert, die erste Kundenverbindung mit Girokonto und Kundenkarte soll erreicht worden sein, wenn der Jugendliche zwei Jahre vor seinem Schulabschluss steht. Mit Berufs- oder Studienbeginn steigt der Betreuungsbedarf erneut, erste Ertragspotentiale sollen bei der nun beständig finanzkräftiger werdenden Klientel durch „Cross Selling“²¹⁸ erreicht werden. Nahtlos schließt daran die letzte Phase, die mit dem Abschluss der Ausbildung und dem Eintritt ins Berufsleben beginnt, an, in der eine Rundumbetreuung des Kunden angestrebt wird.

Zur Umsetzung dieses Konzepts wurde ein Handbuch, das spezielle Hilfen im Umgang mit den jeweiligen Altersgruppen bereitstellt, für die Bankmitar-

²¹⁵ Vgl. Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, München 1990, S. 37.

²¹⁶ Vgl. o. V.: Bank Magazin 2/1993, S. 29.

²¹⁷ Vgl. o. V.: Bank Magazin 2/1993, S. 28.

²¹⁸ Unter „Cross Selling“ versteht man die Verkaufsbemühungen von Banken gegenüber der Kundschaft, die nur einen Teil des Leistungsprogramms in Anspruch nimmt, um diese für weitere Bankleistungen zu gewinnen.

beiter erstellt.²¹⁹ Dessen Inhalte werden aufgrund der schnellen Trendentwicklung in diesem Bereich ständig aktualisiert und erneuert. In jeder Geschäftsstelle wird zudem ein Verantwortlicher für den Jugendmarkt durch gezielte interne Auswahl bestimmt, der die Kommunikation mit seiner Zielgruppe durch entsprechendes Verhalten und Auftreten sowie durch besondere Aktionen forcieren soll. Hierfür steht ein eigener Jugendetat zur Verfügung.

Im Marktsegment der Kinder unter zwölf Jahren ist des Weiteren ein neues Produkt erprobt worden: Ein Bankautomat, „Mr. Money“ genannt, der den Jüngsten die Möglichkeit bietet, Spargroschen in den Automaten zu werfen und dafür Prämien zu erhalten, die direkt am Automaten ausgesucht werden können. Da das Ganze mit einer Magnetkarte und dazugehöriger Geheimzahl verbunden ist, kann so spielend am der Umgang mit Geld und Bankdienstleistungen erlernt werden.²²⁰

Wenn man sich die Internet-Seite der Nassauischen Sperrkasse (www.naspa.de) betrachtet, fällt sofort auf, dass den Jugendlichen ein eigener Bereich gewidmet ist, der sich in die Unterpunkte „Ein guter Start für Kinder“, „Schneller wachsen mit 14“, „Smart am Start mit 16“, „Einfach ausziehen mit 18“, „Richtig liegen mit 21“, „Naspa Info Center“ sowie „Mobil mit der Naspa“ gliedert. Auch hier wird den jungen Kunden nicht nur viel Platz eingeräumt, sondern ebenfalls das Lebensphasenkonzept umgesetzt.

2.3.2.4.2 Das Jugendmarkt-Konzept der Volksbanken

Eine besondere Form des Bankmarketings im Jugendbereich ist das Konzept SIZE-XL, das von den Volksbanken entwickelt wurde und von diesen auch eingesetzt wird. Hierbei werden die Jugendlichen mit speziellen Falblättern und Broschüren, deren Aufmachung und Sprache der Zielgruppe entsprechend gestaltet werden, auf für sie interessante Themen aufmerksam gemacht. So gibt es z. B. eine Broschüre zum Thema Girokonto, die

²¹⁹ Vgl. o. V.: Bank Magazin 2/1993, S. 29.

²²⁰ Vgl. o. V.: Bank Magazin 2/1993, S. 30.

den Titel „Die Sache mit der Knete“ trägt, eine andere befasst sich mit dem Thema Geldanlagen, also vermögenswirksame Leistungen, Bausparen, Versicherungen, und richtet sich speziell an die jungen Erwachsenen („Die große Freiheit“).

Die Genossenschaftsverbände aus Hessen, Rheinland-Pfalz, Thüringen, Württemberg und Bayern haben 1998 für ihre angeschlossenen Volksbanken und Raiffeisenbanken ein eigenes Handbuch zum Thema Jugend und Marketing herausgegeben. Dieses soll sowohl Informationen und Hintergrundwissen vermitteln als auch spezielle Programme und Produkte vorstellen, mit denen im Jugendmarkt Erfolge erzielt werden sollen. Ausführlich werden hier die Verhaltensänderungen der Jugend gegenüber früheren Jahrgängen („Verkürzung der Kindheit – Verlängerung der Jugend“) beschrieben, statistisches Zahlenmaterial zur Altersstruktur der Gesamtbevölkerung sowie der jungen Generation geliefert, das wichtige Thema „Jugend und Medien“ behandelt sowie die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Jugendmarketing geschildert²²¹.

Ausdrückliches Anliegen des Handbuchs ist es, den Banken einen langfristig ausgerichteten Leitfaden zu bieten, der einen dauerhaften Erfolg im Jugendmarkt gewährleisten soll. Als zusätzliche Hilfen beinhaltet es zudem Werkzeuge für die Praxis, wie etwa Checklisten, Arbeitsblätter, Mustertexte etc. Auch werden rechtliche Empfehlungen gegeben, welche auf die Besonderheiten im Umgang mit der minderjährigen Klientel hinweisen (s. 2.3.2.3.1) und so die Banken vor eventuellen Schwierigkeiten bewahren sollen.

2.3.2.4.3 Volksbank Schorndorf

Die Volksbank Schorndorf praktiziert wie die Nassauische Sparkasse ein lebensphasenorientiertes Jugendmarketingkonzept,²²² welches jedoch schon

²²¹ Genossenschaftsverband Hessen/Rheinland-Pfalz/Thüringen, Württembergischer Genossenschaftsverband, Genossenschaftsverband Bayern (Hrsg.): Jugend & Marketing, Handbuch für Maßnahmen im Jugendmarketing, 1998.

²²² Vgl. Bätz, Bettina: Jugendmarketing vor Ort – das lebensphasen- und zielgruppenorientierte Jugendmarketing der Volksbank Schorndorf, BI/GF 9/94, S. 52–57.

bei der Geburt des Kindes ansetzt und darauf aufbauend alle Altersgruppen zielgerichtet betreut. Bis zum sechsten Lebensjahr werden die Kleinen als sogenannte „Pfiffikusse“ betreut, die 7 bis 11-Jährigen können Mitglied im Kids Club werden und ein „Marc & Penny-Sparbuch“ erhalten, das genau auf die Bedürfnisse der Kleinen abgestimmt ist, für die Jugendlichen im Alter von 12 bis 18 Jahren gibt es den Prima Giro-Club und für die volljährigen jungen Erwachsenen den Inside-Club²²³. Mit diesem Konzept soll eine langfristige Bindung bereits der jüngsten Kunden an das Geldinstitut erreicht werden.

2.3.2.4.4 Commerzbank

Die Commerzbank wollte Mitte der 80er-Jahre schwerpunktmäßig einen kontinuierlichen Dialog mit der Zielgruppe der 14- bis 16-Jährigen, mit einem Streubereich von zwei Jahren, aufbauen.²²⁴ Hierzu rief man 1986 das Magazin „Yellow“ ins Leben, in dem nicht nur bankspezifische, sondern zahlreiche jugendrelevante Themen Platz fanden. Das Ziel hierbei war es, eine Form der Kundenansprache, die losgelöst von der Vermittlung von reinen Bankleistungen besteht, zu etablieren und so die Jugendlichen als Stammleserschaft an das Unternehmen zu binden, dabei gleichzeitig den eigenen Bekanntheitsgrad zu steigern und eine Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern zu erreichen. Da die Zeitschrift nur über den Bankschalter vertrieben wurde, zwang sie den Jugendlichen, zu ihrer Beschaffung aktiv tätig zu werden, und grenzte sich somit vom Billig-Image postalisch zugestellter Gratisblätter ab. Mit Vertriebszahlen von konstant 220.000 Exemplaren, ca. 25 % werden von den Eltern der Jugendlichen mitgenommen, konnte von einer guten Marktdurchdringung gesprochen werden.²²⁵ Das Layout, die Themenauswahl und die Textgestaltung wurden durch Fragebogenaktionen ständig auf ihre Aktualität und Akzeptanz überprüft. Hierbei wurde jedoch

²²³ Vgl. www.vbs.de.

²²⁴ Vgl. Weber, H.: Yellow – vom Kundenmagazin zum Trendsetter, in: Bank und Markt 10/1990, S. 17.

²²⁵ Vgl. Weber, H.: Yellow – vom Kundenmagazin zum Trendsetter, in: Bank und Markt 10/1990, S. 18.

berücksichtigt, dass die Gestaltung des „Yellow“-Magazins sehr genau auf das Gesamterscheinungsbild der Commerzbank abgestimmt war, da es auch von indirekten Zielgruppen wie Eltern, Lehrern oder den eigenen Mitarbeitern akzeptiert werden musste.²²⁶ So wurde der in der Commerzbank-Philosophie verankerte Umweltschutzgedanke umgesetzt, indem „Yellow“ als erstes Jugendmagazin überhaupt 1990 auf chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt wurde.

Die Commerzbank in Ulm betrieb seit 1988 Jugendfilialen mit entsprechend gestalteter Atmosphäre: Junges Design, installierte HiFi-Anlagen und ein Infocenter sollten es den Jugendlichen ermöglichen, die Bank in positivem Sinne kennen zu lernen.²²⁷ Ausgangspunkt für diese Initiative war eine Studie, deren Ergebnisse besagten, dass bei den Großbanken ein generelles Desinteresse an der Jugend und demzufolge eine zu große Distanz dieser Klientel gegenüber bestünde. Die Jugendfilialen versuchten nun, diesem Image durch einen lockeren Umgangston mit ihren jungen Kunden und die Organisation von Veranstaltungen, wie z. B. Stadtrallyes oder Faschingsfesten, entgegenzuwirken. Darüber hinaus konnten hier Informationen über Berufschancen und Weiterbildungsmöglichkeiten eingeholt werden, zudem bemühte man sich, die Bankprodukte jugendspezifisch zu verkaufen bzw. zur Verfügung zu stellen. Bei der Einführung dieser Jugendfilialen war zunächst eine Zuwachsrate bei den Kundenbeziehungen von 45 %, bereits ein Jahr später jedoch nur noch von 11 bis 35 % zu verzeichnen.²²⁸

Obwohl sich sowohl die Jugendfilialen als auch das Magazin „Yellow“ erfolgreich am Markt etablieren konnten, wurden sie Mitte der 90er Jahre eingestellt. Dies lag, wie bereits weiter oben angedeutet, daran, dass die Com-

²²⁶ Vgl. Weber, H.: Yellow – vom Kundenmagazin zum Trendsetter, in: Bank und Markt 10/1990, S. 17 f.

²²⁷ Vgl. Neumann, K.: Die jungen Verbraucher im Brennpunkt des Bank-Marketing, in: Preuß, V./Steffens, H. (Hrsg.): Marketing und Konsumerziehung, Frankfurt/Main 1993, S. 174.

²²⁸ Vgl. Neumann, K.: Die jungen Verbraucher im Brennpunkt des Bank-Marketing, in: Preuß, V./Steffens, H. (Hrsg.): Marketing und Konsumerziehung, Frankfurt/Main 1993, S. 177.

merzbank einen Wechsel ihres Marketingkonzeptes vollzog, der natürlich auch mit einem Imagewandel verbunden war, sodass für diese Jugendaktivitäten kein Platz mehr war. Es sollten nun vermehrt finanzkräftige Kunden und deren spezifische Bedürfnisse angesprochen werden.²²⁹

2.3.2.4.5 Studentenseminare der HypoVereinsbank

Die HypoVereinsbank konzentriert sich auf die Gruppe der Studenten, denen sie eine Art Rundumservice anbietet. Dazu gehören das so genannte kostenlos geführte 3D-Einsteigerkonto für alle Studierenden bis 30 Jahre, eine kostenlose EC-Karte und zusätzlich noch Studenten-Seminare mit dem Titel „perfact training“. Diese Ein-Tages-Kurse, die pro Teilnehmer jeweils 35 € kosten, sind nach Aussagen des Veranstalters hochwertige persönlichkeitsbildende Seminare, die karrierebewusste Berufseinsteiger in ihrem persönlichen Kommunikationspotenzial fördern und dadurch den Berufseinstieg erleichtern sollen. Zu den angebotenen Themengebieten zählen u. a. Projektmanagement, Kommunikation, Argumentation oder Bewerbungsstrategien. Die HypoVereinsbank sieht diese Art des Studentenservices auch als eine Gelegenheit, bereits zu Studienzeiten mit potentiellen zukünftigen Führungskräften in Kontakt zu treten und diese evtl. frühzeitig für das eigene Unternehmen zu gewinnen.²³⁰

2.3.2.4.6 Stadtparkasse Chemnitz: „Cash Corner“

Die Stadtparkasse Chemnitz entschied sich im Herbst 1996 zur Einrichtung einer Jugendfiliale. Zu diesem Zweck wurde der Auftrag an den Lehrstuhl Marketing der TU Chemnitz gegeben, eine Konzeption hierzu in Zusammenarbeit mit ortsansässigen Jugendlichen zu erstellen (s. 2.3.2.1.1). Nachdem so zunächst ermittelt wurde, welche Bedürfnisse und Erwartungen die Zielgruppe im Hinblick auf diese Filiale hat (hierbei wurde sich in erster Linie auf die 12- bis 17-jährige Klientel bezogen), begann man 1997 mit deren

²²⁹ Angaben lt. Telefonat mit Frau Kowicz, Marketing-Abteilung Commerzbank Hamburg, vom 26. 9. 2003.

²³⁰ Vgl. www.perfacttrainig.com.

Umsetzung, sodass im April 1998 die Eröffnung mit einem jugendgemäßen Beiprogramm (z. B. Autogrammstunde eines Daily-Soap-Stars) stattfinden konnte.

Diese so genannte „Cash Corner“-Filiale teilt sich in drei Bereiche auf: eine Service- und Beratungszone, in welcher das eigentliche Bankgeschäft inklusive Kontoauszugsdrucker und Geldautomat abgewickelt wird, eine Bistro-Zone, die, mit Getränkeautomat, Videoleinwand und Stereoanlage ausgestattet, den Jugendlichen als Treffpunkt dient, sowie eine daran anschließende Internet-Zone, in der Rechner zum Surfen bereitstehen.²³¹

Das Angebot dieser Jugendfiliale wird bisher sehr gut angenommen, was in einem Telefonat mit der Stadtparkasse Chemnitz vom 26. 9. 2003 bestätigt wurde.

2.3.2.5 Sonderform Sponsoring

Eine Marketingmaßnahme, die weniger der direkten Umsatzsteigerung, sondern vielmehr dem Imagegewinn – was gerade im Jugendbereich extrem wichtig ist²³² – dient, ist das Sponsoring. Hier gibt es die fast schon „klassisch“ zu nennende Variante des Disco-Abends, zunehmend sind aber auch Aktivitäten im kulturellen und sportlichen Bereich festzustellen. Die Sparkassen operieren hierbei in erster Linie auf regionaler Ebene, z. B. indem Theateraufführungen im unmittelbaren Zweigstellenumfeld oder örtliche Institutionen, wie z. B. der Fußballclub, unterstützt oder Kindergärten renoviert werden. Die Sparkasse Essen beispielsweise hat für die Regionalförderung im Jahr 1990 rund zwei Millionen DM aufgewendet.²³³

²³¹ Vgl. Baier, Gundolf, Dr.: „Cash Corner“ – Die Jugendgeschäftsstelle der Sparkasse Chemnitz, in: Zanger, Cornelia/Griese, Kai-Michael (Hrsg.): Beziehungsmarketing mit jungen Zielgruppen, Verlag Vahlen, München 2000, S. 290 ff.

²³² Weyrich, C.: Darstellung und kritische Würdigung von Jugendmarketingkonzepten bei Banken, München 1998, S. 30 f. und 43 ff.

²³³ Vgl. Pilz-Kusch, U.: Neue Trends im Jugendmarketing der Kreditinstitute, S. 195.

Die Großbanken versuchen derartige Imagegewinne eher mit globalen Ansätzen zu erzielen. Die Dresdner Bank beispielsweise unterstützt seit 1987 die Talentförderung in Sportvereinen mit dem Preis „Grünes Band“. Die Schirmherrschaft hierfür hat der Deutsche Sportbund übernommen, und die Vereine, die ausgezeichnet werden, erhalten eine Prämie in Höhe von 5.000 €. ²³⁴ Bisher wurden insgesamt über 1.000 Vereine aus den unterschiedlichsten Sportarten auf diese Weise für ihre Nachwuchsförderung ausgezeichnet. ²³⁵

Die Commerzbank widmete sich einem anderen Feld, nämlich dem Umweltsponsoring: Durch aktive Projektarbeit und einen so genannten Umweltpreis besetzte man hier einen zeitgemäß positiv besetzten Themenkomplex. Der Umweltpreis wurde von 1991 bis 2001 in Zusammenarbeit mit dem Magazin „Impulse“ an mittelständische Unternehmer verliehen, die sich durch besondere Umweltfreundlichkeit auszeichnen. ²³⁶ Deren Öko-Konzepte wurden durch eine Jury, in der sich u. a. auch der amtierende Bundesumweltminister fand, bewertet und mit einem Sachpreis im Wert von anfänglich 100.000,- bis später 150.000,- DM ausgezeichnet. Mit der Projektarbeit sollte durch den aktiven Einsatz von Mitarbeitern ein Beitrag zum Umweltschutz geleistet werden. Für den Nationalpark „Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer“ wurden so z. B. die Kosten für eine Teilzeitkraft übernommen, ²³⁷ welche die Besucher des Parks über die Erhaltung und Gefährdung dieses empfindlichen Ökosystems aufklären sollte. Insgesamt arbeiteten 20 Mitarbeiter, die durch Commerzbank finanziert wurden, in solchen Projekten aktiv für den Umwelt- und Naturschutz. Nach zehn Jahren (mit der Teppichfirma Vorwerk

²³⁴ Vgl. o. V.: Kreditwesen, 13/1991, S. 25/619.

²³⁵ Vgl. <http://www.blsv.de/blsv/service/downloads/grunband.html>.

²³⁶ Vgl. o. V.: Kreditwesen, 13/1991, S. 25/619.

²³⁷ Vg. Weber, H.: Yellow – vom Kundenmagazin zum Trendsetter, in: Bank und Markt 10/1990, S. 19.

als letztem Gewinner) fand die Verleihung dieses Umweltpreises allerdings zum letzten Mal statt.²³⁸

Die bayerische Hypo-Bank hat sich verstärkt dem kulturellen Sponsoring zugewandt. Die Verbindung zu jungen Kunden wird durch die Zusammenarbeit mit den Kunstakademien, deren jährliche Abschlussarbeiten von der Hypo Bank erworben werden, um das zeitgenössische Kunstdenken in den einzelnen Filialen zu etablieren. Das bietet der Bank zwei Vorteile: Zum einen wird durch die junge Kunst ein besonderes Ambiente in den einzelnen Zweigstellen kreiert, und zum anderen verschafft sich das Unternehmen so ein offenes und kommunikatives Image. Aber auch der direkte Kontakt mit der Jugend wird mit dem so genannten Hypojugendforum gesucht. Unter einem bestimmten Motto diskutieren und agieren ca. 200 Schülerzeitungsredakteure mit anerkannten Experten aus den Bereichen Wirtschaft, Kultur und Politik.²³⁹ Neben dem Imagegewinn im bereits beschriebenen Sinn werden dadurch zudem Schwellenängste bei potentiellen jungen Kunden abgebaut sowie jugendliche Meinungsführer erreicht.

Die bayerischen Sparkassen sowie die Landesbank Bayern engagieren sich als Partner für den Sternstunden e. V. (www.sternstunden.de), eine Kinderhilfsorganisation, die in den zehn Jahren ihres Bestehens seit 1993 47 Mio. € für 850 weltweite Projekte sammeln konnte. Hierfür werden unter dem Banner der Sparkassen sogar TV-Spots geschaltet, was jedoch aufgrund des extrem prestigeträchtigen Images, das durch diese Art des Sponsorings vermittelt wird, auch verständlich ist.

²³⁸ Auskunft lt. Telefonat mit Herrn Prim, Umweltmanagement-Abteilung der Commerzbank in Frankfurt, am 26. 9. 2003.

²³⁹ Vgl. o. V.: Hypo: Bayerische Hypotheken- und Wechselbank, Bericht über das Geschäftsjahr, München 1991, S. XV.

2.3.3 Die Sparkassen im Jugendmarkt

Die Sparkassen unterscheiden sich von den privaten Bankinstituten dahingehend, dass das Unternehmensziel nicht nur auf Gewinnoptimierung ausgerichtet ist, sondern zudem auch der öffentliche Auftrag vorhanden ist, die Allgemeinheit mit Bankmarktleistungen zu versorgen, welche evtl. nicht rentabel sind. Der Gewinn der Sparkassen fließt in eine Sicherheitsrücklage, welche die Existenz der Sparkassen aus eigener Ertragskraft langfristig sichern soll.²⁴⁰

2.3.3.1 Marketingaktivitäten der Sparkassen

2.3.3.2 Marktanteile der Sparkassen

Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass die Sparkassen in fast allen Altersgruppen der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen Marktführer sind.

So führte beispielsweise die GfK 1994 eine Untersuchung durch, die sich mit der Wettbewerbsposition der Sparkassen im Marktsegment der Jugendlichen befasste.²⁴¹ Diese Studie hat 19 verschiedene telefonische Untersuchungen, die insgesamt etwa 23.000 Fälle umfassen, ausgewertet. Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen im Alter von 16 bis 24 Jahren sind dabei mit knapp 3.000 Fällen repräsentiert.

Sowohl bei Jugendlichen (16 bis 20 Jahre; 56 %) als auch jungen Erwachsenen (21 bis 24 Jahre; 54 %) ist eine Sparkasse die häufigste Hausbank. Die Produktnutzung des Sparbuches liegt bei den Jugendlichen bei 80 %, bei den jungen Erwachsenen bei 77 %, ist damit durchschnittlich ausgeprägt und nimmt vom 16. Lebensjahr an kontinuierlich ab, während die Inan-

²⁴⁰ Vgl. Halsch, Gerhard, Dr. rer. pol.: Marktsegmentierung als Marketingstrategie von Kreditinstituten unter besonderer Berücksichtigung jugendlicher Zielgruppen, Göttingen, 1995, S. 108 f.

²⁴¹ Vgl. o. V., GfK, 1994, o. S.

spruchnahme anderer Leistungen, z. B. der „vermögenswirksamen Leistungen“, deutlich innerhalb des betrachteten Alterssegmentes ansteigt (vgl. Abbildung II-1).

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Untersuchung von 1999, die ergab, dass rund zwei Drittel (66 %) aller 14–25-Jährigen ein Konto bei einer Sparkasse haben.²⁴² Diese haben damit einen deutlichen Vorsprung gegenüber den anderen Banken. Die Genossenschaftsbanken etwa, die immerhin den zweithöchsten Marktanteil in diesem Segment haben, können lediglich 28 % der 14–25-jährigen Kontoinhaber zu ihren Kunden zählen, alle anderen Banken werden mit 6 % oder weniger genannt. Die meisten dieser Bankverbindungen existieren dabei in Form von Spar- und Girokonten, wobei Letzterem eine größere Bedeutung zugemessen werden kann, da der Jugendliche zu dem Sparkonto, das oftmals bereits bei der Geburt von den Eltern oder anderen Verwandten angelegt wurde, zumeist keine aktive Beziehung hat. Das Girokonto dagegen wird von den Jugendlichen häufig selbst eröffnet und gilt aus Bankensicht als klassischer Ausgangspunkt für ein potentiell Cross-Selling. Die hohe Ausschöpfung bei den Girokonten im Nachwuchsmarkt kann daher als wichtiger Indikator für die Marktstellung der Sparkassen angesehen werden.

Nach einer aktuelleren Studie der Agentur Youngcom! aus dem Jahr 2002 ist der Marktanteil der Sparkassen bei den 13–20-Jährigen mit 46,9 % nicht mehr ganz so hoch wie noch 1994, allerdings sind sie noch immer klarer Marktführer, gefolgt von den Volks- und Raiffeisenbanken mit 14,0 %, der Deutschen Bank mit 9,5 % und der Postbank mit 9,3 %.²⁴³ Wichtigstes Kriterium bei der Beurteilung einer Bank sind dabei deren Öffnungszeiten, was von fast zwei Dritteln (63,6 %) genannt wurde, gefolgt vom Geldautomatennetz (49,5 %). Als nahezu gleich wichtig wurden die Preise und Gebühren

²⁴² Vgl. Infratest Burke Finanzforschung: Jugend-Finanzmarkt-Datenservice 1999: Erwartungen und Verhalten der 14–25-Jährigen im Finanzmarkt, München 1999, S. 25.

²⁴³ Vgl. o. V.: Jugend & Finanzen 2002, Youngcom! Agentur für integrierte Jugendkommunikation, München 2002, S. 7.

(36,9 %), die Zinskonditionen (35,7 %) und die Beratungsqualität (34,5 %) genannt, während z. B. Internet-Banking-Angebote (17,6 %) und die Produktqualität (15,2 %) eine wesentlich geringere Rolle spielten.²⁴⁴

2.3.3.3 Beurteilung der Sparkassen durch die Jugendlichen

„Zentraler Anlass für die Eröffnung eines Girokontos bei einem bestimmten Geldinstitut sind für Jugendliche und für junge Erwachsene Empfehlungen mit 46 % (...) sowie bereits bestehende Verbindungen zum Institut mit 14 % (...) z. B. in Form von bereits vorhandenen Sparkonten.“²⁴⁵ Dieser Aspekt sichert also den Sparkassen ihre Marktführerschaft im betrachteten Segment, wobei andere Stärken gegenüber Großbanken, wie z. B. die günstige Erreichbarkeit und die eher geringe Höhe der Gebühren, hier kaum zum Tragen kommen.

Interessanterweise werden die Sparkassen von ihren jungen Kunden weniger gut beurteilt als andere Institute. So geben lediglich 62 % dieser Klientel an, sie seien mit ihrer Sparkassenfiliale *sehr zufrieden*, während immerhin 69 % der Kunden aller Banken dies ihrer Hausbank attestieren. Eine positive Würdigung erfährt jedoch die Kostenfreiheit des Girokontos bei den Sparkassen.

Im Vergleich zu den Genossenschaftsbanken werden die Sparkassen in allen abgefragten Kriterien, wie z. B. Freundlichkeit der Mitarbeiter, Qualität der fachlichen Beratung, Höhe der Zinsen etc., schlechter beurteilt. 45 % bzw. 43 % der Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen würden als Sparkassenkunden ihr Kreditinstitut weiterempfehlen. Obwohl dies nur sehr durchschnittliche Werte sind, werden hier trotzdem noch mehr Institutsempfehlun-

²⁴⁴ O. V.: Jugend & Finanzen 2002, Youngcom! Agentur für integrierte Jugendkommunikation, München 2002, S. 8.

²⁴⁵ Vgl. GfK, 1994, o. S.

gen ausgesprochen als von den Kunden der Genossenschaftsbanken (vgl. Abbildung II-2).²⁴⁶

Was die Bankloyalität betrifft, so würden sich die Jugendlichen zu 83 % wieder für ihre Sparkasse entscheiden, was dem Durchschnitt aller Sparkassenkunden entspricht. Dagegen würden nur 77 % der jungen Erwachsenen im Alter von 21 bis 24 Jahren erneut ihr Geldinstitut wählen, d. h. die Wechselbereitschaft ist hier deutlich höher. Der Grund dafür dürfte in der erhöhten Mobilität dieser Altersgruppe zu finden sein, die beispielsweise durch den Beginn eines Studiums, den Eintritt ins Berufsleben, Hochzeit etc. hervorgerufen wird. Dieses Alterssegment stellt daher im Kundenstamm der Sparkasse die unsicherste Gruppe dar. Im Vergleich mit den Genossenschaftsbanken schneiden die Sparkassen hinsichtlich der generellen Kundenloyalität trotzdem erneut besser ab.

Als Ergebnis der GfK-Studie kann zusammengefasst formuliert werden, dass die Sparkassen zwar im Markt der Jugendlichen und jungen Erwachsenen eine wesentlich stärkere Stellung, jedoch auch ein schlechteres Image haben als die Genossenschaftsbanken. Ein Grund hierfür könnte sein, dass die jungen Kunden bei den Sparkassen erheblich seltener einen ständigen Ansprechpartner haben als bei den Genossenschaftsbanken, weshalb sie sich vermutlich von diesen eher ernst genommen fühlen. Ein Abwandern der jungen Erwachsenen von den Sparkassen zu anderen Geldinstituten wird auch durch eine andere Studie belegt, in welcher die Entwicklung der Anzahl von Sparkassenkonten in den Alterstufen der Jugendlichen und jungen Erwachsenen untersucht wurde.²⁴⁷

Auch eine im Auftrag des Bundesverbandes der Volksbanken und Raiffeisenbanken 1997 durchgeführte Studie des Instituts für Demoskopie Allensbach belegt, dass der Marktanteil der Sparkassen im Segment der 14 bis 19-

²⁴⁶ Vgl. GfK, 1994, o. S.

²⁴⁷ Vgl. Franck, Dr. H., in: Markt (Sparkassenzeitschrift), Ausgabe 4/94 S. 14–16.

Jährigen zurückging, und zwar von 50 % (1991) auf 45 % (1997).²⁴⁸ Dagegen konnten die Genossenschaftsbanken nach Einbußen im Zeitraum Mitte der achtziger bis Anfang der neunziger Jahre von dort an wieder Marktanteile zurückgewinnen. Die gleiche Studie kommt allerdings auch zu dem Ergebnis, dass die Genossenschaftsbanken bei den Über-20-Jährigen an Boden verloren haben, während in dieser Altersgruppe wiederum die Sparkassen einen höheren Marktanteil verzeichneten als noch zu Beginn der neunziger Jahre.

Trotz dieser eher schwachen Untersuchungsergebnisse bekamen die Sparkassen in der Youngcom!-Studie von 2002 von den befragten 13 bis 20-Jährigen die besten Noten aller Banken.²⁴⁹ Beurteilungskriterien waren Image, Produktqualität, Werbung und Ansprache der Kreditinstitute. Die Sparkassen wurden durchschnittlich mit einer 2,5 benotet, die Deutsche Bank 24 als Zweitbeste mit 2,8, gefolgt von den Volks- und Raiffeisenbanken und der HypoVereinsbank, die jeweils einen Notenschnitt von 2,9 erhielten.

2.3.3.4 Kundenfluktuation bei den Sparkassen

Der im vorherigen Abschnitt im Rahmen der GfK-Studie beobachtete Trend, der besagt, dass die Bereitschaft der Sparkassenkunden, ihr Geldinstitut zu wechseln, bei den jungen Erwachsenen größer ist als bei den Jugendlichen, bestätigt sich bei der Betrachtung der Kontolöschungsquoten der verschiedenen Altersstufen, die ein Maß für die Kundenfluktuation darstellen.

In Abbildung II-3 ist sowohl für die in der vorliegenden Arbeit schwerpunktmäßig untersuchten oberfränkischen Sparkassen als auch für alle bayerischen Sparkassen der Anteil der Konten angegeben, die in der jeweiligen Alterstufe von den Kunden aufgelöst werden. Zwar ist die Kundenloyalität der oberfränkischen Sparkassenkunden im Durchschnitt höher die der baye-

²⁴⁸ Vgl. o. V.: Volksbanken und Raiffeisenbanken – Sonderanalyse Jugendmarkt, Kommentarband, Institut für Demoskopie Allensbach, 1997, S. 2.

²⁴⁹ Vgl. o. V.: Jugend & Finanzen 2002, Youngcom! Agentur für integrierte Jugendkommunikation, München 2002, S. 25.

rischen, was möglicherweise durch die überwiegend ländliche Struktur des oberfränkischen Raumes zu erklären ist, allerdings ist auch bei den oberfränkischen Sparkassen klar zu erkennen, dass es in der Altersgruppe der jungen Erwachsenen (19 bis 29 Jahre) deutlich häufiger zu Kontoauflösungen kommt als bei den Jugendlichen im Alter von 12 bis 18 Jahren. So ist es beispielsweise bei den 14-jährigen Bankkunden nur jedes hundertste Konto einer oberfränkischen Sparkasse, das aufgelöst wird, bei den 24-Jährigen jedoch schon jedes sechzehnte.

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass nicht jede Kontolöschung automatisch mit einem Wechsel des Geldinstitutes verbunden ist. Kommt es z. B. nach der Eheschließung zur Zusammenlegung von Konten, so verschwinden Kunden aus der Statistik, die aber über die gemeinsame Kontonutzung mit dem Partner indirekt weiter Kunde sind. Auch ist zu berücksichtigen, dass aufgrund der in Kapitel 2.3.2.2.4 angesprochenen größeren Mobilität der jungen Erwachsenen mitunter eine Kontolöschung mit gleichzeitiger Eröffnung eines neuen Kontos bei einer andern Sparkasse an einem anderen Ort erfolgt. Diese Kunden verlassen dann zwar ihre Hausbank, bleiben den Sparkassen aber generell erhalten.

2.3.3.5 Zusammenfassende Beurteilung der Marktposition der Sparkassen

Die Sparkassen haben im Marktsegment Jugend einige Vorteile, die sie konsequent nutzen müssen: Zum einen sind sehr viele Jugendliche bereits Kunde bei einer Sparkasse, auch wenn u. U. nur ein von den Eltern angelegtes Sparbuch besteht, zum anderen haben die Sparkassen, vermutlich aufgrund ihres historisch bedingten öffentlichen Auftrags, ein insgesamt positives Ansehen, was sich auch auf die junge Generation überträgt.

Da aufgrund des bereits vorhandenen hohen Marktanteils bei Kindern und Jugendlichen das Zugewinnpotential an Neukunden begrenzt ist, sollte der Schwerpunkt der Marketingaktivitäten darauf gelegt werden, diese bestehenden Kundenbeziehungen in langfristige Stammkundschaften umzuwan-

deln. Dazu gehören auch bestimmte Mechanismen zur Verhinderung der Abwanderung zur Konkurrenz durch den Aufbau von Wechselbarrieren.²⁵⁰ Zudem bietet sich das oftmals schon vorhandene Girokonto als Ausgangspunkt für weitere Bankleistungen, z. B. den Abschluss von Bausparverträgen, an, aber auch Versicherungen können über die Sparkasse vermittelt werden. Die sich dadurch ergebende wachsende Produktnutzung führt letztlich dazu, dass eine Abwanderung des Kunden unwahrscheinlicher wird.²⁵¹

2.4 Fazit

Die Bankinstitute haben erkannt, dass der Jugendmarkt eines der wenigen Segmente im Finanzgeschäft ist, in dem noch Wachstumssteigerungen möglich sind, und das, obwohl die Anzahl der Jugendlichen in Deutschland seit Jahren rückläufig ist und dies wohl auch in Zukunft sein wird.²⁵² Da sich das Bankmarketing dieser Zielgruppe erst Mitte der 80er-Jahre verstärkt zugewandt hat, liegen hier noch erhebliche Potentiale zur Steigerung von Marktanteilen.

Der Umgang mit der Zielgruppe der Jugendlichen ist nicht unproblematisch. Zuerst einmal ist diese Klientel bestimmten gesetzlichen Besonderheiten unterworfen, zumindest solange noch keine Volljährigkeit und damit auch unbeschränkte Geschäftsfähigkeit besteht. Aufgrund des Haftungsausschlusses von minderjährigen Bankkunden drohen hier Verlustgeschäfte, die zwar in der Regel durch den finanziellen Einsatz der Eltern abgewendet

²⁵⁰ Vgl. Kotler, Philip: Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9. Auflage, Stuttgart 1999, S. 74.

²⁵¹ Vgl. Bernet, Beat: Bündelung und Entbündelung von Finanzprodukten, in: Betsch, Oskar/van Hooven, Eckart/Krup, Georg (Hrsg.): Handbuch Privatkundengeschäft, Frankfurt 1998, S. 378.

²⁵² Vgl. animierte Altersstruktur-Grafik für die Bundesrepublik Deutschland auf www.destatis.de/basis/d/bevoe/bev_svg-var.htm.

werden²⁵³, wofür jedoch keine rechtliche Grundlage besteht. Hinzu kommt, dass das Bekanntwerden derartiger Probleme im Zuge der Kreditvergabe an Jugendliche einen massiven Imageverlust der Bank zur Folge hat. Aufgrund der mitunter recht aggressiven Werbung, die einige Kreditinstitute vornehmlich in den 90er-Jahren betrieben haben, ist die Öffentlichkeit gerade für Sachverhalte sensibilisiert worden, die den Eindruck erwecken können, eine Bank will jungen Menschen unter Ausnutzung von deren Unerfahrenheit Leistungen „andrehen“ oder sie zum leichtfertigen Umgang mit Geld verführen. Statt Sicherheit und Vertrauen, also Werten, für die eine Bank stehen sollte, wird so vielmehr Unseriosität vermittelt.

Die Banken haben festgestellt, dass sie sich neuer Akquisitionsmethoden bedienen müssen, um im Marktsegment der Jugendlichen verstärkt Fuß fassen können. Es gilt hierbei, sich am Lebensgefühl der jungen Generation zu orientieren, was jedoch nicht in zu starkem Maße in das eigene Unternehmensprofil verschleiender Weise durchgeführt werden darf, da sich Wertvorstellungen und Lebenswirklichkeit von jungen Menschen in unserer schnelllebigen Zeit in der Regel rascher ändern, als dies das Image einer Bank könnte.

Die erforderlichen Marketingmaßnahmen sind hierbei recht unterschiedlich: Die Sparkassen sehen ihren Schwerpunkt eher im regionalen Bereich, während die Großbanken entweder eine zielgruppenspezifische Produktorientierung oder den Aufbau eines Jugendprofils in der Vordergrund ihrer Bemühungen stellen. Daraus ergeben sich auch für den Bereich Sponsoring bestimmte Vorgaben, die mit der Marketingstrategie konform zu gehen haben. Eine Sparkasse wird beispielsweise eher einen regionalen Sportvereine unterstützen, wohingegen auf die Erstellung eines Jugendprofils ausgerichtete Maßnahmen einer Großbank vielmehr überregionalen Charakter, bei-

²⁵³ Ein Direktor der Deutschen Bank äußerte sich hierzu folgendermaßen: „Wir gehen aber davon aus, dass sie [die Eltern] einspringen, wenn das Konto des Nachwuchses ins Minus rutscht.“ Vgl. o. V.: Spiegel, Nr. 17/1993, S. 131.

spielsweise im Event-Management oder durch einen bundesweiten Club mit einheitlicher Präsentation und Clubzeitschrift, besitzen werden.

Ein Problem, mit welchem sich Marketingmaßnahmen für Jugendliche konfrontiert sehen, ist, dass junge Menschen in der Regel von sich aus wenig Interesse an Bankdienstleistungen haben. Sicher haben die meisten ein Spargbuch oder vielleicht auch ein Giro-Konto, aber normalerweise braucht es Kommunikationsmaßnahmen außerhalb des direkten Bankkontextes, um junge Menschen für ein Institut interessieren zu können. Diese haben in den vergangenen 20 Jahren auch einen starken Zuwachs erfahren, das Problem, welches sich hier offenbart, ist jedoch, dass die Erfolgsmessung solcher Marketingmaßnahmen ausgesprochen schwierig ist, da sie für gewöhnlich nicht zu direkten finanziellen Gewinnen führen. Eine Verbesserung des Images und Steigerung der Bekanntheit bei der Zielgruppe sind nun einmal Faktoren, die sich nicht unmittelbar in Ertragssteigerungen ausdrücken und somit schwer nachvollziehen lassen.

Selbst wenn eine Bank ihren Marktanteil bei den Jugendlichen und jungen Erwachsenen steigern kann, so bedeutet das in der Regel, dass zunächst einmal hierfür Kosten aufgewendet werden mussten, die Beurteilung von deren Rentabilität jedoch erst zukünftig möglich sein wird. Jugendliche haben zwar in den letzten Jahren zunehmend mehr Finanzkraft entwickelt, insgesamt gesehen werden aber in diesem Segment keine besonders hohen Summen erwirtschaftet. Erst wenn es gelingt, den jugendlichen Kunden auch als Erwachsenen, der dann ein hohes Einkommen und Interesse an umfassenden Bankleistungen hat, an das Unternehmen zu binden, wird deutlich, ob sich diese Investitionen gelohnt haben.

Dies ist auch ein ganz entscheidender Aspekt für die Erstellung eines erfolgreichen Jugendmarketing-Konzepts: Dem jungen Kunden muss trotz aller auf seine speziellen Bedürfnisse abgestimmten Maßnahmen vermittelt werden, dass seine Bank ein kompetenter Ansprechpartner für Geldangelegenheiten ist. Die Sparkassen kämpfen hart mit diesem Problem, da sie zwar (zusam-

men mit der Post) einerseits einen sehr hohen Marktanteil bei den Jugendlichen besitzen, andererseits aber auch das Image haben, bei größeren Geldgeschäften nicht hinreichend kompetent zu sein, sodass viele junge Erwachsene, die bereits jahrelang bei einer Sparkasse ein Konto oder Sparbuch hatten, in dem Moment, wo ihr eigener Finanzrahmen wächst, zu einer Groß- oder Genossenschaftsbank wechseln. Gerade auch im Hinblick auf die zukünftige Erbgeneration ist dieser Gesichtspunkt zu beachten.

Marketingmaßnahmen für Jugendliche können unterschiedlich Formen haben, wichtig ist es jedoch, dass das durch die Werbung transportierte Image in sich schlüssig und mit der Unternehmensphilosophie übereinstimmend ist, aber auch dem Jugendlichen in seinen Bedürfnissen entgegenkommt. So wundert es nicht, dass viele Banken die jungen Kunden in ihrem Unabhängigkeitsdrang und dem Wunsch nach Erweiterung ihrer Konsummöglichkeiten unterstützen, indem sie ihnen frühzeitig Service-Karten zur Verfügung stellen. Doch auch der direkte persönliche Kontakt ist, trotz der stetigen Zunahme des Online-Bankings, extrem wichtig, denn gerade hier ist es möglich, dem Jugendlichen ein Gefühl der Vertrautheit zu vermitteln, was seine Markentreue gegenüber der Bank in der Regel steigert. Hier zeigt sich auch ein Problem von eigens eingerichteten Jugendfilialen, die zwar einerseits den Bedürfnissen der Zielgruppe entgegenkommen, andererseits den erforderlichen Übergang zum „normalen“ Bankgeschäft aufgrund der räumlichen Trennung zu den üblichen Filialen nur erschwert bewältigen können.

Jugendmarketing erfordert hohe Investitionen und bietet nur eine recht unsichere, da ausschließlich zukünftige Rentabilität. Die Commerzbank, die in den 80er- und 90er-Jahren extrem aktiv auf dem Jugendsektor war, hat beispielsweise im Zuge des Wandels ihrer gesamten Marketingstrategie mit einer Hinwendung zu in erster Linie finanziell potenten Kunden diesen separaten Jugendbereich nahezu vollständig aufgelöst. Trotzdem ist es, gerade in Zeiten der Globalisierung und Europäisierung und der damit zunehmenden

Konkurrenz, auch im Hinblick auf die häufige Austauschbarkeit von Bankdienstleistungen und -produkten wichtig, bereits junge Menschen an das Kreditinstitut zu binden. Die in den letzten Jahren zunehmende Diskussion um die private Altersvorsorge und die damit einhergehende Sensibilisierung auch schon der jüngeren Bevölkerung lässt sich zudem in Konzepte, die dieses zum Ziel haben, hervorragend integrieren, um somit langfristige Stammkundschaften sichern zu können.

