

Ernst-Otto Thiesing

# Strategische Marketingplanung in filialisierteren Universalbanken



Ernst-Otto Thiesing

## **Strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken**

Zunehmende Diskontinuitäten und fortschreitende Marktsättigung sowie das Auftreten neuer Wettbewerber stellen den Bankbereich vor die Notwendigkeit, sein Geschäft strategisch auszurichten. Die vorliegende Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, ein Konzept zur strategischen Marketingplanung in filialisierten Universalbanken zu entwickeln. Hierzu werden auf der Grundlage erfolgsbeeinflussender Schlüsselfaktoren integrierte Filial- und Kundengruppenstrategien vorgestellt. Parallel zur theoretischen Diskussion erfolgt auf der Basis einer empirischen Studie eine Exemplifizierung des Konzepts für eine filialisierte Geschäftsbank.

Ernst-Otto Thiesing, geboren 1955, studierte nach einer kaufmännischen Lehre Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster von 1976 bis 1981. Examen als Diplom-Kaufmann 1981 in Münster. Seither Assistent am Institut für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Strategische Marketingsplanung in filialisierten Universalbanken  
Integrierte Filial- und Kundengruppenstrategien auf der Grundlage  
erfolgsbeeinflussender Schlüsselfaktoren

# **Schriften zu Marketing und Management**

Herausgegeben von Prof. Dr. Heribert Meffert



**Verlag Peter Lang**

Frankfurt am Main · Bern · New York

Universität Münster - 978-3-631-75093-3

Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 08:27:35AM

via free access

**Ernst-Otto Thiesing**

**Strategische  
Marketingplanung  
in filialisierten  
Universalbanken**

**Integrierte Filial- und  
Kundengruppenstrategien  
auf der Grundlage  
erfolgsbeeinflussender  
Schlüsselfaktoren**



**Verlag Peter Lang**

Frankfurt am Main · Bern · New York

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

**Thiesing, Ernst-Otto:**

Strategische Marketingplanung in filialisierten  
Universalbanken : integrierte Filial- u. Kunden=  
gruppenstrategien auf d. Grundlage erfolgs=  
beeinflussender Schlüsselfaktoren / Ernst-Otto  
Thiesing. – Frankfurt am Main ; Bern ; New York :  
Lang, 1986.

(Schriften zu Marketing und Management ; Bd. 12)

ISBN 3-8204-9667-X

NE: GT

Open Access: The online version of this publication is published  
on [www.peterlang.com](http://www.peterlang.com) and [www.econstor.eu](http://www.econstor.eu) under the interna-  
tional Creative Commons License CC-BY 4.0. Learn more on how  
you can use and share this work: [http://creativecommons.org/  
licenses/by/4.0](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0).



This book is available Open Access thanks to the kind support of  
ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.

ISSN 0176-2729

ISBN 3-8204-9667-X

ISBN 978-3-631-75093-3 (eBook)

© Verlag Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main 1986  
Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsge-  
setzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das  
gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfil-  
mungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen  
Systemen.

Druck und Bindung: Weihert Druck GmbH, Darmstadt

## Vorwort des Herausgebers

Vor dem Hintergrund veränderter Umweltbedingungen haben in den vergangenen Jahren Fragestellungen der strategischen Unternehmensplanung in Dienstleistungsbetrieben an Interesse gewonnen. Dies gilt auch für die strategische Marketingplanung in Bankbetrieben. In weitgehend stagnierenden Märkten gehen die Bemühungen dahin, durch eine längerfristige Ausrichtung der Geschäftstätigkeit an den Produkten und Märkten Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Dieser Aspekt bildet den Ausgangspunkt der vorliegenden Veröffentlichung, welche die strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken auf der Grundlage erfolgsbeeinflussender Schlüsselfaktoren zum Gegenstand hat. Dieses Thema ist in der Literatur eher stiefmütterlich behandelt worden. Der Verfasser leistet mit seiner empirisch gestützten Untersuchung hierzu einen interessanten Beitrag. Dabei geht es ihm letztlich darum, die aus dem Industrie- und Handelssektor gewonnenen Erkenntnisse und Methoden der strategischen Marketingplanung auf ihre Anwendbarkeit in filialisierten Universalbanken zu überprüfen, zu modifizieren und zu ergänzen. Dies gilt vor allem für die kritische Auseinandersetzung mit den relevanten strategischen Schlüsselfaktoren sowie die Ableitung marktorientierter Filialstrategien auf der Grundlage von Portfolioanalysen. Besonders hervorzuheben ist die innovative Bildung von Kundengruppensegmenten.

In einer bestehenden Filialorganisation spricht vieles dafür, ausgehend von Filialstrategien Kundengruppenstrategien zu entwickeln und in ein gesamtstrategisches Konzept zu integrieren. So bestimmt in Abwandlung der These von Chandler in bestehenden Filialsystemen häufig die

Struktur den Strategieansatz. Insofern spricht sich der Verfasser nicht für ein umfassendes "Strategisches Design" im Sinne von Produkt-Marktkombinationen, sondern für eine sukzessive, längerfristige gegenseitige Anpassung von Strategien und Struktur in Filialbetrieben aus. Dieser Weg erscheint insbesondere unter dem Aspekt der Durchsetzbarkeit strategischer Konzepte sinnvoll. Dies gilt um so mehr, als zahlreiche empirische Untersuchungen belegen, daß sich vor allem psychographisch definierte Kundengruppen nur schwer eindeutig definierten Leistungsmerkmalen zuordnen lassen. Insgesamt greift der Verfasser damit ein für filialisierte Betriebe generell interessantes und im Bankbereich bislang kaum bearbeitetes Problem auf. Die Arbeit verdient die Beachtung des mit diesem Fragenkomplex befaßten Personenkreises.

Münster, im April 1986

Professor Dr. H. Meffert

## V o r w o r t

Zunehmende Diskontinuitäten und Umweltturbulenzen sowie fortschreitende Marktsättigung stellen den Dienstleistungsbereich vor die Notwendigkeit, sein Geschäft strategisch auszurichten. Dies gilt auch für den Bankbereich, der sich beispielsweise durch den Einsatz neuer Technologien und das Auftreten neuer Wettbewerber aus dem Nicht-Banken Sektor vor große strategische Herausforderungen gestellt sieht. Die vorliegende Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, ein Konzept zur strategischen Marketingplanung in Universalbanken zu entwickeln, in dem das spezifische Problem der Filialisierung von Banken explizit berücksichtigt wird. Hierzu werden die vorhandenen Methoden und Erkenntnisse der strategischen Unternehmens- und Marketingplanung überprüft und bankspezifisch aufbereitet. Dabei stellt sich insbesondere die Frage, welche Schlüsselfaktoren für die strategische Marketingplanung im Bankbereich von Bedeutung sind. Weiterhin ergibt sich aufgrund des Spezifikums der Filialisierung die Problematik, ob die Strategie der Struktur zu folgen hat oder die Strategie die Struktur bestimmt. Im Gegensatz zur These von Chandler erscheint es vor allem unter dem Aspekt der Durchsetzbarkeit in einer bestehenden Filialorganisation naheliegend, auf ein revolutionäres strategisches Gesamtdesign zu verzichten und stattdessen Strategie und Struktur in einem evolutionären Prozeß einander anzupassen. Dieser Weg wird in der vorliegenden Arbeit gewählt. Somit werden auf der Basis von Portfolioanalysen marktorientierte Filialstrategien entwickelt, die durch Kundengruppenstrategien zu einem integrierten Strategieansatz ergänzt werden.