3 Empirie: Das Bankmarketing ober- und unterfränkischer Sparkassen im Alterssegment der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen

3.1 Überblick

Ziel der gesamten empirischen Untersuchung ist es, exemplarisch an den betrachteten Sparkassen festzustellen, ob und inwiefern Erfolge im Marketing Erfolge bei der Altersgruppe der bis 28 Jahre alten Kunden erzielt werden. Hierbei wird durchaus in harten Zahlen gemessen, nämlich in Form einer Gegenüberstellung des Deckungsbeitrages, den die Bank mit diesem Geschäftssegment erwirtschaftet, und den Werbeaufwendungen, die hierfür betrieben werden. Die Ergebnisse der Untersuchung, deren Inputdaten von den hier betrachteten Instituten geliefert wurden, werden im zweiten Abschnitt dieses Kapitels vorgestellt.

So kann zwar der Erfolg bewertet, aber nicht unbedingt zuverlässig interpretiert werden. Den Hintergrund dafür bilden die Ergebnisse des Theorieteils, darüber hinaus muss jedoch untersucht werden, welche Grundhaltung gegenüber Banken allgemein in diesem Alterssegment vorherrscht, da nur so eine inhaltliche Interpretation des Werbeerfolges möglich wird. Aus diesem Grund folgen im dritten Abschnitt dieses Teiles zwei Fragebogenerhebungen unter Jugendlichen im Einzugsgebiet der untersuchten Sparkassen.

Der vierte Abschnitt versucht Anhaltspunkte für die Erklärung des Werbeerfolges oder -misserfolges zu liefern, indem ein Bezug zur Haltung der Banken gegenüber den Kunden im untersuchten Alterssegment hergestellt wird. Die Bewertung der empirischen Ergebnisse schließlich erfolgt in Kapitel IV dieser Arbeit.

3.2 Erfolgsmessung der Werbemaßnahmen im Marktsegment bis 28 Jahre

3.2.1 Möglichkeiten der Margenkalkulation in der Bank

3.2.1.1 Überblick

Jeder größere Betrieb führt eine Kostenrechnung oder auch Kalkulation durch, um die Wirtschaftlichkeit seiner Arbeit zu überprüfen. Ausgehend von den Zahlen der Finanzbuchhaltung wird zunächst ermittelt, wodurch Kosten entstehen (Kostenartenrechnung), diese werden dann in der Kostenstellenrechnung den einzelnen betrieblichen Abteilungen und Bereichen zugeschrieben. So bekommt man einen Überblick darüber, welche Organisationseinheit welche Kosten verursacht und wie hoch ihr Anteil an der betrieblichen Wertschöpfung ist. In der Kostenträgerrechnung schließlich werden die Kosten auf das einzelne Produkt umgerechnet, damit herausgefunden werden kann, wie teuer die Produktion eines Gutes war. Nur so ist es möglich, einen Angebotspreis zu kalkulieren, der dem Unternehmen Gewinn bringt. Je größer und komplexer ein Konzern ist, desto schwieriger wird es, diese Kostenrechnung durchzuführen. Das kann bis hin zu der Entstehung eines komplexen Controllingsystems führen, das durch Datenverarbeitungsunterstützung eine umfassende und zeitnahe Beurteilung der Wirtschaftlichkeit ermöglicht.

Im Bankbetrieb steht die Kalkulation nun vor einem besonderen Problem: Eine Bank ist ein Dienstleistungsunternehmen, sie führt für ihre Kunden verschiedene Geschäfte durch und wickelt diese ab. Mit dieser Leistungserstellung sind verschiedene Kosten verbunden, denen durch Scheckeinreichgebühren, Händlerprovisionen und Ähnliches zwar Einnahmen gegenüberstehen, die jedoch in der Regel nicht ausreichen, um im reinen Leistungsbereich ein positives Ergebnis zu erzielen.

Da die Bank hier einen Fehlbetrag erwirtschaftet, kommt der Überschuss oder Gewinn, der letztlich erzielt wird, nicht dadurch zustande, dass die Angestellten der Bank Leistungen erstellen und diese Leistungen an die Kunden verkaufen. Es kommt vielmehr darauf an, zu welchen Konditionen die Bank ihre Geschäfte abwickeln kann, der Gewinn entsteht also normalerweise im Wertbereich. Die Differenz zwischen den Werterlösen (der Summe aus Zins- und Provisionserlösen) und den Wertkosten (der Summe aus Zins- und Provisionskosten) stellt die so genannte Bruttozinsspanne dar, die normalerweise die Bedarfsspanne, also den Unterschied zwischen Betriebskosten und Betriebserlösen,²⁵⁴ überkompensiert. Die Differenz zwischen Bruttozins- und Bedarfsspanne ergibt die so genannte Nettozinsspanne, welche den Erfolg der Bank bezogen auf die Bilanzsumme prozentual darstellt.²⁵⁵

Um nun eine effiziente Kostenkontrolle durchführen zu können, muss zunächst analysiert werden, in welchen Bereichen der Erfolg der Bank erzielt wurde. Waren es die günstigen Konditionen, zu der Spareinlagen hereingenommen werden konnten, oder konnte die Bank Kredite zu besonders hohen Zinsen vergeben? Die Kalkulation eines Kreditinstituts muss also im Gegensatz zur normalen Kosten- und Leistungsrechnung um eine Rechnung ergänzt werden, welche den Erfolg aus dem Wertbereich, also die Bruttozinsspanne, den einzelnen Kostenstellen und -trägern zurechnet. Dazu wurden zwei Modelle entwickelt: die Teilzinsspannenrechnung und die Marktzinsmethode.

Beide Methoden haben ihre Vor- und Nachteile, die im Folgenden dargestellt werden sollen. Generell kann man jedoch davon sprechen, dass die Marktzinsmethode der Teilzinsspannenrechnung in ihrer Genauigkeit überlegen ist, weshalb sie sich heutzutage auch weitgehend durchgesetzt hat. „Es gibt derzeit kaum noch Kreditinstitute, die sich in dem Bemühen, ein entschei-

²⁵⁴ Die Differenz zwischen Betriebskosten und Betriebserlösen ist negativ.

²⁵⁵ Eilenberger, G.: Bankbetriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., München usw. 1993, S. 418 ff.

dungsorientiertes internes Rechnungswesen aufzubauen, nicht an der Marktzinsmethode orientieren.“²⁵⁶

Für diese Studie wurden die Zahlen von elf Instituten herangezogen, von denen sieben noch mit der Teilzinsspannenrechnung kalkulieren, weshalb auch diese Methode noch entsprechend vorgestellt wird. Ziel der Ausführun-

<u>Gesamtbetriebsrechnung (Gesamtkalkulation)</u>	
Kosten	Erlöse
1. Betriebskosten	1. Betriebserlöse
a) Personalkosten	a) Gebühren
b) Sachkosten	b) Sonstige Betriebserlöse
2. Geschäftskosten (Wertkosten)	2. Geschäftserlöse (Werterlöse)
a) Zinskosten	a) Zinslöse
b) Provisionskosten	b) Provisionserlöse

Die Gesamtbetriebsrechnung (Gesamtkalkulation) ist analog zur Betriebsergebnisrechnung in Industriebetrieben konzipiert. Durch Gegenüberstellung von Kosten und Erlösen wird der Erfolg in einer Abrechnungsperiode aufgezeigt. Neutrale Aufwendungen und Erträge werden herausgenommen und nur leistungsbedingte Erfolgselemente berücksichtigt.

<u>Gesamtzinsspannenrechnung</u>	
Hier wird die Ermittlung des relativen Erfolges nach folgendem Schema ermittelt:	
Zinslöse	(in Prozent der Bilanzsumme)
<u>/.</u> Zinskosten	(in Prozent der Bilanzsumme)
= Bruttozinsspanne	(in Prozent der Bilanzsumme)
<u>/.</u> Bedarfsspanne	(in Prozent der Bilanzsumme)
= Nettozinsspanne	(in Prozent der Bilanzsumme)

Die Bruttozinsspanne, die sich aus der Differenz von Zinslöse und Zinskosten ergibt, bezeichnet man auch als Brutto-Zinsüberschuß.

Die Betriebsspanne gibt dagegen die Differenz zwischen den i. d. Regel höheren Betriebskosten und den niedrigeren Betriebserlösen (bezogen auf die Bilanzsumme) an.

Die Nettozinsspanne kennzeichnet den Erfolg, der ebenfalls auf die Bilanzsumme bezogen wird.

Abbildung 1: Gesamtkalkulation

gen dieses Kapitels ist es, zu verdeutlichen, inwiefern die einzelnen Kalkulationsmethoden zu unterschiedlichen Ergebnissen führen können, weshalb

²⁵⁶ Schierenbeck, H.: Ertragsorientiertes Bankmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden 1994, S. 50.

dieser Aspekt auch beim späteren Vergleich zwischen den Instituten berücksichtigt werden muss.

3.2.1.2 Teilzinsspannenrechnung

Die traditionelle Kalkulationsform der Teilzinsspannenrechnung geht, sei es nach der Pool- oder der Schichtenbilanzmethode, von einer Zinsertragsbilanz aus,²⁵⁷ in welcher die Positionen der normalen Bilanz nach verzinsungstypischen Merkmalen geordnet und in Gruppen zusammengefasst werden. Für jede dieser Gruppen werden in eigenen Spalten folgende Werte angegeben:

1. der Prozentanteil am gesamten Geschäftsvolumen, also der Bilanzsumme,
2. der Gesamtbetrag der Gruppe in €,
3. der Durchschnittzinssatz dieser Gruppe und
4. der Ertrag dieser Gruppe in €.

Eine mögliche Gliederung der Schichtenbilanz gibt die folgende Abbildung wieder.

²⁵⁷ Vgl. im Folgenden Schierenbeck, H.: Ertragsorientiertes Bankmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden 1994, S. 50 ff.; Süchting, J.: Bankmanagement 3. Aufl., Stuttgart 1992, S. 116 ff.

Aktiva	Zeile	Ertrag			
		vH des (Geschäfts- volumens	Tsd. DM	Durch- schnitts- zuwachs	DM (ohne FZ)
		a	b	c	d
Unverzinsliche Werte					
Kasse, BBK, Postgenu, billige Schuld- verschreibungen, Zins- und Dividendscheine, Schecks u. zum Hinzug erhaltene Papiere u.a.m.	1				
Wechselkredite					
AKA-Wechsel (Plaf. A u. B) u. GEF-Wechsel (Plaf. I u. II)	2				
Sonstige Wechsel					
- angekauft von Kreditinstituten	3				
- angekauft von Nichtbanken	4				
- per Verfall gutgeschriebene Wechsel	5				
insges. (2 + 5)	6				
Forderungen an Kreditinstitute					
im Inland					
täglich fällig	7				
unter 3 Monate	8				
3 Monate bis einschl. 1 Jahr	9				
über 1 Jahr bis unter 4 Jahre	10				
4 Jahre und darüber	11				
im Ausland					
täglich fällig	12				
unter 3 Monate	13				
3 Monate bis einschl. 1 Jahr	14				
über 1 Jahr bis unter 4 Jahre	15				
4 Jahre und darüber	16				
insges. (7 - 16)	17				
Forderungen an Kunden					
Bankkredite (soweit nicht Zeilen 23-27)					
bis unter 4 Jahre					
zu höheren Zinssätzen als BBK- Diskontsatz - 4,5 Prozent	18				
zu BBK-Diskontsatz + 4,5 Prozent	19				
zu niedrigeren Zinssätzen als BBK- Diskontsatz - 4,5 Prozent	20				
4 Jahre und darüber	21				
zins- und ertragslos	22				
Fremdströmkredite	23				
Akzeptkredite	24				
Rufkredite	25				
Schuldenscheindarlehen	26				
Ausstellungen zweckgebundener Mittel	27				
insges. (18 - 27)	28				
Wechselkredite u. Ford. insges. (6 + 17 + 28)	29				
Schatzwechsel u. unverzinsl. Schatzanweisungen	30				
Anleihen und Schuldverschreibungen					
mit Laufzeit bis einschl. 1 Jahre	31				
mit Laufzeit über 1 Jahre	32				
Auslere Wertpapiere (Dividendenwerte)	33				
Ausgleich von Deckungsforderungen	34				
Beteiligungen	35				
insges. (30 - 35)	36				
Grundstücke und Gebäude	37				
Sonstige vorzinsliche Aktiva	38				
insges. (37 - 38)	39				
Sonstige unverzinsl. Aktiva, Rechnungs- abgrenzung u.a.m.	40				
Verrechnung zwischen Zentrale und Filialen	41				
insges. (40 + 41)	42				
Aktiva insges. (Geschäftsvolumen)	43				
(1 + 29 + 36 + 39 + 42)					
Durchlaufende Kredite	44				
Passiva					
Kapital und offene Rücklagen	45				
Steuernposten u. Rücklagenanteil	46				
Einzel- u. Sammelwertbestand	47				
Pensionsrückstellungen	48				
Sonst. Rückstellungen	49				
insges. (45 - 49)	50				
Verbindlichkeiten gegenüber					
Kreditinstituten (soweit nicht 57 + 58)					
täglich fällig	51				
Termingelder					
unter 1 Monat	52				
1 Monat bis unter 3 Monate	53				
3 Monate bis einschl. 1 Jahr	54				
über 1 Jahr bis unter 4 Jahre	55				
4 Jahre und darüber	56				
Lombardverbindlichkeiten BBK	57				
von der Bundesbank bei Dritten bzw. Kredite	58				
anges. (51 - 58)	59				
Verbindlichkeiten aus dem Bankgeschäft					
gegenüber anderen Gläubigern					
täglich fällig					
verzinslich	60				
unverzinslich	61				
Termingelder					
unter 1 Monat	62				
1 Monat bis unter 3 Monate	63				
3 Monate bis einschl. 1 Jahr	64				
über 1 Jahr bis unter 4 Jahre	65				
4 Jahre und darüber	66				
Spareinlagen					
in gesetzl. Kündigungsfrist	67				
in vereinb. Kündigungsfrist	68				
in vereinb. Kündigungsfrist					
prämienbegünstigt	69				
andere	70				
insges. (60 - 70)	71				
Verbindl. geg. Kreditinstituten u.					
geg. anderen Gläubigern insges. (59 - 71)	72				
Eigene Akzente und Solowechsel sowie					
eig. Zahlungen im Umlauf	73				
Indossamentverbindlichkeiten	74				
insges. (73 + 74)	75				
Sonstige zu verzinsende Passiva	76				
Sonstige nicht zu verz. Passiva					
Rechnungsabgrenzung					
Wechselversand u. a. m.	77				
Verrechnung zw. Zentrale u. Filialen	78				
insges. (77 + 78)	79				
Passiva insges. (Geschäftsvolumen)	80				
(50 + 72 + 75 + 76 + 79)					
Durchlaufende Kredite	81				

Abbildung 2: Stichtagsertragsbilanz nach einem Vorschlag der Deutschen Bundesbank
Quelle: Schierenbeck (1994), S. 52

Bei dieser Zinsertragsbilanz ergibt sich von vornherein das Problem, dass Durchschnittzinssätze jeder einzelnen Gruppe gebildet werden und somit der Zinssatz des Einzelgeschäftes durch diese Aggregation verschwindet. Des Weiteren hat eine Zinsertragsbilanz, die nach der Teilzinsspannenrechnung erstellt wurde, generell den Nachteil, dass sie sich auf einen bestimmten Zeitraum bezieht. Grundsätzlich kann sie in zwei Formen erstellt werden: als Stichtagszinsertragsbilanz auf der Grundlage der Zahlen eines bestimmten Tages und als Periodendurchschnittsbilanz auf der Grundlage verschiedener Tagesstichtagswerte, wobei hier der Betrachtungszeitraum variieren kann. Die Stichtagszinsertragsbilanz hat den Nachteil, dass statistische Ausreißer, die sich nur am Stichtag ergeben, voll in die Kalkulation eingehen. Die Durchschnittsertragsbilanz wiederum enthält die Zahlen eines zurückliegenden Zeitraums, sodass aktuelle Entwicklungen umso weniger berücksichtigt werden, je länger der zugrunde gelegte temporäre Rahmen ist. Es ist natürlich möglich, mehrere verschiedene Zinsertragsbilanzen als Grundlage mehrerer verschiedener Teilzinsspannenrechnungen heranzuziehen und diese miteinander zu vergleichen.

Die zweite Gemeinsamkeit aller Teilzinsspannenrechnungen ist das Prinzip der horizontalen Verknüpfung von Aktiva und Passiva. Sowohl bei der Pool- als auch bei der Schichtenbilanzmethode werden bestimmte Positionen der Passivseite (Einlagen im weitesten Sinne) zusammenfasst und der Aktivseite (Ausleihungen) gegenübergestellt.

Der Unterschied dieser beiden Methoden besteht darin, welche Positionen jeweils einander gegenübergestellt werden. Das Problem bleibt jedoch, dass die Zuordnung von Aktiv- und Passivpositionen mehr oder minder willkürlich geschieht. In der Realität des Bankbetriebes ist es ja durchaus nicht so, dass ein Kredit an einen Kunden erst dann vergeben wird, wenn eine andere Abteilung eine entsprechende Einlage erhalten hat, vielmehr werden täglich im Cashmanagement Ein- und Auszahlungen ausgeglichen.

Abgesehen von dieser grundsätzlichen Fragwürdigkeit einer Zuordnung bleibt dann noch ein weiteres Problem bestehen, das ebenfalls allen Teilzinsspannenrechnungen aufgrund ihrer Methodik der Gegenüberstellung von Aktiva und Passiva gemein ist: Die Frage, wie der Zinsüberschuss, der sich aus der Gegenüberstellung von Zinserträgen und -aufwendungen ergibt, auf die Aktiv- und die Passivseite bzw. die einzelnen Abteilungen der Bank, die Einlagen- und Kreditgeschäfte abschließen, verteilt werden soll, kann nicht ohne weiters geklärt werden.

Bei dieser Methode muss die für das Controlling verantwortliche Stelle vorab entscheiden, welcher Seite der Erfolg zugeschlagen werden soll, wobei es keine Grundlage gibt, den Verteilungssatz endogen zu bestimmen. Es ist also durchaus möglich, den gesamten Erfolg sowohl der Aktivseite als auch der Passivseite zuzuschreiben, üblicherweise entscheiden sich die meisten Banken in ihrer Kalkulation allerdings für eine hälftige Aufteilung. Damit wird dem Gedanken Rechnung getragen, dass beide Seiten gleichmäßig am Erfolg beteiligt sind. Diese Festlegung mag gerecht erscheinen, ist jedoch rein willkürlich. Es ist durchaus denkbar, dass die Einlagengeschäfte der Bank völlig unrentabel sind, jedoch die Kredite zu sehr günstigen Konditionen vergeben werden, sodass letztlich ein Erfolg verbucht werden kann. Hier ersetzt also das Prinzip der Fairness eine echte Kostenkontrolle.

Liegen nun die Zinsertragsbilanzen vor und wurde eine Entscheidung über den Verteilungsschlüssel getroffen, so kann nun entweder die Pool- oder die Schichtbilanzmethode zum Einsatz kommen.

Bei der Poolmethode geht man davon aus, „dass Geld keine Markierungen hat und daher ein Nachweis des direkten Zusammenhanges von Finanzmitteleaufbringung und -verwendung (...) nur in seltenen Fällen möglich ist“²⁵⁸. Der Erfolg einer Gruppe von Aktivgeschäften laut Zinsertragsbilanz wird dadurch bewertet, indem ihr durchschnittlicher Zinssatz der Verzinsung der gesamten Passivseite gegenübergestellt wird. Umgekehrt wird der Erfolg

²⁵⁸ Eilenberger, G.: Bankbetriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., München usw. 1993, S. 420.

einer Gruppe von Passivgeschäften anhand der Gegenüberstellung mit dem Durchschnittszinssatz der gesamten Aktivseite gemessen. Das bedeutet also, dass auf der einen Seite die Durchschnittsverzinsung einer Gruppe, auf der anderen Seite diejenige des Pools steht. Diese Vorgehensweise soll anhand der folgenden Abbildung verdeutlicht werden:

Zahlenbeispiel zu Pool-Methode

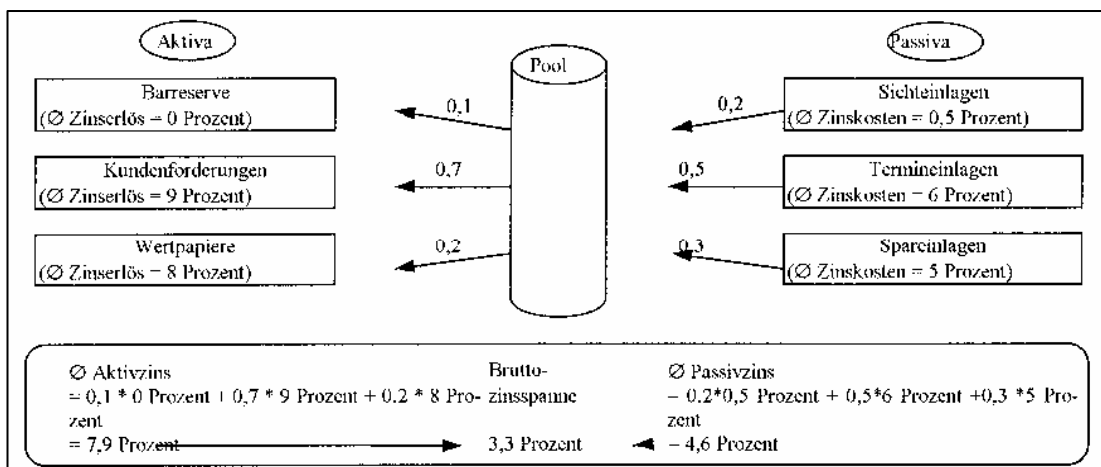


Abbildung 3: Poolmethode
Quelle: Schierenbeck (1994), S. 56

Diese Abbildung fasst Informationen zusammen, wie sie aus einer Zinsersatzbilanz entnommen werden können, das Beispiel ist jedoch gegenüber wirklichen Rechnungen stark vereinfacht. Die gesamte Bilanzsumme zerfällt auf der Passivseite in 20 % Sichteinlagen, deren Durchschnittszinskosten 0,5 % betragen, 50 % Termineinlagen (Durchschnittszinskosten 6 %) und 30 % Spareinlagen (Durchschnittszinskosten 5 %). Der durchschnittliche Passivzins wird ermittelt, indem die durchschnittlichen Zinskosten, nach ihren Anteilen am Pool gewichtet, addiert werden. Analog dazu ermittelt sich der durchschnittliche Aktivzins. Die Differenz aus durchschnittlichem Aktiv- und Passivzins ergibt die Bruttozinsspanne. In einem weiteren Schritt werden nun die Teilzinsspannen der einzelnen Gruppen ermittelt.

Positionen	Häufelungsmethode	
	I	II
1. Barreserve	$\frac{0 - 4,6}{2} = -2,30 \%$	$0 - 4,6 - \frac{3,3}{2} = -6,25 \%$
2. Kundenford.	$\frac{9 - 4,6}{2} = 2,2 \%$	$9 - 4,6 - \frac{3,3}{2} = 2,75 \%$
3. Wertpapiere	$\frac{8 - 4,6}{2} = 1,70 \%$	$8 - 4,6 - \frac{3,3}{2} = 1,75 \%$
4. Sichteinlagen	$\frac{7,9 - 0,5}{2} = 3,70 \%$	$7,9 - 0,5 - \frac{3,3}{2} = 5,75 \%$
5. Termineinlagen	$\frac{7,9 - 6}{2} = 0,95 \%$	$7,9 - 6 - \frac{3,3}{2} = 0,25 \%$
6. Spareinlagen	$\frac{7,9 - 5}{2} = 1,45 \%$	$7,9 - 5 - \frac{3,3}{2} = 1,25 \%$

Abbildung 4: Kalkulation von Teilzinsspannen bei hälftiger Aufteilung der Bruttozinsspanne nach der Poolmethode
Quelle: Schierenbeck (1994), S. 57

Die Teilzinsspanne der Barreserve ergibt sich aus der Differenz ihrer Durchschnittsverzinsung mit dem durchschnittlichen Passivzins, welche noch durch zwei zu teilen ist, da jeder Erfolg hälftig gewertet wird. So ergibt sich eine Teilzinsspanne von minus 2,30 %. Genauso wird bei den anderen beiden Aktivpositionen verfahren: Der Erfolg der Sichteinlagen errechnet sich aus der Differenz von durchschnittlichem Aktivzins und der eigenen Durchschnittsverzinsung, wiederum durch zwei geteilt. Er beträgt in diesem Beispiel 3,70 %.²⁵⁹ Aus diesen Teilzinsspannen können nun durch Multiplikation mit dem Geschäftsvolumen der jeweiligen Positionen die Deckungsbeiträge errechnet werden.

Das hier prinzipiell erläuterte Verfahren kann nun durchaus so erweitert werden, dass beispielsweise eine Teilzinsspanne des Einlagengeschäftes mit jungen Erwachsenen zwischen 19 und 28 Jahren ermittelt wird. Multipli-

²⁵⁹ Auf verschiedene Häufelungsmethoden, die dann zu unterschiedlichen Teilzinsspannen führen, möchte der Verfasser hier nicht eingehen. Vgl. Schierenbeck, H.: Ertragsorientiertes Bankmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden 1994, S. 57 ff.

ziert mit dessen Geschäftsvolumen ergibt sich dann ein Deckungsbeitrag, der für die hier durchgeführte empirische Studie als Inputdatum erfasst und mit DB I bezeichnet wurde.

Auch bei der Schichtenbilanzmethode werden Teilzinsspannen errechnet, die dann wiederum, mit dem Geschäftsvolumen der Position multipliziert, Deckungsbeiträge ergeben. Der Unterschied zur Poolmethode besteht jedoch in der Art der Zinsspannenermittlung.

Zahlenbeispiel zur Schichtenbilanzmethode

Aktivseite		Schichtenbilanz				Passivseite	
Aktiva		zugeordnete Passiva		Passiva		zugeordnete Aktiva	
Kategorie	Volumen	Volumen	Kategorie	Kategorie	Volumen	Volumen	Kategorie
Liquide Mittel (L)	100	75	SE	Sichteinlagen (SE)	200	75	L
		10	TE			95	K
		15	SP			30	W
Kredite (K)	250	95	SE	Termin-einlagen (TE)	195	10	L
		105	TE			105	K
		50	SP			80	W
Wert-papiere (W)	150	30	SE	Spar-einlagen (SP)	105	15	L
		80	TE			50	K
		40	SP			40	W
	500	500			500	500	

Abbildung 5: Zahlenbeispiel zur Schichtenbilanzmethode
Quelle: Schierenbeck (1994), S. 59

Im Gegensatz zur Poolmethode geht die Schichtenbilanzmethode davon aus, dass beispielsweise an der Refinanzierung eines Kreditgeschäftes sämtliche unterschiedlichen Methoden in einem gewissen Maße beteiligt sind. Betrachten wir das Zahlenbeispiel: Die Position Liquide Mittel (L) hat hier ein Volumen von 100 Geldeinheiten. In der Kalkulation wird davon aus-

gegangen, dass dieses Volumen zu 75 % aus Sichteinlagen, zu 10 % aus Termineinlagen und zu 15 % aus Spareinlagen refinanziert wird. Diese Finanzierungsanteile ermittelt die Bank aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung, also letztlich nicht durch genaue Zurechnung, sondern durch eine Schätzung.

Bei der Poolmethode wäre man im Vergleich dazu davon ausgegangen, dass jede Aktivposition durch identische Anteile an Passiva finanziert worden wäre. Das würde in diesem Zahlenbeispiel eine Aufschlüsselung in 40 % Sichteinlagen, 39 % Termineinlagen und 21 % Spareinlagen ergeben.

Die Vorgehensweise bei der Berechnung von Teilzinsspannen ähnelt nun derjenigen der Poolmethode: Die Teilzinsspanne der liquiden Mittel ergibt sich daraus, dass die Durchschnittsverzinsung dieser Position der gewichteten Durchschnittsverzinsung der Refinanzierung gegenübergestellt wird. Das bedeutet, die Geschäftsvolumina der Refinanzierung der liquiden Mittel sind mit ihren jeweiligen Durchschnittszinsen zu bewerten und auch zu addieren. Die Differenz aus dem Durchschnittzinssatz der liquiden Mittel und demjenigen der Refinanzierung ist dann, wenn die Häufelungsmethode zur Anwendung kommt, noch durch zwei zu teilen. Analog dazu wird darauf folgend für jede weitere Position verfahren. So ergibt sich wiederum für jede Position eine Teilzinsspanne, aus welcher, multipliziert mit dem Geschäftsvolumen, der Deckungsbeitrag resultiert.

Der Verfasser möchte in diesem Zusammenhang darauf verzichten, die Teilzinsspannenrechnung einer ausführlichen kritischen Würdigung zu unterziehen. Auf die Problematik der Häufelungsmethode wurde bereits hingewiesen, diese dürfte auch im Wesentlichen für die Unschärfen bei dieser Kalkulationsform verantwortlich sein.

3.2.1.3 Marktzinsmethode

Die Marktzinsmethode kalkuliert auf der Grundlage des Opportunitätsprinzips²⁶⁰ und basiert auf folgender Überlegung: Eine Bank kann grundsätzlich Einlagen und Kredite auf dem Geld- und Kapitalmarkt durchführen, woraus sich eine gewisse Zinsspanne ergibt. Sollte es der Bank gelingen, Einlagen und Kredite zu günstigeren Konditionen durchzuführen, als sie normalerweise am Geld- und Kapitalmarkt erreichbar sind, so wäre dies als der eigentliche Erfolg zu werten. Der Gesamterfolg der Bank ergibt sich demzufolge einerseits aus der Gegenüberstellung von Zinsertrag und Zinskosten allgemein und darüber hinaus aus dem Vergleich von Zinsen des Geld- und Kapi

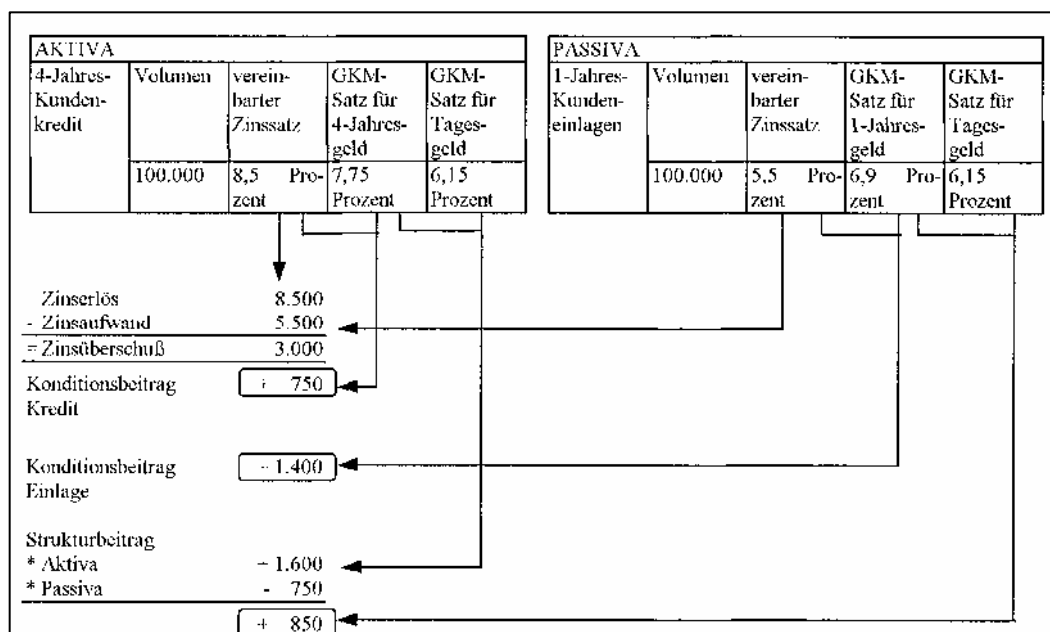


Abbildung 6: Marktzinsmethode, Überblick.
Quelle: Schierenbeck (1994), S. 70

talmarktes mit denjenigen der tatsächlich abgeschlossenen Bankgeschäfte. Die Marktzinsmethode identifiziert darüber hinaus ein weiteres Erfolgspotential der Bank, nämlich den Erhalt eines Erfolgsbeitrags aus der Fristentransformation. Die Grundüberlegung hierbei ist, dass die Refinanzierungszins-

²⁶⁰ Vgl. im folgenden Süchting, J.: Bankmanagement 3. Aufl., Stuttgart 1992, S. 124 ff., Schierenbeck, H.: Ertragsorientiertes Bankmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden 1994, S. 69 ff.

kosten für Tagesgeld geringer sind als für Einjahresgeld. Muss die Bank also einen einjährigen Kredit refinanzieren, so braucht sie dazu nicht eine Einlage von einem Jahr Laufzeit, sondern kann die Refinanzierung revolving 365-mal durch Tagesgelder zu einem günstigeren Zinssatz durchführen. Diese Kalkulationsmethode gibt die Abbildung 6 schematisch wieder:

In dem vereinfachten Beispiel der Abbildung steht einem Geschäftsvolumen von 100.000 auf der Aktivseite eine Refinanzierung in gleicher Höhe gegenüber. Für das Aktivum wurde ein Zinssatz von 8,5 %, für das Passivum von 5,5 % vereinbart. Daraus ergibt sich ein Gesamtzinsüberschuss von 3.000. Dieser Zinserfolg kommt durch verschiedene Komponenten zustande: Den ersten Beitrag liefern die Geschäftskonditionen. Die Differenz aus vereinbartem und einem dem Geschäft vergleichbarem Zinssatz auf dem Geld- und Kapitalmarkt multipliziert mit dem Geschäftsvolumen ergibt einen Konditionsbeitrag auf der Kreditseite von 750. Eine entsprechende Berechnung auf der Passivseite führt zu einem Konditionsbeitrag der Einlage von 1.400. Der Unterschied zwischen Geld- und Kapitalmarktzinssätzen und längerfristigen Refinanzierungen ergibt wiederum auf Aktiv- und Passivseite einen Beitrag der Finanzierungsstruktur von 850, welcher aus der Fristentransformation, welche die Bank leistet, resultiert.²⁶¹ Das Vorgehen der Kalkulation soll nun an folgendem Zahlenbeispiel verdeutlicht werden. Das Besondere an der Marktzinsmethode ist dabei, dass eben nicht horizontale Verknüpfungen zwischen Aktiva und Passiva durchgeführt werden, sondern die Erfolge der Geschäfte aus dem oben skizzierten Opportunitätsprinzip ermittelt werden.

²⁶¹ Die Darstellung des Strukturbeitrages aus der Währungstransformation bleibt in diesem Zusammenhang unberücksichtigt. Es geht dem Verfasser lediglich um eine prinzipielle Darstellung.

Bankbilanz (in Mio. GE)								
Soll-zins	GKM-Zins	Tages-geld-zins	Aktiva			Passiva		
5 %	4,5 %	4,4 %	Wechselkredite (3-Monats-geld)	20	40	Sichteinlagen (Tages-geld)	4,4 %	4,4 %
7,6 %	6,5 %	4,4 %	Hyp.darl. (fest) (Wertpapier 10 Jahre)	80	60	Termineinlagen (1-Jahres-geld)	4,4 %	4,6 %
	6,1 %	4,4 %					4,4 %	4,52 %
7,08 %								2,6 %

+ 1,7 %	→	+ 1,58 %	←	- 0,12 %
Strukturbeitrag Aktiva				Strukturbeitrag Passiva

+ 0,98 %	→	+ 2,9 %	←	+ 1,92 %
Konditionsbeitrag Aktiva				Konditionsbeitrag Passiva

Abbildung 7: Kalkulation des Zinserfolges nach der Marktzinsmethode
Quelle: Schierenbeck (1994), S. 83

In diesem Zahlenbeispiel teilt sich die Bilanzsumme von 100 auf der Passivseite in 40 Sichteinlagen, die mit dem Zinssatz für Tagesgeld verglichen werden, sowie 60 Termineinlagen, welche dem Einjahresgeld gegenübergestellt werden, auf. Auf der Aktivseite finden sich 20 Kredite (Referenz Dreimonatsgeld) und 80 Hypothekendarlehen (Referenzwertpapier zehn Jahre). Der Strukturbeitrag errechnet sich nun aus der Differenz zwischen dem Tagesgeldzinssatz und der fristenkongruenten Refinanzierung auf dem Geld- und Kapitalmarkt, welche anhand der gewichteten Summe der Geld- und Kapitalmarktzinssätze der Vergleichsgeschäfte ermittelt wird. So ergibt sich ein Strukturbeitrag Aktiva von 1,7 %. Die Differenz aus der tatsächlichen Refinanzierung und der fristenkongruenten Geld- und Kapitalmarktrefinanzierung ergibt wiederum den Konditionsbeitrag Aktiva von 0,98 %, d. h. in dieser Kalkulation kann ein Gesamtzinserfolg nachgewiesen werden. Die Errechnung des Zinserfolgs der einzelnen Positionen ist aus der folgenden Abbildung ersichtlich:

Kundengeschäfte	Kundenzins	Alternativer GKM-Satz	Marge	Volumen (in Mio. GE)	Zinsbeitrag (in Mio. GE)
Wechselkredite	5 %	4,5 %	+ 0,5 %	20	+ 0,10
Festverz. Hyp.darlehen	7,6 %	6,5 %	+ 1,1 %	80	+ 0,88
Σ Aktiva	7,08 %	6,1 %	+ 0,98 %	100	+ 0,98
Sichteinlagen	0,5 %	4,4 %	+ 3,9 %	40	+ 1,56
Termineinlagen	4 %	4,6 %	+ 0,6 %	60	+ 0,36
Σ Passiva	2 %	4,52 %	+ 1,92 %	100	+ 1,92
Insgesamt (Σ Aktiva + Σ Passiva)	--	--	+ 2,9 %	200	+ 2,90

Abbildung 8: Die Ermittlung von Konditionsmargen und -beiträgen
Quelle: Schierenbeck (1994), S. 84

In diesem Beispiel werden Kundenzinssätze und alternative Geld- und Kapitalmarktsätze gegenübergestellt, woraus sich die Konditionsmarge ergibt. Wird diese mit dem Geschäftsvolumen in Geldeinheiten multipliziert, erhält man den Zinsbeitrag. Dieser stellt den Deckungsbeitrag dar, der hier in der empirischen Untersuchung als DB I bezeichnet wird. Dadurch dass der Fristentransformationsbeitrag hier nicht im Erfolg des Geschäftes erfasst wird (schließlich wird er ja auch in der Teilzinsspannenmethode nicht berücksichtigt), werden die Deckungsbeiträge nach beiden Methoden vergleichbar. Der systematische Unterschied ergibt sich, wie bereits erwähnt, daraus, dass keine Gegenüberstellungen von Aktiva und Passiva durchgeführt werden und somit auch keine Aufteilung des Erfolges auf beide Seiten stattzufinden hat.

3.2.2 Empirische Untersuchung des Erfolgs im Jugendmarketing

3.2.2.1 Überblick

Da es sich bei dem im Folgenden vorgestellten und ausgewerteten Zahlenmaterial um sensible Daten der untersuchten Geldinstitute handelt, werden diese einfach mit Buchstaben gekennzeichnet, um eine Anonymität zu gewährleisten, wie sie von den Beteiligten ausdrücklich gewünscht wurde. Eine Zuordnung der Buchstaben zu den in der Einleitung namentlich genannten Geldinstituten findet nicht statt. Die Ergebnisse sind rein quantitativ nicht auf andere Banken oder andere Bundesländer übertragbar oder mit diesen vergleichbar, da hier ganz andere Ansätze vorliegen und die Methoden, mit denen der ertragsrelevante Erfolg des Marketings berechnet wird, teilweise völlig unterschiedlich sind.

Die angegebenen Geldbeträge sind in DM angegeben, da zum Zeitpunkt der Untersuchung Ende der 90-er Jahre die gültige Währung noch DM war. Auf eine Umrechnung sämtlicher Einzelbeträge in Euro wurde verzichtet.

Der Erfolg des Marketings bei Jugendlichen der untersuchten Bankinstitute wurde auf der Grundlage des zur Verfügung gestellten Zahlenmaterials aus der Kostenrechnung ermittelt. Die Inputdaten waren einerseits die Deckungsbeiträge, welche die Banken, aufgeschlüsselt nach dem Alter der Konteninhaber, erwirtschafteten, und andererseits der Werbeaufwand, den die Banken für die untersuchten Altersgruppen hatten. Im Anhang I sind die genauen Daten der Untersuchung für jedes der beteiligten Geldinstitute aufgelistet. Für jedes Geldinstitut sind die Daten auf Blatt 1 bis Blatt 16 zusammengefasst, wobei gleiche Blattnummern der unterschiedlichen Geldinstitute auch gleiche Datenart bedeuten. Auf Blatt 1 zum jeweiligen Geldinstitut sind die Deckungsbeiträge für alle untersuchten Jahrgänge aufgelistet, und zwar sowohl insgesamt als auch aufgeteilt in weibliche und männliche Kontoinhaber sowie in Schüler und Berufstätige. Blatt 2 bis 4 zum jeweiligen Geldinstitut unterteilen die untersuchten Jahrgänge in drei Altersgruppen,

nämlich die jungen Erwachsenen im Alter von 19 bis 28 Jahren (Blatt 2), die Jugendlichen im Alter von 13 bis 18 Jahren (Blatt 3) sowie die Kinder bis zwölf Jahre (Blatt 4). Bei der letztgenannten Altersgruppe entfällt naturgemäß die Unterscheidung zwischen Schülern und Berufstätigen. Für jede dieser Gruppen wurden der kumulierte Deckungsbeitrag der Altersgruppe insgesamt sowie aufgeschlüsselt nach Geschlecht und Tätigkeit und die kumulierte Anzahl der Konten, wiederum aufgeschlüsselt nach Geschlecht und Tätigkeit, ermittelt. Beide Zahlen werden sowohl absolut, also in DM bzw. Anzahl der Konten, sowie relativ in Prozentanteilen an den Gesamtwerten der Gruppe wiedergegeben. Ferner werden die Anteile am Gesamtergebnis der Bank ermittelt sowie der Deckungsbeitrag je Konto (Blatt 5). Um nun den kostenrechnerischen Erfolg des Marketings zu beurteilen, wurde der Werbeaufwand aus dem Leistungsbereich in die Kalkulation einbezogen. Die Aufteilung des Werbeaufwandes insgesamt je Institut auf die verschiedenen Altersgruppen wurde ebenfalls von der Bank zur Verfügung gestellt. So wurde der Deckungsbeitrag II (DB II) gebildet als Differenz zwischen Deckungsbeitrag I und durchschnittlichem Werbeaufwand pro Konto. Diese Berechnung gibt jeweils Blatt 6 wieder. Tatsächlich verteilt sich der Werbeaufwand auf die drei Altersgruppen jedoch nicht gleichmäßig, vielmehr sind unterschiedliche Werbeaufwendungen je Gruppe anzusetzen. Die Blätter 7 bis 9 geben daher den DB II unter Berücksichtigung des durchschnittlichen Werbeaufwandes pro Konto der jeweiligen Altersgruppe wieder. Die Gliederung dieser Aufstellungen entspricht der beim Deckungsbeitrag I entworfenen Darstellung.

Die Blätter 10 bis 12 geben den DB II pro Konto für alle untersuchten Altersstufen wieder, und zwar einmal ohne Berücksichtigung von Zinsen (Blatt 10), einmal unter Berücksichtigung eines Marktzinssatzes von 4 % (Blatt 11) und schließlich für einen Marktzinssatz von 6 % (Blatt 12). Dabei wird auch die Aufteilung in weibliche und männliche Kontoinhaber sowie in Schüler und Berufstätige vorgenommen.

Auf Blatt 13 des jeweiligen Geldinstitutes werden die DB II pro Konto der einzelnen Jahrgangsstufen sowohl absolut in DM als auch relativ, bezogen auf den über alle Jahrgänge kumulierten Gesamtdeckungsbeitrag pro Konto, angegeben. Die Blätter 14 bis 16 schließlich zeigen den von null Jahre bis zum jeweiligen Alter kumulierten Deckungsbeitrag pro Konto an, d. h. hier kann man erkennen, wie viel eine Bank an einem Kontoinhaber bis zu einem bestimmten Alter verdient hat, wenn der Kontoinhaber praktisch von Geburt an sein Konto bei diesem Geldinstitut hatte. Dabei wird der kumulierte Wert ohne Berücksichtigung von Zinsen (Blatt 14), bei einem Marktzinssatz von 4 % (Blatt 15) und einem Marktzinssatz von 6 % (Blatt 15) angegeben. Noch eine Anmerkung zur Terminologie in den nachfolgend vorgestellten empirischen Ergebnissen der einzelnen Geldinstitute: Sofern nicht anders angegeben, ist mit dem Deckungsbeitrag im Folgenden der vorher definierte DB II gemeint, also der Wert, der sich aus der Differenz des Deckungsbeitrages und des Werbeaufwandes ergibt.

3.2.2.2 Institute mit Teilzinsspannenrechnung

Noch eine Anmerkung zur Terminologie in den nachfolgend vorgestellten empirischen Ergebnissen der einzelnen Geldinstitute. Sofern nicht anders angegeben, ist mit dem Deckungsbeitrag im folgenden der vorher definierte DB II gemeint, also der Wert, der sich aus der Differenz des Deckungsbeitrages und des Werbeaufwandes ergibt.

Um die Anonymität des sensiblen Zahlenmaterials zu gewährleisten, wurden den Bankinstituten mit Teilzinsspannenrechnung willkürlich die Buchstaben A, B, C, D, E, X und Y zugeordnet.

3.2.2.2.1 Institut A

In Abbildung 9 sind die bei Institut A für die untersuchten Altersstufen von null bis 28 Jahre errechneten DB II pro Konto grafisch dargestellt. Es zeigt

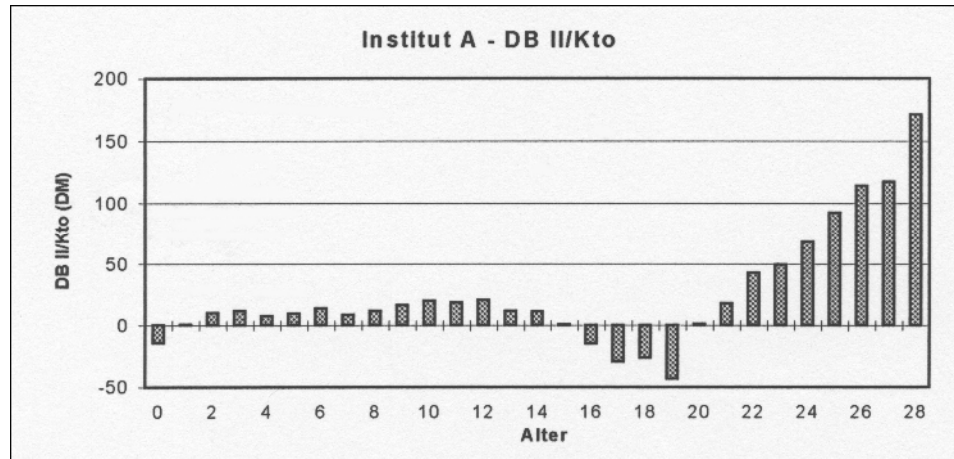


Abbildung 9: DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge

sich, dass der DB II pro Konto bis zu einem Alter des Kontoinhabers von ca. 14 Jahren leicht positiv ist, abgesehen vom negativen Wert für die Neugeborenen. Bei den Jugendlichen ergibt sich ein negativer DB II mit einem Extremwert von -43,15 DM bei den 19-Jährigen. Ab diesem Alter wird der DB II pro Konto dann zunehmend positiv und erreicht mit 171,17 DM einen Spitzenwert bei den 28-jährigen, der ältesten untersuchten Jahrgangsstufe.

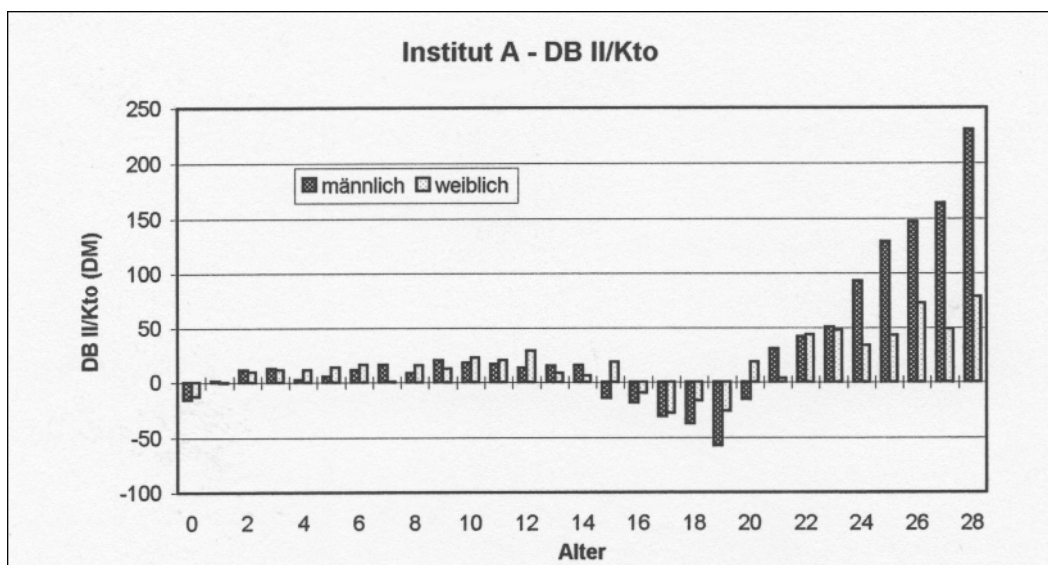


Abbildung 10: Vergleich DB II pro Konto bei männlichen und weiblichen Kontoinhabern.

Zu den DB II pro Konto eines Jahrgangs tragen die männlichen und weiblichen Kontoinhaber sowie die Schüler und die Jugendlichen in unterschiedlichem Maße bei, grafisch dargestellt in Abbildung 10 (männlich und weiblich) und Abbildung 11 (Schüler und Berufstätige). Die männlichen Kontoinhaber erbringen für Institut A bei den Jugendlichen einen negativeren DB II pro Konto als die weiblichen Kontoinhaber, wobei allerdings auch für die weiblichen Kontoinhaber ein negativer Deckungsbeitrag zu verzeichnen ist. Bei den jungen Erwachsenen erzielen die männlichen Kontoinhaber dagegen einen wesentlich höheren Deckungsbeitrag als die weiblichen Kontoinhaber. In beiden Fällen hat die Bank einen positiven DB II pro Konto zu erwarten.

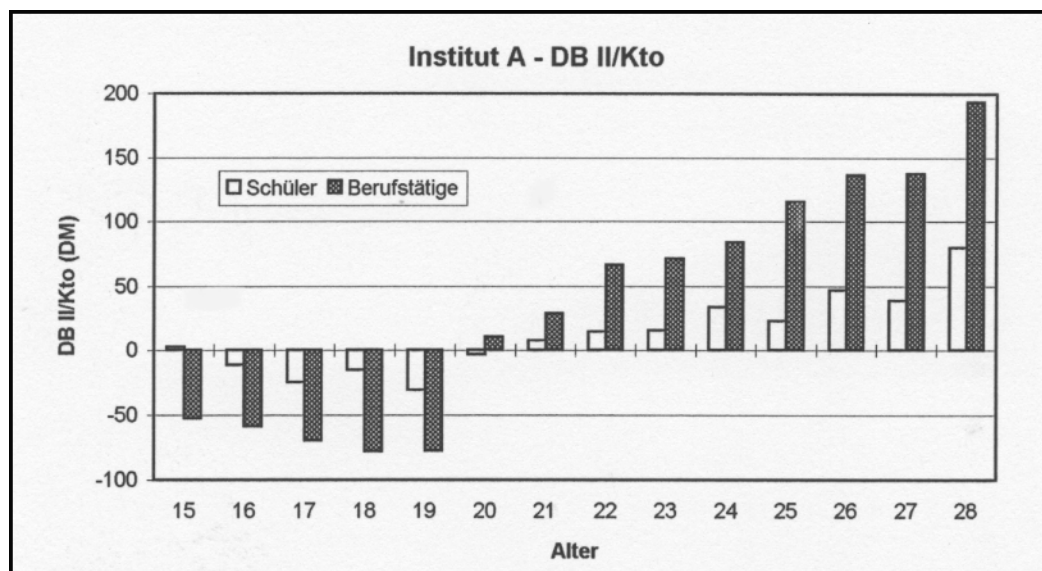


Abbildung 11: Vergleich DB II pro Konto bei Schülern und Berufstätigen

Unterscheidet man bei den Kontoinhabern zwischen Schülern und Berufstätigen Abbildung 11, so fällt auf, dass die Berufstätigen bei den Jugendlichen für einen negativeren Deckungsbeitrag pro Konto sorgen als die Schüler, deren Deckungsbeitrag allerdings auch negativ ist. Bei den jungen Erwachsenen hingegen tragen die Berufstätigen wesentlich stärker zum insgesamt positiven Deckungsbeitrag bei als die Schüler. Der lukrativste Kunde für Institut A bei den Jugendlichen ist also der weibliche Schüler, der als einzige Teilgruppe dieser Altersgruppe mit 0,32 DM pro Konto einen positiven DB II

pro Konto erzielt (vgl. Blatt 8 zu Institut A im Anhang 1). Der lukrativste Kontoinhaber bei den jungen Erwachsenen ist der männliche Berufstätige, der im Durchschnitt mit 149,73 DM zum DB II pro Konto beiträgt (vgl. Blatt 7 zu Institut A im Anhang I).

Institut: A / Teilzinsspannenrechnung				
Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II einzelner Jahrgangsstufen				
Zinssatz: p = 6%				
Alter	Kum. DB II in DM	Kum. DB II in Prozent	Abgez. Kum. DB II in DM	Abgez. Kum. DB II in Prozent
bis 6 Jahre	38,40	5,37%	27,07	19,35%
bis 10 Jahre	94,64	13,23%	52,84	37,77%
bis 14 Jahre	155,03	21,68%	68,57	49,01%
bis 18 Jahre	85,18	11,91%	29,84	21,33%
bis 22 Jahre	61,00	14,48%	28,73	20,53%
bis 26 Jahre	426,88	59,69%	93,83	67,07%
bis 28 Jahre	715,17	100,00%	139,91	100,00%

Tabelle 1: Institut A - Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II für verschiedene Altersstufen

Tabelle 1 zeigt, wie viel Institut A an einem Kontoinhaber bis zu einem bestimmten Alter verdient hat, wenn er praktisch von Geburt an sein Konto bei der Bank hatte. Dazu wurden die DB II pro Konto bis zu den angegebenen Altersstufen einmal kumuliert ohne Zinsberücksichtigung (zweite Spalte von links) und einmal abgezinzt für einen Zinssatz von 6 Prozent kumuliert (vierte Spalte von links). Angegeben ist auch jeweils der relative Anteil am Gesamtdeckungsbeitrag, der bis zum jeweiligen Alter erzielt wurde (dritte und fünfte Spalte).

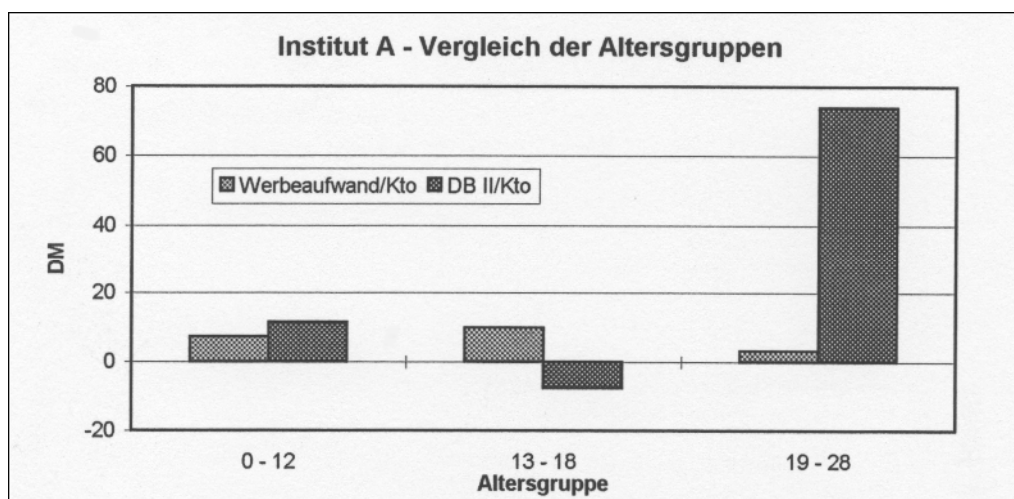


Abbildung 12: Vergleich der Altersgruppen bzgl Werbeaufwand und DB II pro Konto

Tabelle 1 zeigt einen wachsenden kumulierten DB II pro Konto bis zu den 14-jährigen Kontoinhabern. Bis zum Alter von 14 Jahren hat die Bank, falls der Kontoinhaber praktisch von Geburt an sein Konto bei der Bank hält, ohne Zinsberücksichtigung 155,03 DM verdient, abgezinst bei einem Zinssatz von sechs Prozent immerhin noch 68,57 DM. Bedingt durch den negativen DB II pro Konto bei den folgenden Jahrgängen sinkt der kumulierte Wert auf 61,00 DM (ohne Zinsberücksichtigung) bei den 22-jährigen. Von den 155,03 DM, die die Bank an einem Kontoinhaber bis zu dessen 14. Lebensjahr verdient hat, werden also in den folgenden acht Jahren über 90 DM wieder verloren. Erst danach wird der Kunde für die Bank lukrativer, bis sie schließlich am 28-Jährigen seit Geburt insgesamt 715,17 DM verdient hat, abgezinst bei einem Marktzinssatz von sechs Prozent 139,91 DM.

Aufgrund der sehr unterschiedlichen Erträge der einzelnen Jahrgänge ist es nicht sinnvoll, als zusammenfassendes Ergebnis für ein Institut sich lediglich auf die Werte zu beschränken, die sich aus der Kumulierung oder Durchschnittsbildung für alle untersuchten Jahrgänge ergeben. Stattdessen wird eine Unterteilung in die bereits vorher genannten Altersgruppen der Kinder (0 bis zwölf Jahre), Jugendlichen (13 bis 18 Jahre) und jungen Erwachsenen (19 bis 28 Jahre) vorgenommen. Die Ergebnisse dieser Unterteilung sind als Vergleich der Altersgruppen in Abbildung 12 und Abbildung 13 grafisch dargestellt.

In Abbildung 12 wird deutlich, dass die drei Altersgruppen völlig unterschiedliche Erträge liefern. Während bei den Kindern der DB II pro Konto zumindest noch positiv ist, hat man bei den Jugendlichen einen negativen Deckungsbeitrag, d.h. im Durchschnitt hat die Bank für jedes Konto eines Jugendlichen einen Verlust von 7,71 DM pro Jahr zu erwarten. Wirklich lukrativ für Institut A ist lediglich die Altersgruppe der jungen Erwachsenen, bei denen ein Werbeaufwand pro Konto von durchschnittlich 3,16 DM einem durchschnittlichen DB II pro Konto von 79,93 DM gegenübersteht. Damit ergibt sich ein Anteil am Gesamtdeckungsbeitrag aller Jahrgangsstufen von über 90 Prozent bei den jungen Erwachsenen, die dabei nur ca. 42 Prozent

aller Konten halten (dargestellt in Abbildung 13). Gleichzeitig beträgt der Werbeaufwand für diese Altersgruppe nur rund 21 Prozent, d.h. die Altersgruppe mit dem geringsten Werbeaufwand erwirtschaftet den höchsten Deckungsbeitrag. Währenddessen liegt bei den anderen Altersgruppen der Anteil am Werbeaufwand deutlich über dem Anteil am Deckungsbeitrag.

Zusammenfassend kann man also für das Geldinstitut A die Aussage treffen, dass die Altersgruppe der jungen Erwachsenen am lukrativsten ist, während für die Kinder nur ein leichter Gewinn und für die Jugendlichen sogar ein Verlust erzielt wird.

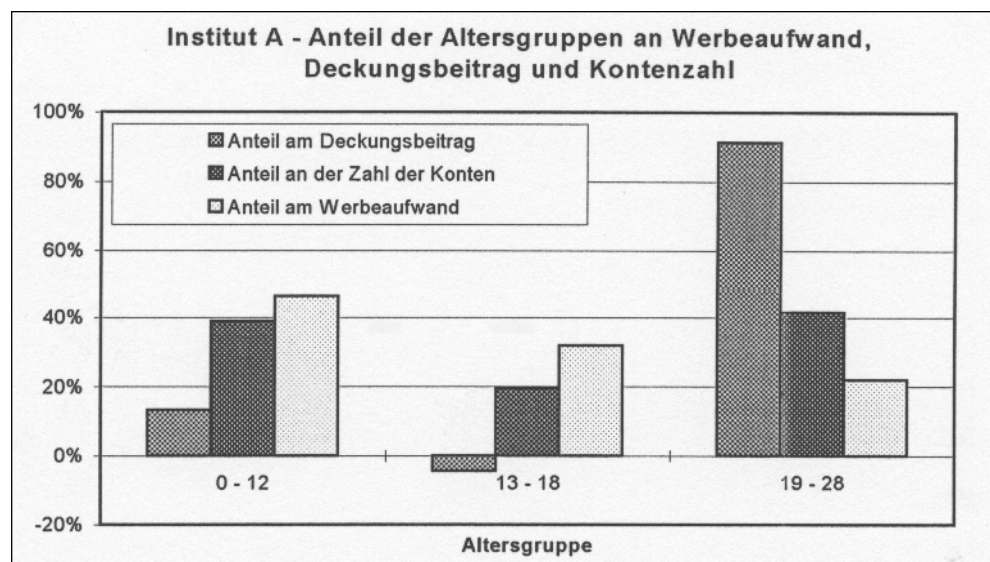


Abbildung 13: Anteile der Altersgruppen an Deckungsbeitrag, Kontenzahl und Werbeaufwand

3.2.2.2 Institut B

Abbildung 14 zeigt die für Institut B errechneten DB II pro Konto für alle untersuchten Altersstufen von null bis 28 Jahre. Wie bereits bei Institut A ergibt ein negativer Deckungsbeitrag bei den Neugeborenen und in den folgenden Jahren bis zu einem Alter von 16 Jahren ein leicht positiver Wert für den DB II pro Konto. Für die Jugendlichen bis 20 ist ein negativer Deckungsbeitrag zu verzeichnen mit einem Extremwert von -38,32 DM bei den 18-Jährigen. In

den folgenden Jahren wird der Wert für den Deckungsbeitrag zunehmend positiv mit einem Spitzenwert von 101,73 DM bei den 28-jährigen Kontoinhabern.

Auf eine Unterscheidung in männliche und weibliche Kontoinhaber sowie in Schüler und Berufstätige wird an dieser Stelle verzichtet, da sich rein qualitativ ähnliche Aussagen ergeben wie für Institut A, nämlich dass für die Bank bei den Jugendlichen die Schüler lukrativer sind als die Berufstätigen und das der Kunde bei den jungen Erwachsenen, der den größten Gewinn abwirft, der männliche Berufstätige ist.

In Tabelle 2 ist für ausgewählte Alterstufen angegeben, wie viel Institut B an einem Kontoinhaber bereits verdient hat, der von Geburt an sein Konto bei Institut B hatte.

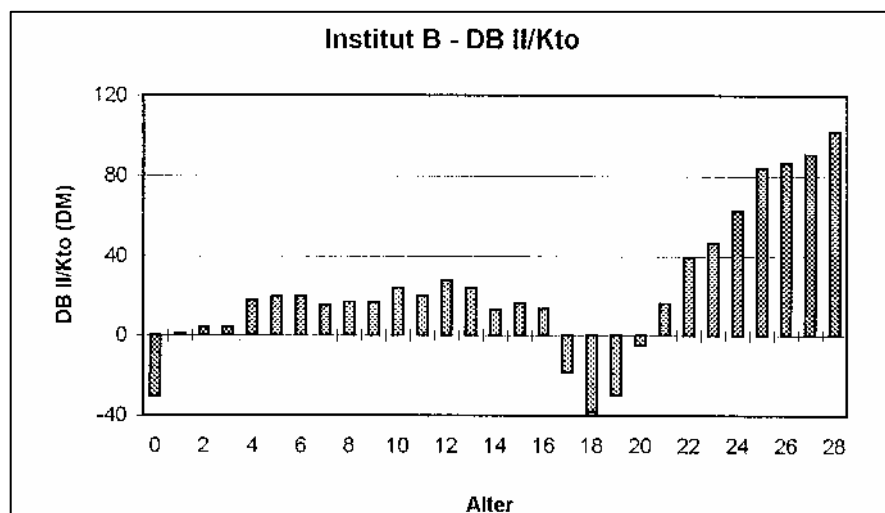


Abbildung 14: Institut B - DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge.

Institut: B / Teilzinsspannenrechnung				
Kumulierte und kumulierte abgezinstе DB II einzelner Jahrgangsstufen				
Zinssatz: p = 6%				
Alter	Kum. DB II in DM	Kum. DB II in Prozent	Abgez. Kum. DB II in DM	Abgez. Kum. DB II in Prozent
bis 6 Jahre	34,65	5,29%	24,43	19,07%
bis 10 Jahre	106,11	16,21%	59,25	46,26%
bis 14 Jahre	189,40	28,92%	83,77	65,40%
bis 18 Jahre	161,81	24,71%	56,69	44,25%
bis 22 Jahre	182,57	27,88%	50,66	39,55%
bis 26 Jahre	462,30	70,60%	101,00	79,33%
bis 28 Jahre	654,78	100,00%	128,10	100,00%

Tabelle 2: Institut B - Kumulierte und kumulierte abgezinstе DB II für verschiedene Altersstufen

Tabelle 2 zeigt einen wachsenden kumulierten Deckungsbeitrag bis zu einem Alter des Kontoinhabers von 14 Jahren. Bis dahin hat die Bank 189,40 DM (ohne Zinsberücksichtigung) bzw. 83,77 DM (bei einem Zinssatz von sechs Prozent) am Kontoinhaber verdient, falls er praktisch von Geburt an sein Konto bei der Bank hatte. Bis zum 18. Lebensjahr des Kontoinhabers, gehen knapp 20 DM (ohne Zinsberücksichtigung) dieses Gewinns wieder verloren. Ab dann wird der Kontoinhaber für die Bank zunehmend lukrativer, bis sie schließlich bis zum Alter von 28 Jahren seit Geburt des Kontoinhabers 654,78 DM (ohne Zinsberücksichtigung) bzw. 128,10 DM (bei einem Marktzinssatz von sechs Prozent) am Kontoinhaber verdient hat.

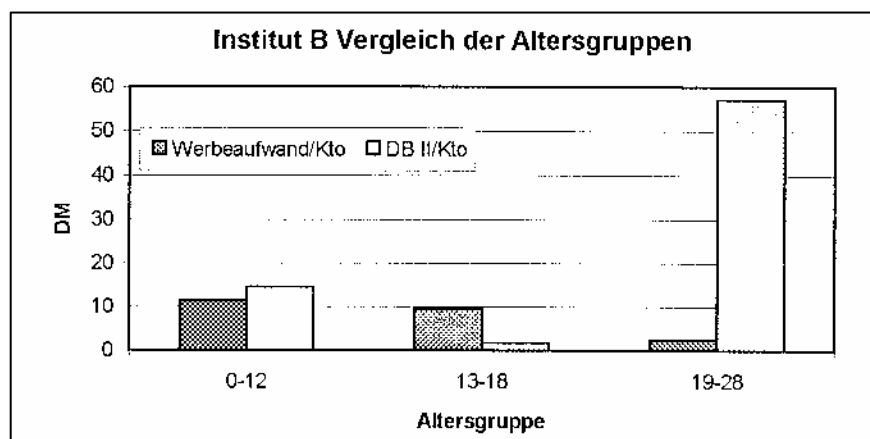


Abbildung 15: Vergleich der Altersgruppen bzgl. Werbeaufwand und DB II / Konto

Fasst man die einzelnen Jahrgänge wieder in die drei Altersgruppen der Kinder (0-12 Jahre), der Jugendlichen (13-18 Jahre) und der jungen Erwachsenen (19-28 Jahre) zusammen, so ist festzustellen, dass die Altersgruppen völlig unterschiedlich zum Deckungsbeitrag der Bank beitragen.

Abbildung 15 macht deutlich, dass die Altersgruppe der jungen Erwachsenen mit 57,07 DM den mit Abstand höchsten durchschnittlichen DB II pro Konto liefert, wobei der Werbeaufwand pro Konto in dieser Altersgruppe am geringsten ist. Bei den Kindern ist bei jedem Kunden mit einem durchschnittlichen DB II pro Konto von 14,50 DM zu rechnen. Den niedrigsten, allerdings im Gegensatz zu Institut A immerhin mit 1,71 DM pro Konto noch positiven, Deckungsbeitrag leisten die Jugendlichen, wobei der durchschnittliche Werbeaufwand pro Konto hier bei 9,44 DM liegt. Die Jugendlichen tragen damit mit rund ein Prozent zum Gesamtdeckungsbeitrag bei, wobei sie allerdings knapp 20 Prozent der Konten halten und 25 Prozent des gesamten Werbeaufwandes beanspruchen (vgl. Abbildung 16).

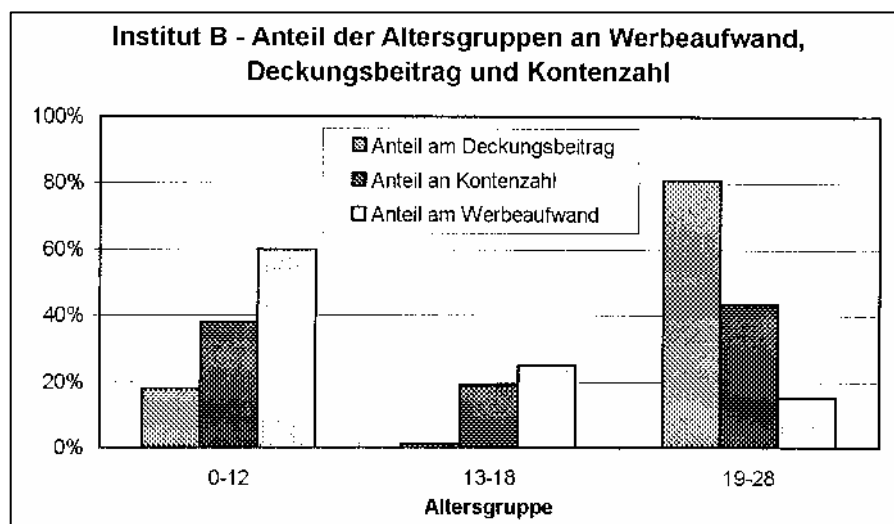


Abbildung 16: Anteil der Altersgruppen an Deckungsbeitrag, Werbeaufwand und Kontenzahl.

60 Prozent des gesamten Werbeaufwandes von Institut B kommt den Kindern zugute, die damit allerdings nur knapp 20 Prozent des gesamten Deckungsbeitrages erwirtschaften. Die lukrativste Altersgruppe ist, wie auch bei

Institut A, die Gruppe der jungen Erwachsenen, die mit nur 15 Prozent des gesamten Werbeaufwandes in Höhe von 200.000 DM über 80 Prozent des gesamten Deckungsbeitrages erwirtschaftet. Die Altersgruppe mit dem geringsten Werbeaufwand erzielt also den höchsten Gewinn..

Zusammenfassend für Institut B lässt sich sagen, dass die Jugendlichen immerhin einen, wenn auch minimalen, positiven Deckungsbeitrag erwirtschaften und die jungen Erwachsenen mit dem niedrigsten Werbeaufwand den größten Beitrag zum Gesamtdeckungsbeitrag leisten. Für die Kinder ergibt sich ebenfalls ein positiver Gesamtdeckungsbeitrag, der allerdings deutlich hinter dem der jungen Erwachsenen zurückbleibt.

3.2.2.2.3 Institut C

Die für Institut C errechneten durchschnittlichen DB II pro Konto für die einzelnen Jahrgänge sind in Abbildung 17 grafisch dargestellt. Wie bereits bei den Instituten A und B ist ein negativer Deckungsbeitrag für die Neugeborenen zu erkennen, der für die einjährigen aber bereits positiv ist und bis einschließlich zu den 15-jährigen Kontoinhabern auch positiv bleibt. Dabei ist ab einem Alter von 13 Jahren bereits ein deutlich geringerer Deckungsbeitrag zu verzeichnen. So beträgt der DB II pro Konto für die 12-jährigen noch 27,86 DM, ist aber bei den 13-Jährigen mit 5,96 DM bereits deutlich geringer. Für die 16- bis 18-Jährigen ist der DB II pro Konto negativ. Ab einem Alter der Kontoinhaber von 19 Jahren wird der Deckungsbeitrag zunehmend positiver und erreicht, wie auch bei den Instituten A und B, einen Spitzenwert bei den 28-Jährigen mit 117,35 DM (ohne Zinsen) bzw. 22,96 DM bei einem Marktzinssatz von sechs Prozent.

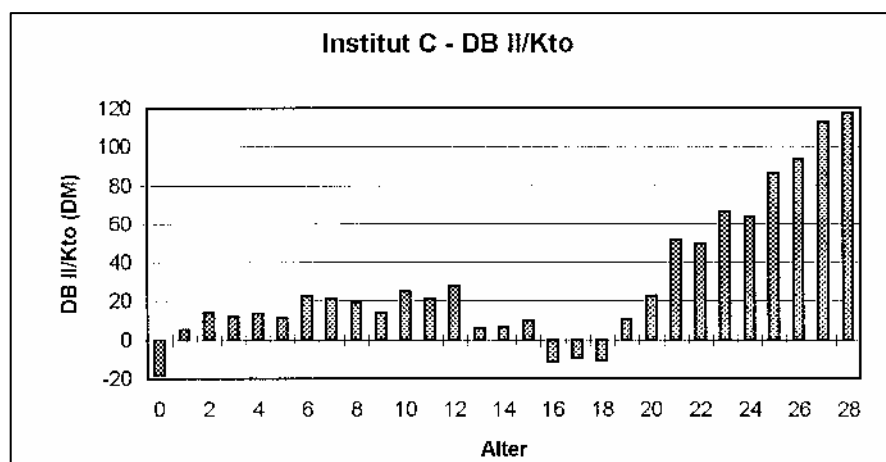


Abbildung 17: DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge.

Auf eine Differenzierung in männliche und weibliche Kontoinhaber wird an dieser Stelle verzichtet, da sich qualitativ die gleichen Ergebnisse zeigen wie bei Institut A, für das diese Unterscheidung stellvertretend vorgenommen wurde. Die nach männlichen und weiblichen Kontoinhabern sowie nach Schülern und Berufstätigen aufgeteilten Werte für den DB II pro Konto sind im Anhang I auf den Blättern 10 bis 12 zum Institut C nachzulesen.

Institut: C / Teilzinsspannenrechnung				
Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II einzelner Jahrgangsstufen				
Zinssatz: p = 6%				
Alter	Kum. DB II in DM	Kum. DB II in Prozent	Abgez. Kum. DB II in DM	Abgez. Kum. DB II in Prozent
bis 6 Jahre	59,80	7,02%	42,15	25,29%
bis 10 Jahre	138,64	16,27%	77,42	46,44%
bis 14 Jahre	200,00	23,47%	88,46	53,06%
bis 18 Jahre	178,47	20,94%	62,53	37,51%
bis 22 Jahre	312,42	36,66%	86,70	52,01
bis 26 Jahre	621,99	72,99%	136,72	82,01%
bis 28 Jahre	852,18	100,00%	166,71	100,00%

Tabelle 3: Institut C - Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II für verschiedene Altersstufen

Die kumulierten und abgezinste kumulierten Deckungsbeiträge verschiedener Altersstufen sind in Tabelle 3 dargestellt. Es ist zu erkennen, dass ein Kontoinhaber bis zu seinem 18. Geburtstag erst knapp 21 Prozent des insgesamt von ihm zu erwartenden Deckungsbeitrags erwirtschaftet hat (ohne Zinsberücksichtigung). In den zehn Jahren darauf verdient die Bank knapp 80 Prozent des gesamten Deckungsbeitrages. Der gesamte Deckungsbeitrag, den das Institut C von einem 28-jährigen Kontoinhaber, der sein Konto praktisch von Geburt an bei der Bank hatte, zu erwarten hat, sind 852,18 DM (ohne Zinsberücksichtigung) bzw. 166,71 DM abgezinste bei einem Zinssatz von sechs Prozent

Bemerkenswert bei Institut C ist, dass im Gegensatz zu den vorher untersuchten Instituten A und B der Einbruch beim kumulierten DB II pro Konto bei den Jugendlichen nicht so ausgeprägt ist. So gehen dem Institut C zwischen dem 14. und dem 18. Lebensjahr des Kontoinhabers nur ca. 22 DM des bis zum Alter von 14 Jahren erwirtschafteten DB II von 200,00 DM (ohne Zinsen) verloren. Bei Institut A waren es über 70 DM, die beim Deckungsbeitrag in diesen Altersstufen verloren gingen, bei Institut B fast 30 DM.

Die Unterteilung der untersuchten Jahrgänge in die drei Altersgruppen Kinder (0-12 Jahre), Jugendliche (13-18 Jahre) und junge Erwachsene (19-28 Jahre) ist in Abbildung 18 und Abbildung 19 grafisch dargestellt.

Wie in Abbildung III-18 zu erkennen ist, stellen die jungen Erwachsenen mit einem durchschnittlichen DB II pro Konto von 73,86 DM die lukrativste der drei betrachteten Altersgruppen dar, wobei auch bei Institut C, wie bereits bei Institut A und B, für diese Altersgruppe mit durchschnittlich 2,81 DM pro Konto der geringste Werbeaufwand betrieben wird. Von einem Jugendlichen hat Institut C, wie auch vorher Institut A, eine negativen Deckungsbeitrag in Höhe von -1,99 DM pro Konto zu erwarten. Bei den Kindern liegt der durchschnittliche DB II pro Konto mit 15,93 DM bei ca. einem Fünftel des Wertes für einen jungen Erwachsenen.

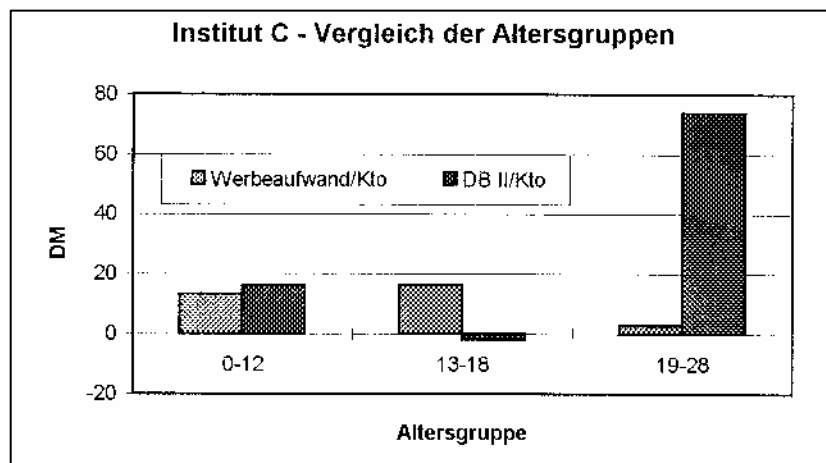


Abbildung 18: Vergleich der Altersgruppen bzgl. Werbeaufwand und DB II pro Konto

Deutlich werden die Unterschiede der drei Altersgruppen in Abbildung 19, wo der Anteil der Altersgruppen am Gesamtdeckungsbeitrag, am gesamten Werbeaufwand sowie an der Gesamtzahl von Konten grafisch wiedergegeben ist.

Wie auch bei den vorher untersuchten Instituten A und B erzielt die Altersgruppe der jungen Erwachsenen mit dem kleinsten Anteil am gesamten Werbeaufwand (16 Prozent) den größten Anteil am Gesamtdeckungsbeitrag (88 Prozent). Der Anteil der Jugendlichen am Deckungsbeitrag ist verschwindend gering (-1 Prozent), während er für die Kinder 13 Prozent beträgt, die allerdings mit über 50 Prozent den größten Anteil am Werbeaufwand beanspruchen.

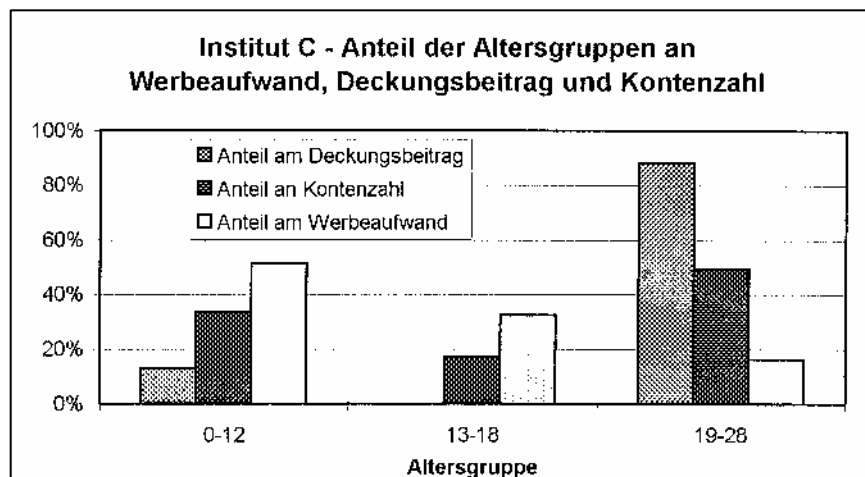


Abbildung 19: Anteile der Altergruppen an Deckungsbeitrag, Kontenzahl und Werbeaufwand.

Wie auch bereits für die Institute A und B, so kann man auch bei Institut C zusammenfassend feststellen, dass die lukrativste der untersuchten Altersgruppen die der jungen Erwachsenen ist, die mit einem vergleichsweise geringen Werbeaufwand den größten Anteil zum Deckungsbeitrag leisten.

3.2.2.2.4 Institut D

Die durchschnittlichen DB II der einzelnen Jahrgänge für Institut D sind in Abbildung 20 grafisch dargestellt. Wieder erkennt man, wie bei den vorher untersuchten Instituten, den negativen Wert bei den Neugeborenen. Von den einjährigen bis zu den zwölfjährigen Kontoinhabern ist jeweils ein positiver DB II pro Konto zu verzeichnen. Für die Kontoinhaber im Alter von 13 bis 18 Jahren hat Institut D jeweils einen negativen DB II pro Konto zu erwarten. Für die 19-jährigen wird der DB II pro Konto wieder positiv und wächst bis zum Alter von 28 Jahren auf 194,64 DM.

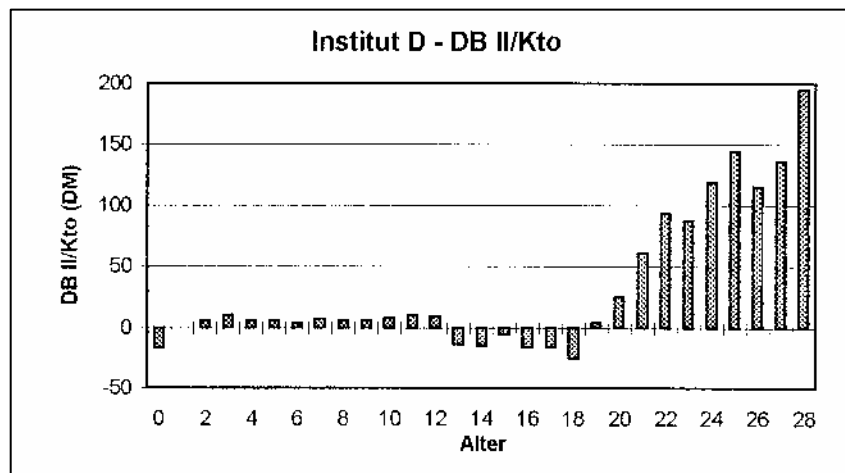


Abbildung 20: DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge.

In Tabelle 4 sind die kumulierten und kumulierten abgezinsten Deckungsbeiträge für verschiedene Alterstufen sowohl absolut als auch relativ, bezogen auf den Gesamtdeckungsbeitrag, aufgelistet. Der Anteil der Altersstufen am über alle Jahrgänge kumulierten Gesamtdeckungsbeitrag II fällt für Institut D bis zum Alter von 18 Jahren geringer aus als für die anderen bisher untersuchten Institute. So wird bis zum Alter von 14 Jahren ein Anteil von gerade mal drei Prozent am kumulierten DB II pro Konto erwirtschaftet, was einem Betrag von 29,86 DM entspricht (ohne Zinsberücksichtigung). Bei den Instituten A, B und C dagegen lag der bis zum vierzehnten Lebensjahr erwirtschaftete Anteil jeweils bei über 20 Prozent.

Institut: D / Teilzinsspannenrechnung				
Kumulierte und kumulierte abgezinstе DB II einzelner Jahrgangsstufen				
Zinssatz: p = 6%				
Alter	Kum. DB II in DM	Kum. DB II in Prozent	Abgez. Kum. DB II in DM	Abgez. Kum. DB II in Prozent
bis 6 Jahre	13,32	1,41%	9,39	5,08%
bis 10 Jahre	40,07	4,24%	22,37	12,10%
bis 14 Jahre	29,86	3,16%	13,21	7,15%
bis 18 Jahre	-33,57	-3,55%	-11,76	-6,36%
bis 22 Jahre	149,75	15,85%	41,56	22,48%
bis 26 Jahre	614,75	65,05%	135,13	73,10%
bis 28 Jahre	944,98	100,00%	184,87	100,00%

Tabelle 4: Institut D - Kumulierte und kumulierte abgezinstе DB II für verschiedene Altersstufen.

Institut D verdient an einem Kontoinhaber bis zu dessen vierzehnten Lebensjahr insgesamt 29,86 DM (ohne Zinsberücksichtigung), verliert bis zum Alter von 18 Jahren aber wieder über 60 DM und hat dann in den folgenden Jahren jedoch Steigerungen beim Deckungsbeitrag zu verzeichnen, die deutlich über denjenigen der Institute A, B und C liegen. Bis zum Alter von 28 Jahren wird damit ein kumulierter Deckungsbeitrag II von 944,98 DM erreicht (ohne Zinsberücksichtigung), bei einem Zinssatz von sechs Prozent ergeben sich daraus abgezinst 184,87 DM.

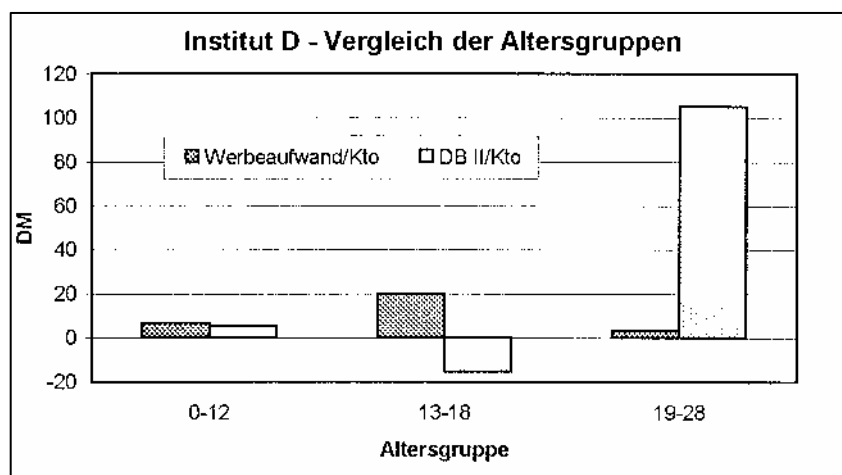


Abbildung 21: Vergleich der Altersgruppen bzgl. Werbeaufwand und DB II pro Konto.

Die Ergebnisse der Unterteilung in die drei Altersgruppen Kinder (0-12 Jahre), Jugendliche (13-18 Jahre) und junge Erwachsene (19-28 Jahre) sind in Abbildung 21 und Abbildung 22 grafisch aufbereitet.