Die Erstellung der vorliegenden Arbeit war nur mit der Unterstützung verschiedener Personen möglich. Mein besonderer Dank gilt an dieser Stelle meinem akademischen Lehrer,

Herrn Professor Dr. Heribert Meffert, der die Anregung für die Themenstellung gab und die Fertigstellung der Arbeit förderte. Darüber hinaus möchte ich allen Kollegen und Kolleginnen am Institut für Marketing danken, die mich von anderen Arbeiten entlastet und vielfältig unterstützt haben. Dabei bin ich zu besonderem Dank Herrn Dipl.-Kfm. Dr. Karl-Götz Windhorst und Herrn Dipl.-Kfm. Kay Hafner verpflichtet, die jederzeit zur kritischen Diskussion bereit waren und wertvolle Hinweise gaben. Frau Marga Bürger danke ich für die sorgfältige und reibungslose Durchführung der Schreibaarbeiten.

Münster, im April 1986

Ernst-Otto Thiesing

Gliederung

	Seite
I. Bankplanung in einer veränderten Umwelt	1
1. Relevante Veränderungen der Marketingumwelt	1
1.1 Bisherige Entwicklungen im Bankbereich	1
1.2 Strategische Herausforderungen an die Banken	5
2. Strategische Planung im Bankbetrieb	14
2.1 Gegenstand und Besonderheiten der strategischen Unternehmens- und Marketingplanung im Bankbetrieb	14
2.2 Bankbetriebliche Planungsansätze in der Literatur	20
3. Ziel und Gang der Untersuchung	26
II. Rahmenentscheidungen und Schlüsselfaktoren für die strategische Marketingplanung in Universalbanken	32
1. Leitbild als Ausgangspunkt der strategischen Marketingplanung	32
2. Strategische Geschäftseinheiten als Gegenstand der strategischen Marketingplanung in filialisierten Universalbanken	41
2.1 Konzept der strategischen Geschäftseinheiten	41
2.2 Ansätze zur Abgrenzung von strategischen Geschäftseinheiten	47
2.21 Produktdominante Abgrenzung strategischer Geschäftseinheiten	49
2.22 Kundendominante Abgrenzung strategischer Geschäftseinheiten	53
2.23 Filialdominante Abgrenzung strategischer Geschäftseinheiten	56
2.3 Beurteilung der Ansätze	60
3. Zielsysteme als Grundlage für die filialorientierte strategische Marketingplanung in Universalbanken	67
3.1 Funktionen und Anforderungen an Ziele und Zielsysteme	67

	Seite
3.2 Oberziele als Ausgangspunkt bankbetrieblicher Entscheidungen	72
3.3 Marketingziele als Bestandteile eines filialorientierten Zielsystems	81
3.31 Zielinhalte	81
3.32 Zielbeziehungen	90
4. Schlüsselfaktoren für die filialorientierte Strategieplanung in Universalbanken	95
4.1 Ausgewählte Schlüsselfaktoren in der strategischen Forschung und ihre Übertragbarkeit in den Bankbereich	95
4.11 Strategische Schlüsselfaktoren in der Literatur	95
4.12 Übertragbarkeit in den Bankbereich	103
4.2 Ableitung strategischer Schlüsselfaktoren für den Bankbereich	111
4.21 Marktattraktivität als externer Schlüsselfaktor	111
4.22 Interne Schlüsselfaktoren	114
4.221 Image	114
4.222 Produktnutzung	122
4.223 Kundenbindung	125
4.224 Alter der Filialen	128
4.225 Unternehmens-Wachstum	131
4.3 Ein empirisch gestütztes System von strategischen Schlüsselfaktoren	134
III. Ableitung marktorientierter Filialstrategien auf der Grundlage von Portfolioanalysen	140
1. Grundtypen und Aussagewert von Portfoliokonzepten	140
2. Portfolioansätze für die strategische Filialplanung im Bankbetrieb	151
2.1 Marktattraktivitäts-Ertragskraft-Portfolio	151
2.11 Beschreibung des Portfolios und Ableitung von Normstrategien	151
2.12 Exemplarische Anwendung des Portfolios zur Ableitung von Basisstrategien	154

	Seite
2.2 Image-Ertragskraft-Portfolio	159
2.21 Beschreibung des Portfolios und Ableitung von Normstrategien	159
2.22 Exemplarische Anwendung des Portfolios zur Ableitung von Basisstrategien	161
2.3 Produktnutzungs-Ertragskraft-Portfolio	164
2.31 Beschreibung des Portfolios und Ableitung von Normstrategien	164
2.32 Exemplarische Anwendung des Portfolios zur Ableitung von Basisstrategien	167
2.4 Marktattraktivitäts-Unternehmenswachstums-Portfolio	171
2.41 Beschreibung des Portfolios und Ableitung von Normstrategien	171
2.42 Exemplarische Anwendung des Portfolios zur Ableitung von Basisstrategien	174
2.5 Marktattraktivitäts-Lebenszyklus-Portfolio	177
2.51 Beschreibung des Portfolios und Ableitung von Normstrategien	177
2.52 Exemplarische Anwendung des Portfolios zur Ableitung von Basisstrategien	179
3. Koordination der abgeleiteten Basisstrategien für Filialen	181
4. Konkretisierung der Basisstrategien durch mehrdimensionale Marketingstrategien	186
4.1 Strategien der Marktwahl	186
4.2 Strategien der Marktbearbeitung	189
4.3 Instrumentalstrategien als Vorstufe zu Marketingmaßnahmen	191
4.4 Entscheidung zwischen Standardisierung und Differenzierung von Filialstrategien	199
4.5 Exemplarische Ableitung einer mehrdimensionalen Marketingstrategie für die Filialen der X-Bank	204
5. Kundengruppenstrategien als Ausfüllung und Ergänzung der Filialstrategien	209

	Seite
5.1 Bildung von Kundengruppen	210
5.11 Segmentierungskriterien im Bankbereich	210
5.12 Segmentierung auf der Basis von Einstellungen zur X-Bank	214
5.2 Ableitung von Kundengruppenstrategien	231
5.3 Integration von Filial- und Kundengruppenstrategien	233
IV. Organisatorische Aspekte der Planung und Umsetzung von Strategien	236
1. Organisation des Planungsprozesses - Erarbeitung und Durchsetzung von Maßnahmen	236
2. Kontrolle der Maßnahmen	248
V. Schlußbetrachtung	253
Anhang	259
Literaturverzeichnis	286

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Klassifizierung bankbetrieblicher Planungsansätze	22
Abb. 2: Phasenschema der strategischen Marketingplanung in filialisierten Universalbanken	27
Abb. 3: Produkt-Kunden-Positionierungsraum für Banken	35
Abb. 4: Dreidimensionaler Positionierungsraum für Banken	39
Abb. 5: Merkmale einer SGE	45
Abb. 6: Aggregationsebenen der Produktdimension	49
Abb. 7: Bildung von Produktgruppen	52
Abb. 8: Bildung von Kundengruppen im Bereich der Firmenkundschaft	55
Abb. 9: Beurteilungsprofil der Ansätze zur SGE-Bildung	64
Abb. 10: Magisches Dreieck der Bankpolitik	75
Abb. 11: Zielsystem für filialisierte Bankbetriebe	77
Abb. 12: Aggregation des Oberziels der Gesamtbank aus organisatorischen Bereichszielen	78
Abb. 13: Ableitung von funktionalen Bereichszielen aus dem Oberziel	79
Abb. 14: Marketingzielinhalte im Bankbetrieb	83

	Seite
Abb. 15: Beziehungen im Marketing-Zielsystem von Banken	91
Abb. 16: Kriterien zur Ermittlung der Marktattraktivität	113
Abb. 17: Imageprofil von Filiale 1 der X-Bank	118
Abb. 18: Idealtypischer Lebenszyklus von Bankfilialen	129
Abb. 19: Beziehungen zwischen internen strategischen Schlüsselfaktoren in filialiserten Universalbanken	137
Abb. 20: System relevanter strategischer Schlüsselfaktoren	138
Abb. 21: Grundstruktur des Portfolio-Konzeptes	142
Abb. 22: Marktattraktivitäts-Ertragskraft-Portfolio	152
Abb. 23: Marktattraktivitäts-Ertragskraft-Portfolio der X-Bank	156
Abb. 24: Image-Ertragskraft-Portfolio	160
Abb. 25: Image-Ertragskraft-Portfolio der X-Bank	162
Abb. 26: Produktnutzungs-Ertragskraft-Portfolio	165
Abb. 27: Produktnutzungs-Ertragskraft-Portfolio der X-Bank	168
Abb. 28: Marktattraktivitäts-Unternehmenswachstums-Portfolio	172
Abb. 29: Marktattraktivitäts-Unternehmenswachstums-Portfolio der X-Bank	175