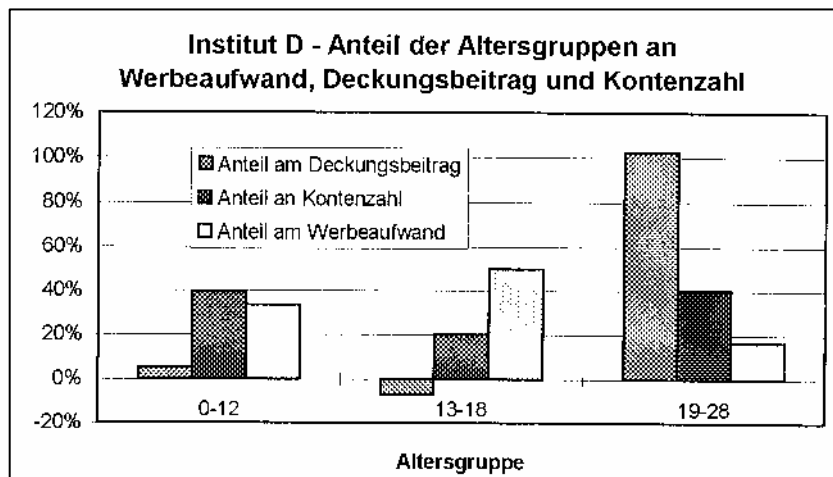


Abbildung 22: Anteile der Altersgruppen an Deckungsbeitrag, Kontenzahl und Werbeaufwand

Abbildung 21 macht deutlich, dass auch bei Institut D die Altersgruppe der jungen Erwachsenen mit 105,16 DM den höchsten durchschnittlichen DB II pro Konto erzielt, bei einem vergleichsweise geringen Werbeaufwand von 3,33 DM pro Konto. Bei den Jugendlichen ergibt sich, trotz des höchsten Werbeaufwandes von 20,11 DM pro Konto, ein negativer Wert von -15,28 DM für den durchschnittlichen DB II pro Konto. Die Kinder erwirtschaften bei einem durchschnittlichen Werbeaufwand von 6,83 DM pro Konto einen leicht positiven Deckungsbeitrag in Höhe von 5,39 DM.

Die vorher genannten absoluten Zahlen für die drei Altersgruppen bei Institut D werden durch die in Abbildung 22 dargestellten Anteile der Altersgruppen an Deckungsbeitrag, Kontenzahl und Werbeaufwand verdeutlicht. Die jungen Erwachsenen erwirtschaften mit einem Anteil von rund 17 Prozent am gesamten Werbeaufwand praktisch 100 Prozent des gesamten Deckungsbeitrages. Dies kommt dadurch zustande, dass der von den Kindern geleistete positive Deckungsbeitrag von den Jugendlichen voll wieder aufgebraucht wird und damit der Deckungsbeitrag der jungen Erwachsenen ungefähr dem Gesamtdeckungsbeitrag entspricht.

Die Jugendlichen erzielen mit einem Anteil von 50 Prozent des gesamten Werbeaufwandes den niedrigsten (sogar negativen) Deckungsbeitrag. Die Altersgruppe der Kinder trägt bei einem Anteil am Werbeaufwand von einem Drittel mit ca. fünf Prozent zum Gesamtdeckungsbeitrag bei.

Das Ergebnis der Untersuchung der Zahlen zum Institut D ist zusammengefasst wieder die Aussage, dass die lukrativste Altersgruppe die jungen Erwachsenen sind, bei denen mit dem geringsten Werbeaufwand der höchste Deckungsbeitrag erzielt wird.

3.2.2.2.5 Institut E

In Abbildung 23 sind die für Institut E errechneten durchschnittlichen Werte für den DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge grafisch wiedergegeben. Auch hier ist, wie bereits bei den vorher untersuchten Instituten, ein negativer DB II pro Konto für die jüngsten Kontoinhaber zu verzeichnen. Bis zum Alter von 15 Jahren hat Institut E dann immer einen positiven Deckungsbeitrag von ca. zehn DM pro Jahr zu erwarten. Die Jugendlichen im Alter von 16 bis 19 Jahren erwirtschaften jeweils einen negativen DB II pro Konto. In den folgenden Altersstufen wird der Deckungsbeitrag dann zunehmend positiv bis zu einem Spitzenwert von 180,79 DM.

Tabelle 111-5 zeigt den kumulierten sowie den abgezinsten kumulierten DB II verschiedener Altersstufen für Institut E. Auch hier ist wieder der Einbruch bei den Jugendlichen zu erkennen. Hat ein 14-jähriger Kontoinhaber noch ca 15 Prozent des gesamten Deckungsbeitrages eines 28-jährigen erwirtschaftet, was ohne Zinsberücksichtigung einem Betrag von 136,70 DM entspricht (vgl. die absoluten Werte in Tabelle 111-5), so ist dieser Anteil beim 18jährigen mit einem Betrag von 103,55 DM auf ca. elf Prozent gesunken. Damit ergibt sich, dass knapp 90 Prozent des gesamten DB II pro Konto, den ein 28-jähriger Kontoinhaber für die Bank erwirtschaftet hat, wenn er

praktisch von Geburt an sein Konto bei der Bank hatte, vom 18. bis zum 28. Lebensjahr erbracht werden.

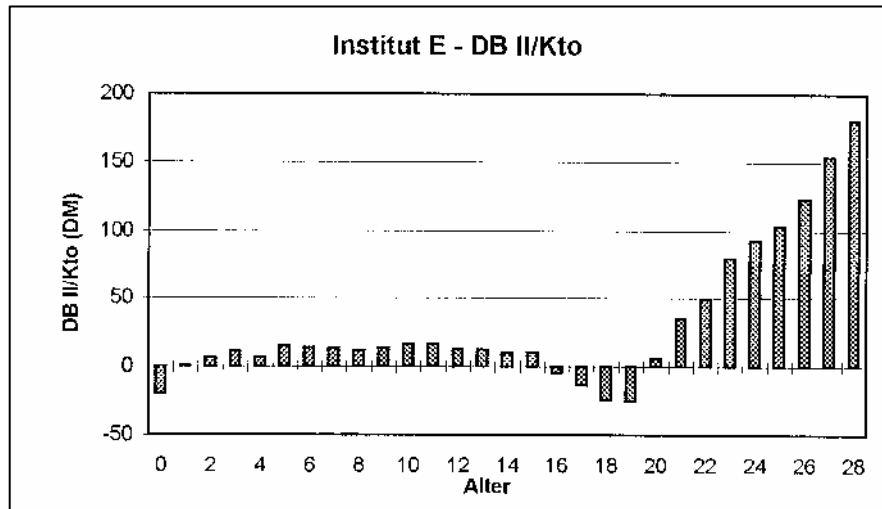


Abbildung 23: DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge.

Institut: E / Teilzinsspannenrechnung				
Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II einzelner Jahrgangsstufen				
Zinssatz: p = 6%				
Alter	Kum. DB II in DM	Kum. DB II in Prozent	Abgez. Kum. DB II in DM	Abgez. Kum. DB II in Prozent
bis 6 Jahre	32,20	3,57%	22,70	12,88%
bis 10 Jahre	85,95	9,54%	48,00	27,24%
bis 14 Jahre	136,70	15,18%	60,46	34,31%
bis 18 Jahre	103,55	11,49%	36,28	20,58%
bis 22 Jahre	166,95	18,53%	46,33	26,29%
bis 26 Jahre	566,04	62,84%	124,42	70,60%
bis 28 Jahre	900,83	100,00%	176,23	100,00%

Tabelle 5: Institut E - Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II für verschiedene Altersstufen

Der unterschiedliche Beitrag der drei Altersgruppen ist in Abbildung 24 und Abbildung 25 dargestellt. In Abbildung 24 ist zu erkennen, dass auch bei Institut E, wie auch bereits bei den vorher untersuchten Instituten, die jungen Erwachsenen mit 90,81 DM den mit Abstand höchsten durchschnittlichen DB II pro Konto erwirtschaften. bei einem durchschnittlichen Werbeaufwand pro Konto von nur 3,51 DM. Ganz anders sieht die Bilanz für die Jugendlichen aus, für die mit 8,37 DM pro Konto zwar der höchste Werbeaufwand getrie-

ben wird, die damit aber dennoch einen negativen DB II pro Konto erwirtschaften. Für die Kinder errechnet sich bei einem durchschnittlichen Werbeaufwand von 4,73 DM pro Konto immerhin mit durchschnittlich 9,80 DM pro Konto noch ein positiver DB II.

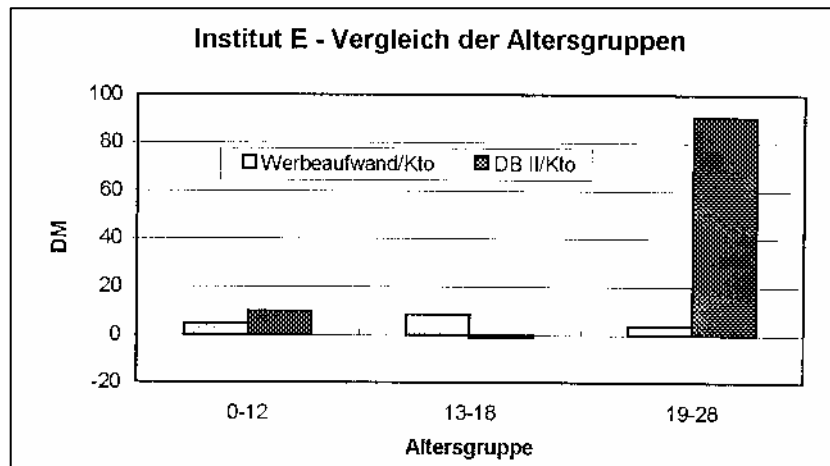


Abbildung 24: Vergleich der Altersgruppen bzgl. Werbeaufwand pro Konto und DB II pro Konto

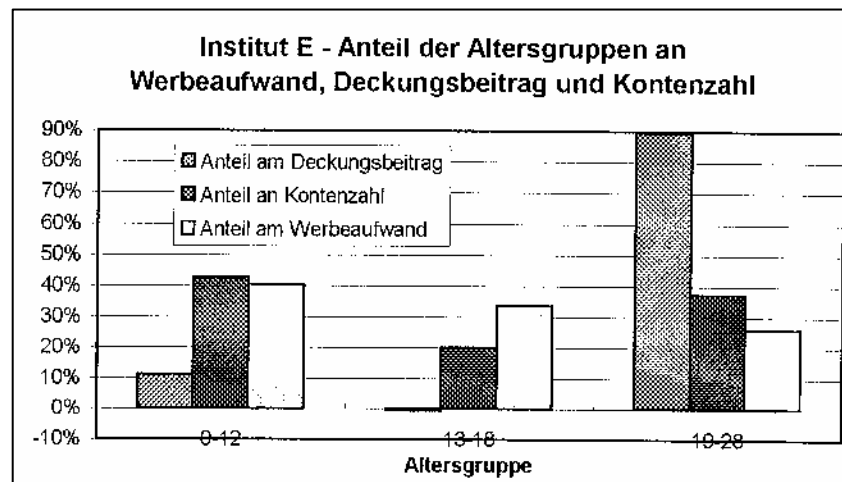


Abbildung 25: Anteile der Altersgruppen an Deckungsbeitrag, Kontenzahl und Werbeaufwand.

Der Anteil der drei Altersgruppen an Gesamtwerbeaufwand, Kontenzahl und Gesamtdeckungsbeitrag ist in Abbildung 25 aufgezeigt. Es wird deutlich, dass die jungen Erwachsenen mit nur rund einem Viertel des gesamten Werbeaufwandes 90 Prozent des gesamten Deckungsbeitrages erwirtschaften.

ten. Fast umgekehrt verhält es sich mit den Jugendlichen, für die zwar ein Drittel des gesamten Werbeaufwandes ausgegeben wird, die damit aber einen negativen Deckungsbeitrag erbringen. Für die Kinder wird zwar mit rund 40 Prozent ebenfalls ein überproportional hoher Anteil am Werbeaufwand verwendet, jedoch tragen sie immerhin noch zu elf Prozent zum gesamten Deckungsbeitrag bei.

3.2.2.2.6 Institut X

Abbildung 26 zeigt die für Institut X errechneten DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge. Auch hier ist wieder der negative Deckungsbeitrag bei den jüngsten Kontoinhabern zu beobachten. Für die Kinder bis zum Alter von 14 Jahren ist der DB II pro Konto leicht positiv mit Werten von 0,23 DM (für die dreijährigen) bis zu 15,36 DM (für die vierjährigen). Für die Jugendlichen im Alter von 15 bis 20 Jahren hat Institut X mit einem negativen DB II pro Konto zu rechnen. Ab einem Alter des Kontoinhabers von 21 Jahren wird der durchschnittliche DB II pro Konto zunehmend größer mit einem Spitzenwert von 150,37 DM bei den 28-jährigen.

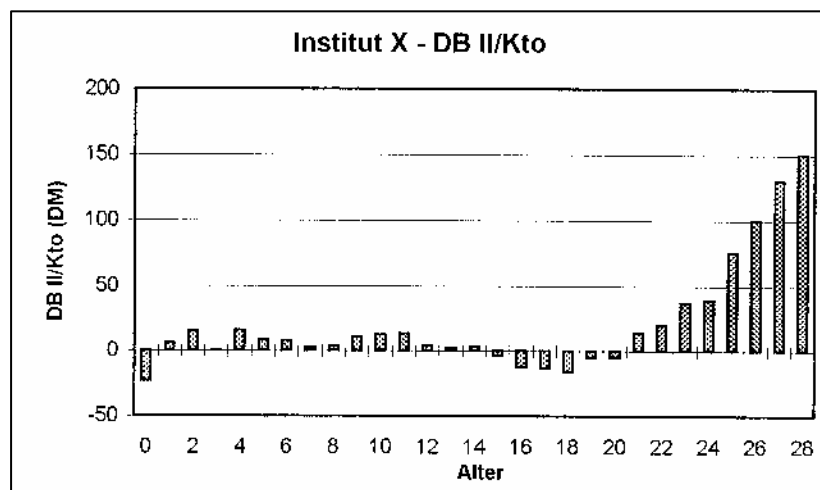


Abbildung 26: DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge.

Die kumulierten und abgezinst kumulierten Deckungsbeiträge für bestimmte Alterstufen sind zusammen mit den jeweiligen prozentualen Anteilen am

Gesamtdeckungsbeitrag in Tabelle 6 dargestellt. Auch bei Institut X, wie bereits bei den vorher untersuchten Instituten, ist wieder ein Anstieg des kumulierten Anteils bis zu den 14-jährigen Kontoinhabern zu beobachten, so dass ein 14-Jähriger ca. 14 Prozent zum Gesamtdeckungsbeitrag, den ein 28-Jähriger insgesamt erwirtschaftet, beiträgt. Aufgrund des negativen Deckungsbeitrages bei den folgenden Jahrgängen kommt es für die Kontoinhaber im Alter von 18 Jahren zu dem Ergebnis, dass sie im Durchschnitt erst rund sechs Prozent zum Gesamtdeckungsbeitrag beigetragen haben. Das bedeutet, dass über 94 Prozent des gesamten Deckungsbeitrages, den ein 28-jähriger Kontoinhaber der Bank einbringt, wenn er praktisch von Geburt an bei der Bank sein Konto hat, in den letzten zehn Jahren erbracht worden sind. In DM ausgedrückt entspricht dies einem Betrag von 587,92 DM für den kumulierten DB II pro Konto, von dem über 530 DM im Alter des Kontoinhabers von 18 bis 28 Jahren erwirtschaftet werden, wobei bei diesen Zahlen keine Zinsen berücksichtigt wurden.

Institut: X / Teilzinsspannenrechnung				
Kumulierte und kumulierte abgezinstе DB II einzelner Jahrgangsstufen				
Zinssatz: p = 6%				
Alter	Kum. DB II in DM	Kum. DB II in Prozent	Abgez. Kum. DB II in DM	Abgez. Kum. DB II in Prozent
bis 6 Jahre	28,86	4,91%	20,34	28,68%
bis 10 Jahre	57,64	9,80%	32,18	45,37%
bis 14 Jahre	79,69	13,55%	35,25	49,69%
bis 18 Jahre	32,63	5,55%	11,43	16,12%
bis 22 Jahre	55,16	9,38%	15,31	21,58%
bis 26 Jahre	307,23	52,26%	67,53	95,20%
bis 28 Jahre	587,92	100,00%	115,02	100,00%

Tabelle 6: Institut X - Kumulierte und kumulierte abgezinstе DB II für verschiedene Altersstufen

Abbildung 27 und Abbildung 28 zeigen die unterschiedlichen Beiträge der drei Altersgruppen zum Gesamtergebnis von Institut X auf. In Abbildung 27 ist wieder, wie auch bei den vorher untersuchten Instituten, deutlich zu erkennen, dass die Altersgruppe, für die der geringste durchschnittliche Werbeaufwand pro Konto betrieben wird, nämlich die jungen Erwachsenen, mit 69,01 DM den höchsten durchschnittlichen DB II pro Konto erwirtschaftet Für

die Jugendlichen ergibt sich wieder, wie bei fast allen vorher untersuchten Instituten, trotz eines deutlich höheren durchschnittlichen Werbeaufwandes als bei den jungen Erwachsenen, ein negativer durchschnittlicher DB II pro Konto in Höhe von -7,14 DM.

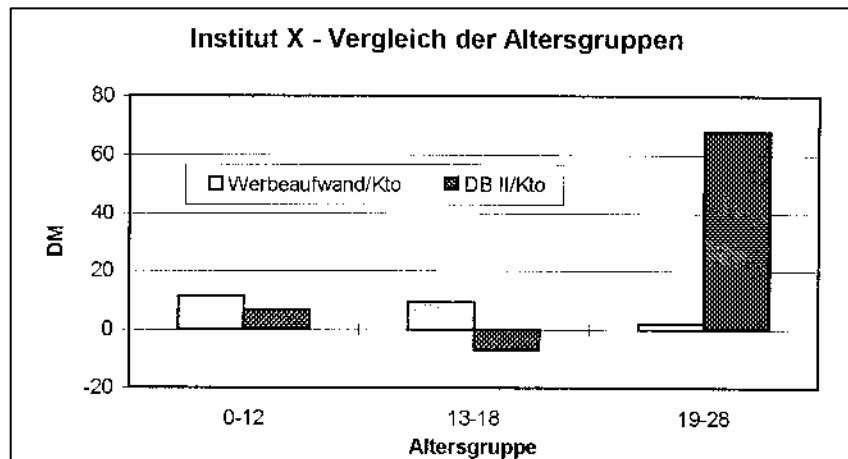


Abbildung 27: Vergleich der Altersgruppen bzgl. Werbeaufwand und DB II pro Konto.

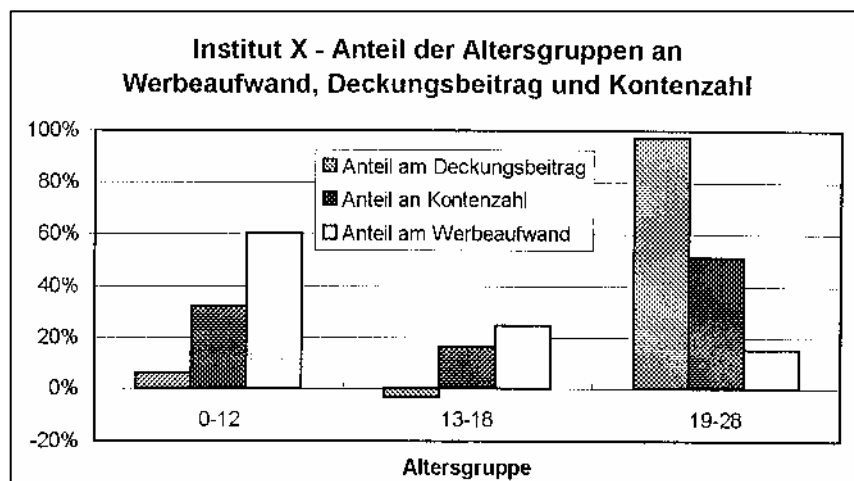


Abbildung 28: Anteile der Altersgruppen an Deckungsbeitrag, Kontenzahl und Werbeaufwand.

Die Kinder liegen von der Ertragssituation her mit einem durchschnittlichen DB II pro Konto von 6,59 DM bei einem Werbeaufwand von durchschnittlich 11,38 DM zwischen den beiden anderen Altersgruppen.

Der unterschiedliche Anteil der drei Altersgruppen am gesamten Werbeaufwand, an der Kontenzahl und am gesamten Deckungsbeitrag, wird auch in Abbildung 28 deutlich. 97 Prozent des gesamten Deckungsbeitrages werden von den jungen Erwachsenen erwirtschaftet, die dabei nur 15 Prozent des gesamten Werbeaufwandes beanspruchen. Dagegen tragen die Kinder nur mit sechs Prozent zum Deckungsbeitrag bei, verbrauchen dabei aber 60 Prozent der gesamten Werbemittel. Die Jugendlichen erzielen mit einem Viertel des gesamten Werbeaufwandes einen insgesamt negativen Deckungsbeitrag.

3.2.2.2.7 Institut Y

In Abbildung 29 sind die sich für Institut Y ergebenden DB II pro Konto für die unterschiedlichen Jahrgänge angegeben. Wieder ist der negative Wert bei den jüngsten Kontoinhabern erkennbar. Für die Kinder bis zum Alter von elf Jahren sind die DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge leicht positiv. Für die Jugendlichen bis zu 18 Jahren hat dann Institut Y jeweils negative Deckungsbeiträge zu erwarten. Ab dem Alter von 19 Jahren wird der Kontoinhaber mit jährlich steigenden Deckungsbeiträgen zunehmend lukrativer für die Bank bis hin zum 28-Jährigen, der einen DB II pro Konto und Jahr von 203,61 DM einbringt.

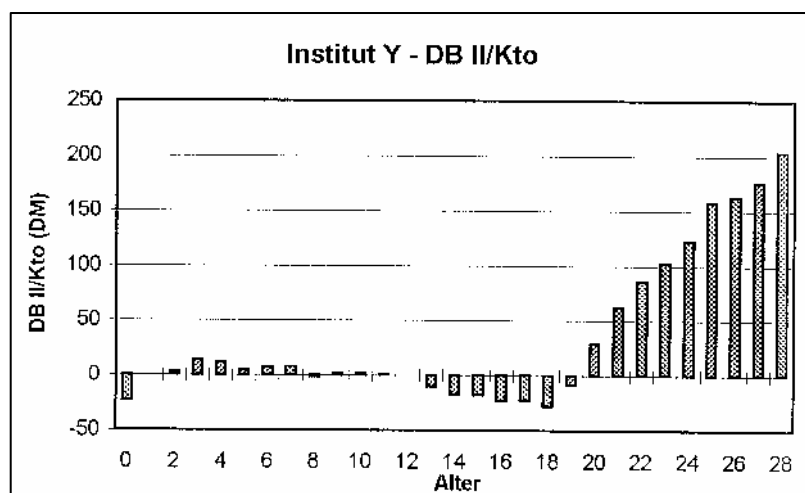


Abbildung 29: DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge.

Bei den kumulierten und abgezinst kumulierten Deckungsbeiträgen bestimmter Jahrgänge ist bei Institut Y ein gegenüber den anderen Instituten etwas unterschiedliches Ergebnis festzustellen. Zwar ist auch hier bis zum Alter von zehn Jahren ein Ansteigen des kumulierten Wertes zu beobachten, jedoch ist der relative Anteil insgesamt deutlich niedriger als bei den anderen Instituten und gleichzeitig ist der bei den Jugendlichen sich ergebende Einbruch ausgeprägter als bei den anderen Instituten. So hat z. B. bei Institut E ein 18-Jähriger immerhin bereits elf Prozent zum Gesamtdeckungsbeitrag eines 28-Jährigen beigetragen. Beim vorliegenden Institut Y hingegen liegt

der kumulierte Anteil eines 18-Jährigen bei -9 Prozent, d.h. die Gesamtbilanz eines 18-Jährigen, der bereits seit Geburt sein Konto bei der Bank hatte, ist negativ und der bis dahin entstandene Verlust muss von den folgenden Jahrgängen zusätzlich kompensiert werden.

Institut: Y / Teilzinsspannenrechnung				
Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II einzelner Jahrgangsstufen				
Zinssatz: p = 6%				
Alter	Kum. DB II in DM	Kum. DB II in Prozent	Abgez. Kum. DB II in DM	Abgez. Kum. DB II in Prozent
bis 6 Jahre	17,09	1,71%	12,05	6,17%
bis 10 Jahre	25,68	2,57%	14,34	7,34%
bis 14 Jahre	0,50	0,05%	-0,22	-0,11%
bis 18 Jahre	-92,80	-9,30%	-32,51	-16,65%
bis 22 Jahre	74,43	9,38%	20,65	10,58%
bis 26 Jahre	618,65	52,26%	135,99	69,63%
bis 28 Jahre	998,26	100,00%	195,29	100,00%

Tabelle 7: Institut Y - Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II für verschiedene Altersstufen.

In Beträgen ausgedrückt (Tabelle 7) bedeutet dies, dass Institut Y an einem 18-Jährigen, der sein Konto seit Geburt bei der Bank gehalten hat, insgesamt (ohne Zinsberücksichtigung) über 90 DM verloren hat. Erst in den folgenden Jahren wird der Kontoinhaber für Institut Y überhaupt lukrativ. Für den gesamten kumulierten DB II pro Konto eines 28-Jährigen errechnet sich dann insgesamt ein Betrag von 998,26 DM (ohne Zinsen), abgezinzt für einen Marktzinssatz von sechs Prozent ergeben sich 195,29 DM. Dies ist der höchste kumulierte DB II pro Konto aller untersuchten Institute mit Teilzinsspannenrechnung. Trotz der im Vergleich zu den anderen Instituten relativ geringen Erträge bei den Kindern und Jugendlichen ergibt sich für Institut Y aufgrund der sehr lukrativen Kontoinhaber im Alter von 20 bis 28 Jahren also ein sehr hoher Gesamtdeckungsbeitrag.

Dieses Ergebnis wirft die Frage auf, ob die gegenüber den anderen Instituten abweichende Ertragsstruktur möglicherweise mit einer ebenfalls abweichenden Verteilung der Werbemittel zusammenhängt.

Dazu ist ein Vergleich der Ertragszahlen für die drei untersuchten Altersgruppen sinnvoll, wie er in Abbildung 30 und Abbildung 31 grafisch dargestellt ist.

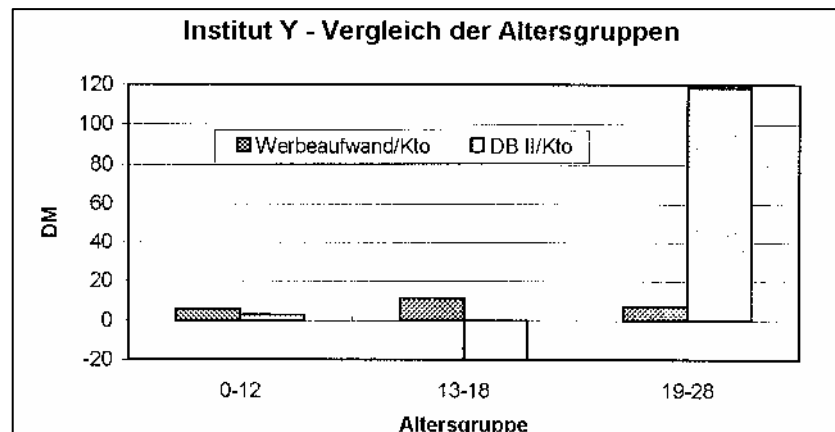


Abbildung 30: Vergleich der Altersgruppen bzgl. DB II pro Konto und Werbeaufwand pro Konto

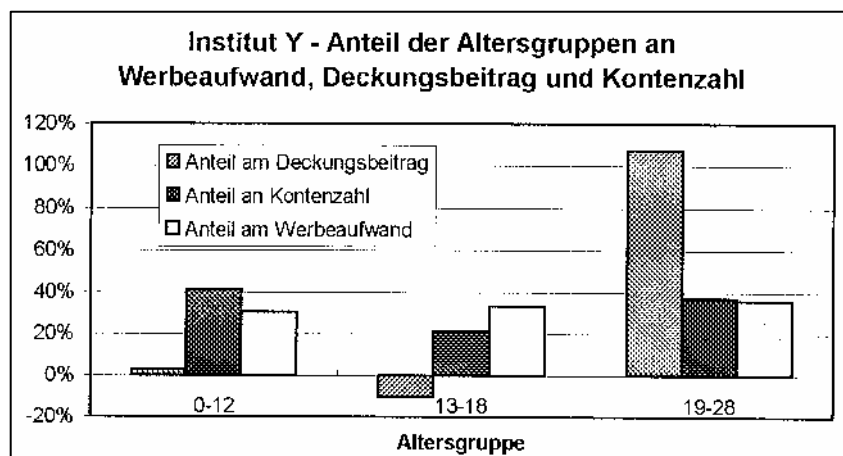


Abbildung 31: Anteil der Altersgruppen an Deckungsbeitrag, Kontenzahl und Werbeaufwand.

Institut Y gibt pro Konto eines jungen Erwachsenen im Durchschnitt 6,99 DM für Werbung aus. Das ist deutlich mehr als alle anderen untersuchten Institute mit Teilzinsspannrechnung. Institut E z. B., das unter den Instituten mit Teilzinsspannenrechnung mit 3,51 DM den zweithöchsten Betrag pro Konto eines jungen Erwachsenen für Werbung ausgibt, hat nur die Hälfte an Werbeaufwand pro Konto. Der größte Werbeaufwand pro Konto wird mit 11,34

DM allerdings auch bei Institut Y für die Jugendlichen betrieben. Diese Altersgruppe erwirtschaftet aber dennoch durchschnittlich einen negativen DB II pro Konto in Höhe von -19,98 DM. Für die Altersgruppe der Kinder ergibt sich bei einem Werbeaufwand von 5,41 DM ein geringer positiver DB II von 2,89 DM pro Konto.

Der relative Anteil der einzelnen Altersgruppen an Gesamtwerbeaufwand, Kontenzahl und Gesamtdeckungsbeitrag ist in Abbildung 31 grafisch dargestellt. Im Vergleich zu den anderen Instituten mit Teilzinsspannenrechnung fällt bei Institut Y auf, dass die Altersgruppe der jungen Erwachsenen hier nicht den geringsten Anteil aller drei Altersgruppen am Gesamtwerbeaufwand hat, sondern den höchsten Anteil (36 Prozent). Damit wird dann aber, wie vorher gezeigt, ein Deckungsbeitrag erwirtschaftet, der die relativ schlechten Ergebnisse der anderen beiden Altersgruppen mehr als kompensiert und zum höchsten durchschnittlichen DB II pro Konto aller untersuchten Institute mit Teilzinsspannenrechnung führt.

Zusammenfassend lässt sich für Institut Y eine gegenüber den anderen Instituten unterschiedliche Ertragsstruktur feststellen. Es scheint so, als würde Institut Y als einziges der untersuchten Institute mit Teilzinsspannenrechnung die vorhandenen Werbemittel richtig einsetzen, indem nämlich vor allem die lukrativste der drei betrachteten Altersgruppen, die jungen Erwachsenen, beworben wird.

3.2.2.2.8 Vergleich der Institute mit Teilzinsspannenrechnung

Die Zahlen für alle sieben untersuchten Institute mit Teilzinsspannenrechnung sind im Anhang 1 zusammengefasst. Blatt 1 der Zusammenfassung zeigt den Gesamtdeckungsbeitrag II aller Institute für die untersuchten Jahrgänge im Vergleich. Auf den Blättern 2 und 3 sind diese Werte für die männlichen (Blatt 2) und weiblichen (Blatt 3) Kontoinhaber aufgelistet.

Die Blätter 4 bis 6 teilen die Deckungsbeiträge auf die untersuchten Altersgruppen der jungen Erwachsenen (Blatt 4), der Jugendlichen (Blatt 5) und der Kinder (Blatt 6) auf. Die aus den Zahlen für alle Institute gebildeten Gesamtwerte für den DB II sind auf den Blättern 7 bis 9 angegeben, und zwar ohne Berücksichtigung von Zinsen (Blatt 7), bei einem Marktzinssatz vom vier Prozent (Blatt 8) und bei einem Marktzinssatz vom sechs Prozent (Blatt 9). Dabei ist jeweils auch die Unterscheidung in männliche und weibliche Kontoinhaber sowie in Schüler und Berufstätige getroffen. Die kumulierten Werte von null Jahre bis zum jeweiligen Alter sind auf den Blättern 10 bis zwölf für die Zinssätze null Prozent, vier Prozent und sechs Prozent dargestellt.

Blatt 13 zeigt die DB II pro Konto für alle sieben untersuchten Institute mit Teilzinsspannenrechnung im Vergleich sowie den durchschnittlichen DB II pro Konto für alle sieben Institute. Die Blätter 14, 15 und 16 zeigen die kumulierten Deckungsbeiträge der einzelnen Institute sowohl absolut als auch relativ, wobei Blatt 15 und Blatt 16 abgezinst kumulierte Werte für vier Prozent Marktzins (Blatt 15) und sechs Prozent Marktzins (Blatt 16) zeigen.

In Abbildung 32, Abbildung 34 und Abbildung 35 sind Werbeaufwand und DB II pro Konto der verschiedenen Altersgruppen für die sieben untersuchten Institute mit Teilzinsspannenrechnung im Vergleich grafisch dargestellt.

3.2.2.2.8.1 Altersgruppe 0 –12 Jahre

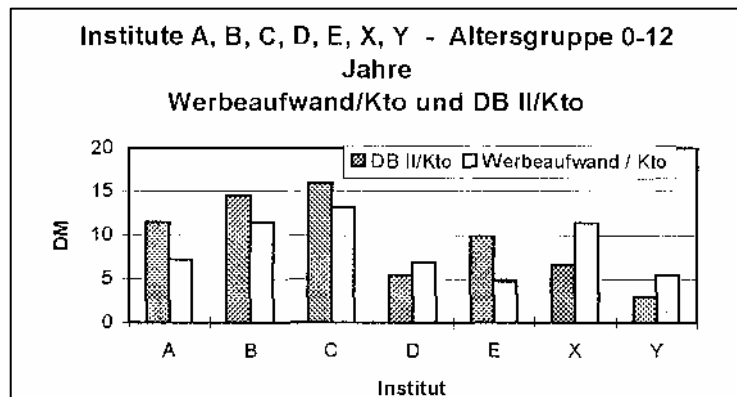


Abbildung 32: Vergleich der Institute bei den Kindern

Bei den Kindern (Abbildung 32) liegen die DB II pro Konto im Bereich von 2,89 DM (Institut Y) bis 15,93 DM (Institut C). Bemerkenswert ist dabei, dass Institut C mit dem höchsten Werbeaufwand pro Konto (13,16 DM) damit auch den höchsten DB II pro Konto erzielt. Allerdings erzielen alle sieben Institute in dieser Altersgruppe einen positiven DB II. Um zu überprüfen, ob generell ein Zusammenhang zwischen der Höhe des Werbeaufwands und dem erzielten Deckungsbeitrag besteht, bedarf es weiterer statistischer Untersuchungen.

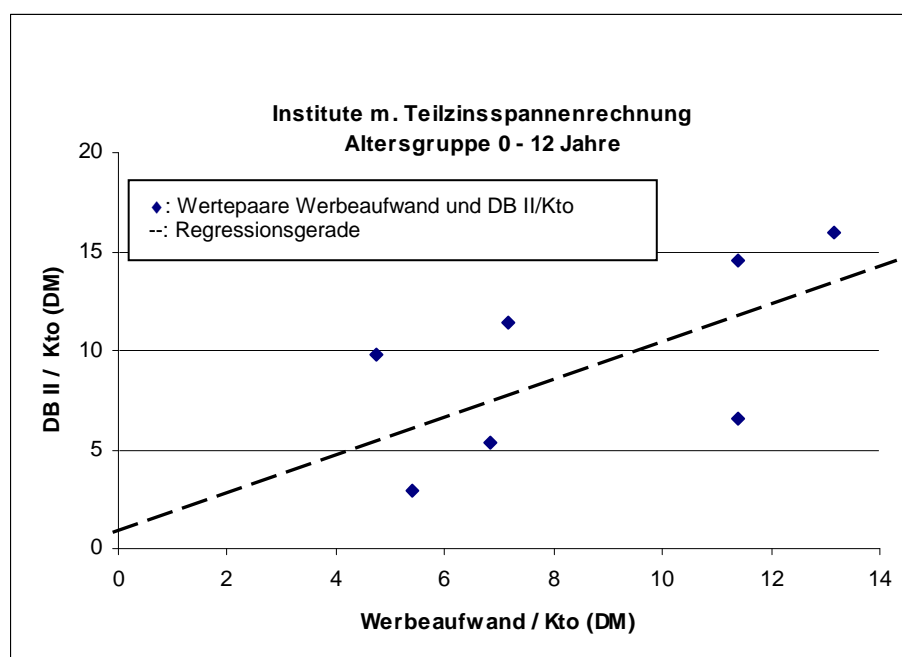


Abbildung 33: Streudiagramm der DB II und Werbeaufwand pro Konto für Altersgruppe 0 – 12 Jahre

Dazu sind in Abbildung 33 die für die Institute mit Teilzinsspannenrechnung in der Altersgruppe von 19 – 28 Jahren erzielten Wertepaare für DB II und Werbeaufwand pro Konto als Streudiagramm dargestellt. Berechnet wird nun der Korrelationskoeffizient, der Auskunft über einen möglicherweise bestehenden Zusammenhang sowie die Stärke des Zusammenhangs der beiden Größen Deckungsbeitrag und Werbeaufwand geben soll.²⁶²

Der Korrelationskoeffizient r berechnet sich aus folgender Formel:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 (y_i - \bar{y})^2}} \quad \text{Gleichung 1: Korrelationskoeffizient}$$

wobei im vorliegenden Fall x_i und y_i die Werte für Werbeaufwand und Deckungsbeitrag der betrachteten Institute sind. \bar{x} und \bar{y} sind die arithmetischen Mittelwerte für Werbeaufwand und Deckungsbeitrag.

Der Nenner in der Formel sorgt für eine Normierung, so dass generell gilt:

$$-1 \leq r \leq +1$$

Die Extremfälle $r = -1$ bzw. $r = 1$ werden genau dann realisiert, wenn im Streudiagramm alle Punkte auf einer Geraden mit negativem bzw. positivem Anstieg liegen. In diesen Fällen hat man eine direkte Abhängigkeit der beiden untersuchten Größen. Im Falle $r = 0$ sind die beiden Größen unkorreliert, das Streudiagramm stellt sich dann als regellose Punktwolke dar.

Für die hier untersuchten Werte DB II und Werbeaufwand pro Konto in der Gruppe der 0 – 12-Jährigen ergibt sich aus den in Abbildung 32 und Abbildung 33 grafisch dargestellten Werten ein Korrelationskoeffizient von

$$r = 0,62$$

²⁶² Zur Definition des Korrelationskoeffizienten vgl. **Bamberg, Günter und Baur, Franz:** Statistik, Oldenbourg Verlag, 5. Auflage, München 1987, S. 36 ff.

Dies bedeutet, dass zwar ein schwach ausgeprägter Zusammenhang zwischen eingesetztem Werbeaufwand und erzieltm Deckungsbeitrag zu bestehen scheint, die generelle Aussage jedoch, dass ein höherer Werbeaufwand auch zu einem höheren Deckungsbeitrag führt, kann nicht zweifelsfrei getroffen werden. Deutlich wird dies auch, wenn man in Abbildung 33 die Lage der Wertepaare zur (gestrichelt) eingezeichneten Regressionsgerade betrachtet.

Die Regressionskoeffizienten ergeben sich, falls man von einem linearen Zusammenhang zwischen Werbeaufwand und Deckungsbeitrag ausgeht ($y = a + bx$) aus.²⁶³

$$b = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

Gleichung 2: Regressionskoeffizienten bei linearer Regression

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

Für die vorliegenden Wertepaare ergeben sich Regressionskoeffizienten von:

$$a = 1,82$$

und

$$b = 0,90$$

Die sich daraus ergebende Gerade ist in Abbildung 33 gestrichelt eingezeichnet.

²⁶³ vgl. **Bamberg, Günter und Baur, Franz**: Statistik, Oldenbourg Verlag, 5. Auflage, München 1987, S. 43

3.2.2.2.8.2 Jugendliche 13 – 18 Jahre

Bei den Jugendlichen erzielen bis auf das Institut B, das mit 1,71 DM pro Konto als einziges in dieser Altersgruppe einen leicht positiven DB II erwirtschaftet, alle Institute einen negativen DB II pro Konto. Dabei ist der Verlust bei Institut Y, das bei den Kindern noch den größten Deckungsbeitrag erzielte, mit 19,98 DM pro Konto am größten. Institut D betreibt mit 20,11 DM pro Konto zwar den höchsten Werbeaufwand, hat jedoch einen Deckungsbeitrag, der mit -15,28 DM deutlich unter dem Durchschnitt liegt. Insgesamt ist bei den Jugendlichen, wie bei den Kindern, kein offensichtlicher Zusammenhang zwischen Werbeaufwand und Deckungsbeitrag zu erkennen.

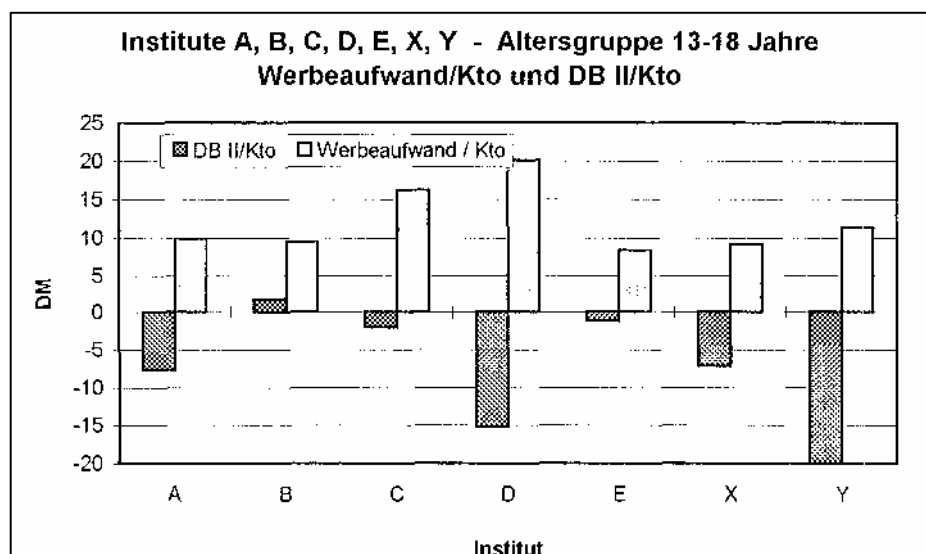


Abbildung 34: Vergleich der Institute bei den Jugendlichen

Auf eine weitergehende statistische Auswertung, wie sie für die Altersgruppe der Kinder vorgenommen wurde, wird an dieser Stelle verzichtet

3.2.2.2.8.3 Junge Erwachsene 19 – 28 Jahre

In der Altersgruppe der jungen Erwachsenen (Abbildung 35) wird von jedem untersuchten Geldinstitut ein DB II pro Konto erzielt, der deutlich über dem

Werbeaufwand pro Konto liegt. Dabei erzielt Institut Y mit dem höchsten Werbeaufwand von 6,99 DM auch den höchsten DB II pro Konto (118,45 DM).

Zur Überprüfung eines möglichen Zusammenhangs von Werbeaufwand und DB II werden die Wertepaare als Streudiagramm dargestellt (Abbildung 37). Der Korrelationskoeffizient ergibt sich aus Gleichung 1 nach Einsetzen der entsprechenden Wertepaare mit:

$$r = 0,83$$

Danach ist der Zusammenhang zwischen Werbeaufwand und Deckungsbeitrag bei den Jungen Erwachsenen stärker ausgeprägt als bei den anderen Altersgruppen. Als Regressionskoeffizienten unter der Annahme einer linearen Abhängigkeit nach Gleichung 2 ergeben sich in diesem Fall

$$a = 46,47$$

und

$$b = 10,87$$

Die daraus resultierende Regressionsgerade ist in Abbildung 37 gestrichelt dargestellt.