	Seite
Abb. 30: Marktattraktivitäts-Lebenszyklus-Portfolio	178
Abb. 31: Marktattraktivitäts-Lebenszyklus-Portfolio der X-Bank	180
Abb. 32: Marketing-Basisstrategien aus isolierter Portfolio Sicht	183
Abb. 33: Marketing-Basisstrategien aus strategischer Gesamtsicht	184
Abb. 34: Strategien der Marktwahl	187
Abb. 35: Strategien der Marktbearbeitung	189
Abb. 36: Entscheidung zwischen Standardisierung und Differenzierung	200
Abb. 37: Standardisierungs-Differenzierungs-Matrix	202
Abb. 38: Ausprägungen der clusterbildenden Merkmale	216
Abb. 39: Produktnutzungsprofil der konservativ-ex- klusiven Kunden (Cluster I)	220
Abb. 40: Produktnutzungsprofil der undifferenziert- anspruchsvollen Kunden (Cluster II)	221
Abb. 41: Produktnutzungsprofil der bequem-anspruchs- losen Kunden (Cluster III)	223
Abb. 42: Produktnutzungsprofil der genügsam-laien- haften Kunden (Cluster IV)	224
Abb. 43: Produktnutzungsprofil der konditionenbe- wußt-kritischen Kunden (Cluster V)	225

	Seite
Abb. 44: Übersicht über die Charakteristika der Kundengruppen der X-Bank	232
Abb. 45: Planungsverfahrensmatrix	238
Abb. 46: Gegenstromverfahren der Planung	241
Abb. 47: Zusammenwirken von Marketingplanungsarbeitskreis und -ausschuß	245
Abb. 48: Kontrolle der Marketingmaßnahmen	250
Abb. 49: Filialvergleich als Kontroll- und Stimulierungsinstrument	251

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tab. 1: Zielinhalte von Banken	74
Tab. 2: Typische finanzwirtschaftliche Zielquantifizierungen amerikanischer Banken	74
Tab. 3: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Erklärung der Ertragskraft durch Imagedimensionen	121
Tab. 4: Produktnutzung in Filiale 1 der X-Bank	123
Tab. 5: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Erklärung der Ertragskraft durch Produktnutzung	125
Tab. 6: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Erklärung der Ertragskraft durch einzelne Dimensionen der Kundenbindung	128
Tab. 7: Ergebnis der Regressionsanalyse zur Erklärung der Ertragskraft durch das Alter der Zweigstellen	131
Tab. 8: Ergebnis der Regressionsanalyse zur Erklärung der Ertragskraft durch die Wachstumsraten der Zweigstellen	132
Tab. 9: Ergebnisse der Korrelationsanalyse zwischen dem strategischen Schlüsselfaktor "Alter der Zweigstelle" und den übrigen Schlüsselfaktoren	139
Tab. 10: Altersstruktur der Kundengruppen der X-Bank	226
Tab. 11: Schulabschlüsse der Kundengruppen der X-Bank	227
Tab. 12: Tätigkeiten der Kundengruppen der X-Bank	227
Tab. 13: Einkommensstruktur der Kundengruppen der X-Bank	229
Tab. 14: Verteilung der Kundengruppen auf die Filialen der X-Bank	230

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
asw	Absatzwirtschaft
Aufl.	Auflage
BBl	Betriebswirtschaftliche Blätter
Bd.	Band
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BMF	Bundesministerium der Finanzen
Btx	Bildschirmtext
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DBW	Die Betriebswirtschaft
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgend
ff.	fortfolgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
HBR	Harvard Business Review
HM	Harvard Manager
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.v.	herausgegeben von
i.d.R.	in der Regel
Ill.	Illinois
i.S.	im Sinne
JBR	Journal of Bank Research
Jg.	Jahrgang
JoM	Journal of Marketing
jr.	junior
LRP	Long Range Planning
Mass.	Massachusetts
n	Stichprobenumfang
N.J.	New Jersey

No.	number
Nr.	Nummer
o.V.	ohne Verfasser
ÖBA	Österreichisches Bank Archiv
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
rev.ed.	revised edition
S.	Seite
SBA	Strategic Business Area
SBU	Strategic Business Unit
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
Sp.	Spalte
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Tab.	Tabelle
u.a.	und andere, unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
WiWo	Wirtschaftswoche
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfgK	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen
ZFO	Zeitschrift für Führung und Organisation
ZFP	(Marketing) Zeitschrift für Forschung und Praxis
ZO	Zeitschrift für Organisation
z.T.	zum Teil



## I. Bankplanung in einer veränderten Umwelt

### 1. Relevante Veränderungen der Marketingumwelt

Nach einer relativ langen Zeit kontinuierlicher Entwicklungen sehen sich die Unternehmungen in der Bundesrepublik Deutschland und der übrigen hochindustrialisierten Welt stärkeren Diskontinuitäten und einer zunehmend dynamischeren Umwelt gegenüber.<sup>1</sup> Neben den Industrie- und Handelsbetrieben müssen sich insbesondere auch die Banken<sup>2</sup>, die in der Bundesrepublik Deutschland nach dem 2. Weltkrieg lange Zeit auf einem staatlich geschützten Markt operiert haben, auf die wachsende Komplexität ihrer Aufgabenumwelt einstellen. Einige Veränderungen auf dem Weg zur heutigen Situation der Banken sollen im folgenden kurz skizziert werden.

#### 1.1 Bisherige Entwicklungen im Bankbereich

Ein erster Schritt auf dem Wege zur Liberalisierung der Bankenmärkte war die Aufhebung der staatlichen Bedürfnisprüfung vor Eröffnung einer neuen Bankstelle

<sup>1</sup> Vgl. zum Begriff der Diskontinuitäten Drucker, P.F., *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, New York 1969 und Ansoff, H.I., *Managing Surprise and Discontinuity - Strategic Response to Weak Signals*, in: *ZfbF*, 1976, S. 129 ff..

<sup>2</sup> Als Banken sollen im folgenden solche Betriebe bezeichnet werden, deren Sachziel in der Bereitstellung von Finanzierungs- und/oder Anlagemöglichkeiten und/oder in der Abwicklung von Zahlungsverkehrsleistungen besteht. Vgl. hierzu Stützel, W., *Bankpolitik - heute und morgen*, 2. Aufl., Frankfurt/Main 1964, S. 12 f.. Ein Überblick über weitere Begriffsdefinitionen findet sich bei Eilenberger, G., *Bankbetriebswirtschaftslehre*, München, Wien 1982, S. 8 ff.. Die Begriffe Bank, Bankbetrieb und Kreditinstitut werden im folgenden synonym verwendet.

im Jahre 1958.<sup>1</sup> Hierdurch wurde eine wichtige Beschränkung für die geographische Ausdehnung von Kreditinstituten aufgehoben, so daß heute in der Bundesrepublik Deutschland mit einer Bankstellendichte von ca. 1.375 Einwohnern pro Zweigstelle eines der dichtesten Banknetze in Europa entstanden ist (vgl. Tabellen 1 und 2 im Anhang).

Eine weitere strategisch wichtige Weichenstellung erfolgte im Jahr 1959, als die Großbanken den Kleinkredit einführten und damit in den Markt der Privatkundschaft eintraten.<sup>2</sup>

Ein drittes wichtiges Datum markiert das Jahr 1967, in das die Aufhebung der Zinsbindung sowie das Wettbewerbsabkommen fallen.<sup>3</sup> Hierdurch wurde die Garantie für auskömmliche Preise aufgehoben und der Spielraum für eine freie Preispolitik bei Banken eröffnet, was gleichzeitig zu einem verstärkten Wettbewerb führte.<sup>4</sup> Die Großbanken drängten in den Bereich der Mengenkundschaft und in den gewerblichen Mittelstand, die

---

1 Vgl. Mülhaupt, L., Von der Bankenkrise 1931 zur Bankenaufsicht 1981, in: ZfbF 1982, S. 444 (im folgenden zitiert als: Mülhaupt, L., Bankenkrise).

2 Vgl. Schlöter, H.W., Marketing im Privatkundengeschäft - ein Führungsinstrument, in: Die Bank, 1979, S. 217.

3 Vgl. Mertin, K., Universalbankprobleme - Versuch einer Rückbesinnung, in: ZfgK 1981, S. 90; Mattes, H., Rahmenbedingungen und Grundsätze der Unternehmenspolitik, Zielkonzeptionen, in: Obst, G., Hintner, O., Geld-, Bank- und Börsenwesen, 37. völlig neu gestaltete Aufl., Hrsg.: N. Kloten und J.H. von Stein, Stuttgart 1982, S. 539.

4 Vgl. Gerke, W., Was folgt auf drei Jahrzehnte Wachstumsstrategie der Kreditinstitute?, in: Bank und Markt, Heft 5, 1982, S. 28.

Sparkassen und Genossenschaftsbanken wandten sich in stärkerem Maße vermögenden Privatkunden und im Firmenbereich dem Großkundengeschäft zu.<sup>1</sup> Mit dieser Neuorientierung ging eine immer stärkere Angleichung der Geschäfts- und Leistungsprofile aller Geldinstitute einher, so daß heute die Unterschiede zwischen einzelnen Bankengruppen nur noch gering ausgeprägt sind.<sup>2</sup>

Die frühen siebziger Jahre waren gekennzeichnet durch eine Vielzahl von Produktinnovationen, die zu einer starken Ausweitung des Leistungsprogramms der Banken führten,<sup>3</sup> sowie außenwirtschaftlich durch die Freigabe der Wechselkurse und den Abbau der Kapitalverkehrskontrollen mit der Folge einer zunehmenden Einbeziehung des deutschen in den internationalen Finanzmarkt.<sup>4</sup> Daraus resultierte eine Erhöhung des Risikos und der Komplexität des Bankgeschäfts.

- 
- 1 Vgl. Drewes, W., Küppers, B., Die siebziger Jahre - Jahrzehnt des Sparkassen-Marketing, in: Sparkasse 1980, S. 291; Süchting, J., Bankmanagement, Stuttgart 1982, S. 175 (im folgenden zitiert als: Süchting, J., Bankmanagement); Zapp, H., Planung als Führungsverhalten, in: Die Bank, 1981, S. 62; Jauschowitz, D., Spezifische Probleme der Marktforschung im Bankmarketing, in: ÖBA, 1975, S. 73.
- 2 Vgl. Süchting, J., Bankmanagement, a.a.O., S. 176; Hahn, O., Zukunftsperspektiven der deutschen Bankwirtschaft bis zur Jahrhundertwende, in: Die Bank, 1981, S. 490 (im folgenden zitiert als: Hahn, O., Zukunftsperspektiven).
- 3 Vgl. Mertin, K., a.a.O., S. 88; Weiss, U., Bankstrategien für die achtziger Jahre, in: Bank und Markt, Heft 6, 1981, S. 27; Krümmel, H.J., Bankwirtschaftliche Perspektiven für die 80er Jahre, in: Strategische Bankplanung, Vorträge und Berichte der Tagung Strategische Bankplanung am 30. September 1982, Hrsg.: H.J. Krümmel und B. Rudolph, Frankfurt/Main 1983, S. 15 (im folgenden zitiert als: Krümmel, H.J., Perspektiven).
- 4 Vgl. Mattes, H., a.a.O., S. 539; Krümmel, H.J., Perspektiven, a.a.O., S. 15.

Die Einführung und Durchsetzung der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung führte den Banken eine große Zahl von Kunden zu und erschloß damit ein sehr großes Marktpotential.<sup>1</sup> Die Folge davon war jedoch auch ein sehr starker Anstieg der Postenzahl, die von 1,2 Mrd. unbaren Verfügungen im Jahre 1960 auf über 10 Mrd. Stück im Jahre 1980 angestiegen sind.<sup>2</sup> Dies wiederum führte zu einem starken Kosten- und damit Rationalisierungsdruck im Bereich der Zahlungstechniken.<sup>3</sup>

Einhergehend mit der Zunahme der Bankverbindungen und der wachsenden Versorgung der Bevölkerung mit Bankleistungen stellte sich der Wandel des Bankenmarktes vom Verkäufer- zum Käufermarkt ein.<sup>4</sup>

Die heutige Situation auf dem Bankensektor ist durch eine nahezu vollständige Ausschöpfung des Marktpotentials<sup>5</sup> gekennzeichnet:

- 
- 1 Vgl. Krümmel, H.J., Perspektiven, a.a.O., S. 14; Bernhardt, P., Strategisches Marketing bei Banken, in: Strategisches Marketing, Hrsg.: A. Töpfer und N. Wieselhuber, Landsberg am Lech 1984, S. 552.
  - 2 Vgl. Büschgen, H.E., Banken im sich verändernden Umfeld, in: ZfB 1982, S. 18 (im folgenden zitiert als: Büschgen, H.E., Umfeld).
  - 3 Vgl. Krümmel, H.J., Perspektiven, a.a.O., S. 14.
  - 4 Vgl. Süchting, J., Marketing, in: Obst, G., Hintner, O., Geld-, Bank- und Börsenwesen, 37. völlig neu gestaltete Aufl., Hrsg.: N. Kloten und J.H. von Stein, Stuttgart 1982, S. 579 (im folgenden zitiert als: Süchting, J., Marketing); Mülhaupt, L., Bankenkrise, a.a.O., S. 444; Meffert, H., Marketing, 6. Aufl., Wiesbaden 1982, S. 33 f. (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Marketing).
  - 5 Zum Begriff des Marktpotentials vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 186 f.; Strauß, M., Zur Abgrenzung der Begriffe Marktpotential, Marktausschöpfung und Marktanteile, in: Bank und Markt, Heft 6, 1983, S. 37 f..

- 95 % aller Erwachsenen über 14 Jahren in der Bundesrepublik Deutschland hatten 1980 ein Konto bei ihrer Hauptbank,  
 92 % aller Erwachsenen über 14 Jahren waren Sparsbuchbesitzer.<sup>1</sup>

Diese Schlüsselzahlen verdeutlichen, daß es sich beim Bankenmarkt um einen verteilten, gesättigten Markt handelt, der lediglich noch geringe Wachstumsraten in Zukunft aufweisen wird. Ein Wachstum einzelner Institute wird, wenn überhaupt, meistens zu Lasten der Wettbewerber erzielt, d.h. es erfolgt ein Kampf um die Marktanteile.<sup>2</sup>

### 1.2 Strategische Herausforderungen an die Banken

Zeigen die hier kurz geschilderten Entwicklungen schon die bisherige große Dynamik im Bankenbereich, so deuten jüngere Entwicklungen darauf hin, daß die Zunahme der Komplexität der Aufgabenumwelt der Banken anhält und sich zu Herausforderungen entwickelt, denen

---

1 Spiegel Verlag (Hrsg.), Soll und Haben. Eine Untersuchung über Einstellungen zum Geld und den Besitz von Konten, Wertpapieren, Lebensversicherungen und Bausparverträgen, Hamburg 1980, S. 117 und S. 81.