Somit kann man bei den Jungen Erwachsenen die Aussage treffen, dass ein höherer Werbeaufwand auch zu einem höheren Deckungsbeitrag führt.

Insgesamt wird für die jungen Erwachsenen mit 327.000 DM von allen sieben Instituten zusammen der niedrigste Werbeaufwand aller drei Altersgruppen erbracht. Für die Kinder (insgesamt 699.000 DM für alle sieben Institute) und die Jugendlichen (insgesamt 523.000 DM) wird ein höherer Werbeaufwand getrieben, wobei allerdings bei diesen beiden Altersgruppen ein wesentlich geringerer Deckungsbeitrag zu verzeichnen ist (vgl. Abbildung 36).

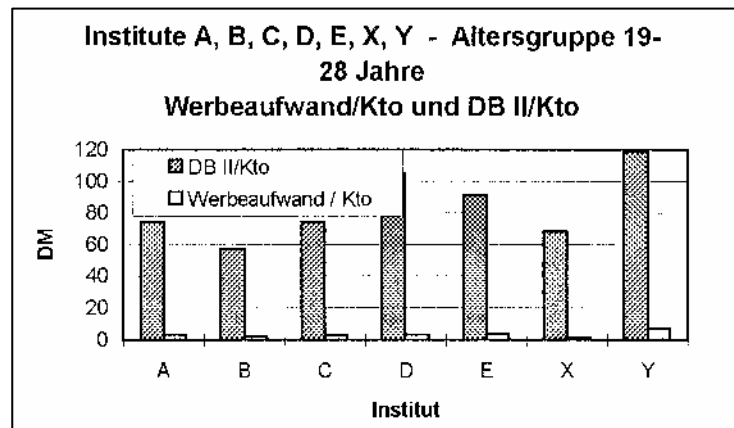


Abbildung 35: Vergleich der Institute bei den jungen Erwachsenen.

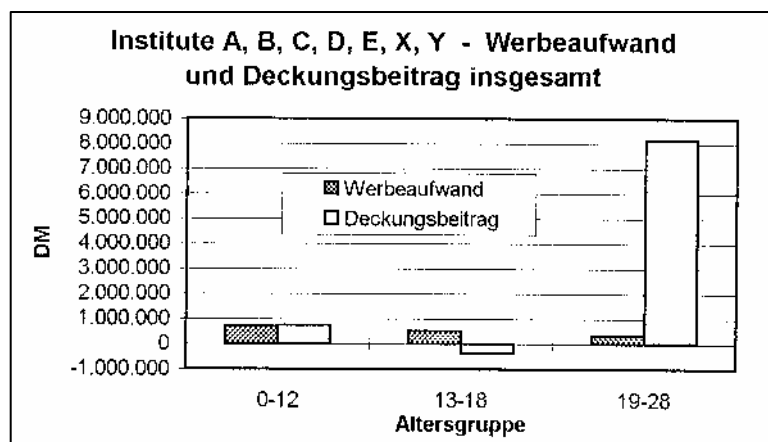


Abbildung 36: Werbeaufwand und Deckungsbeitrag für alle Institute zusammen

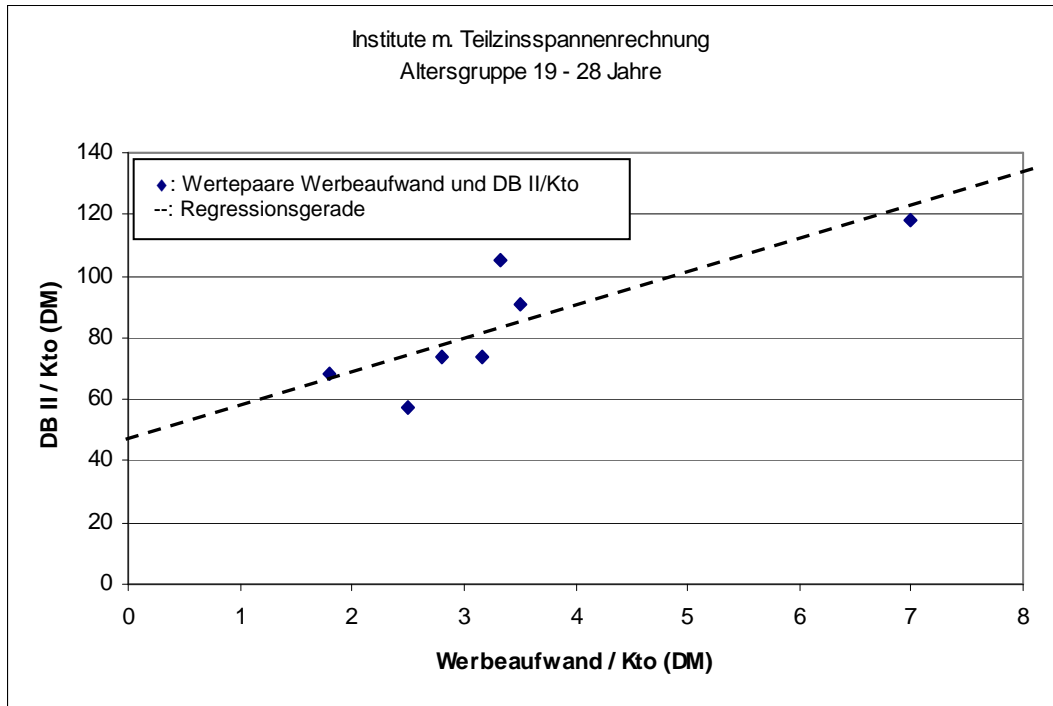


Abbildung 37: Streudiagramm der DB II und Werbeaufwand pro Konto für Altersgruppe 19 – 28 Jahre

Abbildung 38 stellt die Durchschnittswerte aller sieben untersuchten Institute für den erwirtschafteten DB II pro Konto dar. Die Entwicklung verläuft hier naturgemäß wesentlich gleichmäßiger, da unterschiedliche Entwicklungen bei einzelnen Instituten geglättet werden. Der Deckungsbeitrag II pro Konto insgesamt beginnt bei Kindern unter einem Jahr im negativen Bereich bei ca. -20 DM, steigt dann im ersten Jahr sehr stark an, ab dann gleichmäßig bis ca. 13 DM im 13. Lebensjahr. Von 13 bis 18 Jahren ist die Entwicklung negativ und erreicht hier ca. -25 DM. Ab dann steigt der Deckungsbeitrag je Konto stark an, wird mit 20 positiv und endet bei ca. 160 DM bei den 28-Jährigen.

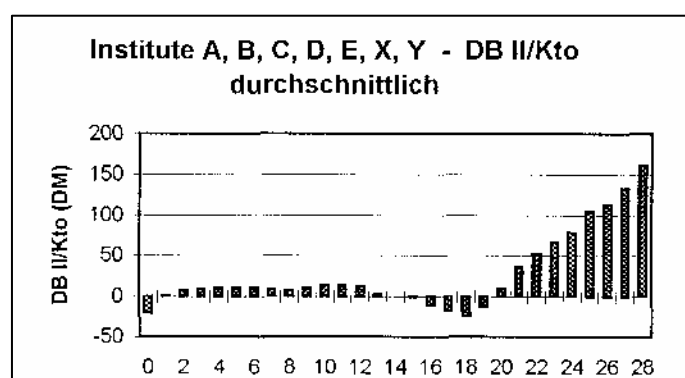


Abbildung 38: DB II pro Konto im Durchschnitt aller sieben Institute

Die für bestimmte Jahrgänge kumulierten, als Zusammenfassung aller sieben Institute gebildeten Werte, sind, auch abgezinst für einen Marktzinssatz von sechs Prozent, in Tabelle 8 dargestellt.

Zusammenfassung: Institute mit Teilzinsspannenrechnung				
Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II einzelner Jahrgangsstufen				
Zinssatz: p = 6%				
Alter	Kum. DB II	Kum. DB II	Abgez. Kum.	Abgez. Kum.
bis 6 Jahre	29,94	3,69%	20,40	13,28%
bis 10 Jahre	69,86	8,90%	39,01	25,39%
bis 14 Jahre	97,35	12,40%	43,06	28,03%
bis 18 Jahre	42,85	5,46%	15,01	9,77%
bis 22 Jahre	128,67	16,39%	35,71	23,24%
bis 26 Jahre	490,72	62,49%	107,87	70,22%
bis 28 Jahre	785,25	100,00%	153,62	100,00%

Tabelle 8: Kumulierte und abgezinste Deckungsbeiträge zusammengefasst für alle sieben Institute mit Teilzinsspannenrechnung.

Der kumulierte DB II pro Konto steigt bis zum 14. Lebensjahr auf einen Wert von 97,35 DM an, was 12,40 Prozent vom Gesamtwert entspricht (ohne Zinsberücksichtigung). Bis zum 14. Lebensjahr hat eine Bank also einen Gewinn von fast 100 DM an einem Konto zu erwarten, falls der Kontoinhaber sein Konto praktisch von Geburt an bei der Bank hatte. Bis zum 18. Lebensjahr gehen allerdings über 50 DM dieses Gewinns wieder verloren. Ab dann wächst der kumulierte Deckungsbeitrag II an bis zu einem Gesamtbetrag von 785,25 DM für einen 28-Jährigen, wobei die Steigerungsrate (also der DB II pro Konto eines Jahrgangs) immer größer wird.

Zusammenfassend für alle sieben untersuchten Institute mit Teilzinsspannenrechnung lässt sich sagen, dass der zu erwartende DB II für die drei

betrachteten Altersgruppen sehr unterschiedlich ausfällt, wobei die jungen Erwachsenen bei allen Instituten den größten Beitrag leisten. Bei dieser Altersgruppe kann aufgrund des errechneten Korrelationskoeffizienten am ehesten ein Zusammenhang zwischen Werbeaufwand und Deckungsbeitrag gefunden werden.

3.2.2.3 Institute mit Marktzinsmethode

3.2.2.3.1 Institut F

Die für Institut F erzielten DB II pro Konto für die einzelnen Jahrgänge sind in Abbildung 39 dargestellt. Wie bei den Instituten mit Teilzinsspannenrechnung ist auch hier der DB II pro Konto für die jüngsten Kontoinhaber negativ. Für die Kinder ist dann für jede Jahrgangsstufe ein positiver DB II pro Konto zu erwarten. Die Erträge für die Jugendlichen unterscheiden sich von den entsprechenden Ergebnissen der Institute mit Teilzinsspannenrechnung insofern, als hier nur bei einem Jahrgang, nämlich den 18-Jährigen, ein negativer Wert für den DB II pro Konto zu verzeichnen ist. Die hohen positiven Deckungsbeiträge für die jungen Erwachsenen sind auch hier zu erkennen mit einem Spitzenwert von 165,96 DM bei den 28-Jährigen.

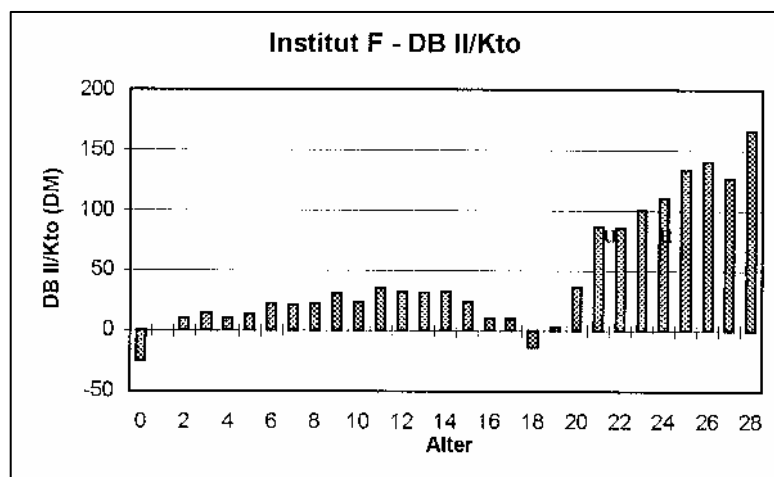


Abbildung 39: DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge..

Die kumulierten und abgezinst kumulierten Deckungsbeiträge für verschiedene Altersstufen sind in Tabelle 9 wiedergegeben. Insgesamt ist hier, im Gegensatz zu den Instituten mit Teilzinsspannenrechnung, nur ein leichter Rückgang der kumulierten Anteile bei den Jugendlichen feststellbar (nur bei den abgezinst kumulierten Werten). So hat ein 18jähriger Kontoinhaber

immerhin bereits fast ein Viertel zum Gesamtdeckungsbeitrag, der sich für einen 28-Jährigen ergibt, beigetragen.

Institut: F / Marktzinsmethode				
Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II einzelner Jahrgangsstufen				
Zinssatz: p = 6%				
Alter	Kum. DB II in DM	Kum. DB II in Prozent	Abgez. Kum. DB II in DM	Abgez. Kum. DB II in Prozent
bis 6 Jahre	44,76	3,48%	31,55	12,53%
bis 10 Jahre	141,84	11,02%	79,20	31,44%
bis 14 Jahre	272,85	21,19%	120,68	47,91%
bis 18 Jahre	302,96	23,53%	106,14	42,14%
bis 22 Jahre	512,59	39,81%	145,25	56,47%
bis 26 Jahre	995,67	77,33%	218,86	86,89%
bis 28 Jahre	1.287,57	100,00%	251,89	100,00%

Tabelle 9: : Institut F - Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II für verschiedene Altersstufen.

Auch die absoluten Werte fallen im Vergleich zu den Instituten mit Teilzinsspannenrechnung insgesamt höher aus. So liegt der kumulierte Betrag für einen 28-jährigen Kontoinhaber mit 1.287,57 DM (ohne Zinsberücksichtigung) fast 300 DM über dem entsprechenden Wert von Institut Y, dem Institut, das unter allen Instituten mit Teilzinsspannenrechnung den höchsten Wert erzielt.

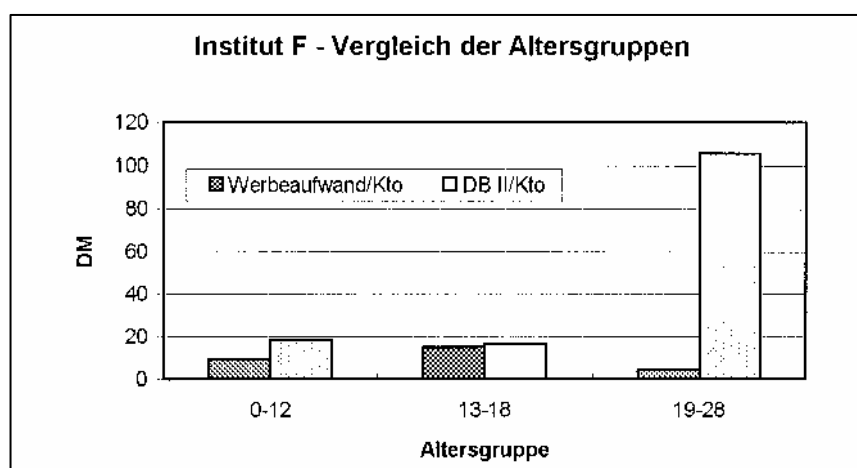


Abbildung 40: Vergleich der Altersgruppen bzgl Werbeaufwand Und DB II pro Konto.

Der unterschiedliche Beitrag der drei Altersgruppen zur Ertragsituation von Institut F ist in Abbildung 40 und Abbildung 41 dargestellt. Abbildung 40 zeigt, dass die Altersgruppe mit dem höchsten durchschnittlichen DB II pro Konto, nämlich die jungen Erwachsenen, den geringsten Werbeaufwand pro Konto beansprucht. Im Gegensatz zu den Instituten mit Teilzinsspannenrechnung erzielen die Jugendlichen bei Institut F im Durchschnitt einen positiven DB II pro Konto in Höhe von 17,63, der dem durchschnittlichen DB II pro Konto der Kinder (17,94 DM) entspricht. Dabei wird allerdings für die Jugendlichen ein höherer Werbeaufwand betrieben.

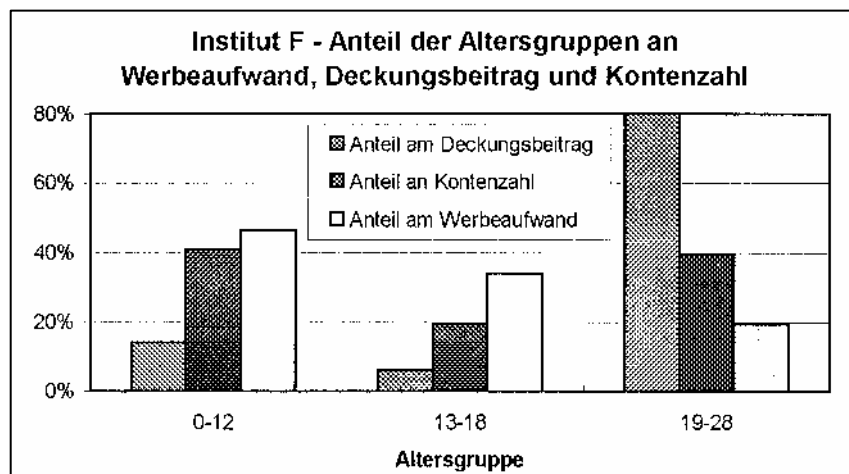


Abbildung 41: Anteile der Altersgruppen an Deckungsbeitrag, Kontenzahl und Werbeaufwand.

In Abbildung 41 ist zu erkennen, dass auch bei Institut F die Altersgruppe mit dem geringsten Anteil am Werbeaufwand, nämlich die jungen Erwachsenen, den höchsten Anteil am Gesamtdeckungsbeitrag hat. Den größten Teil des Werbeaufwandes verbrauchen hier die Kinder mit 46 Prozent, die damit 14 Prozent des Gesamtdeckungsbeitrages leisten. Die am wenigsten lukrative Kundengruppe sind, wie bei allen anderen untersuchten Instituten, die Jugendlichen, die aber im Fall des Instituts F wenigstens einen positiven Anteil am Gesamtdeckungsbeitrag haben.

3.2.2.3.2 Institut G

In Abbildung 42 sind die für Institut G errechneten DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge grafisch dargestellt. Auch bei Institut G ist wieder der negative Wert für die jüngsten Kontoinhaber zu erkennen. Dieser wird von den folgenden Jahrgängen kompensiert und der DB II pro Konto ist dann, bis auf den einzigen negativen Deckungsbeitrag bei den 18-Jährigen (-1,43 DM) durchweg positiv mit einem deutlichen Anstieg bei den jungen Erwachsenen. Den höchsten DB II pro Konto aller Jahrgänge erzielen, wie bei allen vorher untersuchten Instituten, die 28-jährigen Kontoinhaber mit einem Wert von 212,25 DM.

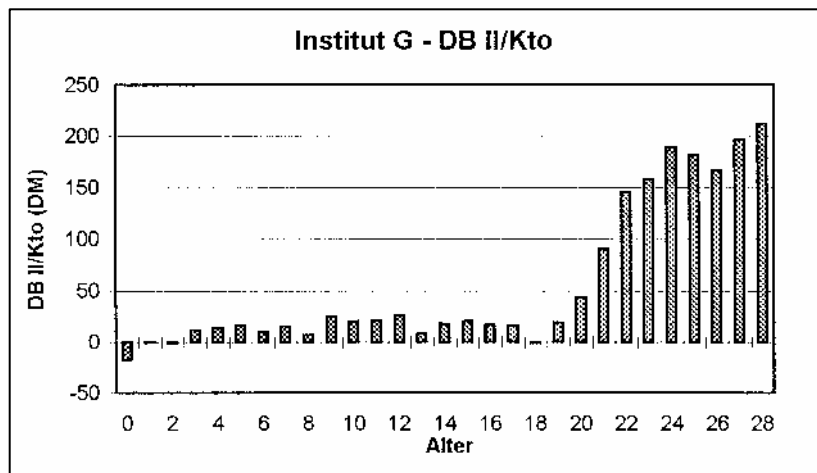


Abbildung 42: DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge.

Bei den kumulierten Anteilen der einzelnen Jahrgänge am über alle Jahrgänge kumulierten Gesamtwert für den DB II pro Konto (Tabelle 10) ist zu erkennen, dass bei Institut G im Gegensatz zu den vorher untersuchten Instituten praktisch kein Ertragseinbruch bei den Jugendlichen festzustellen ist. Der kumulierte Anteil steigt also bis zu den 18-Jährigen auf einen Wert von ca. 14 Prozent an, ab dann wird der Anstieg stärker. In absoluten Beträgen ausgedrückt bedeutet dies, dass Institut G an einem 18jährigen Kontoinhaber, der sein Konto praktisch von Geburt an bei der Bank hatte, ohne Zinsberücksichtigung insgesamt 223,42 DM verdient hat, bei einem angenommenen Marktzinssatz von sechs Prozent sind dies 78,27 DM. Bis zu den 28-Jährigen steigt der kumulierte DB II pro Konto dann auf einen Wert von

1.624,27 DM ohne Zinsberücksichtigung, bei Annahme eines Marktzinssatzes von sechs Prozent entspricht dies einem Betrag von 317,76 DM. Dies ist der höchste kumulierte DB II pro Konto aller bisher untersuchten Institute.

Institut: G / Marktzinsmethode				
Kumulierte und kumulierte abgezinstе DB II einzelner Jahrgangsstufen				
Zinssatz: p = 6%				
Alter	Kum. DB II in DM	Kum. DB II in Prozent	Abgez. Kum. DB II in DM	Abgez. Kum. DB II in Prozent
bis 6 Jahre	32,42	2,00%	22,86	7,19%
bis 10 Jahre	99,86	6,15%	55,76	17,55%
bis 14 Jahre	172,61	10,63%	76,34	24,03%
bis 18 Jahre	223,42	13,76%	78,27	24,63%
bis 22 Jahre	521,71	32,12%	144,78	45,56%
bis 26 Jahre	1.216,46	74,89%	267,39	84,15%
bis 28 Jahre	1.624,27	100,00%	317,76	100,00%

Tabelle 10: Institut G - Kumulierte und kumulierte abgezinstе DB II für verschiedene Altersstufen.

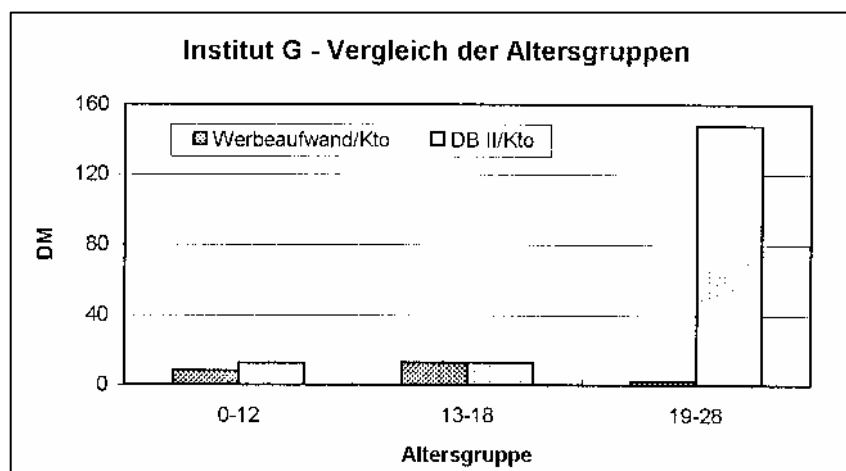


Abbildung 43: Vergleich der Altersgruppen bzgl. Werbeaufwand

Die Anteile der drei Altersgruppen am Gesamtertrag von Institut G sind in Abbildung 43 und Abbildung 44 dargestellt. Die jungen Erwachsenen erzielen mit dem geringsten durchschnittlichen Werbeaufwand von 2,03 DM pro Konto den höchsten durchschnittlichen DB II pro Konto mit 147,60 DM. Den höchsten Werbeaufwand pro Konto beanspruchen mit 12,89 DM die Jugendlichen, die damit aber, im Gegensatz zu vielen der vorher untersuchten Insti-

tute, zumindest einen positiven durchschnittlichen DB II pro Konto in Höhe von 12,74 DM erreichen. Dieser Wert liegt sogar leicht über dem der Kinder, die einen durchschnittlichen DB II pro Konto in Höhe von 12,32 DM erwirtschaften.

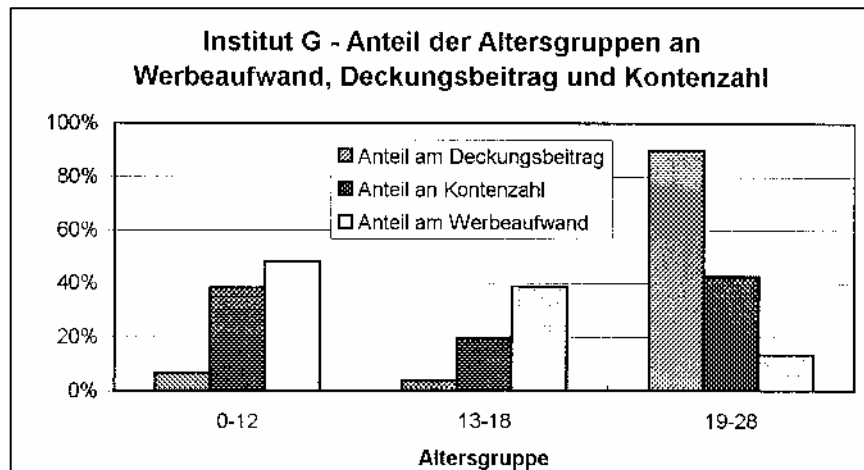


Abbildung 44: Anteile der Altersgruppen an Deckungsbeitrag, Kontenzahl und Werbeaufwand.

Die prozentuale Verteilung der Anteile der drei untersuchten Altersgruppen an Kontenzahl, Gesamtdeckungsbeitrag und Gesamtwerbeaufwand ist in Abbildung 44 dargestellt. 90 Prozent des gesamten Deckungsbeitrages wird von den jungen Erwachsenen erwirtschaftet bei einem Anteil von nur 13 Prozent am gesamten Werbeaufwand. Die Kinder leisten mit einem Anteil von knapp sieben Prozent fast den doppelten Beitrag zum gesamten Deckungsbeitrag wie die Jugendlichen. Da der durchschnittliche DB II pro Konto für beide Altersgruppen jedoch fast gleich ist, ist dies in erster Linie durch die wesentlich größere Zahl der Konten bei den Kindern gegenüber den Jugendlichen zu begründen.

Zusammenfassend ist auch für Institut G festzustellen, dass die Altersgruppe der jungen Erwachsenen mit dem niedrigsten Werbeaufwand den höchsten Deckungsbeitrag erzielt. Die Jugendlichen leisten, im Gegensatz zu vielen vorher untersuchten Instituten, einen positiven Anteil am Gesamtdeckungsbeitrag. Allerdings sollte diese Abweichung von den Instituten mit Teilzinsspannenrechnung nicht überbewertet werden, da die Unterschiede mögli-

cherweise zum großen Teil durch die unterschiedlichen Kalkulationsarten zu begründen sind.

3.2.2.3.3 Institut H

In Abbildung 45 sind die DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge für Institut H zusammengefasst. Nur bei den jüngsten Kontoinhabern (-17,43 DM), den einjährigen (-0,17 DM) und den 18-Jährigen (-49,50 DM) ist ein negativer DB II pro Konto zu verzeichnen. Für alle anderen Jahrgänge hat Institut H einen positiven DB II pro Konto zu erwarten, wobei die größten Werte bei den jungen Erwachsenen liegen mit einem Spitzenwert von 303,69 DM bei den 28-Jährigen.

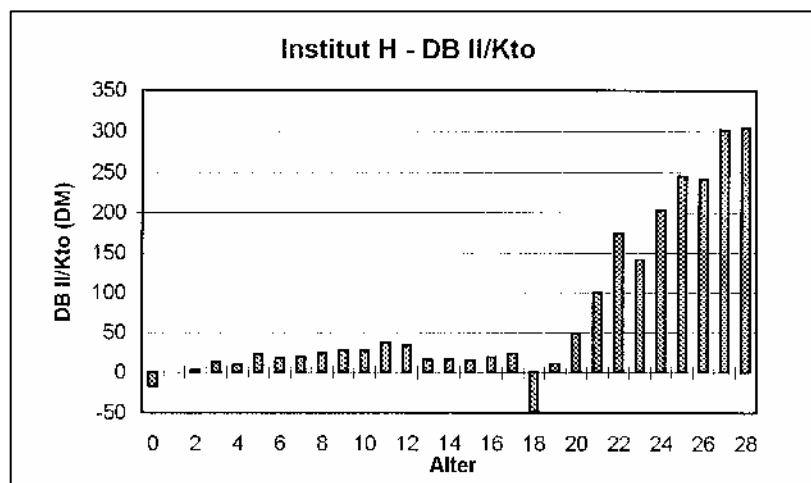


Abbildung 45: DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge für unterschiedliche Zinssätze.

In Tabelle 11 sind die kumulierten und abgezinst kumulierten Deckungsbeiträge für verschiedene Alterstufen in absoluten Werten und als Anteil am Gesamtdeckungsbeitrag dargestellt. Bei den abgezinst kumulierten Werten ergibt sich für die 18jährigen Kontoinhaber ein Einbruch beim Gewinnverlauf. Deutliche Steigerungen sind bei den jungen Erwachsenen zu verzeichnen. Institut H hat an einem 18jährigen Kunden, der praktisch von Geburt an sein Konto bei der Bank hatte, insgesamt 250,25 DM verdient (ohne Zinsberücksichtigung). In den folgenden zehn Jahren steigt der kumulierte DB II pro

Konto auf den achtfachen Wert, so dass Institut H am 28jährigen Stammkunden insgesamt 2.018,92 DM erwirtschaftet hat (ohne Zinsberücksichtigung), abgezinst für einen Marktzinssatz von sechs Prozent sind dies 394,96 DM.

Institut: H / Marktzinsmethode				
Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II einzelner Jahrgangsstufen				
Zinssatz: p = 6%				
Alter	Kum. DB II in DM	Kum. DB II in Prozent	Abgez. Kum. DB II in DM	Abgez. Kum. DB II in Prozent
bis 6 Jahre	47,98	2,38%	33,82	8,56%
bis 10 Jahre	143,20	7,09%	79,96	20,25%
bis 14 Jahre	243,36	12,05%	107,64	27,25%
bis 18 Jahre	250,25	12,40%	87,67	22,20%
bis 22 Jahre	582,57	28,86%	161,67	40,93%
bis 26 Jahre	1.413,54	70,01%	310,71	78,67%
bis 28 Jahre	2.018,92	100,00%	394,96	100,00%

Tabelle 11: Institut H - Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II für verschiedene Altersstufen.

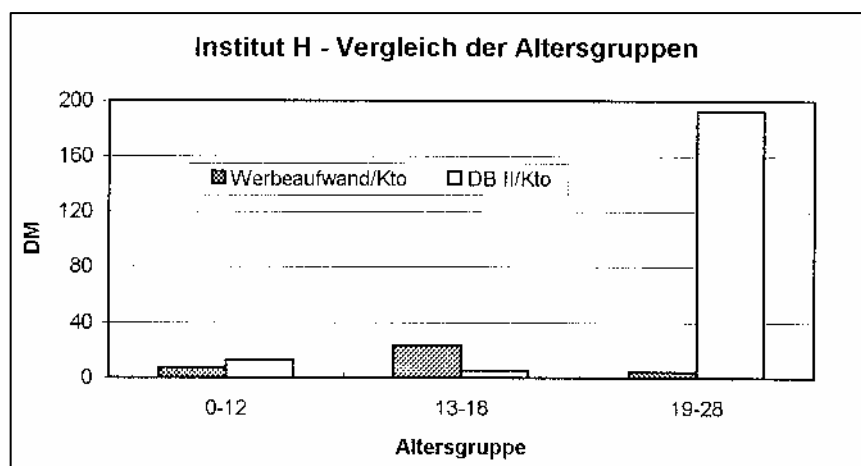


Abbildung 46: Vergleich der Altersgruppen bzgl. Werbeaufwand und DB II pro Konto.

Die unterschiedlichen Ergebnisse der drei betrachteten Altersgruppen sind in Abbildung 46 und Abbildung 47 dargestellt. In Abbildung 46 wird deutlich, dass auch bei Institut H die Altersgruppe mit dem geringsten Werbeaufwand pro Konto den höchsten durchschnittlichen DB II pro Konto erreicht, nämlich die jungen Erwachsenen, die bei einem Werbeaufwand von 4,00 DM pro Konto durchschnittlich einen DB II pro Konto von 192,49 DM erzielen. Die

Jugendlichen erwirtschaften mit dem höchsten Werbeaufwand pro Konto (23,03 DM) den geringsten DB II pro Konto mit 4,97 DM. Zwischen diesen beiden Altersgruppen liegen die Kinder, die mit einem Werbeaufwand von 7,38 DM pro Konto einen DB II von 13,08 DM erreichen.

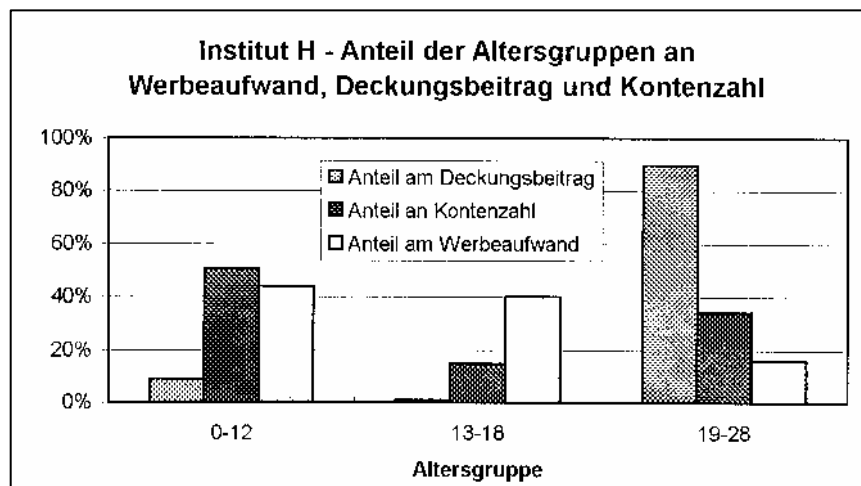


Abbildung 47: Anteile der Altersgruppen an Werbeaufwand, Kontenzahl und Deckungsbeitrag

Die Anteile der drei Altersgruppen am gesamten Deckungsbeitrag, an der Kontenzahl und am gesamten Werbeaufwand ergeben sich aus Abbildung 47. Die Kinder und die Jugendlichen beanspruchen jeweils gut 40 Prozent des gesamten Werbeaufwandes, allerdings ist der Anteil am gesamten Deckungsbeitrag bei den Kindern mit neun Prozent wesentlich höher als bei den Jugendlichen, die gerade mal einen Anteil von einem Prozent am Deckungsbeitrag haben.

Rund 90 Prozent des gesamten Deckungsbeitrages wird von den jungen Erwachsenen erbracht, die dabei nur 16 Prozent des gesamten Werbeaufwandes beanspruchen. Hier unterscheidet sich Institut H nicht von den anderen bisher untersuchten Instituten.

3.2.2.3.4 Institut I

Die für Institut I errechneten DB II pro Konto für die einzelnen Jahrgangsstufen sind in Abbildung 48 grafisch illustriert. Es fällt auf, dass der bei fast allen Instituten zu beobachtende Einbruch beim DB II pro Konto bei den Altersstufen der Jugendlichen bei Institut I besonders stark ausgeprägt ist.

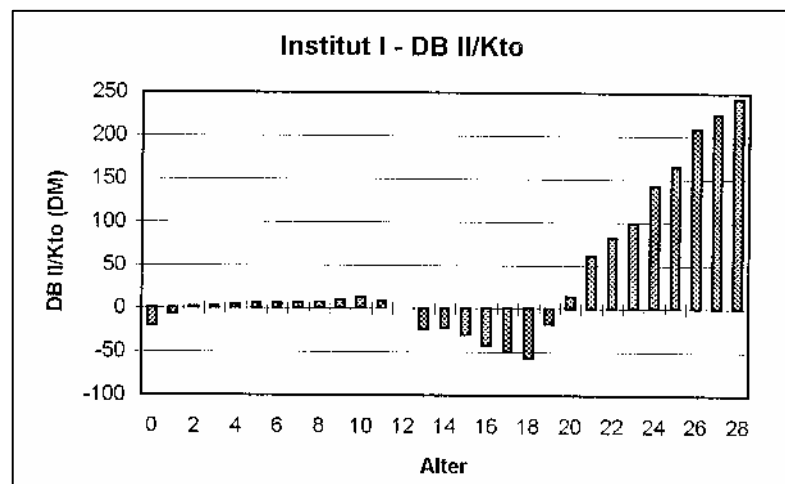


Abbildung 48: Institut I - DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge..

Deutlich zu erkennen ist dies auch bei den kumulierten und abgezinst kumulierten Deckungsbeiträgen (Tabelle 12). Zudem ist auch bei den Kindern die Ertragssituation schlechter als bei den anderen Instituten. So ist hier bei einem Kontoinhaber, der seit Geburt sein Konto bei Institut I hat, im Alter von sechs Jahren mit -11,28 DM noch immer ein negativer kumulierter DB II pro Konto zu verzeichnen (ohne Zinsberücksichtigung). Dieser Wert steigt dann bis zu den Zehnjährigen auf 23,08 DM an, um dann bis zu den 18-Jährigen stark abzufallen, so dass Institut I an einem Kontoinhaber im Alter von 18 Jahren insgesamt (ohne Zinsberücksichtigung) ein Defizit von 197,27 DM erwirtschaftet hat. Wirklich lukrativ wird ein Kontoinhaber für Institut I dann erst bei den jungen Erwachsenen. Am 28Jährigen schließlich hat Institut I insgesamt 1.022,34 DM verdient (ohne Zinsberücksichtigung), bei einem angenommenen Marktzinssatz von sechs Prozent ergibt dies einen Betrag von 200,00 DM.

Der Vergleich der Altersgruppen für Institut I ist in Abbildung 49 und Abbildung 50 grafisch wiedergegeben. Abbildung 49 zeigt, dass die jungen Erwachsenen mit durchschnittlich 130,73 DM den höchsten DB II pro Konto erreichen. Die Jugendlichen erzielen mit einem Wert von durchschnittlich -37,45 DM für den DB II pro Konto ein deutliches Defizit, obwohl mit 24,88 DM der höchste Werbeaufwand pro Konto unter allen drei Altersgruppen betrieben wird. Die Altersgruppe der Kinder erwirtschaftet bei einem Werbeaufwand von 5,17 DM pro Konto einen geringen, aber positiven Deckungsbeitrag von durchschnittlich 3,21 DM pro Konto.

Institut I / Marktzinsmethode				
Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II einzelner Jahrgangsstufen				
Zinssatz: p = 6%				
Alter	Kum. DB II in DM	Kum. DB II in Prozent	Abgez. Kum. DB II in DM	Abgez. Kum. DB II in Prozent
bis 6 Jahre	-11,28	-1,10%	-7,95	-2,33%
bis 10 Jahre	23,08	2,26%	12,89	3,78%
bis 14 Jahre	-16,53	-1,62%	-7,31	-2,14%
bis 18 Jahre	-197,27	-19,30%	-69,11	-20,27%
bis 22 Jahre	-58,97	-5,77%	-16,36	-4,80%
bis 26 Jahre	554,10	54,20%	121,80	35,73%
bis 28 Jahre	1.022,34	100,00%	200,00	100,00%

Tabelle 12: : Institut I - Kumulierte und kumulierte abgezinste DB II für verschiedene Altersstufen.

Die relativen Anteile der Altersgruppen am gesamten Deckungsbeitrag, an der Kontenzahl und am gesamten Werbeaufwand sind in Abbildung 50 grafisch dargestellt. Die jungen Erwachsenen tragen mit über 100 Prozent zum gesamten Deckungsbeitrag bei, d.h. der drastische Verlust bei den Jugendlichen muss durch das positive Ergebnis der jungen Erwachsenen überkompensiert werden. Dabei beanspruchen die Jugendlichen über die Hälfte des gesamten Werbeaufwandes. Die Kinder haben mit knapp vier Prozent nur einen geringen Anteil am Gesamtdeckungsbeitrag.

Zusammenfassend ist für Institut I ein deutlicher Verlust bei der Altersgruppe der Jugendlichen festzustellen, der durch das positive Ergebnis bei den jungen Erwachsenen überkompensiert werden muss.

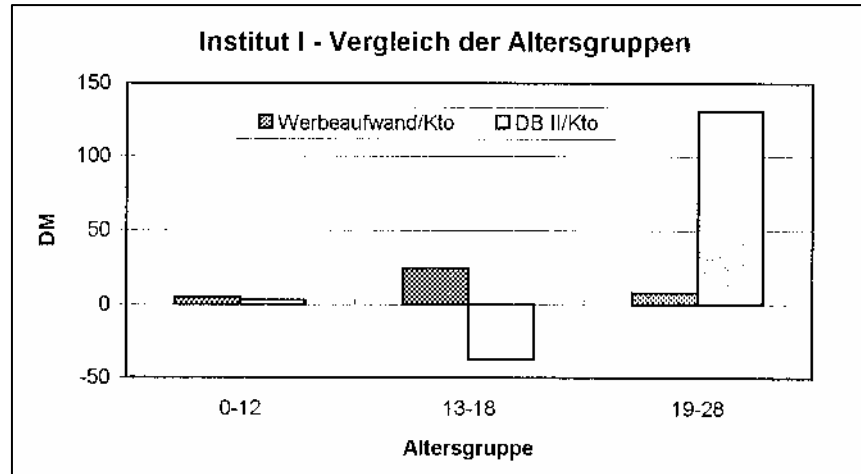


Abbildung 49: : Vergleich der Altersgruppen bzgl. Werbeaufwand und DB II pro Konto.

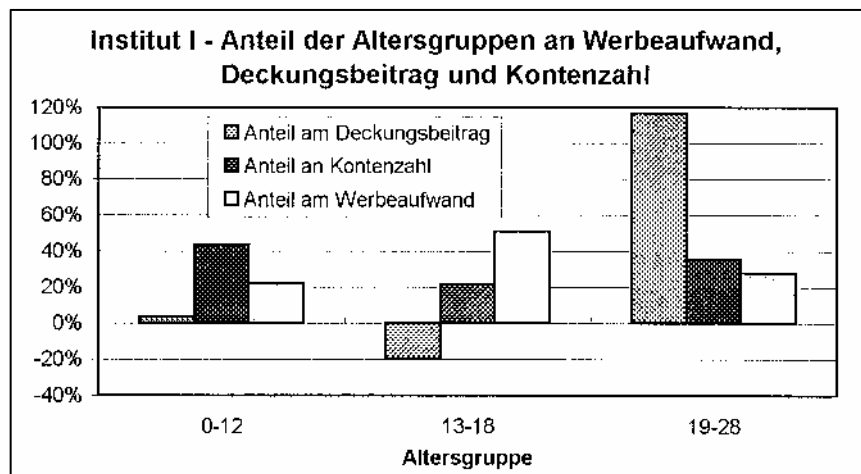


Abbildung 50: Anteile der Altersgruppen an Deckungsbeitrag, Kontenzahl und Werbeaufwand.

3.2.2.3.5 Vergleich der Institute mit Marktzinsmethode

Die Zahlen für alle vier untersuchten Institute mit Marktzinsmethode sind im Anhang 1 zusammengefasst. Blatt 1 der Zusammenfassung zeigt den Gesamtdeckungsbeitrag II aller Institute für die untersuchten Jahrgänge im Vergleich. Auf den Blättern 2 und 3 sind diese Werte für die männlichen (Blatt 2) und weiblichen (Blatt 3) Kontoinhaber aufgelistet.

Die Blätter 4 bis 6 teilen die Deckungsbeiträge auf die untersuchten Altersgruppen der jungen Erwachsenen (Blatt 4), der Jugendlichen (Blatt 5) und der Kinder (Blatt 6) auf. Die aus den Zahlen für alle Institute gebildeten Gesamtwerte für den DB II sind auf den Blättern 7 bis 9 angegeben, und zwar ohne Berücksichtigung von Zinsen (Blatt 7), bei einem Marktzinssatz von vier Prozent (Blatt 8) und bei einem Marktzinssatz vom sechs Prozent (Blatt 9). Dabei ist jeweils auch die Unterscheidung in männliche und weibliche Kontoinhaber sowie in Schüler und Berufstätige getroffen. Die kumulierten Werte von null Jahre bis zum jeweiligen Alter sind auf den Blättern 10 bis zwölf für die Zinssätze null Prozent, vier Prozent und sechs Prozent dargestellt.

Blatt 13 zeigt die DB II pro Konto für alle vier untersuchten Institute mit Marktzinsmethode im Vergleich sowie den durchschnittlichen DB II pro Konto für alle vier Institute. Die Blätter 14, 15 und 16 zeigen die kumulierten Deckungsbeiträge der einzelnen Institute sowohl absolut als auch relativ, wobei Blatt 15 und Blatt 16 abgezinst kumulierte Werte für vier Prozent Marktzins (Blatt 15) und sechs Prozent Marktzins (Blatt 16) zeigen.

Abbildung 51 zeigt den Vergleich der vier untersuchten Institute mit Marktzinsmethode für die Altersgruppe der Kinder. Als Vergleichskriterien wurden der durchschnittlich zu erwartende DB II pro Konto sowie der durchschnittliche Werbeaufwand pro Konto herangezogen. Es fällt auf, dass das Institut mit dem höchsten durchschnittlichen Werbeaufwand pro Konto in Höhe von 9,42 DM (Institut F) damit auch den höchsten durchschnittlichen DB II pro Konto in Höhe von 17,94 DM erzielt. Gleichzeitig erwirtschaftet Institut I mit dem geringsten durchschnittlichen Werbeaufwand pro Konto unter allen vier

Instituten auch den geringsten DB II pro Konto unter allen vier Instituten. Die Institute G und H liegen sowohl bei Werbeaufwand als auch DB II pro Konto relativ nahe beieinander.

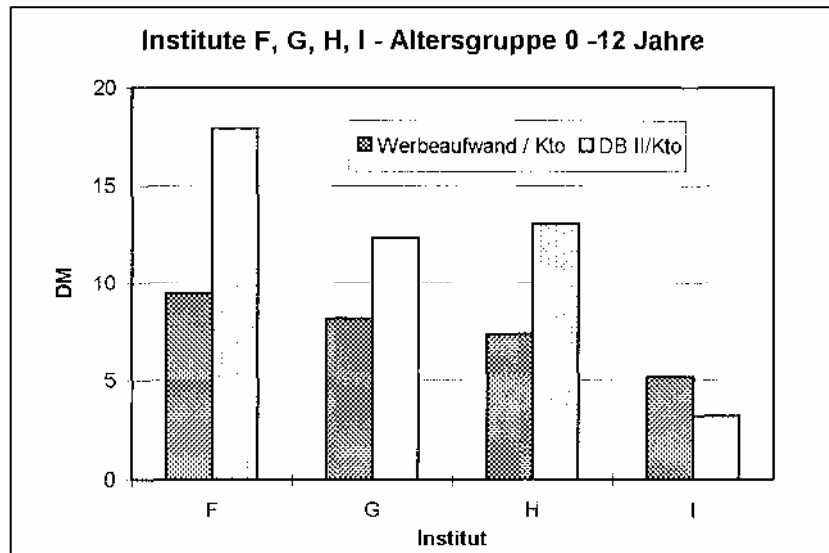


Abbildung 51: Vergleich der Institute bei den Kindern.

Dieses Ergebnis für die Altersgruppe der Kinder legt die Vermutung nahe, dass mit einem hohen Werbeaufwand auch ein hoher Deckungsbeitrag erzielt werden kann. Diese Aussage wird auch bekräftigt durch Abb., in der die Wertepaare für Werbeaufwand und DB II pro Konto als Streudiagramm dargestellt sind.

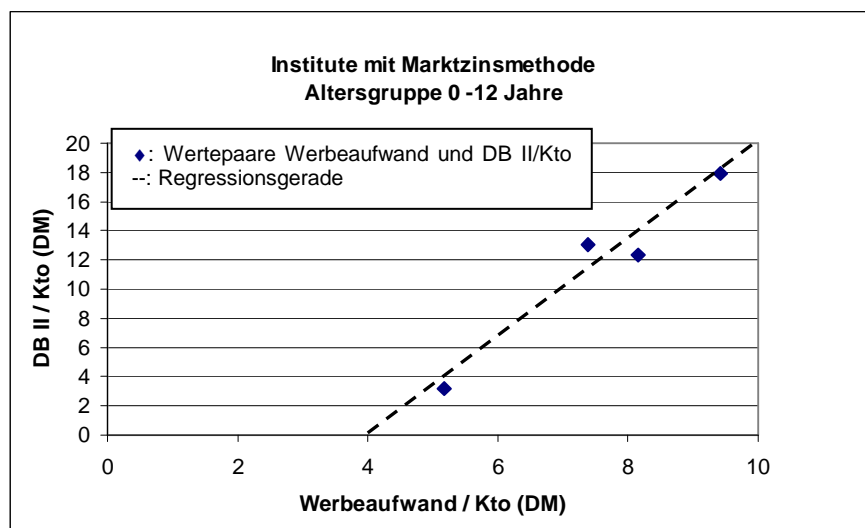


Abbildung 52: Streudiagramm der Wertepaare für Werbeaufwand und DB II pro Konto

Der Korrelationskoeffizient ergibt sich hier nach Gleichung 1 (Seite 141) zu

$$r = 0,97$$

Ein Korrelationskoeffizient von 0,97 bedeutet einen sehr starken Zusammenhang zwischen den untersuchten Größen. Die Regressionskoeffizienten ergeben sich zu:

$$a = -13,60$$

und

$$b = 3,35$$

Der negative Wert für den Regressionskoeffizienten a bedeutet, dass ein Mindestmaß an Werbeaufwand getrieben werden muss, damit überhaupt ein positiver Deckungsbeitrag erzielt werden kann.

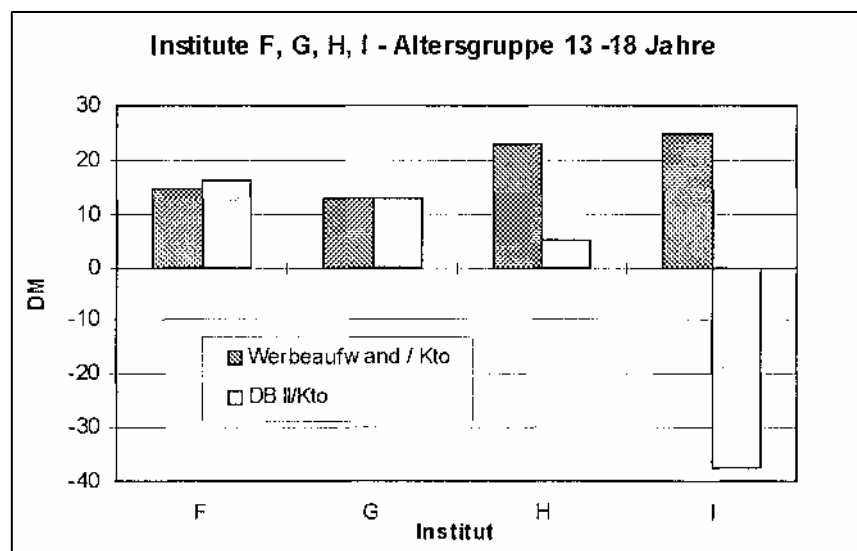


Abbildung 53: Vergleich der Institute bei den Jugendlichen.

Abbildung 53 veranschaulicht den Vergleich der Institute für die Altersgruppe der Jugendlichen. Die Aussage, dass ein hoher Werbeaufwand zu einem hohen Deckungsbeitrag führt, kann in diesem Fall nicht getroffen werden. Bei Betrachtung der Ergebnisse kommt man eher zum gegenteiligen Schluss. So erreicht Institut I trotz des höchsten Werbeaufwandes pro Konto

einen Deckungsbeitrag pro Konto, der als einziger unter allen vier Instituten (tief) im negativen Bereich liegt. Institut H erreicht mit dem zweithöchsten Werbeaufwand pro Konto den zweitschlechtesten, wenn auch positiven, durchschnittlichen DB II pro Konto. Es hat fast den Anschein, als würde für die Altersgruppe der Jugendlichen die Aussage gelten, dass die Banken am besten beraten wären, wenn sie für die Altersgruppe der Jugendlichen möglichst wenig Werbeaufwand treiben würden. Dies drückt sich auch im Korrelationskoeffizienten aus, der sich in diesem Fall zu $r = -0,78$ ergibt.

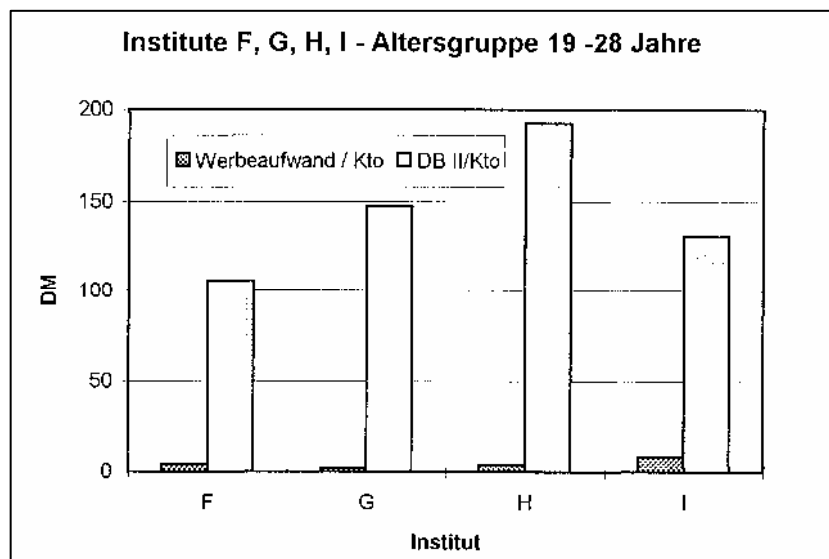


Abbildung 54: Vergleich der Institute bei den jungen Erwachsenen.

Bei den jungen Erwachsenen (Abbildung 54) ist kein eindeutiger Zusammenhang zwischen dem durchschnittlichen Werbeaufwand pro Konto und dem durchschnittlich zu erwartenden DB II pro Konto zu erkennen. Alle vier untersuchten Institute mit Marktzinsmethode erzielen einen im Vergleich zu den anderen beiden Altersgruppen hohen Deckungsbeitrag. Dabei betreiben Institut F und Institut H mit 4,11 DM bzw. 4,00 DM fast den gleichen Werbeaufwand pro Konto, erzielen aber mit 105,44 DM (Institut F) bzw. 192,49 DM (Institut H) deutlich unterschiedliche Deckungsbeiträge. Institut I liegt mit dem höchsten Werbeaufwand von 8,20 DM pro Konto beim durchschnittlichen DB II pro Konto nur an dritter Stelle unter allen vier Instituten. Insgesamt

samt ist also für die Altersgruppe der jungen Erwachsenen aus dem Vergleich der vier Institute generell nicht der Schluss zu ziehen, dass ein hoher Werbeaufwand zu einem hohen Deckungsbeitrag führt. Bei Berechnung des Korrelationskoeffizienten erhält man einen Wert von

$$r = -0,23$$

Bei diesem Wert kann man nicht mehr von einem Zusammenhang zwischen der Höhe des eingesetzten Werbeaufwandes und des erzielten Deckungsbeitrags sprechen.

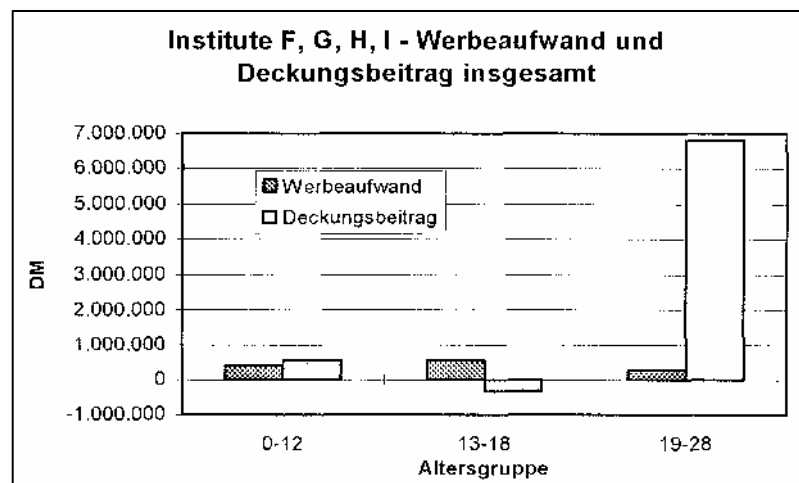


Abbildung 55: Werbeaufwand und Deckungsbeitrag für alle Institute zusammen.

Insgesamt werden für die jungen Erwachsenen von allen vier Instituten zusammen 270.000 DM für Werbung ausgegeben (vgl. Abbildung 55). Für die anderen beiden Altersgruppen wird mit 389.000 DM (Kinder) und 533.000 DM (Jugendliche) deutlich mehr an Werbeaufwand betrieben. Die Jugendlichen erwirtschaften dabei einen Verlust von insgesamt 345.943 DM, die beiden anderen Altersgruppen machen Gewinne von 521.817 DM (Kinder) bzw. 6.788.910 DM (junge Erwachsene).

Die Durchschnittswerte aller vier Institute mit Marktzinsmethode für den erwirtschafteten DB II pro Konto der einzelnen Jahrgänge stellt Abbildung 56

grafisch dar. Der durchschnittliche DB II pro Konto ist in den ersten beiden Lebensjahren des Kontoinhabers negativ und dann bis zum Alter von zwölf Jahren immer positiv. Vom 13. bis zum 19. Lebensjahr hat die Bank jährlich einen negativen DB II pro Konto zu erwarten. Ab einem Alter des Kontoinhabers von 20 Jahren wird der durchschnittliche Deckungsbeitrag pro Konto jährlich größer, bis die Bank von einem 28-Jährigen einen Deckungsbeitrag von durchschnittlich 231,55 DM zu erwarten hat. Dieser Wert liegt deutlich über dem, der sich für die Institute mit Teilzinsspannenrechnung ergibt, bei denen ein 28-jähriger Kontoinhaber einen durchschnittlichen DB II pro Konto von rund 160 DM erwirtschaftet.

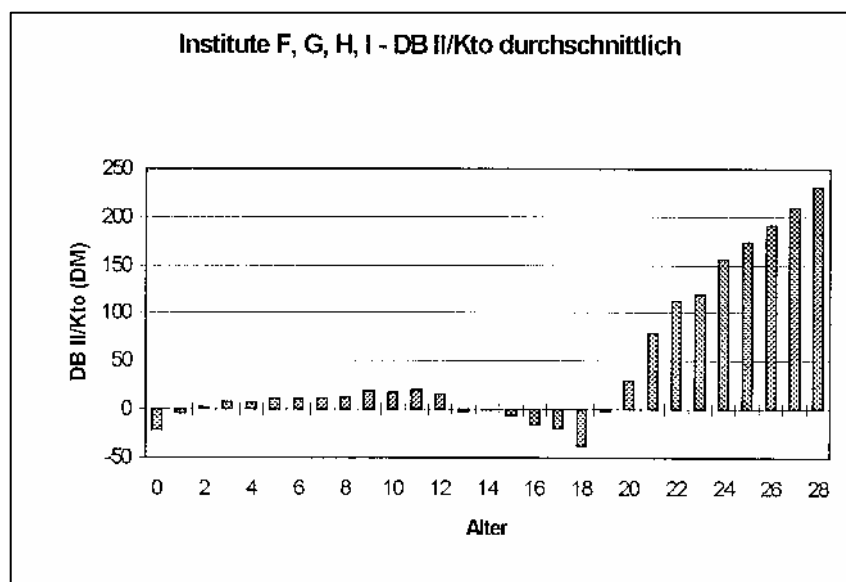


Abbildung 56: DB II pro Konto im Durchschnitt aller vier Institute mit Marktzinsmethode.

Kumuliert man die durchschnittlichen DB II pro Konto für bestimmte Jahrgänge auf, so ergeben sich die in Tabelle 13 dargestellten Werte. Im Alter von sechs Jahren hat demnach eine Bank einen leichten Gewinn an einem Kontoinhaber zu verzeichnen. Bis zum Alter von 14 Jahren steigt der kumulierte Wert auf 100,61 DM an. Bis zum Alter des Kontoinhabers von 18 Jahren gehen davon fast 80 DM wieder verloren. Ab dann wird der Kunde für die Bank lukrativer, bis sie schließlich an einem 28-Jährigen insgesamt 1.322,20 DM Gewinn zu erwarten hat, sofern er sein Konto seit Geburt bei der Bank hatte. Dieser Wert

liegt deutlich höher als der entsprechende Wert bei den Instituten mit Teilzinsspannenrechnung.

Zusammenfassung: Institute mit Marktzinsmethode				
Kumulierte und kumulierte abgezinst DB 11 einzelner Jahrgangsstufen				
Zinssatz: p = 6%				
Alter	Kum. DB II	Kum. DB II	Abgez. Kum.	Abgez. Kum.
bis 6 Jahre	10,91	0,82%	8,62	1,95%
bis 10 Jahre	69,40	5,25%	46,88	10,63%
bis 14 Jahre	100,61	7,61%	58,10	13,18%
bis 18 Jahre	20,74	1,57%	10,24	2,32%
bis 22 Jahre	238,71	18,05%	100,73	22,84%
bis 26 Jahre	880,32	66,58%	317,52	72,01
bis 28 Jahre	1.322,20	100,00%	440,92	100,00%

Tabelle 13: Kumulierte und abgezinst kumulierte Deckungsbeiträge zusammengefasst für alle vier Institute mit Marktzinsmethode.

Zusammenfassend für die vier Institute mit Marktzinsmethode lässt sich feststellen, dass die jungen Erwachsenen den größten Anteil zum Deckungsbeitrag leisten und bei den Jugendlichen die Bank im Durchschnitt für jedes Konto einen Verlust zu erwarten hat.

3.2.2.4 Vergleich zwischen den Instituten mit Teilzinsspannenrechnung und den Instituten mit Marktzinsmethode

Beim Vergleich der Deckungsbeitragsentwicklung zwischen den Instituten, die die Marktzinsmethode anwenden und denen, die eine Teilzinsspannenrechnung durchführen, fällt auf, dass die Deckungsbeiträge, die in der Teilzinsspannenrechnung ermittelt wurden, fast immer geringer ausfallen als die der Marktzinsmethode, wobei es gleichgültig ist, ob man die gesamten Konteninhaber, oder die männlichen und weiblichen vergleicht. Auch die Unterscheidung nach Schülern und Berufstätigen ergibt kein grundsätzlich ande-

res Bild. Dafür gibt es prinzipiell zwei Erklärungen: Erstens ist es möglich, dass Institute mit Marktzinsmethode im hier betrachteten Altersbereich der Konteninhaber einfach erfolgreicher sind. Das würde dann bedeuten, dass die Marktzinsmethode offensichtlich ein sehr effizientes Controllinginstrument ist, das zu einer Erfolgssteigerung führt.

Der andere Erklärungsansatz besteht darin, dass die Unterschiede einfach die verschiedenen Kalkulationsmethoden zustande kommen. Das würde dann bedeuten, dass bei der Teilzinsspannenrechnung, wo der Erfolg ja je zur Hälfte auf Aktiv- und Passivseite gerechnet wird, der Erfolg der Spareinlagegeschäfte in dieser Kalkulation unterschätzt wird. Bei der genaueren Marktzinsmethode wird festgestellt, dass ein großer Anteil des Erfolges der Bank sich durch die für die Bank günstigen Konditionen der Spareinlagen ergeben. Das heißt also, dass die Passivseite erfolgreicher wirtschaftet als die Aktivseite. Letzterer Erklärungsansatz scheint dem Verfasser bei weitem plausibler zu sein als die Annahme, dass die bloße Anwendung der Marktzinsmethode schon zu einem deutlich und erkennbar effizienterem Controlling führen würde. Andererseits erhält das Controlling natürlich über die Marktzinsmethode bessere Daten. Es lässt sich wahrscheinlich nicht genau in Zahlen ermitteln, welcher Effekt den größeren Einfluss hat. Der Entwicklungsverlauf, also das Ansteigen zwischen 1. und 13. Lebensjahr, gefolgt von sinkenden Deckungsbeiträgen bis zum 19. Lebensjahr und dem danach wiederum folgenden starken Anstieg, lässt sich mit beiden Kalkulationsmethoden nachweisen. Diese Aussage kann also auf jeden Fall als gesichert angesehen werden, unabhängig von der Kalkulationsmethode.

Daraus lassen sich nun einige Aussagen ableiten. Bei den von Kindern gehaltenen Konten werden die Deckungsbeiträge, die durch die Einlage erwirtschaftet werden, durch die Werbeausgaben für diese Altersgruppe wieder stark vermindert. Nichtsdestoweniger ergeben sich in diesem Bereich durchaus positive Deckungsbeiträge. Für die Gruppe der Jugendlichen wird allgemein der mit Abstand größte Werbeaufwand pro Konto betrieben. Das führt dazu, dass die Deckungsbeiträge, die allein auf Grund der Einlagekonditio-

nen erwirtschaftet werden könnten, durch die Werbeaufwendungen aufgezehrt werden. Teilweise bewirkt das in diesem Bereich sogar negative Deckungsbeiträge. Dies liegt insbesondere daran, dass die berufstätigen Jugendlichen, also meistens in der Ausbildung stehende Personen, nur wenig zu einer günstigen Einlagebeschaffung der Bank beitragen. Dennoch erscheint es gerechtfertigt, gerade in diesem Alterssegment hohe Werbung zu betreiben.

Alle untersuchten Banken kämpfen hier offensichtlich durch hohe Werbeaufwendungen um möglichst viele jugendliche Konteninhaber. Dies erklärt sich daraus, dass die jungen Erwachsenen dann in der Regel Deckungsbeiträge erbringen, die die ungünstige Situation bei den Jugendlichen bei weitem kompensieren. Für die jungen Erwachsenen wird normalerweise relativ wenig Werbung eingesetzt. Sie wurden ja bereits als Jugendliche für das Institut gewonnen. Da sie andererseits über stetig wachsende Einkommen verfügen, wachsen auch ihre Einlagen ständig an, so dass hier die Bank hohe Einlagen zu günstigen Konditionen erzielen kann.

3.2.2.5 Vergleich der oberfränkischen mit den unterfränkischen Geldinstituten

Im folgenden wird untersucht, ob signifikante Unterschiede zwischen den an der Zahlenerhebung beteiligten oberfränkischen Kreditinstituten und den unterfränkischen Banken feststellbar sind, d.h. also, ob es regionale Unterschiede bei der Ertragssituation der beteiligten Geldinstitute gibt. Aufgrund der Tatsache, dass bei den insgesamt elf Instituten nur drei aus Unterfranken dabei sind, wovon auch nur eines mit der Marktzinsmethode arbeitet, kann das Ergebnis jedoch nicht als repräsentativ angesehen werden.

Der Vergleich zwischen Ober- und Unterfranken erfolgt für beide Kalkulationsmethoden dadurch, dass die DB II aller beteiligten Geldinstitute aus dem

jeweiligen Bezirk für alle untersuchten Jahrgangsstufen einmal ohne Abzinsung und einmal abgezinst für einen Zinssatz von 6 Prozent zusammengefasst werden. Die sich so ergebenden Zahlenwerte sind im Anhang 1 als Tabellen enthalten.

3.2.2.5.1 Teilzinsspannenrechnung

Abbildung 57 zeigt die bis zu den jeweiligen Altersstufen kumulierten DB II pro Konto, die sich für die einzelnen Jahrgänge als Gesamtwert aller beteiligten Institute jeweils für Ober- und Unterfranken ergeben.

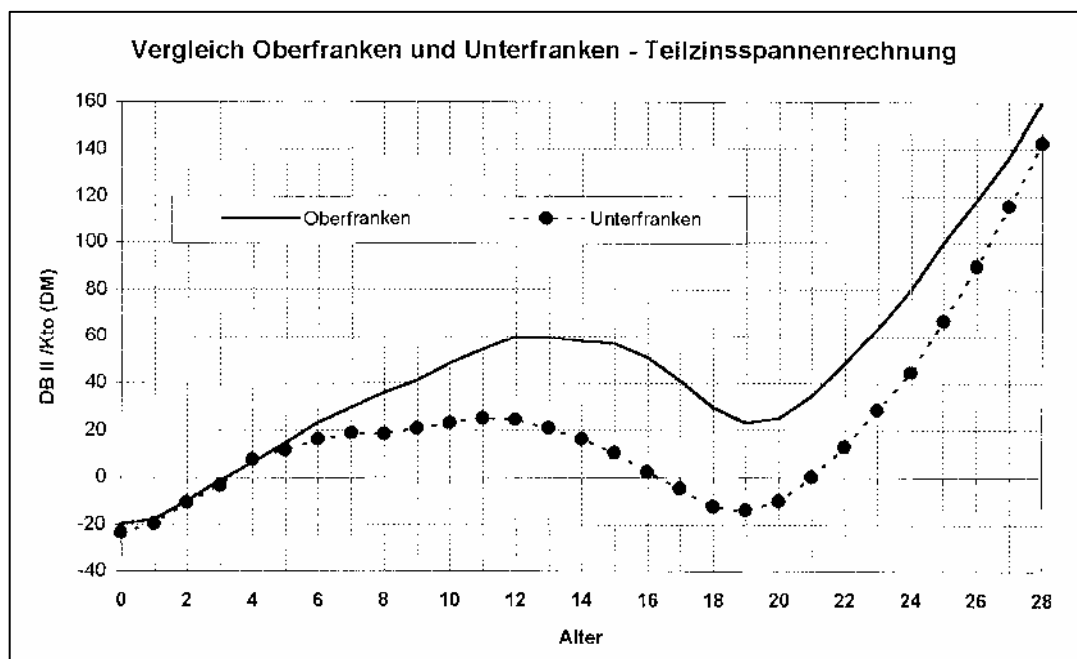


Abbildung 57: Kumulierte DB II pro Konto der einzelnen Altersstufen abgezinst bei einem Zinssatz von sechs Prozent - zusammengefasst jeweils für alle oberfränkischen und alle unterfränkischen Geldinstitute

Man erkennt, dass bei den oberfränkischen Geldinstituten sich bei fast allen Jahrgängen ein höherer kumulierter Deckungsbeitrag ergibt als bei den unterfränkischen Instituten. Dieser Unterschied ist bis zu einem Alter von etwa sechs Jahren relativ gering, wird dann jedoch zunehmend größer und ist besonders ausgeprägt bei den Altersstufen von 12 bis 20 Jahren. In dieser Altersgruppe ist der kumulierte Deckungsbeitrag bei den oberfränkischen Geldinstituten zum Teil über 40 DM mehr als bei den unterfränkischen Geld-

instituten. Die oberfränkischen Institute haben damit in dieser Altersgruppe häufig mehr als das Doppelte an einem Kunden verdient, der seit Geburt sein Konto bei einer oberfränkischen Sparkasse hält, als die unterfränkischen Kreditinstitute an einem entsprechenden Kunden. Ab 20 Jahren wird der Unterschied dann wieder geringer und erreicht bei den 28-Jährigen einen Wert von ca. 17 DM, was knapp elf Prozent mehr Gewinn pro Konto entspricht.

Insgesamt ergibt sich also für die an der Zahlenerhebung beteiligten oberfränkischen Institute eine bessere Ertragssituation als für die unterfränkischen Geldinstitute. Dieses Ergebnis ist allerdings nur bedingt als repräsentativ anzusehen, da aus Unterfranken nur das Zahlenmaterial von zwei Banken zur Verfügung stand, während aus Oberfranken immerhin fünf Sparkassen ihr Zahlenmaterial zur Verfügung stellten.

3.2.2.5.2 Marktzinsmethode

Abbildung 58 zeigt den Vergleich der oberfränkischen Geldinstitute, die mit der Marktzinsmethode arbeiten, mit den unterfränkischen Instituten, die diese Methode anwenden. Auch hier, wie bei der Teilzinsspannenrechnung, schneiden die oberfränkischen Institute wesentlich besser ab als die unterfränkischen. Wieder sind die Unterschiede in den Alterstufen von 12 bis 22 Jahren besonders ausgeprägt. Hier wird von den oberfränkischen Instituten bei allen Jahrgängen ein positiver kumulierter Deckungsbeitrag erzielt, während die unterfränkischen Institute mit einem Verlust rechnen müssen.

Da nur eine Sparkasse aus Unterfranken, die mit der Marktzinsmethode arbeitet, ihr Zahlenmaterial zur Verfügung stellte, während aus Oberfranken immerhin das Zahlenmaterial von drei Sparkassen zur Verfügung stand, können die vorliegenden Ergebnisse nicht als repräsentativ für einen Vergleich der oberfränkischen Sparkassen mit den unterfränkischen Sparkassen angesehen werden.

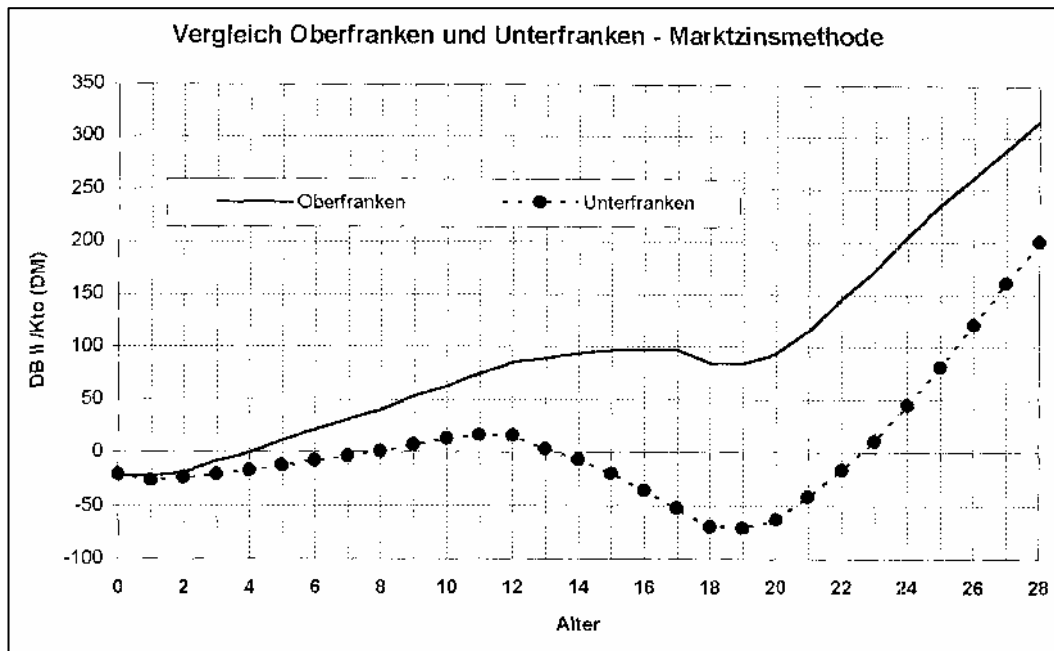


Abbildung 58: Kumulierte DB II pro Konto der einzelnen Altersstufen abgezinst bei einem Zinssatz von sechs Prozent - zusammengefasst jeweils für alle oberfränkischen und alle unterfränkischen Geldinstitute

3.3 Befragung von Schülern

3.3.1 Erste Schülerbefragung

Ziel der Untersuchung war es, das Verhalten der Schüler gegenüber den Banken aufzudecken sowie die Frage zu beantworten, welche konkreten Beziehungen diese Zielgruppe zu den Banken unterhält. Dazu wurde eine standardisierte schriftliche Befragung mit Fragebögen durchgeführt. Die Gruppe der befragten Schüler beschränkt sich auf Jungen und Mädchen aus der Altersstufe 15-17 Jahre an Realschulen, Wirtschaftsschulen, Berufsschulen und Gymnasien. Damit bilden sie in dem Marktsegment Jugendliche nur eine Untergruppe von 15-17 Jahren, sind dafür aber auch homogen und durch die Anzahl der verwertbaren Fragebögen von 714 Stück als repräsentativ zu werten. Die Zahl der männlichen Befragten überwiegt etwas die der weiblichen, über 500 der 714 befragten Personen sind im Alter von 15-17 Jahren. Das Durchschnittsalter beträgt 16,3 Jahre.

3.3.2 Bewertung der Ergebnisse der ersten Schülerbefragung

In der ersten Frage wurden die Schüler danach befragt, warum sie bei ihrer Bank Kunde geworden sind. Die vorgegebenen Antworten hierzu reichten von „die Eltern waren schon bei der Bank“ bis hin zu „Zufall/keine besonderen Gründe“. Grafisch dargestellt sind die Ergebnisse der Frage 1 in Abbildung 59. Nach den Antworten der Schüler zu urteilen, liegt der Hauptgrund, warum sie bei einer Bank Kunde geworden sind darin, dass entweder die Eltern schon bei dieser Bank waren oder dieses Konto schon bei der Geburt angelegt wurde oder die Ortsnähe ausschlaggebend war. Diese drei

Gründe wurden insgesamt 1073 Mal benannt, wobei Mehrfachnennungen möglich waren. Die Gründe, die am wenigsten benannt wurden für das Motiv, warum sie bei ihrer Bank Kunde geworden sind, sind die folgenden: 1. durch Gewinnspiele der Bank (23 Nennungen), 2. durch Sonderveranstaltungen (24 Nennungen), 3. Zufall/keine besonderen Gründe (36 Nennungen)

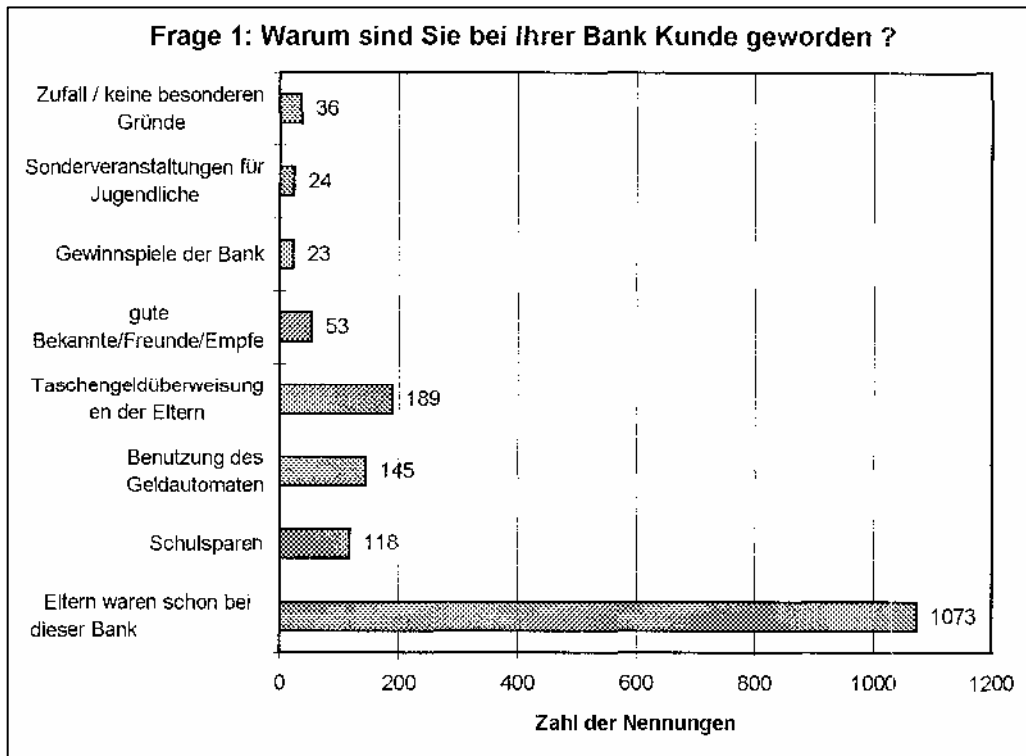


Abbildung 59: Gründe der Befragten, warum sie Kunde bei der Bank sind (Mehrfachnennungen möglich)

und 4. durch gute Bekannte (53 Nennungen).

Interessant ist bei diesem Antwortverhalten die Tatsache, dass das Electronic Banking, eigentlich ein ansprechendes Medium für die Computerkids dieser Generation, weder bei den meistgenannten Gründen noch bei den am wenigsten genannten Gründen von den Schülern genannt wurde. Das Verhalten der Schüler gegenüber ihrer Bank im Hinblick auf die Grundfrage, warum sie bei dieser Bank Kunde geworden sind, ist vielmehr geprägt durch traditionelle Gründe und durch die faktischen Umstände, so etwa dass sie noch nicht mobil sind und daher auf die Ortsnähe der Bank angewiesen sind. Im Mittelfeld der Antworten liegen die Nennungen durch das Schulsparen (118 Nennungen), durch die Benützung der Geldautomaten (145 Nennun-

gen) und durch die Taschengeldüberweisungen (189 Nennungen). Bei diesen Nennungen überwiegen die Gründe der Funktionalität gegenüber dem traditionellen Ansatz des Schulsparens. Erstaunlich ist in diesem Zusammenhang, dass die Schüler relativ schwach auf die Kommunikationsschiene gute Bekannte, Gewinnspiele der Bank, Sonderveranstaltungen der Bank, Zufälle oder Gutscheine der Bank reagieren. Dieses Antwortverhalten könnte durch die Minderjährigkeit der befragten Schüler erklärt werden. Die Schüler als Minderjährige sind nur beschränkt geschäftsfähig und insofern von der Genehmigung der Eltern von Geschäften, die einen rechtlichen Nachteil mit sich bringen, abhängig. Das Antwortverhalten der Schüler belegt, dass der Zugang zu dieser Altersgruppe hauptsächlich über die Eltern gefunden wird.

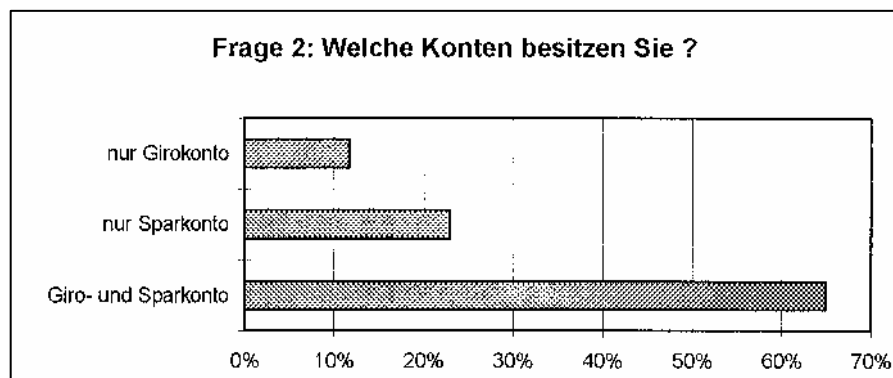


Abbildung 60: Anteil der Schüler mit Spar- und/oder Girokonto

In Frage 2 wurden die Schüler befragt, welche Konten sie bei ihrer Bank führen. Die Schüler beantworteten diese Frage wie folgt: 546 benannten das Girokonto, 625 das Sparkonto. Eine Kombination aus Giro- und Sparkonto benannten 462, nur Sparkonto 163 und nur Giro 83 Nennungen. Wieder waren Mehrfachnennungen möglich. Die Ergebnisse der Frage 2 sind in Abbildung 60 grafisch wiedergegeben.

Fast alle Schüler besitzen demnach ein Konto (99 Prozent). Interessanterweise haben ca. 65 Prozent sowohl ein Giro- als auch ein Sparkonto. Nur ca.

zwölf Prozent haben nur ein Girokonto und ein knappes Viertel der Befragten verfügt nur über ein Sparkonto.

Die Haupteckdaten, die aus dieser Frage zu ziehen ist, ist die hohe Akzeptanz der Banken in dieser Altersgruppe, in der nahezu 100 Prozent der 15- bis 17-Jährigen ein Konto führt.

Die ergänzende Frage, ob die Schüler auch ein eigenes Depot besitzen, ist in der Frage 3 formuliert worden. Auf diese Frage antworteten 70 Schülerinnen und Schüler positiv, demnach haben also etwa zehn Prozent ein eigenes Depot. Geht man von dem Sinn und Zweck eines Depots aus, so lässt sich mit großer Wahrscheinlichkeit der Schluss ziehen, dass es sich hier um zukünftige potentielle Kunden handelt.

Die vierte Frage behandelt die positiven Signale der Bank aus der Sicht der Schüler, formuliert in der Frage, was die Schüler an ihrer Bank mögen. Die befragten Schüler sollten hier konkret neun Punkte bei ihren Banken bewerten. Die als Antwort vorformulierten Punkte stellen die wichtigsten Schwerpunkte zur Beurteilung von banküblichen Tätigkeiten mit Rücksichtnahme auf die speziellen Wünsche von Jugendlichen dar.

Diese sind: Bankleistungen, Geschenke, freundliche Bedienung, sachliche Beratung, man wird als Jugendlicher ernst genommen, keine Kontogebühren, guter Ruf der Bank, günstige Öffnungszeiten, Bargeldabhebungen vom Automaten und Sonstiges.²⁶⁴ Die einzelnen Bewertungspunkte waren von den Schülern mit den Noten von 1-6 bewertet worden.

²⁶⁴ Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch eine Studie der Volksbanken und Raiffeisenbanken aus dem Jahr 1997. Darin sind die Erwartungen an eine ideale Bank vor allem daran geknüpft, dass man als junger Mensch ernstgenommen wird. Ebenso ist die technische Ausstattung der Bank, also die Möglichkeit zur Abhebung vom Geldautomaten sowie die Erledigung von Bankgeschäften von daheim vom PC aus., wichtig. Vgl. o. V. Volksbanken und Raiffeisenbanken - Sonderanalyse Jugendmarkt, Kommentarband, Institut für Demoskopie Allensbach, 1997, S. 27 - 45

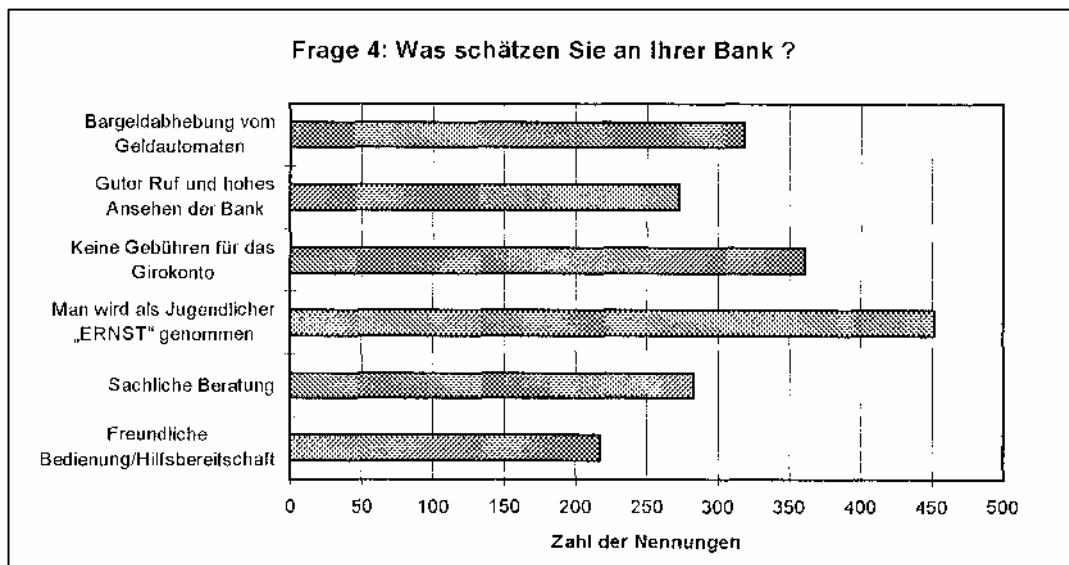


Abbildung 61: Antworten auf Frage 4, die mit 1 oder 2 bewertet wurden.