2 Vgl. Hahn, O., Zukunftsperspektiven, a.a.O., S. 482; Gerke, W., a.a.O., S. 29; Büschgen, H.E., Umfeld, a.a.O., S. 14. Vgl. zum Verhalten in gesättigten Märkten insbesondere auch Meffert, H., Marketingstrategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, in: Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation, Edmund Heinen zum 65. Geburtstag, Hrsg.: L. Pack und D. Börner, Wiesbaden 1984, S. 41 ff. (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Marketingstrategien), derselbe, Strategische Planungskonzepte in stagnierenden und gesättigten Märkten, in: DBW 1983, S. 194 f. (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Planungskonzepte) sowie derselbe, Marktorientierte Führung in stagnierenden und gesättigten Märkten, Arbeitspapier Nr. 9 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Hrsg.: H. Meffert und H. Wagner, Münster 1983, S. 11 (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Führung).

die Banken nur mit einer stark strategischen Ausrichtung ihres Verhaltens begegnen können.

Im folgenden sollen daher mögliche Umweltfaktoren aus der rechtlichen Umwelt, der ökonomischen Umwelt, der gesellschaftlichen und kulturellen Umwelt und der technischen Umwelt, denen sich die Banken Mitte der 80er Jahre als strategische Herausforderungen gegenübersehen, und die das zukünftige Handeln der Banken mitbestimmen werden, aufgezeigt werden.

Ein erster entscheidender Faktor liegt im Bereich des Staates. Trotz des Bemühens um die Konsolidierung der Staatsfinanzen, das sich in einer Abnahme der Netto-neuverschuldung des Staates gegenüber früheren Jahren zeigt, wird langfristig die Verschuldung der öffentlichen Hände nicht entscheidend rückführbar sein.<sup>1</sup> Die jeweilige öffentliche Neuverschuldung und auch Umschuldungsmaßnahmen des Staates werden zinspolitisch weiterhin eine hohe Bedeutung haben.

Im Bereich der Gesetzgebung ist für die Banken entscheidend, wie sich gesetzliche Vorschriften und Restriktionen entwickeln. Für den Bereich des Kreditwesengesetzes wird eine weitere Verschärfung der Anforderungen, die aus dem Grundsatz I des BAK resultieren,

---

1 Vgl. o.V., Sparbrocken und Krümel, in: Wirtschaftswoche, Nr. 50, 1984, S. 28 ff.; sowie Deutsche Bundesbank (Hrsg.), Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, Oktober 1984, Statistischer Teil, S. 63 ff..

erwartet, ebenso wie eine Begrenzung der Großkredite an einen einzelnen Kreditnehmer.<sup>1</sup>

Die Konsolidierung deutscher Banken mit ihren ausländischen Tochtergesellschaften, die bisher auf freiwilliger Basis erfolgte, wird durch die Reform des KWG zur Pflicht.<sup>2</sup> Hierdurch werden auch entscheidend die Möglichkeiten von Tochtergesellschaften an "Offshore"-Bankplätzen eingeschränkt.<sup>3</sup>

Neben der rechtlichen Umwelt muß der ökonomischen Umwelt besondere Aufmerksamkeit zuteil werden. Trotz der in jüngster Zeit wieder optimistischer eingeschätzten gesamtwirtschaftlichen Lage<sup>4</sup> werden die Wachstumsraten des Bruttosozialproduktes in Zukunft nicht mehr so hoch ausfallen wie in den 50er und 60er Jahren. Auf mittlere und lange Sicht ist eher mit einer Stagnation oder bestenfalls mit einem leichten Anstieg des Bruttosozialproduktes und des privaten Konsums zu rechnen.<sup>5</sup>

- 
- 1 Vgl. Süchting, J., Zum Problem des "angemessenen" Eigenkapitals von Kreditinstituten, in: ZfbF 1982, S. 414 f.; Mülhaupt, L., Bankenkrise, a.a.O., S. 443 ff.. Eine Reform des KWG trat zum 1. Januar 1985 in Kraft, die diese Tendenz bereits bestätigt. Vgl. o.V., Banken müssen Eigenkapital erhöhen, in: FAZ vom 8.12.84, S. 13. Der Grundsatz I der BAK besagt, daß eine Bank Kredite nur bis zur 18fachen Höhe des haftenden Eigenkapitals auslegen darf.
- 2 Vgl. o.V., Banken müssen Eigenkapital erhöhen, in: FAZ vom 8.12.84, S. 13; Mülhaupt, L., Bankenkrise, a.a.O., S. 449.
- 3 Vgl. Blessing, W., "Offshore"-Banking, in: ZfgK 1981, S. 710 ff.; o.V., "Offshore" - geduldet, aber nicht geliebt, in: ZfgK 1981, S. 705 f..
- 4 Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Chancen für einen langen Aufschwung, Jahresgutachten 1984/85, insbesondere TZ 40 ff., 58 ff..
- 5 Indizien hierfür sind die bereits heute sehr hohe Versorgung der Bevölkerung mit Wohnraum und die daraufhin nachlassende Bautätigkeit sowie die sehr hohe Ausstattung der Haushalte mit langlebigen Gebrauchsgütern. Vgl. Meffert, H., Führung, a.a.O., S. 2 ff..

Neben der gesamtwirtschaftlichen Lage kommt der Wettbewerbssituation, der sich die Banken gegenübersehen, eine entscheidende Bedeutung für zukünftige Entscheidungen zu. Im Bereich der Banken untereinander führt ein weiteres Wachstumsstreben auf verteilten, gesättigten Märkten zu Verdrängungswettbewerb bzw. zur Verschiebung von Marktanteilen.<sup>1</sup> Die Folge davon ist entweder eine Respezialisierung einiger Banken auf Produktgruppen, auf Kundengruppen oder auf Produkt-Kundengruppenkombinationen auf der einen Seite oder eine Tendenz zu einer noch universelleren Universalbank auf der anderen Seite.<sup>2</sup>

Mit der Post, die ihre Bankdienste stetig ausweitet, tritt der Staat als Wettbewerber der Kreditinstitute auf.<sup>3</sup> Neben Distributionsvorteilen durch die Poststellen hat die Bundespost als monopolistischer Anbieter von Kabelnetzen eine Schlüsselstellung für die Telekommunikation und die Automation inne.<sup>4</sup>

---

1 Vgl. Niederreichholz, Ch., Strategische Perspektiven der Bankautomation, in: Strategische Bankplanung, Vorträge und Berichte der Tagung Strategische Bankplanung am 30. September 1982, Hrsg.: H.J. Krümmel und B. Rudolph, Frankfurt/Main 1983, S. 265.

2 Vgl. ebenda; Büschgen, H.E., Umfeld, a.a.O., S. 16; Hahn, O., Zukunftsperspektiven, a.a.O., S. 485.

3 Vgl. Krümmel, H.J., Perspektiven, a.a.O., S. 25 f.; o.V., Wenn Postboten für Bankdienste werben, in: FAZ vom 5.11.1984, S. 17; Grüger, W., Das Posthorn - bald Zeichen für Universalbankservice?, in: Bankbetriebliche Information, Heft 11, 1980, S. 1 ff..

4 Vgl. Krümmel, H.J., Perspektiven, a.a.O., S. 25; Niederreichholz, Chr., a.a.O., S. 265. Dies gilt insbesondere für eine Reihe von Hoheitsrechten, wie z.B. das Genehmigungsrecht für alle End- und Zusatzgeräte, das Genehmigungsrecht für alle privaten Kommunikationsnetze und das Genehmigungsrecht für Netzverbindungen (gateways), die es der Bundespost ermöglichen, einen wettbewerbsentscheidenden Einfluß auf die Bankautomation auszuüben.