In den Augen der Schüler ist der Punkt, keine Kontogebühren zu bezahlen, am höchsten bewertet worden, insgesamt mit 336 Nennungen für die Note 1. Ebenfalls mit der Note 1 versehen wurden die folgenden drei Punkte, aber mit deutlich schwächerer Nennungsanzahl. 1. Die Dienstleistung Bargeldabhebungen vom Geldautomaten mit 318 Nennungen, 2. die freundliche Bedienung mit 217 Nennungen und 3. die Tatsache, als Jugendlicher ernst genommen zu werden mit 198 Nennungen. Mit der Note 2 auf der Hitparade der Jugendlichen sind folgende Punkte bewertet worden: 1. sachliche Beratung mit 283 Nennungen, 2. der gute Ruf der Bank mit 256 Nennungen und 3. als Jugendlicher ernst genommen zu werden mit 254 Nennungen. Auf der anderen Seite des Notenspektrums wurde die Note 5 von den Schülern an die Punkte Geschenke (73 Nennungen), günstige Öffnungszeiten (67 Nennungen) und guter Ruf der Bank (17 Nennungen) vergeben. Die schlechteste Note 6 verteilten die Schüler auf die Punkte günstige Öffnungszeiten mit 68 Nennungen, Geschenke mit 63 Nennungen und keine Kontogebühren mit 25 Nennungen.

Aus diesen Antworten lassen sich zunächst einmal die Punkte herauslesen, die in den Augen des Schülers als wichtig für die Beurteilung einer Bank herangezogen werden. Diese sind: keine Kontogebühren, Bargeldabhebun-

gen vom Geldautomaten, als Jugendlicher ernst genommen zu werden, eine freundliche Bedienung sowie eine sachliche Beratung.

Bemerkenswert bei der Beantwortung der Frage 4 ist außerdem, dass hier kein sogenannter Trend zur Mitte zu erkennen ist, wie er häufig bei Fragen benutzt wird, die mit Notenskalen von 1-6 oder ähnlichen Bewertungen beantwortet werden sollen. Vielmehr sind hier recht klare Aussagen getroffen worden, also mit starken Häufungen bei einzelnen Notenstufen. So etwa die Tatsache, dass keine Kontogebühren verlangt werden mit 336 Nennungen für die Notenstufe 1.

Allerdings ist doch die Zahl der Nichtbeantwortungen in den jeweiligen Punkten mitunter recht hoch, was darauf schließen lässt, dass die Befragten nicht immer einfach eine Note vergeben haben, sondern die Aussage einzeln einer Abwägung unterzogen wurde und daher die Note dem tatsächlichen Eindruck entspricht. Wer von Schülern sich unsicher darüber war, oder für wen dieser Punkt nicht relevant war, der hat die entsprechende Frage nicht beantwortet.

Nach den Durchschnittswerten bemessen lag die beste Note bei dem Punkt „keine Kontogebühren“ mit dem Mittelwert von 1,84. Allerdings steht dieser Bewertungspunkt mit 13,87 Prozent in der Statistik der am wenigsten beurteilten Aussagen ganz weit oben.

Der zweitbestbenotete Punkt in der Durchschnittsskala ist die Bargeldabhebung am Geldautomaten mit 1,91, gefolgt von der freundlichen Bedienung mit 2,0 und der sachlichen Beratung mit 2,2 Notenpunkten. Diese wird gefolgt von dem Gefühl, dass man als Jugendlicher ernst genommen wird mit 2,21 Notenpunkten und etwas schlechter in der Bewertung kam der gute Ruf der Bank mit 2,37 sowie die Bankleistungen mit 2,48 Notenpunkten weg. Das Schlusslicht bildeten in den Augen der Schüler die Geschenke und die günstigen Öffnungszeiten, die aber immer noch mit 3,18 bzw. 3,22 Notenpunkten relativ positiv bewertet wurden.

Die Tatsache, dass die spesenfreie Kontoführung ganz oben und die Öffnungszeiten ganz unten in der Bewertungsskala der Schüler stehen, lässt sich einfach erklären. Zum einen belastet eine Spesenberechnung unmittelbar das verfügbare Einkommen der Jugendlichen, welches ohnehin schon knapp bemessen ist und führt daher zu einem preiselastischen Verhalten seitens der Schüler.

Die Frage der Öffnungszeiten hingegen spielt bei den Schülern keine große Rolle und dürfte zum guten Teil daran liegen, dass alle Banken vor Ort die gleichen Öffnungszeiten haben und zum anderen durch die weit verbreiteten Geldautomaten keiner der Jugendlichen mehr unmittelbar an die Öffnungszeiten der Banken gebunden ist. Die Öffnungszeiten spielen jedoch dann eine große Rolle, wenn eine persönliche Beratung erwünscht ist. Besonders beachtenswert ist in diesem Punkt, dass die Beratung einen hohen Stellenwert in den Augen der Schüler besitzt, insbesondere wenn diese umfassend und sachlich erteilt wird und der Jugendliche das Gefühl hat, von dem Gesprächspartner ernst genommen zu werden.

Geschenke sind für diese Altersgruppe von relativer Bedeutung und damit weniger wichtig. Dies könnte daran liegen, dass die Geschenkartikel der Banken in den seltensten Fällen die Bedürfnisse der Jugendlichen in der Altersstufe 15-17 treffen. Vielmehr dürfte dies zutreffen bei der Kundengruppe von eins bis elf Jahren, somit ein wichtiges Instrument für die Kundenbeziehung in der Anfangsphase der Erziehung von Kindern, also im Vorschul- oder Grundschulalter.

Die gleichen Bewertungspunkte wie aus Frage 4 sind in Frage 5 als Bewertungskriterien verwendet worden, um herauszufinden, welche Merkmale wichtig bei einer bestehenden Geschäftsverbindung zu einer Bank sind. Die Schüler konnten bei der Beantwortung dieser Frage auswählen unter den Kriterien sehr wichtig, weniger wichtig, nicht wichtig. Zunächst ist auf die Häufigkeit der Beantwortung dieser Frage hinzuweisen, welches als ein Kriterium der Wichtigkeit in den Augen der Schüler zu sehen ist.

Sehr wichtig erschienen den Schülern folgende Merkmale: zuerst die freundliche Bedienung (621 Nennungen), gefolgt von einer sachliche Beratung (592 Nennungen), und dem Gefühl, als Jugendlicher ernst genommen zu werden (549 Nennungen). Nicht wichtig waren den Schülern der Altersstufe 15-17 Jahre die Geschenke von einer Bank (140 Nennungen), der gute Ruf einer Bank (90 Nennungen) und die günstigen Öffnungszeiten mit 56 Nennungen. Aus dem Blickwinkel der Schüler gegenüber der Bank ist mit Abstand das wichtigste Merkmal die freundliche Bedienung gefolgt von der sachlichen Beratung und dem Kriterium, dass man als Jugendlicher ernst genommen werden will.

Die freie Kontoführung ist hier ebenso wichtig wie die Bankleistung und die Bargeldabhebung am Geldautomaten. Offensichtlich nicht ganz so wichtig sind für die Schüler die Öffnungszeiten, da sie als Kunde durch die Geldautomaten weniger abhängig von ihnen sind. Desgleichen ist der gute Ruf der Bank und die Zuwendung der Bank in Form von Geschenken ebenfalls von weniger wichtiger Bedeutung. Die geringe Aufmerksamkeit der Jugendlichen für die letztgenannten Punkte dürfte an den standardisierten Leistungen liegen, die sie von der Bank abfragen, kurzum wo es weniger auf die Spezialkenntnisse des Fachberaters ankommt.

In der Frage 6 wurden die Schüler danach befragt, ob sie ihr Taschengeld auf ihr Konto überwiesen bekommen. Diese Frage wurde von 403 Schülern positiv und 300 Schülern negativ beantwortet. Die Tatsache, dass insgesamt elf Schüler diese Frage nicht beantwortet haben, könnte daran liegen, dass sie entweder kein Taschengeld bekommen oder nur unregelmäßig diese Zuwendung von ihren Eltern erhalten. Bemerkenswerterweise bekommen nur ca. 400 Schülerinnen und Schüler, also die Hälfte aller Befragten mit 56,4 Prozent ihr Taschengeld auf ihr Konto überwiesen, obwohl fast alle über ein eigenes Konto verfügen. Daraus ist der Schluss zu ziehen, dass eine Kontoinhaberschaft nicht unbedingt zu einer echten Benutzung dieses Kontos führt.

Diese Erkenntnis wird belegt durch die Antworten auf die Frage 7, in der gefragt wurde, ob die Schüler regelmäßig Geldbeträge auf ihr Sparkonto einbezahlen. Auf diese Frage antworteten die Schüler 227 mal mit ja und 475 mal mit nein. Nicht beantwortet wurde die Frage von zwölf Schülern. Insgesamt bezahlen damit ein Drittel aller Befragten regelmäßig Geldbeträge auf ihre Sparkonten ein, dabei meist Beträge unter 100 DM (52 Prozent). Etwa knapp 20 Prozent zahlen Beträge zwischen 200 und 300 DM ein, Beträge über 300 DM bilden die Ausnahme (17 Prozent).

Fasst man die Antworten aus Frage 6 und 7 zusammen, so erhält man eine Vertriebskennzahl, die wie folgt lauten kann: jeder zweite Kontoinhaber aus der Altersgruppe der 15-17-jährigen Schüler ist ein guter Umsatzträger. Im Bereich der Sparkonten trifft dies nur für jeden dritten Kontoinhaber zu.

In Frage 8 wurden die Schüler danach gefragt, ob sie eine Kundenkarte zum Geldautomaten besitzen. Auf diese Frage antworteten 481 Schüler mit ja und 223 Schüler mit nein. Diejenigen, die mit ja auf diese Frage geantwortet haben, wurden weiterhin danach gefragt, wie oft sie diese Karte benutzen.

Auf die Frage der Benutzungshäufigkeit antworteten die 481 Kartenbesitzer wie folgt: 72 Schüler nutzen die Karte mehrmals wöchentlich, 103 einmal wöchentlich, 145 gelegentlich, 41 einmal monatlich, 69 nur selten, 31 nur bei besonderen Anlässen und zehn nie. Von den 481 Karteninhabern tritt eine Häufigkeit der Benutzung bei 145 Schülern auf, die gelegentlich diese Karte benutzen. Die zweitstärkste Gruppe, nämlich 103 Schüler, benutzt diese Karte einmal wöchentlich und immerhin 72 von 481 benutzen diese Karte mehrmals wöchentlich.

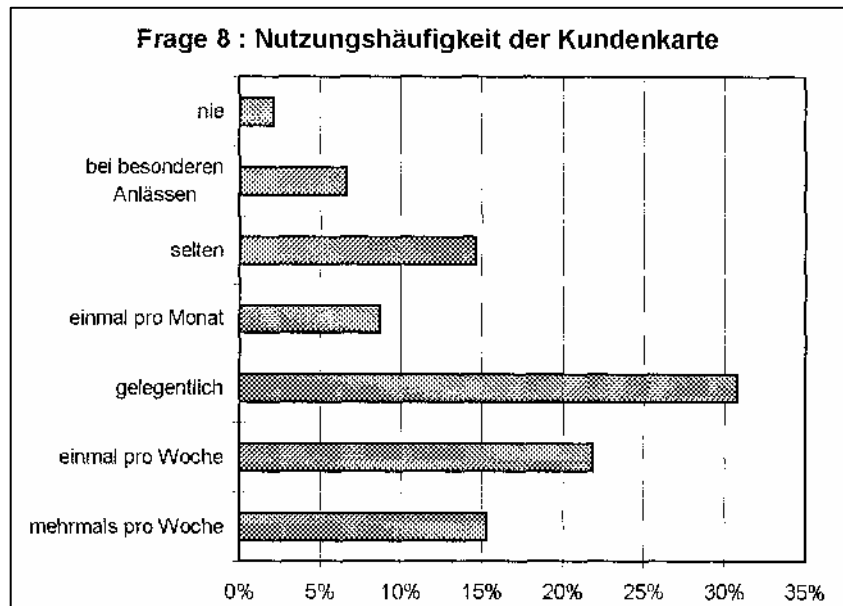


Abbildung 62: Nutzungshäufigkeit der Kundenkarte

Die Antworten aus Frage 8 (vgl. Abbildung 62) decken auf, dass zwei Drittel aller Befragten eine Kundenkarte zum Geldabheben besitzen. Der größte Teil dieser Gruppe benutzt diese einmal wöchentlich oder zumindest mehrmals monatlich. Die Tatsache, dass $\frac{2}{3}$ der Karteninhaber diese auch relativ häufig benutzen, ist insofern aufschlussreich, als sich daraus ein zweifacher Nutzen der Karte ableiten lässt. Zum einen der Nutzen für die Schüler, die offensichtlich ohne Rücksicht auf die Öffnungszeiten der Banken über ihr Konto verfügen wollen. Und zum anderen der Nutzen der Banken, die durch dieses Kommunikationsverhalten der Schüler effektiv Personal für die Standardleistungen einsparen können.

In der Frage 9 wurden die Schüler gefragt, ob sie bei verschiedenen Banken Konten führen. Diese Frage zielt darauf ab, aufzudecken, ob sich die Schüler in dem Alter von 15-17 an eine oder mehrere Banken binden. Auf diese Frage antworteten 355 Schüler mit ja, 348 Schüler verneinten diese Frage. Interessant war es nun weiter danach zu fragen, bei wie vielen Banken die 355 Schüler, die mehrere Konten führten, ein Konto haben. Die Antworten der Schüler auf diese Frage verteilen sich wie folgt: Konten bei zwei Banken führen 225 Schüler, das entspricht 32 Prozent der Befragten, Konten bei drei

verschiedenen Banken führen 94 Schüler (13 Prozent), Konten bei vier verschiedenen Banken führen 18 Schüler (3 Prozent), Konten bei fünf verschiedenen Banken führen vier Schüler (0,6 Prozent), Konten bei sechs verschiedenen Banken führt ein Schüler und Konten bei acht verschiedenen Banken führen zwei Schüler.

Insgesamt lässt sich aus den Antworten erkennen, dass die Hälfte aller Befragten über mehrere Konten verfügt. Fast jeder Dritte hat bereits zwei Konten und 13 Prozent der Befragten haben drei Konten. Da nähere Fragen hinsichtlich der Motive über diese Art der Kontenführung bei verschiedenen Banken nicht gestellt wurden, bleibt im Dunkeln, wofür ein Schüler diese Konten bei verschiedenen Banken tatsächlich benutzt.

Die Frage 10 zielte darauf ab, welche Verbesserungsvorschläge die Schüler für ihre Hauptbank haben. Die Verbesserungs- bzw. Änderungsvorschläge der Schüler für ihre Bank umfassten konkret die Punkte Öffnungszeiten, höhere Zinsen, Bedarf nach Geldautomaten, Geschenken und Gebühren für Kundenkarten.

Betrachtet man die Häufigkeit der Nennung der einzelnen Gründe, so ergibt sich eine Verteilung wie folgt (vgl. Abbildung 111-61): weit über ein Drittel der Befragten, nämlich 38,7 Prozent haben entsprechende Vorschläge für ihre Bank. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den flexibleren und günstigeren Öffnungszeiten, der von 37,3 Prozent der Schüler angeführt wurde. Der Wunsch nach höheren Zinsen wurde von 22,5 Prozent der Schüler genannt, gefolgt vom Wunsch nach höherer Dichte der Geldautomaten (19,2 Prozent) und dem Wunsch nach optimaleren Geschenken (17,3 Prozent). 3,6 Prozent der Schüler ist es wichtig zu erwähnen, dass die Gebühren niedriger sein sollten bzw. auch Serviceleistungen wie die Kundenkarte kostenlos vergeben werden sollten.

Aus den Antworten der Frage 10 lässt sich entnehmen, dass 38 Prozent der Schüler nicht nur eine eigene Meinung über die Bankdienstleistungen ihrer

Hausbank haben, sondern darüber hinaus auch über Vorschläge auf diese Ausgestaltung Einfluss nehmen wollen.

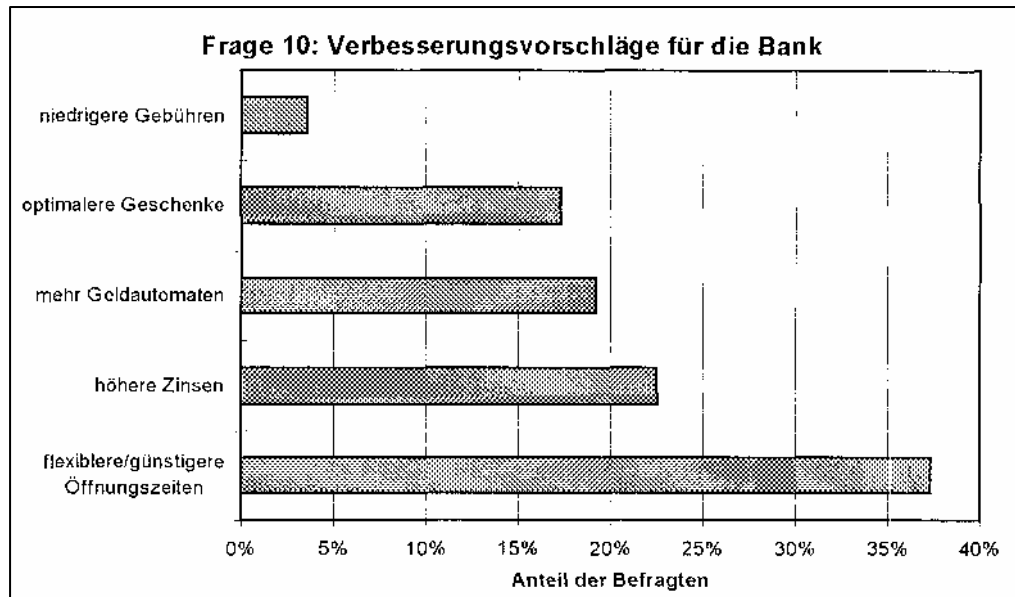


Abbildung 63: Verbesserungsvorschläge der Schüler für ihre Bank.

3.3.3 Zweite Schülerbefragung

Nach Abschluss und Auswertung der ersten Schülerbefragung stellten sich einige weitere aktuelle Fragen, die für die Banken von Bedeutung und Interesse sind. Aus diesem Grund wurde eine zweite Schülerbefragung durchgeführt, deren Ergebnisse im folgenden vorgestellt werden.

Insgesamt wurden 704 Schülerinnen und Schüler von Wirtschaftsschulen, Realschulen, Gymnasien und Berufsschulen im Alter von 14 bis 20 Jahren befragt. Das Durchschnittsalter der Befragten war 16,9 Jahre, 336 Befragte waren männlich, 369 weiblich.

3.3.3.1 Ergebnisse der zweiten Schülerbefragung

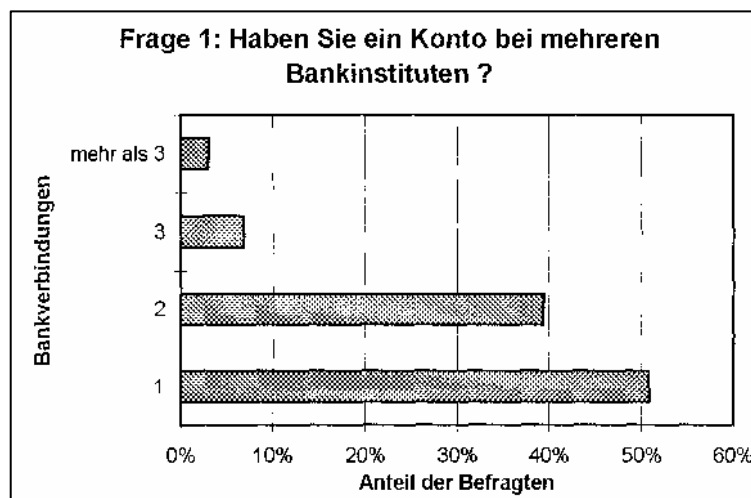


Abbildung 64: Antworten zur Frage 1 der zweiten Schülerbefragung

In der ersten Frage (vgl. Abbildung 64) wurden die Schüler danach gefragt, ob sie bei mehreren Banken Kontoverbindungen haben. 39,3 Prozent der Befragten gaben an, bei zwei Banken eine Kontoverbindung zu haben, bei 3 Banken haben 6,8 Prozent der Befragten ein Konto, 3,0 Prozent sogar bei mehr als 3 Banken. Damit sind knapp die Hälfte aller befragten Schüler Kunde bei mindestens zwei Banken. 3 Prozent aller Befragten nutzen diese

mehrfachen Kontoverbindungen auch gleichmäßig, 15 Prozent immerhin noch gelegentlich.

In Frage 2 wurden diejenigen, die mehrere Kontoverbindungen besitzen, danach befragt, ob sie ein Konto davon schwerpunktmäßig nutzen und ob sie beabsichtigen, die anderen Konten irgendwann aufzulösen. Hier antworteten 30 Prozent der mehrfachen Kontobesitzer mit Ja, 37 Prozent haben diese Absicht nicht, die restlichen 33 Prozent haben sich darüber noch keine Gedanken gemacht (vgl. Abbildung 65). Daraus wird deutlich, dass wohl die Mehrzahl aller Kontoinhaber die Absicht hat, auf Dauer nur mit einer Bank zusammenzuarbeiten.

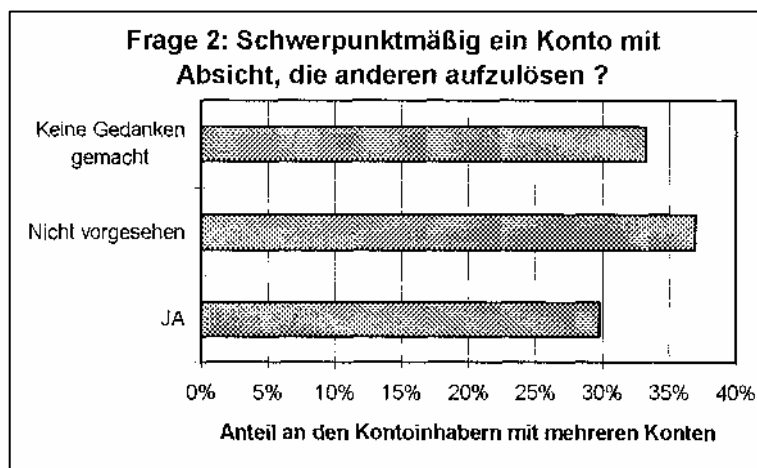


Abbildung 65: Absicht der mehrfachen Kontoinhaber, Konten aufzulösen.

Die Fragen 3 und 4 sollten klären, wie gut sich die Schüler mit den Konditionen (Frage 3) und sonstigen Serviceleistungen (Frage 4) ihrer Bank auskennen.

Die Konditionen ihrer Bank kennen 37 Prozent der Befragten, 30 Prozent gaben an sie nicht zu kennen und 33 Prozent interessieren sich derzeit noch nicht dafür (vgl. Abbildung 66). Von denen, die die Konditionen kennen, haben 15 Prozent diese auch schon mit anderen Banken verglichen. Nachdem die Mehrzahl der Befragten die Konditionen der Bank überhaupt nicht kennt oder sich dafür nicht interessiert, und auch von denen, die die Konditi-

onen kennen, die überwiegende Zahl keine Vergleiche zu anderen Banken anstellt, ist davon auszugehen, dass die Konditionen einer Bank scheinbar nicht das erste Kriterium für die Wahl dieser Bank sind.

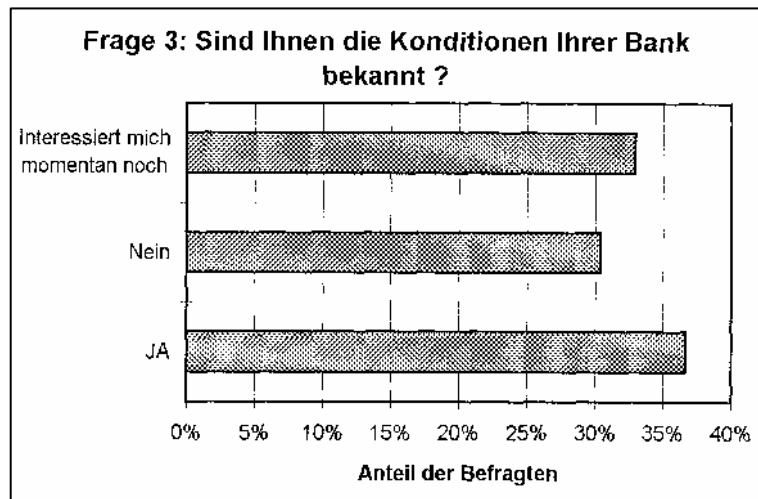


Abbildung 66: Bekanntheitsgrad der Bankkonditionen

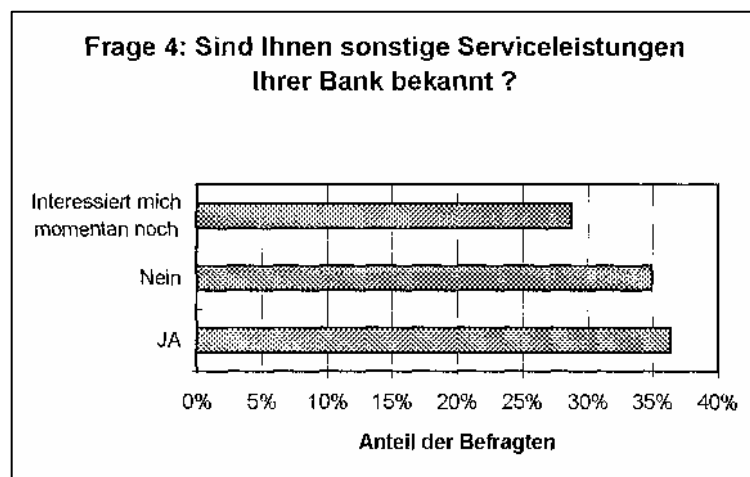


Abbildung 67: Bekanntheitsgrad der sonstigen Serviceleistungen der Bank

Die Frage 4, ob die Schüler die Serviceleistungen ihrer Bank kennen würden, wurde von 36 Prozent der Befragten mit Ja beantwortet, 35 Prozent antworteten mit Nein und 29 Prozent gaben an, sich momentan nicht dafür zu interessieren (vgl. Abbildung 67). Von denen, die die Serviceleistungen der Bank kennen, wurde an erster Stelle der Geldautomat genannt, an zweiter Stelle, dass die Bank keine Kontoführungsgebühren verlangt, und an dritter Stelle die Gutscheinhefte der Bank für verschiedene Aktivitäten. Weitere bekannte Serviceleistungen waren Telefon-/Homebanking an vierter

Stelle, Bausparen an fünfter und Wertpapiergeschäfte an sechster Stelle. Nicht so bekannt sind die höheren Zinsen und besseren Konditionen der Bank im Vergleich zu anderen Geldinstituten, die Versicherungen, die Möglichkeit des Geldumtausches in andere Währungen, die gute Beratung und die Geschenke der Bank an die Kunden. An letzter Stelle der bekannten Serviceleistungen wurden die Bewerbungsgespräche und der Club für Jugendliche genannt.

Mit Frage 5 sollte herausgefunden werden, woher die Schüler ihre Informationen über ihre Bank haben. An erster Stelle wurden hier die Eltern genannt, gefolgt von der Werbung durch Fernsehen, Zeitung, Kino, etc., und den Informationen, die im Rahmen der Kontoeröffnung erhalten wurden. Weitere Informationsquellen waren Infoblätter und Prospekte der Bank, Auslagen der Bank, der Wirtschaftsunterricht in der Schule und die Mitarbeiter der Bank. Weniger häufig wurden die Informationen von der Bank zugeschickt, durch Eigeninitiative erhalten, oder durch Bekannte, die in der Bank arbeiten.

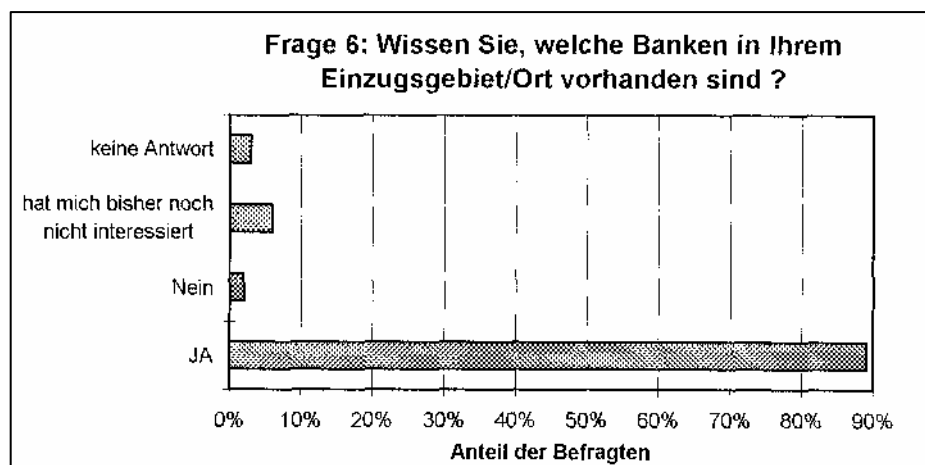


Abbildung 68: Bekanntheitsgrad der ortsansässigen Banken.

In Frage 6 sollten die Schüler angeben, ob sie wissen, welche Banken sich in ihrem Einzugsbereich bzw. in ihrem Ort befinden. Die überwiegende Mehrheit (89 Prozent) beantwortete diese Frage mit Ja, die restlichen elf Prozent gaben an, es nicht zu wissen, hatten sich bisher nicht dafür interessiert oder gaben keine Antwort (vgl. Abbildung 68).

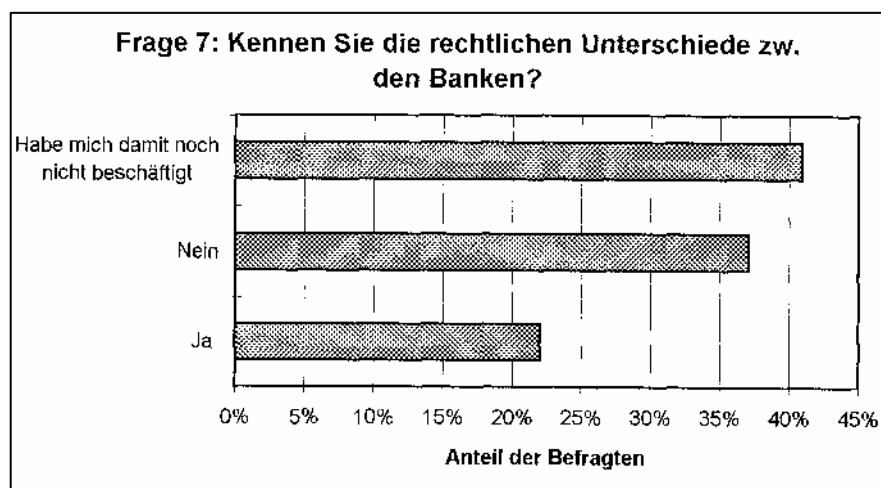


Abbildung 69: Kenntnisstand der Befragten zu den rechtlichen Unterschieden zwischen den Banken.

Auf die Frage 7, ob die Schüler den rechtlichen oder sonstige Unterschiede zwischen den einzelnen Banken kennen würden, antworteten immerhin 22 Prozent der Befragten mit Ja (vgl. Abbildung 69). Dieser doch sehr hohe Anteil ist vermutlich dadurch zu begründen, dass unter den Befragten etliche Wirtschaftsschüler bzw. Gymnasiasten im Wirtschaftslehreunterricht waren. Allerdings kennen 78 Prozent der Schüler die Unterschiede zwischen den einzelnen Banken nicht.

In Frage 8 sollte die Wechselbereitschaft der Schüler zu einer anderen Bank herausgefunden werden. Hier gaben nur 12 Prozent der Befragten an, jederzeit zu einem Wechsel des Geldinstitutes bereit zu sein, die übrigen Schüler wären unter bestimmten Umständen zu einem Wechsel bereit (71 Prozent) bzw. grundsätzlich nicht (17 Prozent, vgl. Abbildung 70).

Als Gründe für einen möglichen Wechsel des Geldinstitutes wurden auf die Frage 9 an erster Stelle mehr Zinsen genannt, an zweiter Stelle unfreundli-

che Mitarbeiter bei der bisherigen Bank, an dritter Stelle fehlender Service oder Beratung und an vierter Stelle bessere Öffnungszeiten bei einer anderen Bank. Weitere mögliche Gründe für einen Wechsel sind ein ständig defekter Geldautomat bei der bisherigen Bank, die Nähe zum Wohnort, Umzug, ein besseres Kreditangebot einer anderen Bank oder ein Freund bzw. Bekannter, der in der neuen Bank arbeitet.

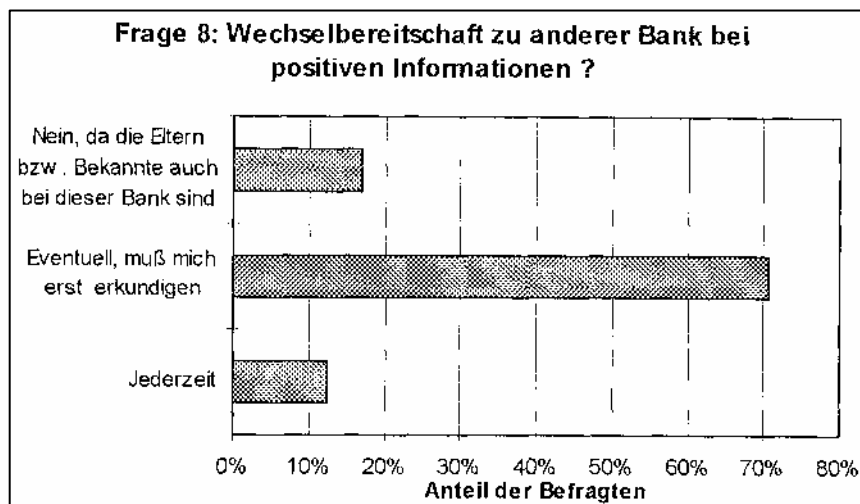


Abbildung 71: Wechselbereitschaft der Befragten zu einer anderen Bank

Insgesamt kann man als Ergebnis der zweiten Schülerbefragung die Aussage treffen, dass die Schüler nur zu einem relativ geringen Teil Interesse an den Leistungen ihrer Bank haben und zu einem weitaus größeren Teil sich eigentlich nicht oder nur am Rande mit dem Bankgeschäft beschäftigen. Demzufolge ist ein Wechsel der Bank auch nur für wenige der Befragten überhaupt ein Diskussionsthema.

3.4 Befragung der Banken

3.4.1 Design der Erhebung

Die befragten Banken sind willkürlich aus allen Banken in Deutschland ausgewählt worden. Eine Einseitigkeit der Antworten sollte damit vermieden werden. Aufgrund der Bandbreite - von Privatbank bis hin zu der ausschließlichen Geschäftsbank - ist die Untersuchung als repräsentativ zu werten. Auch hier wurde die Form des standardisierten, schriftlichen Fragebogeninterviews gewählt. Die Fragen wurden in der geschlossenen Systematik, also mit vorformulierten Antworten vorgelegt. Aufgrund der persönlichen Befragung ist nur ein geringer Teil der Fragebögen als unbrauchbar von der Auswertung ausgeschlossen worden. Die vollständige Beantwortung aller Fragen ist Voraussetzung für die Vergleichbarkeit der Ergebnisse.

Von den 85 angeschriebenen Banken und Sparkassen beantworteten nur 28 Institute die Fragebögen. Aufgrund dieses spärlichen Rückflusses und aufgrund der Tatsache, dass sich die Banken bei einigen Fragen äußerst bedeckt hielten und nur die Anfangsfragen erschöpfend beantwortet wurden, können ab Frage 7 des Fragebogens keine Angaben mehr gemacht werden.

3.4.2 Bewertung der Ergebnisse

Die Frage 1 beschäftigt sich mit der Problematik der Zielgruppendefinition.

Ziel einer Aufteilung des Marktes in einzelne Kundengruppen ist es, Kunden so zu segmentieren, dass ihre Bedürfnisse jeweils mit einem bestimmten Marketing-Mix befriedigt werden können. Jede dieser Gruppen sollte also möglichst homogen sein hinsichtlich der Erwartungen und Ansprüche an ein Bankprodukt.

In dem Fragebogen wurden die Zielgruppen zunächst nach dem Alter differenziert und dann die relative Bedeutung der Altersgruppen erfragt.

Hierbei ist generell festzustellen, dass die Mehrheit aller Banken die Jugendlichen als wichtige Zielgruppe erkannt haben und nur eine Minderheit dieses Marktsegment nicht berücksichtigt. Diese Minderheit unterteilt sich wiederum in zwei Gruppen. Jene, die die Überalterung in ihrer Kundenstruktur erkannt haben und dies ändern wollen und jene, die die Jugendlichen nicht als Zielgruppe definiert haben und daher auch in Zukunft nicht berücksichtigen werden.

Konkret sind die Sparkassen stark auf das Marktsegment Jugendliche ausgerichtet. Die Altersaufteilung erfolgt in zwei Gruppen: von eins bis elf Jahren die Altersgruppe der Kinder und die Gruppe der Jugendlichen bis 18 Jahren, wobei der Schwerpunkt der Betreuung durch die Sparkassen auf letztgenannter Gruppe liegt.

Im Einzelfall besonders herausragend ist die Sparkasse Nürnberg, die außer den Jugendlichen überhaupt keine andere Zielgruppe definiert hat. Ähnlich konsequent in der Zielgruppe, aber nicht ausschließlich, sind die Vereinigten Coburger Sparkassen. Die Vereinigten Coburger Sparkassen setzen voll auf Jugend, hauptsächlich bis 20 Jahre. Diese haben bereits einen Sparbuchanteil von 27,1 Prozent, der weiter erhöht werden soll.

Zu jenen Banken, die eine Überalterung der Kundenstruktur feststellten und ändern wollen, zählen die kleinen Privatbanken, wie die Düsseldorfer Bank (60 Prozent der Kunden über 50 Jahre). Sie will nun unbedingt neue Kunden jüngeren Alters akquirieren und rechnet mit Erfolgen innerhalb der nächsten fünf Jahre. Die Anteile der Jugendlichen am Gesamtgeschäft von derzeit fünf bis sieben Prozent soll auf 20 bis 25 Prozent ausgebaut werden.

Dagegen bleibt auch weiterhin die Zielgruppe Kinder und Jugendliche für die NORIS Verbraucherbank Nürnberg und für die Reuschel Bank München außer Betracht. Die NORIS Verbraucherbank Nürnberg verfolgt keine Ziele im Bereich Jugend. Sie ist auf die Altersgruppe 25 bis 45 Jahre fixiert und

auf den mittelständischen Privatkunden. Sie hat einen Girokontenanteil von unter fünf Prozent für alle Kundengruppen und erwartet keine Steigerung des Jugendmarktes.

Für die Reuschel Bank München ist die Jugend weniger wichtig, sie setzt hauptsächlich auf „vermögende Privatkunden“.

In einem weiteren Schritt zum Thema Zielgruppe wurden die Banken gefragt, welche Ausbildung die bevorzugte Zielgruppe besitzen soll und ob genaue Kriterien, wie zum Beispiel Realschule, Gymnasium oder ein bestimmtes Studienfach beziehungsweise ein bestimmter Beruf bevorzugt werden.

Hierbei ist festzustellen, dass nur eine Minderheit der befragten Banken genaue Vorstellungen über das Bildungsniveau der bevorzugten Zielgruppe hat und diese auch gezielt anspricht. Deutlich treten hier die Großbanken und jene Banken hervor, die eine überregionale Bedeutung haben.

So hat die Dresdner Bank Frankfurt als bevorzugte Altersgruppe die 16- bis 27-Jährigen, also die Abiturienten, Azubis und Studenten. Die Jugendlichen haben für sie eine sehr wichtige Rolle, weil sie als Erbgeneration heranwachsen.

Die Bayerische Hypotheken- und Wechsel-Bank sieht als Hauptgrund für die Verstärkung im Jugendmarkt ebenfalls die heranwachsende Erbgeneration. Sie zielt in erster Linie auf Kunden mit guter Schulbildung.

Die Kölner Bank eG/Volksbank setzt auf Kunden aller Altersgruppen, insbesondere Berufsanfänger beziehungsweise Auszubildende, denen sie als Neukunden ein Startpaket anbietet.

Bei den Sparkassen bevorzugt die Kreissparkasse Bamberg 14-18-jährige mit guter Schulausbildung und will den Marktanteil in diesem Segment auch weiter ausbauen. Die Einstellung zu diesem Marktsegment mit guter Schulbildung hat sich im Gegensatz zu früher auf Grund der soziodemografischen Bevölkerungsentwicklung gewandelt.

Auffallend ist das Antwortverhalten der anderen Sparkassen und der Volks- und Raiffeisenbanken. Die überwiegende Mehrheit dieser Gruppe hat keine Präferenzen zu dem Marktsegment der Jugendlichen mit besonderer Bildung. Dies ist insofern bemerkenswert, als typischerweise eine gute Ausbildung mit einem relativ ausgeprägten Vermögensstock auf der Elternseite korrespondiert und daher die potentiellen Erben spezifisch angesprochen werden sollten.

Andererseits entspricht es auch der Geschäftspolitik der Volks- und Raiffeisenbanken sowie der Sparkassen, uneingeschränkt für alle Kunden Service anzubieten und nicht nur für die blue chips oder Beau jeune-chic (BJC) Menschen.

Die dritte Frage zielte auf die strategische Bedeutung der Zielgruppe der Jugendlichen.

Zunächst wurde gefragt, welche Bedeutung dieser Zielgruppe für die Zukunft der Bank beigemessen wird und welcher Ertragswert von ihr erwartet wird.

Die überwiegende Mehrheit der Befragten ordnet dieser Zielgruppe eine wichtige beziehungsweise sehr wichtige Bedeutung zu. Begründet wird dies mit der nachwachsenden Generation potentieller Erben, die in den Jugendlichen gesehen wird. Unterschiede zeigen sich in der Bezifferung des Ertragswertes. Hier geben nur wenige Banken konkrete Zahlen an, auffallend ist jedoch, dass die größeren Banken, wie etwa Bayerische Vereinsbank, Dresdner Bank, Commerzbank und Bayerische Hypotheken- und Wechselbank davon ausgehen, dass die Jugendlichen keinen Deckungsbeitrag erwirtschaften, während bei den Banken mit örtlicher und regionaler Bedeutung ein solcher angestrebt beziehungsweise erwartet wird. So etwa bei der Volksbank Karlsruhe, die einen Gesamtdeckungsbeitrag nach drei Jahren erwartet und damit im statistischen Mittel liegt.

Bemerkenswert sind in diesem Zusammenhang die Deckungsbeitragszahlen der Raiffeisenbanken. Sie sind die einzigen Banken, die schon jetzt in der Zielgruppe Jugendliche nennenswerte Deckungsbeiträge von durchschnitt-

lich 20 Prozent erwirtschaften. Dies könnte allerdings auch an dem geringen Prozentsatz von Girokonten bei diesen Banken liegen - wie die Volksbank-Raiffeisenbank Bayreuth, die derzeit geringe Anteile an Giro- (7) und Sparkonten (8) hat und die Raiffeisenbank Fürth, die über einen Girokontenanteil von 15 Prozent verfügt. Damit kommen sie rechnerisch leichter auf einen Deckungsbeitrag als etwa Sparkassen mit einem höheren Prozentsatz an Girokonten.

Jene Banken, die ihre Vorstellungen hinsichtlich der strategischen Bedeutung dieser Zielgruppe in den letzten fünf Jahren geändert haben, begründen dies eindeutig mit den demographischen Entwicklungen in Deutschland, welche zum ersten Mal in diesem Jahrhundert der nachwachsenden Generation ein real wertvolles Erbe in Aussicht stellen.

Insbesondere die Kreissparkasse Bamberg stellt hierzu fest, dass die Einstellung zu früher sich auf Grund der soziodemografischen Bevölkerungsentwicklung gewandelt hat. Daneben betrachtet die Kreissparkasse Bamberg die Individualkunden und Privatkunden wegen der langfristigen Kundenbindung als ebenso wichtige Zielgruppen wie Senioren, wobei Produktzufriedenheit/-ausweitung und Erbschaftsberatung Schwerpunkte sind.