Handelsunternehmen, insbesondere der Versandhandel, werden versuchen, sich im angestammten Bankenmarkt zu etablieren, um einen möglichst großen Teil des Zahlungsgeschäftes "intern" abzuwickeln, wobei eine Kundenkarte eine Universalfunktion als Kreditkarte, Scheckkarte und Kundenkarte übernehmen könnte.<sup>1</sup> In den USA hat diese Entwicklung unter dem Schlagwort "Socks and Stocks" unter einem Dach bereits eingesetzt.<sup>2</sup>

Weitere Wettbewerber aus dem Nicht-Banken-Sektor sind Versicherungen, Kreditkartenunternehmen und Venture-Capital-Gesellschaften. Versicherungen konnten ihren Anteil bei Geldanlagen im Zeitraum von 10 Jahren von 15 % auf 21 % 1982 der jährlichen Geldvermögensbildung der privaten Haushalte ausdehnen.<sup>3</sup>

Venture-Capital-Gesellschaften dürften im Bereich der Finanzierung neuer Technologien in Zukunft ebenfalls eine große Rolle spielen, wenn man sich vor Augen hält, daß die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung von High-Technology-Gütern erheblich höher und der Lebenszyklus und die Generationsfolge der Güter immer kürzer werden.<sup>4</sup>

Der dritte wichtige Faktor in der ökonomischen Umwelt ist die Beziehung zu den Kunden.

---

1 Vgl. Niederreichholz, Chr., a.a.O., S. 266; Hooven, E. van, Gedanken zur Zukunft des Bankgeschäfts, in: Die Bank, 1982, S. 250 f..

2 Vgl. Hooven, E. van, a.a.O., S. 250 f.; o.V., You can buy your stocks where you buy your socks, in: The Bankers' Magazine, October 1982, S. 9 f.; Müller-Vogg, H., Finanz-Supermarkt im Warenhaus, in: FAZ vom 23.2.1985, S. 13.

3 Vgl. Hooven, E. van, a.a.O., S. 252; o.V., Banking im Blick, in: Wirtschaftswoche, Nr. 51, 1984, S. 142 ff..

4 Vgl. Krümmel, H.J., Perspektiven, a.a.O., S. 19 ff.; Büschgen, H.E., Umfeld, a.a.O., S. 9 f..

Die Beziehungen zur privaten Kundschaft werden dadurch gekennzeichnet sein, daß bereits heute durch die Steigerung der Masseneinkommen nicht mehr Unternehmen und die öffentliche Hand, sondern überwiegend private Haushalte zur Kapitalbildung beitragen<sup>1</sup> und sich diese Tendenz verstärkt, mindestens jedoch gleichbleiben wird. Weiterhin müssen der allgemein höheren Bildung und Ausbildung der Bankkunden, der daraus erwachsenden zunehmenden "Emanzipation" in der Bankbeziehung und dem zunehmenden Zins- und Leistungsbewußtsein Beachtung geschenkt werden,<sup>2</sup> was zu einer weiteren Verschärfung des Wettbewerbs führen kann.

Die Beziehung zur Firmenkundschaft wird durch einen wachsenden Kapitalbedarf zur Finanzierung neuer Technologien und einer kontinuierlich sinkenden Eigenkapitalquote der Unternehmen bestimmt.<sup>3</sup> Hierdurch ergibt sich die Gefahr, daß das von den Banken zur Verfügung gestellte Fremdkapital zunehmend Eigenkapitalfunktionen übernehmen muß.<sup>4</sup> Im internationalen Geschäft potenzieren sich darüber hinaus allgemeine Länderrisiken und Zins-

---

1 Vgl. Hahn, O., Zukunftsperspektiven, a.a.O., S. 483; Zapp, H., a.a.O., S. 62; Büschgen, H.E., Entwicklungslinien und Zukunftsperspektiven der Geldvermögensbildung aus Bankensicht, in: Die Bank 1984, S. 104 ff.; Kühnen, H., Perspektiven deutscher Bankpolitik, in: Die Bank 1980, S. 4.

2 Vgl. Kühnen, H., a.a.O., S. 5; Bernhardt, P., a.a.O., S. 555; Tietz, B., Die Wertedynamik der Konsumenten und Unternehmer in ihren Konsequenzen auf das Marketing, in: Marketing-ZFP 1982, S. 98 f.; Burda, W.A., Veränderungen im Bankmarketing, in: DBW 1984, S. 6.

3 Vgl. Büschgen, H.E., Umfeld, a.a.O., S. 9. Die Eigenkapitalquote sank von 1970 bis 1982 von 25 auf 18,5 % der Bilanzsumme, vgl. Deutsche Bundesbank (Hrsg.), Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, November 1983, S. 19 und November 1984, S. 19.

4 Vgl. Krümmel, H.J., Perspektiven, a.a.O., S. 22 f.; Büschgen, H.E., Umfeld, a.a.O., S. 9.

und Wechselkursrisiken und bedürfen daher einer starken Berücksichtigung in der Geschäftspolitik der Banken.<sup>1</sup>

Bei der gesellschaftlichen und kulturellen Umwelt gilt ein erstes Augenmerk der Bevölkerungsentwicklung. Einhergehend mit einer rückläufigen Geburtenrate erfolgt eine Abnahme der Bevölkerungszahl, die für das Jahr 2000 mit 56,15 Mio. Einwohnern in der Bundesrepublik Deutschland prognostiziert wird,<sup>2</sup> und eine Umschichtung der Alterspyramide.<sup>3</sup> Hieraus ergibt sich eine wachsende Bedeutung des Jugendmarktes für die zukünftigen Geschäfte der Banken, aber auch die Möglichkeit, sich speziell dem Segment der Älteren und ihren Bedürfnissen zuzuwenden.<sup>4</sup>

---

1 Vgl. Bernhardt, P., a.a.O., S. 555; Büschgen, H.E., Umfeld, a.a.O., S. 3 ff.; Zapp, H., a.a.O., S. 62; Haumer, H., Die Banken in den achtziger Jahren, in: ZfgK 1979, S. 1130; Guth, W., Entwicklungslinien des internationalen Bankgeschäfts, in: Die Bank 1983, S. 300 ff.; Mülhaupt, L., Bankenkrise, a.a.O., S. 449.

2 Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Ausgabe 1984, Köln 1984, Tab. 1.

3 Vgl. Haseloff, O.W., Psychologische Probleme des Marketings für Bankdienstleistungen, in: Interview und Analyse 1980, S. 269; Tietz, B., a.a.O., S. 92. Die Geburtenrate sank von 17,7 Lebendgeborenen je 1000 Einwohnern im Jahre 1965 auf 9,7 im Jahre 1983, Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch 1984, Stuttgart, Mainz 1984, S. 70 f.; Butler, G., Bevölkerungsrückgang in der Bundesrepublik Deutschland, Ausmaß und Konsequenzen, Köln 1979.

4 Vgl. Krümmel, H.J., Perspektiven, a.a.O., S. 24 f.; Hahn, O., Zukunftsperspektiven, a.a.O., S. 482; Bartos, R., Over 49: the invisible consumer market, in: HBR, January-February 1980, S. 140 ff..

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der jedoch eng mit der Bevölkerungsentwicklung in Verbindung steht, wird unter dem Stichwort "Wertewandel" in jüngster Zeit diskutiert.<sup>1</sup> Banken müssen sich in diesem Zusammenhang u.a. auf geänderte Konsumstrukturen, ein steigendes Sicherheitsbedürfnis, auf die Zunahme wirtschaftlicher Aktivitäten in der Freizeit sowie auf die Folgen stärkerer Mitarbeiterbeteiligungen und Miteigentümerschaften an Unternehmen einstellen.<sup>2</sup>

Schließlich spielt die technische Umwelt der Banken in Zukunft eine weit wichtigere Rolle als bisher. Der Einsatz neuer Technologien im Bankbereich wird mit großer Wahrscheinlichkeit die Stellung der Bank im Wettbewerb, die Beziehungen zu ihren Kunden und innerbetriebliche Anpassungsprozesse beeinflussen. Neue Technologien werden einerseits mit dem Ziel der Produktivitätssteigerung im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich eingesetzt, da für diesen Sektor ein erheblicher Nachholbedarf festzustellen ist.<sup>3</sup> Andererseits ermöglichen oder erleichtern es neue Technologien anderen Wettbewerbern, aus dem Nicht-

---

1 Vgl. Windhorst, K.-G., Wertewandel und Konsumentenverhalten, Münster 1985; Tietz, B., a.a.O., S. 91 ff..

2 Vgl. Tietz, B., a.a.O., S. 94 ff.; Büschgen, H.E., Umfeld, a.a.O., S. 10.

3 Vgl. Meffert, H., Unternehmensführung und neue Informationstechnologien, in: DBW 1984, S. 461 (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Unternehmensführung).