Mit dieser Einschätzung steht die Bamberger Kreissparkasse nicht allein. Die Mehrheit der Banken misst dem Marktsegment Jugendliche einen geringeren Bedeutungsgehalt als den anderen Zielgruppen zu. Hier werden unter anderem die Zielgruppen der Senioren, Existenzgründer, Handwerker und gehobenen Privatkunden genannt, die, stellvertretend für viele andere, von der Raiffeisen-/Volksbank Lichtenfels und der Sparkasse Regensburg genannt wurden.

Damit wird auch die Tatsache erklärt, dass keine der befragten Banken einen speziellen Kundenbeauftragten für die Gruppe der Jugendlichen bereitgestellt hat.

Die vierte Frage hat die Ziele zum Gegenstand, die mit der Hervorhebung und Bearbeitung dieses Marktsegmentes der Jugendlichen erreicht werden

sollen. Gefragt wurde konkret, ob die Ziele rein quantitativer Art, also Wachstum, sind oder diese mehr qualitativen Charakter, wie z. B. Imagegewinn, haben.

Generell lassen sich hier zwei annähernd gleich große Gruppen beschreiben. Die eine Gruppe, die ihre Marktanteile steigern möchte und die andere Gruppe, die hauptsächlich auf einen Imagegewinn, also der Steigerung des Bekanntheitsgrades ausgerichtet ist. Bemerkenswert ist hier, dass bei näherer Betrachtung dieser beiden Gruppen sich die gegenwärtige Marktposition widerspiegelt. Die großen und überregionalen Banken wollen vornehmlich ihren Bekanntheitsgrad in dem Marktsegment Jugendliche erhöhen bzw. verfestigen, währenddessen die kleineren Banken mit der Bearbeitung des Marktsegmentes Jugendliche das Ziel verfolgen, ihren Marktanteil zu vergrößern.

Konkret ist hier stellvertretend für die kleinen Banken die Düsseldorfer Bank zu nennen, die die Anteile der Jugendlichen am Gesamtgeschäft von derzeit fünf bis sieben Prozent auf 20 bis 25 Prozent ausweiten möchte. Desgleichen will die Frankfurter Sparkasse den derzeitigen Anteil an Jugendkunden von fünf Prozent des Gesamtvolumens auf 15 Prozent steigern. Die Kreissparkasse Bamberg erwartet durch das Engagement im Sektor Jugend eine Erhöhung des Marktanteils insgesamt und einen höheren Ertrag in drei bis fünf Jahren. In die gleiche Richtung stößt die Vereinigte Coburger Sparkasse, die bereits einen Sparbuchanteil von 27,1 Prozent hat und diesen Anteil weiter erhöhen will.

An einem Imagegewinn und damit an einer Verfestigung ihres Bekanntheitsgrades sind durchweg die größeren Banken interessiert. So verstärkt die Bayerische Vereinsbank derzeit ihre Marketingaktivitäten in diesem Bereich, desgleichen die Dresdner Bank Frankfurt und die Bayerische Hypotheken- und Wechsel-Bank, wobei die beiden letztgenannten davon ausgehen, dass jugendliche Kunden keinen Deckungsbeitrag leisten.

Mit der Frage 5 wurde die Struktur der Zielgruppe beleuchtet. Konkret wurde gefragt, welchen Anteil die Zielgruppe an den Bereichen Girokonto, Sparbücher, Vermögensanlageprodukte und anderer Produkte hat. Aus den Antworten heraus lassen sich generell drei Gruppen erkennen. Diese Gruppen sind hauptsächlich geprägt durch die gegenwärtige und in der Vergangenheit betriebene Geschäftspolitik der Banken. So haben z. B. die Sparkassen sowie die Volks- und Raiffeisenbanken von jeher einen Familienbezug und daher einen überdurchschnittlich großen Anteil von Girokonten und Sparbüchern in ihrem Bestand. Die zweite Gruppe wird gebildet von den Vertretern der Grossbanken, bei denen die Zielgruppe in den Bereichen Girokonten und Sparbüchern zwar vorhanden sind, aber nur in geringem Ausmaß. Dies korrespondiert mit der bisherigen Geschäftspolitik der Grossbanken, die sich vornehmlich an Großkunden und vermögenden Kunden orientiert hatten. Ähnlich verhält es sich bei den kleinen Privatbanken, bei denen die Zielgruppe Jugendliche in den Bereichen Girokonten und Sparbücher oftmals in verschwindend geringem Ausmaß vorhanden ist. Diese Banken zeichnen sich dadurch aus, dass sie vornehmlich eine Geschäftspolitik betreiben, die auf die vermögenden Privatkunden ausgerichtet ist und folglich die Zielgruppe der Jugendlichen als nicht relevant betrachtet wird.

Konkret hat die Kreisparkasse Tübingen z. B. einen Anteil von elf Prozent im Bereich der Sparbücher in diesem Marktsegment, die Landesgirokasse Stuttgart einen Anteil an Girokonten von 17 Prozent, die Sparkasse Würzburg einen Anteil bei Girokonten von 35 Prozent und bei Sparbüchern von 42 Prozent. Bei den Volks- und Raiffeisenbanken liegt der Girokontenanteil durchschnittlich bei zwölf Prozent und der Sparbuchanteil etwas darunter. Bei der Gruppe der kleinen Privatbanken, wie Stuttgarter, Noris, Reuschel und Düsseldorfer Bank, liegt der Anteil von Girokonten und Sparbüchern aus der Zielgruppe Jugendliche bei durchschnittlich drei Prozent, während bei den Grossbanken dieser Anteil bei durchschnittlich fünf Prozent liegt.

Bei der Frage, wie stark dieser Anteil in Zukunft steigen soll, ergeben sich generell wieder zwei Gruppen, nämlich die Gruppe der Sparkassen und

Volksbanken sowie die Gruppe der kleinen Privatbanken zusammen mit den Grossbanken. Die Gruppe der Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken streben durchschnittlich eine Anteilserhöhung bis auf 20 Prozent an, währenddessen die Gruppe der Großbanken und kleinen Privatbanken eine Verdoppelung anstreben, in keinem Fall jedoch größer als zehn Prozent.

In der Frage 6 wurden die Banken danach gefragt, welche Maßnahmen sie zur Zielerreichung einsetzen. Konkret wurden sie gefragt, welche Medien und Werbemittel sie verwenden, wobei die vorgegebenen Antworten von elektronischen Medien über Printmedien, Veranstaltungs- oder Informationstage bis hin zu Schulung und Seminaren von eigenen Mitarbeitern für diese Zielgruppe reichten.

Die Antworten hierzu geben keinen Einblick in die Kommunikationspolitik der Banken in bezug auf diese Zielgruppe.

In Frage 7 wurden die Banken nach der Kostenplanung befragt, und zwar welchen Anteil in Prozent am Gesamtbudget für Marketing für das Jugendmarketing aufgewendet wird. Das Bild der Antworten zerfällt hier in zwei Gruppen. Jene Banken, die ihren Anteil am Jugendmarketing gleich hoch ansetzen wie in den vergangenen Jahren und die anderen Banken, die diesen Anteil erhöhen wollen. Zu den ersten Gruppen zählen vor allem solche Banken, bei denen das Marktsegment Jugendliche eine geringere Bedeutung hat gegenüber den anderen Zielgruppen. Zu letzteren Gruppe zählen solche Banken und Sparkassen, die sich durch das Engagement in dem Zielbereich Jugendliche einen Imagegewinn und mittelbar eine Erhöhung ihres Marktanteils erwarten.

Konkret ist hier die Sparkasse Würzburg zu nennen, die 40 Prozent ihres Budgets für Jugendmarketing aufwendet oder auch die Raiffeisenbank Bayreuth, die 20 Prozent für Jugendmarketing ansetzt. Die Volksbank Karlsruhe wendet immerhin noch zehn Prozent für den Jugendsektor auf.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass alle Banken versuchen, ihre Spezialgebiete auszubauen. Die Zielgruppe Jugendliche stellt hierbei eines der

Hauptgebiete dar, jedoch mit unterschiedlicher Zielsetzung: Große Banken, wie Bayerische Vereinsbank, Bayerische Hypotheken- und Wechsel-Bank, Commerzbank und Dresdner Bank, sehen in dem „Jugendlichen“ den zukünftigen potentiellen Kunden, ohne dass es zunächst zu einem Ertrag kommen muss.

Die Sparkassen sehen in den Jugendlichen größtenteils eine Hauptzielgruppe mit positiver Ertragserwartung. Sie haben große Spargbuch- und Giroanteile in diesem Marktsegment. Sie beabsichtigen auch, den Jugendkundenanteil auszubauen, währenddessen die Volks- und Raiffeisenbanken hier vor allem einen zusätzlichen Imagegewinn bzw. eine Imageveränderung erkennen. Andere Zielgruppengewichtungen der Sparkassen und Volksbanken sind, abhängig von der Lage und dem wirtschaftlichen Umfeld, individuell verschieden. Der Deckungsbeitrag ist, allgemein gesprochen, umso geringer, je größer die Stadt bzw. der Standort ist, in dem das Bankinstitut vertreten ist.

Kleine Privatbanken, wie etwa die Stuttgarter, Noris, Reuschel und Düsseldorfer Bank, gehen auf den Jugendlichen als Kunden weniger oder gar nicht ein mit der Begründung, der wirtschaftliche Erfolg sei nicht ersichtlich oder zumindest nicht abschätzbar. Zum Teil verhalten sich hier Aufwand und Ertrag in dieser Zielgruppe in umgekehrtem Verhältnis zueinander.

4 Zusammenfassung: Beurteilung und Empfehlungen für die Gestaltung des Bankmarketings in den Marktsegmenten Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene

Das Marktsegment der Jugendlichen stellt den Schwerpunkt des Jugendmarketing der Banken dar. Dies ergibt sich sowohl aus der Befragung deutscher Banken, wie aus den Werbeaufwendungen, die die untersuchten Institute für dieses Alterssegment aufbringen. Die Befragung ergab, dass fast alle Banken ihre diesbezüglichen Marketinganstrengungen beibehalten oder verstärken werden, wobei sowohl qualitative als auch quantitative Ziele die Kommunikationspolitik bestimmen. Diese hohe Wertschätzung der Jugendlichen resultiert aus der Identifikation dieser Altersgruppe mit der sogenannten Erbgeneration. Der Werbeaufwand, der demgegenüber auf das Marktsegment der Kinder entfällt, ist gering, besonders stark bleiben die Werbeanstrengungen für die Zielgruppe der jungen Erwachsenen hinter denen für die Jugendlichen zurück..

Diese Marketingkonzeption der Banken, die die Jugendlichen in den Mittelpunkt stellt, ist neu zu überdenken!

Der obige Satz stellt die Quintessenz der vorliegenden Studie dar. Er soll mit den folgenden Ausführungen begründet werden:

- . Es gibt viele Hinweise darauf, dass Jugendliche kaum dazu neigen, ihre normalerweise bereits in der Kindheit begründete Bankverbindung zu wechseln. Vielmehr sind es die jungen Erwachsenen, die häufig aufgrund der Veränderungen ihrer Lebenswelt (Berufseintritt, Umzug, Familiengründung) besonders häufig die Bank wechseln. Die Wechselbereitschaft bei den jungen Erwachsenen ist doppelt bis dreifach so hoch wie bei den Jugendlichen, wenn man die Kontolöschungsquote als Maß für die Wechselbereitschaft heranzieht.

- · Auch die hier durchgeführte Befragung von Jugendlichen erbrachte, dass für diese die Tatsache, dass bereits ihre Eltern Kunden ihrer Bank waren, entscheidend für die Wahl des Kreditinstitutes war.
- · Es ist zweifelsohne richtig, dass nahezu alle Jugendlichen Kontoinhaber sind. Aus den Jugendlichen von heute werden die jungen Erwachsenen von morgen, die unter den drei Altersgruppen die mit Abstand größten Deckungsbeiträge erbringen und damit die operativen Fehlbeträge bei den Jugendlichen mehr als kompensieren. Die Jugendlichen an sich zeichnen sich jedoch durch hohe Bankloyalität aus, ihre Deckungsbeiträge sind jedoch, nicht zuletzt aufgrund des hohen Werbeaufwandes für diese Gruppe, äußerst ungünstig. Es fragt sich nun, welchen Effekt Werbeanstrengungen bei einer Altersgruppe haben sollen, die sowieso nicht dazu neigt, abzuwandern.
- · Die jungen Erwachsenen bringen im betrachteten Alterssegment die höchsten Deckungsbeiträge. Ihre Loyalität ist jedoch labil. Trotzdem fallen hier die Werbeaufwendungen, wo ein Abwandern verhindert werden müsste, am magersten aus.
- · Die Entscheidung für eine Bank wird erstmals von den Eltern für ihre Kinder getroffen. Die Werbeaufwendungen für diese Altersgruppe sind jedoch so gehalten, dass positive Deckungsbeiträge gewährleistet bleiben. Effektiv wäre es wahrscheinlich, die Werbeaufwendungen in diesem Alterssegment beizubehalten oder sogar zu reduzieren, um andererseits zu versuchen, mit diesen Mitteln die Eltern als Kunden zu gewinnen.
- · Da die jungen Erwachsenen von heute wiederum die Eltern von morgen sind und diese Altersgruppe auch am ehesten bereit ist, die Bank zu wechseln, spricht auch aus diesem Blickwinkel alles dafür, die Marketinganstrengungen in diesem Alterssegment zu konzentrieren.

Eine Aufbereitung der Zahlen aus der Erhebung der Erfolgsgrößen der elf untersuchten Institute soll diese Überlegungen stützen.

Wie im Exkurs über die Kalkulationsmethoden der Banken ausgeführt, sind die Zahlen der Institute, die mit der Teilzinsspannenrechnung arbeiten, nicht mit den Zahlen, die gemäß der Marktzinsmethode ermittelt wurden, zu vergleichen. Daher prüft der Verfasser seine oben aufgezählten Argumente erst für die Institute der Teilzinsspannenrechnung, dann für die übrigen.

Die folgende Tabelle 14 zeigt die Werbeaufwendungen je Konto, die die Sparkassen aufwenden. Sofort erkennt man, dass diese bei den Jugendlichen am höchsten sind. Sie betragen etwa das eineinhalbfache des Wertes für die Kinder aber mehr als das dreieinhalbfache der Werbeaufwendungen für die jungen Erwachsenen.

	A	B	C	D	E	X	Y	Ø
j. E.	3,16 (4)	2,50 (6)	2,81(5)	3,33 (3)	3,51(2)	1,80(7)	6,99(1)	3,36
J.	9,87(5)	11,38(3)	16,21(2)	20,11(1)	8,37 (7)	9,16 (6)	11,34(4)	12,06
K	7,17 (4)	9,44 (3)	13,16(1)	6,83(5)	4,73(7)	11,38(2)	5,41(6)	8,10

Tabelle 14: : Durchschnittlicher Werbeaufwand je Konto in DM, segmentiert nach Altersgruppen, der Institute, die nach der Teilzinsspannenrechnung kalkulieren; Durchschnittswerte der sieben Institute. (K.: Kinder, J.: Jugendliche, j. E.: junge Erwachsene. Zahlen in Klammern: Rangfolge nach der Höhe innerhalb einer Altersgruppe).

Bei den durchschnittlichen Deckungsbeiträgen je Konto (Tabelle 15) wiederum erreichen die jungen Erwachsenen fast den zehnfachen Wert der Kinder, während die Jugendlichen negative Beiträge bringen. Betrachtet man die einzelnen Institute, so fällt auf, dass D, E und Y die höchsten Werbeaufwände für junge Erwachsene treiben und hier auch bei den Deckungsbeiträgen vorne liegen.

Bei den Jugendlichen führen D und C hinsichtlich der Werbeaufwendungen, sind jedoch weit davon entfernt, damit auch die höchsten Deckungsbeiträge in dieser Altersgruppe zu erringen. Bei den Kindern wiederum scheint es eine positive Korrelation zwischen Werbeaufwand und Deckungsbeitrag in

dem Sinne zu geben, dass Institut C mit dem höchsten Werbeaufwand auch den höchsten Deckungsbeitrag erzielt.

	A	B	C	D	E	X	Y	Ø
j. E.	73,93 (4)	57,07 (7)	73,86 (5)	105,16 (2)	90,81 (3)	68,01 (6)	118,45 (1)	83,93
J.	-7,71(5)	1,71(1)	-1,99 (3)	-15,28 (6)	-1,15 (2)	-7,14 (4)	-19,98 (7)	-8,62
K	11,41 (3)	14,50 (2)	15,93(1)	5,39(6)	9,80(4)	6,59(5)	2,89(7)	8,55

Tabelle 15: : Durchschnittlicher Deckungsbeitrages je Konto der sieben Institute, die nach der Teilzinsspannenrechnung kalkulieren unter Berücksichtigung des durchschnittlichen Werbeaufwandes in DM, segmentiert nach Altersgruppen; Durchschnittswerte der sieben Institute.

Die gleichen Betrachtungen kann man nun auch für die Institute anstellen, die nach der Marktzinsmethode kalkulieren. Tabelle 16 entspricht hier methodisch Tabelle 14, Tabelle 17 entspricht Tabelle 15.

	F	G	H	I	Ø
j. E.	4,11(2)	2,03(4)	4,00(3)	8,20(1)	5,51
J.	14,68(3)	12,89 (4)	23,03 (2)	24,88 (1)	20,67
K	9,42(1)	8,15(2)	7,38(3)	5,17(4)	6,81

Tabelle 16: : Durchschnittlicher Werbeaufwand je Konto in DM, segmentiert nach Altersgruppen, der Institute, die nach der Marktzinsmethode kalkulieren.

	F	G	H	1	Ø
j. E.	105,44(4)	147,60(2)	192,49(1)	130,73(3)	138,53
J.	16,20(1)	12,74(2)	4,97(3)	-37,45(4)	-13,42
K	17,94	12,32	13,08	3,21	9,14

Tabelle 17: Durchschnittlichen Deckungsbeitrag je Konto der vier Institute, die nach der Marktzinsmethode kalkulieren unter Berücksichtigung des durchschnittlichen Werbeaufwandes in DM, segmentiert nach Altersgruppen; Durchschnittswerte der vier Institute.

Auch hier führen die Jugendlichen bei den Werbeaufwendungen, die dreimal so hoch sind wie bei den Kindern. Gegenüber den jungen Erwachsenen liegen sie bei fast dem fünffachen. Wiederum kehrt sich das Bild um, betrachtet man die durchschnittlichen Deckungsbeiträge je Konto. Die jungen Erwachsenen bringen rund den 15-fachen Wert der Kinder, die Jugendlichen erwirtschaften ohnehin einen negativen Deckungsbeitrag.

Die positive Korrelation zwischen Werbeaufwand und Deckungsbeitrag wird hier jedoch nicht bestätigt, allerdings auch nicht widerlegt. Auch bei den Jugendlichen ist wie schon zuvor bei den Instituten mit Teilzinsspannenmethode kein Zusammenhang zwischen Werbeaufwand und Deckungsbeitrag zu erkennen. Auch bei den Kindern sind keine Zusammenhänge zu erkennen.

Natürlich stehen alle Aussagen unter dem Vorbehalt, dass Werbung nicht gleich Werbung ist und sich die Wirksamkeit einer Werbung nicht an den Aufwendungen bemessen lässt. Im Rahmen der Reichweite dieser Studie ist jedoch folgende Schlussfolgerung unabdingbar:

Die Banken müssen sich in ihren Bemühungen um ein erfolgreiches Jugendmarketing auf die Gruppe der jungen Erwachsenen konzentrieren.

Sie stellen diejenige Altersgruppe dar, die am ehesten für einen Wechsel zum eigenen Institut zu gewinnen sind. Als künftige Elterngeneration werden sie dann auch dafür sorgen, dass ihre Kinder ebenfalls ihr Bankgeschäftsleben bei dem Institut beginnen, mit dem die Eltern verbunden sind.

5 Literaturverzeichnis

Aries, L.A.: Unternehmenserfolg durch professionellen Vertrieb, Wiesbaden, 2001

Ausfelder, R.: Telefonmarketing – Geschäftspolitische Bedeutung für Kreditinstitute, Wiesbaden 1991

Bäz, Bettina: Jugendmarketing vor Ort – das lebensphasen- und zielgruppenorientierte Jugendmarketing der Volksbank Schorndorf, BI/GF 9/94, S. 52–57

Balk, Thomas et al.: Investmentfonds, Bonn 1991

Bamberg, Günter und Baur, Franz: Statistik, Oldenbourg Verlag, 5. Auflage, München 1987

Bauer Media KG (Hrsg.): Werbestatistiken Banken und Sparkassen, www.bauermedia.com, pdf-Datei, S. 11

Baumann, Peter/Thun, Daniela: Mit 17 Jahren hat man noch Träume – Ansätze für ein eigenes Jugendmarketing der Kreditgenossenschaften, in: Genossenschaftskurier 2/96

Belz, C.: Strategisches Direct Marketing, Wien 1997

Bentele, Prof., G.: Erarbeitung einer PR-Konzeption für die Kreissparkasse Bamberg, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Lehrstuhl Kommunikationswissenschaft/Journalistik, als Übung zu „Methoden der Public Relations“, SS 1993, Arbeitsgruppe: Bettina Abel, Sabine Klisch, Ingrid Nödinger, Jeanette Otto

Bernet, Beat: Bündelung und Entbündelung von Finanzprodukten, in: Betsch, Oskar/van Hooven, Eckart/Krup, Georg (Hrsg.): Handbuch Privatkundengeschäft, Frankfurt 1998, S. 369–385

- Birkenbach, Felicitas:** Der Jugendmarkt im Spannungsfeld zwischen Marketing und Recht, in: GELDProfi 2/1994, S. 29–31
- Bornemann, Birgit:** Die wohlhabende Generation, in: Sparkasse 3/98, S. 131–135
- Bornemann, Birgit:** Konzepte zur Förderung der wirtschaftlichen Kompetenz von Kindern und Jugendlichen, in: Sparkasse 12/96, S. 568–571
- Bornemann, Birgit:** Umgang mit Geld will gelernt sein, in: AWI-Info, Heft 1/1998, S. 25–30
- Bornemann, Birgit:** Unsere Kinder und das Geld, in: Sparkasse 10/1995, S. 461–464
- Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen:** Bankgeschäfte mit Minderjährigen. Verlautbarung des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen vom 22. 3. 1995 (I1-3.13, I2-72-2/93), in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 16. Jg., 8/95, S. 691–695
- Eilenberger, G.:** Bankbetriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., München usw. 1993
- Epple, Manfred H.:** Herausforderungen für das Jugendmarketing, in: BI/GF 8/94, S. 22–24
- Erlbeck, K.:** Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenzufriedenheit und -loyalität, Wiesbaden 1999
- Esser, Barbara/Holzer, Kerstin:** Focus-Studie Jugend 2000: Romantische Realisten – Mit welchen Erwartungen die jungen Deutschen ins neue Jahrtausend gehen, in: Focus, Heft 12/2000, S. 62–74
- Fauth, J.:** Kaufentscheidungen von Kindern und Jugendlichen, in: Sparkasse 10/98, S. 487–491
- Fauth, J.:** Unsere Kinder und das liebe Geld, in: Sparkasse 9/98, S. 435–439
- Franck, Dr. H.,** in: Markt (Sparkassenzeitschrift), Ausgabe 4/94, S. 14–16
- Grill, W./Perczynski, H.:** Wirtschaftslehre des Kreditwesens, München 1984

- Halsch, Gerhard, Dr. rer. pol.:** Marktsegmentierung als Marketingstrategie von Kreditinstituten unter besonderer Berücksichtigung jugendlicher Zielgruppen, Göttingen, 1995
- Hein, M.:** Einführung in die Bankbetriebslehre, München 1992
- Heitmüller, H.-M.:** Eine Chance verpasst, in: Deutsche Sparkassenzeitung, 6. 2. 1998, S. 3–4
- Infratest Burke Finanzforschung:** Jugend-Finanzmarkt-Datenservice 1999: Erwartungen und Verhalten der 14–25-Jährigen im Finanzmarkt, München 1999
- Institut für praxisorientierte Sozialforschung (ipos) Mannheim (Hrsg.):** BdB Jugendstudie 2003, Wirtschaftsverständnis und Finanzkultur, i. A. des Bundesverbandes deutscher Banken, pdf-Datei, 2003.
- Ippisch, W./Schmutterer, M.:** Universitätsnahe Studentenzweigstelle – teure Werbung der „Kunden von morgen“?, in: Die Bank 3/1987, S. 124–131
- Jugendwerk der Deutschen Shell (Hrsg.):** Jugend 2000 – 13. Shell Jugendstudie, Opladen 2000
- Junge, Matthias:** Forever young? Junge Erwachsene in Ost- und Westdeutschland, Opladen, 1995
- Kipka, Fred:** Der Knaxpunkt im Jugendmarkt, in MARKT 2/97, S. 32
- Kotier, P./Bliemel, F.:** Marketingmanagement, Stuttgart 1992
- Kotler, Philip:** Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9. Auflage, Stuttgart 1999
- Krabichler, T./Krauß, Ingo:** Konsolidierung im europäischen Bankenmarkt, <http://rrwnw1.wiwi.uni-regensburg.de>, pdf-Datei
- Krafczyk, Claudia:** Wenn Kinder Geschäfte machen, WISO-Tipp aus der ZDF-Sendung vom 2. Februar 1998
- Kroeber-Riel, W.:** Konsumentenverhalten, München 1990

Lange, E.: Jugendkonsum im Wandel. Konsummuster, Freizeitverhalten, Lebensstile und Kaufsucht 1990 und 1996, Opladen 1997

Lange, E.: in: Preuß V./Steffens H. (Hrsg): Marketing und Konsumerziehung, Frankfurt/Main 1993

Lewald, Armin, Prof. Dr. und Dannemann, Tanja: Forschungsbericht zur Pilotstudie: „Kinder, Jugendliche und Schulden“, Studie im Auftrag des Genossenschaftsverbandes Weser-Ems e. V., Carl v. Ossietzky Universität Oldenburg 1998

Meffert, Heribert: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 8. Auflage, Wiesbaden 1998

Mehler, H. A./Haible, E.: Geld aktuell 1993, 1992

Meixner, J.: Die Jugend im Visier des Bankenmarketing, in: BI/GF 8/94, S. 18–21

Meyer zu Selhausen, H.: Analyse der Dynamik innerhalb der Privatkundschaft einer Bank, in: Ruhland, J. M./Wilde, K. D.:Quantitative Betriebswirtschaftslehre in der Praxis, Oldenbourg Verlag, München 1994, S. 174–198

Münchmeier, Richard: Die Lebenslage junger Menschen, in: JUGEND `97, Jugendwerk der deutschen Shell, Leske und Budrich, Opladen 1997

Muther, A.: Electronic Customer Care – Die Anbieter-Kunden-Beziehung im Informationszeitalter, Berlin, Heidelberg, New York etc. 2001

Neumann, K.: Die jungen Verbraucher im Brennpunkt des Bankmarketing in: Preuß, V./Steffens, H. (Hrsg.): Marketing und Konsumerziehung, Frankfurt/Main 1993, S. 172–180

Nothhaft-Kohler, Gabriela: Die Jugendbank – Ein Jugendmarketing-Konzept der Volksbank Schramberg, Deutscher Genossenschaftsverlag eG, Wiesbaden 1996

Nordmann, Volker: Mentale Erfordernisse im Bankgeschäft mit Jugendlichen, BI/GF 9/94, S. 48–52

o. V.: Anlage Praxis (1990), S. 17 **o. V.:** Bankkaufmann (1990), S. 8

o. V.: BankMagazin 2/1993, S. 29 ff.

o. V.: Bayerische Hypotheken- und Wechselbank, Werbetext: Checken Sie Ihre Bank, in: Süddeutsche Zeitung vom 27. 4. 1992, S. 33

o. V.: BHW will Jugend ködern, in: W & V, Nr. 10/1992, S. 56

o. V.: Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen: Verlautbarungen zum Thema Bankgeschäfte mit Minderjährigen vom 22. 3. 1995

o. V.: Deutsche Bank: Broschüre für Hochschulabsolventen, Frankfurt/Main 1993

o. V.: Deutsche Bank AG: Das Junge Konto, Frankfurt/Main 1993

o. V.: Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Jahresbericht 1996

o. V.: Die HypoVereinsbank-Studenten-Seminare, Seminar-Programm Sommer-Semester 2002, Broschüre von „perfact training“, Nürnberg 2002

o. V.: Erbenwelle rollt unaufhaltsam, in: FONDS Magazin 1/98, S. 6

o. V.: Geschäftsbericht der Citibank, Frankfurt/Main 1992

o. V.: GfK (1994), o. S.

o. V.: Hypo: Bayerische Hypotheken- und Wechselbank, Bericht über das Geschäftsjahr, München 1991

o. V.: Jugend & Finanzen 2002, Youngcom! Agentur für integrierte Jugendkommunikation, München 2002

o. V.: Jugend & Marketing, Handbuch für Maßnahmen im Jugendmarketing, Hrsgb. Genossenschaftsverband Hessen/Rheinland-Pfalz/Thüringen, Württembergischer Genossenschaftsverband, Genossenschaftsverband Bayern, 1998

- o. V.: Jugend setzt mehr auf Konsum, Nordbayerische Nachrichten vom 27. 11. 2002, S. 6
- o. V.: Junge Erwachsene in Gelddingen sachlich, in: Die Bank 10/1992, S. 614
- o. V.: Junge Leute und Geld-/Kapitalanlagen, Versicherungen, Brancheninformationen, Verlagsgruppe Jürg Marquard, Oktober 1997
- o. V.: Kinder haben oft ein kleines Vermögen, in: Obermain-Tagblatt, 10./11. 10. 1998, S. 46
- o. V.: Kreditwesen 13/1991
- o. V.: Media Spectrum, November 1997, Media-Daten Verlag GmbH, Wiesbaden 1997
- o. V.: Mein Taschengeld, Hrsg: Geld und Haushalt – Beratungsdienst der Sparkassen, Stuttgart 1997
- o. V.: Rheinische Post, 15. 2. 1992, S. 54
- o. V.: S-Start-Set-Konzeption für Jugendliche, in: Bankkaufmann, Nr. 11/1998, S. 37 f.
- o. V.: Schüler-Media-Analyse West und Ost, Institut für Jugendforschung, München 1992
- o. V.: Schulservice-Programme der Sparkassen und Genossenschaftsinstitute, GV 1988
- o. V.: Spiegel, Nr. 17/1993, S. 128
- o. V.: Teens: Konsum statt Krise, Youngcom! Agentur für integrierte Jugendkommunikation, München Oktober 2001
- o. V.: Umfrageaktion (1992): Verbraucherzentrale Nordrheinwestfalen, o. O. 1992
- o. V.: Vielleicht könnt ihr ja mal euren Daddy, in: Dispozeitschrift des BHW-Dispoclubs, 1/1990, S. 69

- o. V.:** Volksbanken und Raiffeisenbanken – Sonderanalyse Jugendmarkt, Kommentarband, Institut für Demoskopie Allensbach, 1997
- o. V.:** Volles Programm für Einsteiger: S-Girokonto, Sparkasse Bonn, Bonn 1992
- Obst, G.:** in: **Kloten, N. (Hrsg.):** Geld-, Bank- und Börsenwesen, 37. Aufl. Stuttgart 1980
- Opaschowski, H.W./Duncker, C.:** Jugend und Freizeit, British American Tobacco (Germany) GmbH (Hrsg.), Hamburg 1997
- Oyen, Wolfgang:** Die Strategie der BSH im Jugendmarkt, BI/GF 9/94, S. 60–62
- Pfeiffer, Hermannus:** Sorglos in die Miesen, in: Die Zeit, 10. Oktober 1997, S. 31
- Pilz-Kusch, U.:** Neue Trends im Jugendmarketing der Kreditinstitute, S. 198
- Preuß, V./Steffens, H. (Hrsg.):** Marketing und Konsumerziehung, Frankfurt/Main 1993
- Raffée, H./Wiedemann, K. P.:** Dialoge 2 - Konsequenzen für das Marketing, Hamburg 1986
- Raffée, H./Wiedemann, K. P.:** Marketingperspektiven im Zeichen des Wertewandels, in: Die Bank 12/1986, S. 620–628
- Rosendorfer, Tatjana:** Kinder und Geld – Gelderziehung in der Familie, Campus Verlag, Frankfurt/Main 2000
- Sandmann, H.:** Moderne Bankwerbung, Frankfurt/Main 1985
- Schebesta, M.:** Bankgeschäfte mit Minderjährigen, in BI/GF 8/94, S. 28–34
- Schierenbeck, H.:** Ertragsorientiertes Bankmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden 1994
- Schmidt-Chiari, G.:** Die Rolle der Marktforschung für die Marketingstrategie einer österreichischen Bank auf dem Jugend- und Studentenmarkt, in: Söch-

ting, J./Hooven, E. van. (Hrsg.): Handbuch des Bankmarketings, 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 391–404

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Datenreport 1999, Bonn 2000

Stermann, D.: Kundenbindung im Virtual-Banking, Bamberg 1998

Stuppe, A.: Spiegel, Nr. 15/1999, S. 158–160

Süchting, J.: Bankmanagement, 3. Aufl., Stuttgart 1992

Süchting, J.: Die Theorie der Bankloyalität, in: Süchting, J./Hooven, E. van (Hrsg.): Handbuch des Bankmarketings, 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 25–43

Vahlen, G.: Vahlens großes Marketing-Lexikon, München 1993

Villwock, Bernd: Die Antriebskräfte junger Erwachsener, in: Absatzwirtschaft, Heft 2/1998, S. 34–36

Walter, G.: Customer Relationship Management bei Banken – Von reiner Transaktionsorientierung zu einem umfassenden Beziehungsansatz, in: Banking and Information Technology, Band 1, Heft 4, Dezember 2000, S. 9–22

Weber, H.: Yellow – vom Kundenmagazin zum Trendsetter, in: Bank und Markt 10/1990, S. 17–19

Weis, H. S.: Marketing, München 1990

Weyrich, Cornelia: Darstellung und kritische Würdigung von Jugendmarketingkonzepten bei Banken, Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing, Band 86, FGM-Verlag, München 1998

Wiswede, G./Reinhold, C.: Psychologische Aspekte „Jugend und Geld“, in: BI/GF 8/94, S. 14–16

Wittman, Holger: Ältere Menschen als Bankkunden – Eine Analyse des Seniorenmarktes der Banken und Diskussion, Frankfurt am Main 1990

Zanger, Cornelia/Griese, Kai-Michael (Hrsg.): Beziehungsmarketing mit jungen Zielgruppen, Verlag Vahlen, München 2000

Zoche, P./Kimpeler, S./Joepgen, M.: Virtuelle Mobilität: Ein Phänomen mit physischen Konsequenzen?, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York 2002

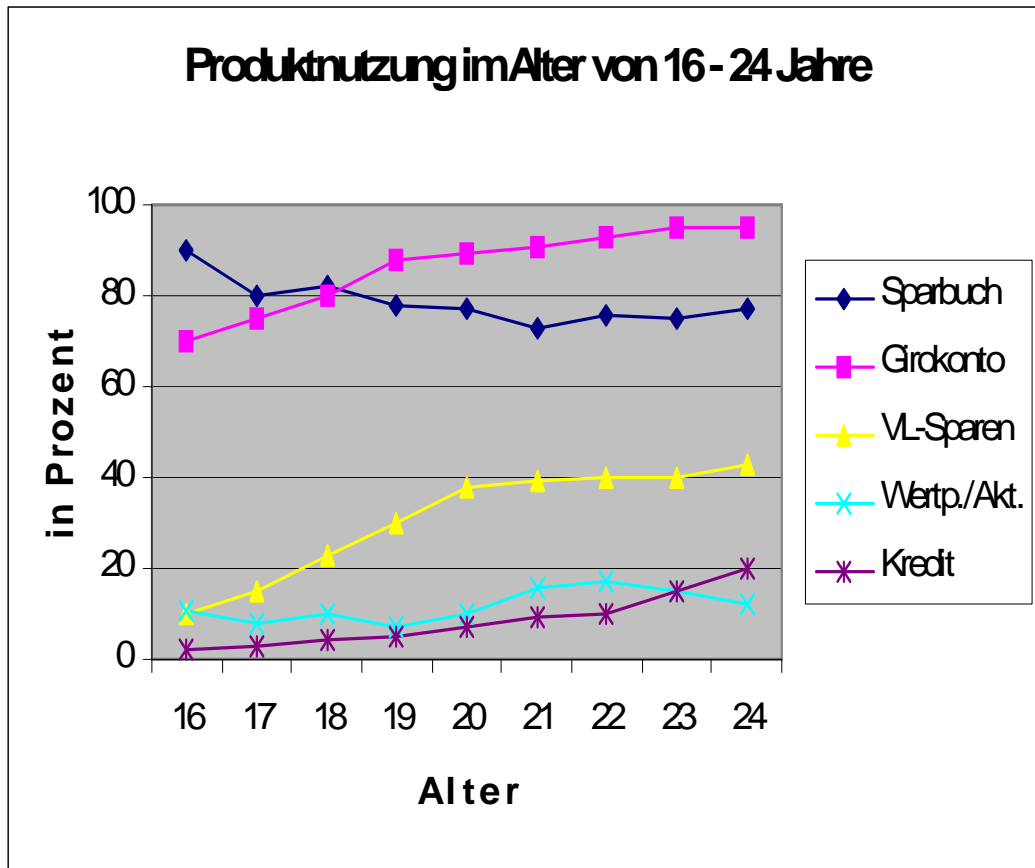
6 Anhang

Anhang: Produktnutzung von Jugendlichen und junge Erwachsene

Produktnutzung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen

Produktnutzung Jugendliche und junge Erwachsene					
	in Prozent				
Alter	Sparbuch	Girokto	VL-Sparen	Wertp./Aktien	Kredit
16	90	70	10	11	2
17	80	75	15	8	3
18	82	80	23	10	4
19	78	88	30	7	5
20	77	89	38	10	7
21	73	91	39	16	9
22	76	93	40	17	10
23	75	95	40	15	15
24	77	95	43	12	20

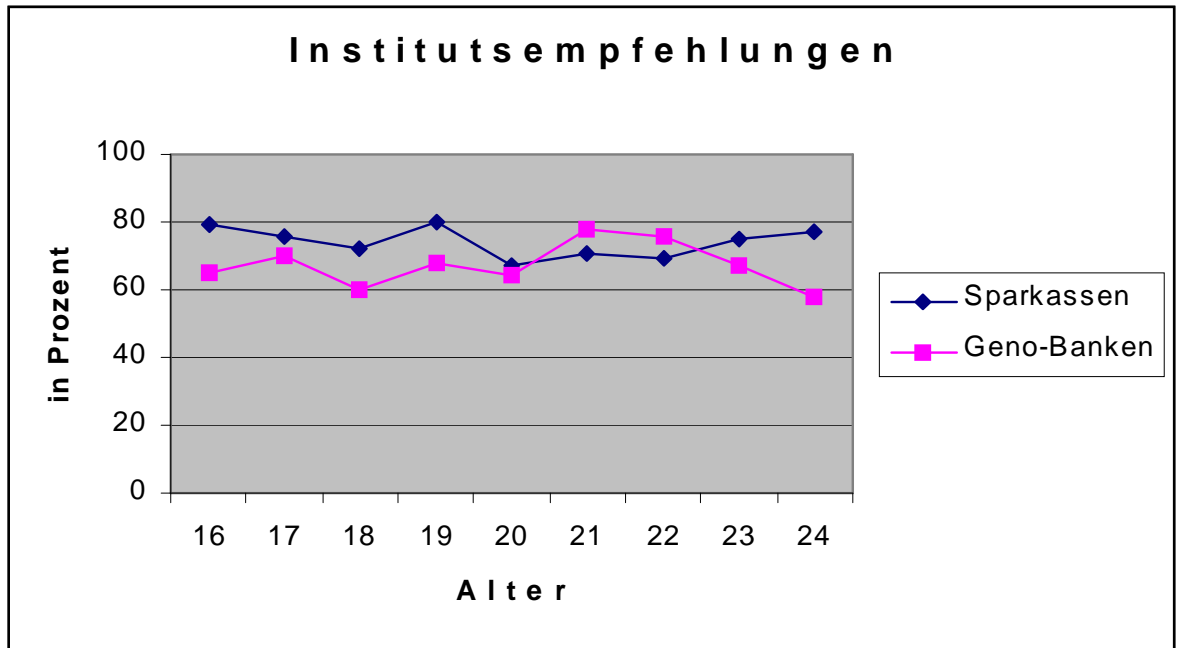
Zahlenmaterial: GfK
1996



Anhang: Zufriedenheit mit der Hausbank**Institutsempfehlungen**

(Jugendliche und junge Erwachsene)

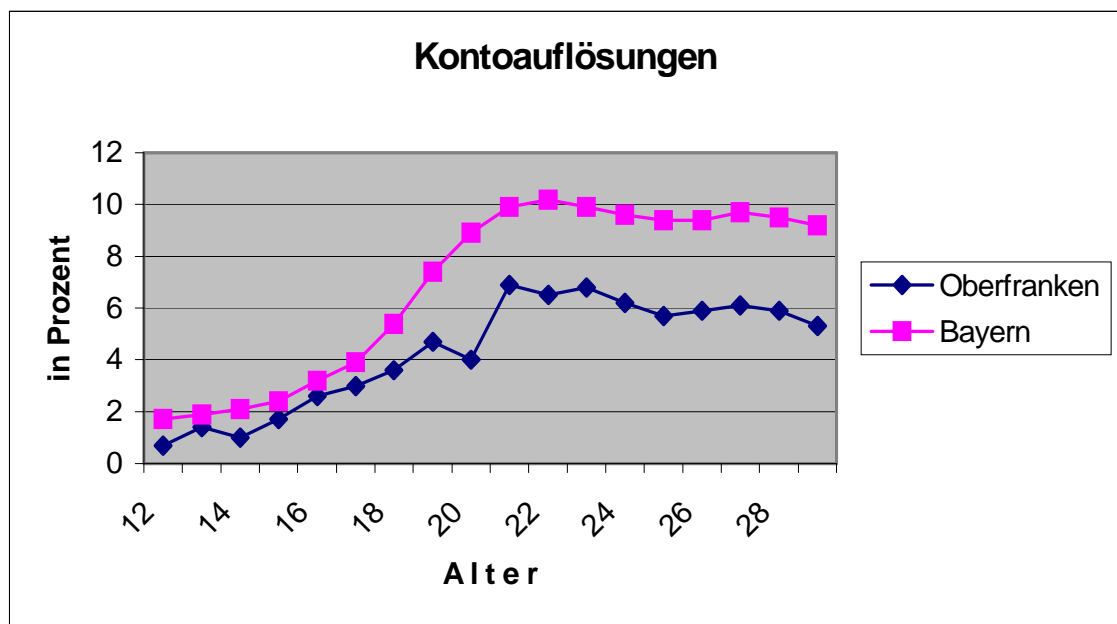
Jugendliche und junge Erwachsene		
Institutsempfehlungen		
Alter	Hausbankkunden Sparkassen	Hausbankkunden Genobanken
16	79	65
17	76	70
18	72	60
19	80	68
20	67	64
21	71	78
22	69	76
23	75	67
24	77	58
Zahlenmaterial: GfK; 1994		



Anhang: Kontenauflösungsquote in Prozent**Kontenauflösungsquote (Fluktuation) der beteiligten oberfränkischen Sparkassen im Vergleich zu den bayrischen Sparkassen**

Alter der Jugendlichen	Sparkassen Oberfranken in Prozent	Sparkassen Bayern in Prozent
12	0,7	1,70
13	1,4	1,90
14	1,0	2,10
15	1,7	2,40
16	2,6	3,20
17	3,0	3,90
18	3,6	5,40
19	4,7	7,40
20	4,0	8,90
21	6,9	9,90
22	6,5	10,20
23	6,8	9,90
24	6,2	9,60

25	5,7	9,40
26	5,9	9,40
27	6,1	9,70
28	5,9	9,50
29	5,3	9,20
Bay. Sparkassenverband München; 1999		



7 Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen der Arbeit, die anderen Werken wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder unveröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.