Banken-Sektor in den Bankenbereich vorzudringen und somit zu einer Verschärfung des Wettbewerbs beizutragen.<sup>1</sup>

Die Kundenbeziehungen der Bank werden ebenfalls in Zukunft durch den Einsatz neuer Technologien, wie z.B. Bildschirmtext oder Automated-Teller Machines (ATM) modifiziert.<sup>2</sup>

Einerseits werden hierdurch neue Distributionskanäle erschlossen und Standortnachteile sowie regionale Begrenzungen aufgehoben, andererseits kann der Einsatz neuer Technologien und neuer Medien zu einer höheren Konditionentransparenz und zu einer Lösung der Bindung des Kunden an die Bank führen. Im innerbetrieblichen Bereich muß der Einsatz neuer Technologien vorbereitet und durchgesetzt werden. Der geplante organisatorische Wandel wird damit zu einer permanenten Führungsaufgabe.<sup>3</sup>

Insgesamt wird die skizzierte Umweltdynamik zu einer weiteren Erhöhung der Komplexität und des Risikos des Bankgeschäfts führen. Es wird daran deutlich, daß nach einer Phase, in der die operative Ausrichtung des Geschäfts aufgrund einer stabilen Umwelt aus-

---

1 Vgl. Niederreichholz, Chr., a.a.O., S. 265 f.; Hahn, O., Zukunftsperspektiven, a.a.O., S. 484; Hooven, E. van, a.a.O., S. 250 ff..

2 Vgl. Meffert, H., Bildschirmtext als Kommunikationsinstrument. Einsatzmöglichkeiten im Marketing, Stuttgart u.a. 1983, S. 113 ff.; derselbe, Neue Medien im Marketing - Entscheidungen, Einsatzmöglichkeiten und Auswirkungen, Arbeitspapier zum 2. Münsteraner Marketing-Symposium am 13. Oktober 1984, Münster 1984, S. 61 f.; Hafner, K., Die Möglichkeiten des Homebanking und sein Einfluß auf die Geschäftspolitik der Kreditinstitute, Frankfurt/Main 1984; Carroll, J., Californians plug into home banking, in: The Bankers' Magazine, June 1982, S. 23.

3 Vgl. Kirsch, W., Esser, W.-M., Gabele, E., Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979.

reichend war, sich nunmehr auch die Banken gezwungen sehen, ihr Verhalten stärker strategisch auszurichten und zu planen.<sup>1</sup>

## 2. Strategische Planung im Bankbetrieb

Die Aufgaben und Gegenstände der strategischen Unternehmens- und Marketingplanung gelten in allgemeiner Form für alle Unternehmenstypen und Branchen. Daher kann bei den begrifflichen Grundlagen auf allgemeine Definitionen, die wegen ihrer Allgemeingültigkeit auch auf den Unternehmenstyp der Bank angewendet werden können, zurückgegriffen werden. Daneben müssen jedoch für den Bankbetrieb einige inhaltliche Besonderheiten beachtet werden, die die Problematik bei der strategischen Bankplanung erhöhen und nicht zuletzt als Ursache dafür gelten können, daß sich das Konzept der strategischen Unternehmensplanung im Bankbereich vergleichsweise spät und zögernd durchzusetzen beginnt.<sup>2</sup>

### 2.1 Gegenstand und Besonderheiten der strategischen Unternehmens- und Marketingplanung im Bankbetrieb

In Anlehnung an Meffert soll unter einer Bankstrategie ein bedingter, langfristiger, globaler Verhaltensplan zur Erreichung der Bankziele verstanden werden, wobei

---

1 Vgl. Büschgen, H.E., Strategische Bankunternehmensplanung und Geschäftsfeldplanung, in: BB1 1983, S. 274 (im folgenden zitiert als: Büschgen, H.E., Bankunternehmensplanung).

2 Vgl. Büschgen, H.E., Strategische Planung im markt-orientierten Bankbetrieb, in: Die Bank, 1983, S. 261 (im folgenden zitiert als: Büschgen, H.E., Planung).

"bedingt" deutlich machen soll, daß eine Strategie in Abhängigkeit von Rahmenbedingungen zu entwickeln ist.<sup>1</sup>

Durch den Plan wird dabei im Gegensatz zur improvisatorischen Entscheidung, welche auf bereits eingetretene Ergebnisse reagiert ("Reaktionsentscheidung"), eine Antizipationsentscheidung dokumentiert.<sup>2</sup>

Gegenstand der strategischen Bankplanung ist nun die "globale Analyse der Erfolgsquellen und die Entwicklung langfristig angelegter Konzepte zur Zukunftssicherung".<sup>3</sup>

- 
- 1 Vgl. Meffert, H., Strategische Planung in gesättigten, rezessiven Märkten, in: asw, Heft 6, 1980, S. 89 (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Planung). Zu den verschiedenen Merkmalen und Dimensionen des Strategiebegriffs vgl. auch Steffenhagen, H., Der Strategiebegriff in der Marketingplanung. Ein literaturkritisch gestützter Vorschlag zur Verwendung des Ausdrucks "Marketing-Strategie", Arbeitspapier Nr. 29 des Instituts für Marketing der Universität Münster, Hrsg.: H. Meffert, Münster 1982.
- 2 Vgl. Koch, H., Integrierte Unternehmensplanung, Wiesbaden 1982, S. 5 (im folgenden zitiert als: Koch, H., Unternehmensplanung).
- 3 Meffert, H., Planung, a.a.O., S. 89. Diese Auffassung ist weitgehend identisch mit der von Büschgen, der von der Schaffung neuer und der nachhaltigen Sicherung vorhandener Erfolgspotentiale spricht. Vgl. Büschgen, H.E., Bankunternehmensplanung, a.a.O., S. 274. Ein ähnliches Verständnis der Aufgabe der strategischen Unternehmensplanung findet sich heute bei vielen Autoren. Vgl. hierzu Weigele, O.M., Informatorische Grundlagen für die Entwicklung einer strategischen Unternehmensplanung in Kreditinstituten, in: Geld, Banken und Versicherungen 1982, Beiträge zum 2. Symposium Geld, Banken und Versicherungen an der Universität Karlsruhe vom 8. - 11. Dezember 1982, Hrsg.: H. Göppl und R. Henn, Karlsruhe 1983, S. 718 ff. (im folgenden zitiert als: Weigele, O.M., Grundlagen); Gälweiler, A., Unternehmenssicherung und strategische Planung, in: ZfbF 1976, S. 371 (im folgenden zitiert als: Gälweiler, A., Unternehmenssicherung); derselbe, Unternehmensplanung, Frankfurt, New York 1974, S. 133 und 230 (im folgenden zitiert als: Gälweiler, A., Unternehmensplanung) sowie zu einer genauen Darstellung verschiedener Begriffsabgrenzungen Hadaschik, M., Die Einsatzbedingungen organisierter langfristiger Unternehmensplanung, Diss. Berlin 1979, S. 27 ff..

Die strategische Bankplanung hat demzufolge folgende interdependente Teilprobleme zu lösen:

1. Definition des Geschäftsfeldes (Abgrenzung und Festlegung von Produkt-Markt-Kombinationen)
2. Festlegung strategischer Ziele
3. Identifikation relevanter strategischer Schlüsselfaktoren<sup>1</sup>
4. Formulierung funktionaler Strategien (Marketing, Personal, Finanzierung)
5. Budgetierung (Allokation der Ressourcen)<sup>2</sup>.

Daneben soll die strategische Bankplanung dazu beitragen, die Flexibilität<sup>3</sup>, d.h. die Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Datenkonstellationen, zu erhöhen, die Komplexität bei langfristig wirksamen Entscheidungen zu reduzieren und durch Strukturierung das Risiko dieser Entscheidungen zu vermindern, sowie die Ausnutzung von Synergieeffekten zu fördern.<sup>4</sup>

Überträgt man das "Ausgleichsgesetz der Planung"<sup>5</sup>, nach dem die Enpaßbereiche einer Unternehmung deren Planung dominieren, auf die strategische Unternehmensplanung,

---

1 Zu den strategischen Schlüsselfaktoren im Bankbetrieb vgl. Kap. III.2.

2 Vgl. Meffert, H., Planung, a.a.O., S. 89.

3 Vgl. Meffert, H., Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, Habil. Schrift, München 1968.

4 Vgl. Meffert, H., Planung, a.a.O., S. 89; derselbe, Größere Flexibilität als Unternehmungskonzept, in: ZfbF 1985, S. 121 ff..

5 Gutenberg, E., Planung im Betrieb, in: ZfB 1952, S. 674.

stellt sich der Absatzbereich zunehmend als Engpaßbereich dar.

Dies gilt vor dem Hintergrund weitgehend verteilter und gesättigter Märkte auch für den Bankbereich. Die strategische Marketingplanung ist daher das "Kernstück der strategischen Unternehmensplanung".<sup>1</sup> Sie legt fest, "welche Produkte in welchen Märkten mit welchen Marketingaktivitäten zu welchem Zeitpunkt vertrieben werden sollen."<sup>2</sup>

In jüngster Zeit erfolgte in der wissenschaftlichen Diskussion eine Ausweitung der Fragestellungen der strategischen Marketingplanung über den engeren Produkt-Markt-Bereich hinaus zum "strategischen Management".<sup>3</sup> Kirsch und Trux verstehen hierunter einen Prozeß der "geplanten Evolution", der durch folgende 3 Merkmale gekennzeichnet ist:

- die Steuerung und Koordination der langfristigen Evolution des Unternehmens und seiner Aufgabenumwelten über
- eine konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmenspolitik, die selbst einer kritischen Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung unterworfen bleibt.
- Überprüfung und Anpassung sind durch die grundsätzliche Leitidee geprägt, einen Fortschritt in der Befriedigung der Bedürfnisse und Interessen

---

1 Meffert, H., Planung, a.a.O., S. 89.

2 Ebenda; vgl. hierzu auch Koch, H., Die zentrale Globalplanung als Kernstück der integrierten Unternehmensplanung, in: ZfbF 1972, S. 231 (im folgenden zitiert als: Koch, H., Globalplanung); sowie derselbe, Unternehmensplanung, a.a.O., S. 66, der den Absatzbereich der Unternehmung ebenfalls als "Minimumsektor" und als Gegenstand der strategischen Planung "die Gesamtheit der im Rahmen des Unternehmens zu realisierenden Produktlinien und Märkte" kennzeichnet.

3 Vgl. hierzu Ansoff, H.I., Strategic Management, London and Basingstoke 1979; Ansoff, H.I., Hayes, R.L., Introduction, in: From Strategic Planning to Strategic Management, Hrsg.: H.I. Ansoff, R.P. Declerck, R.L. Hayes, London and Basingstoke 1976, S. 1 ff.; Kirsch, W., Trux, W., Perspektiven eines Strategischen Managements, in: Unternehmenspolitik, Von der Zielforschung zum Strategischen Management, Hrsg.: W. Kirsch, München 1981.

der von den Unternehmensaktivitäten direkt und indirekt Betroffenen zu erreichen.<sup>1</sup>

Für die strategische Unternehmens- und Marketingplanung im Bankbetrieb müssen im Vergleich zu Industrie- und Handelsbetrieben einige zusätzliche inhaltliche Besonderheiten beachtet werden.

Eine erste Besonderheit liegt im Dienstleistungscharakter des Bankgeschäfts und damit einhergehend in der Stofflosigkeit und der nicht vorhandenen Lagerfähigkeit der Leistung. Die Identität von Leistungserstellung und Leistungsabsatz unter unmittelbarer Mitwirkung des Kunden birgt besondere Schwierigkeiten bei der personellen, sachlichen und finanziellen Kapazitätsplanung von Bankbetrieben<sup>2</sup> sowie der im Rahmen jeder Planung erforderlichen Prognosen.

Daneben ist bei Bankbetrieben zu beachten, daß eine Trennung von Absatz- und Beschaffungsseite, wie bei anderen Unternehmenstypen üblich, nicht sinnvoll ist. Beide Marktseiten, die Absatzseite mit der Bereitstellung von Finanzierungsleistungen und die Beschaffungsseite mit der Bereitstellung von Geldanlagemöglichkeiten müssen als Dienst- bzw. Absatzleistungen

- 
- 1 Vgl. Kirsch, W., Trux, W., Vom Marketing zum strategischen Management, in: Jahrbuch des Marketing, Hrsg.: K. Schöttle, Essen 1982, S. 69 ff. (im folgenden zitiert als: Kirsch, W., Trux, W., Marketing). Vgl. auch für den Bankbereich Krümmer, St., Strategisches Management im Bankbetrieb, Diss. St. Gallen 1983.
- 2 Vgl. Büschgen, H.E., Planung, a.a.O., S. 262 sowie Feyl, W., Unternehmensplanung im Bankbetrieb. Möglichkeiten und Grenzen, in: ÖBA 1978, S. 402. Zu den Besonderheiten von Dienstleistungsunternehmen vgl. Scheuch, F., Dienstleistungsmarketing, München 1982, sowie Meyer, A., Dienstleistungs-Marketing. Erkenntnisse und praktische Beispiele, Augsburg 1983.

gegenüber potentiellen Kunden interpretiert werden.<sup>1</sup>

Als drittes ist zu erwähnen, daß die Gestaltungsfreiräume von Bankbetrieben im Vergleich zu anderen Unternehmenstypen durch rechtliche Normen wie z.B. das Kreditwesengesetz, Bundesbankgesetz und Normen des Bundesaufsichtsamts für das Kreditwesen stärker eingeschränkt sind.<sup>2</sup> Die genannten rechtlichen Normen bedingen einen strengen Bilanz- und Marktseitenzusammenhang, so daß die strategische Bankplanung marktseitensynoptisch ausgestaltet sein muß. Handelt es sich außerdem um eine filialisierte Bank, wie in der Untersuchung zugrunde gelegt, besteht auch ein strenger Filialzusammenhang, der eine filialsynoptische Planung erfordert.<sup>3</sup> Hierbei ist die Gesamtbank lediglich ein gedankliches Konstrukt, das aus der Summe aller Filialen besteht bzw. durch Aggregation aller Filialen entsteht. So muß z.B. nicht jede einzelne Filiale die Grundsätze des Bundesaufsichtsamtes erfüllen, sondern die Bankunternehmung als Ganzes.

Neben den bisher beschriebenen Besonderheiten kommt der relativ hohen Markttransparenz im oligopolistisch strukturierten Bankenmarkt eine hohe Bedeutung zu. Neben fehlenden Patentschutzmöglichkeiten ist hierin

---

1 Vgl. Hahn, O., Das Passivgeschäft als Bankleistungsangebot, in: ÖBA 1976, S. 392 ff. (im folgenden zitiert als: Hahn, O., Passivgeschäft) sowie Büschgen, H.E., Planung, a.a.O., S. 262.

2 Vgl. ebenda; Süchting, J., Bankmanagement, a.a.O., S. 275 ff..

3 Zu den Begriffen "marktseitensynoptisch" und "filialsynoptisch" vgl. Overtheil, W., Standardisierung versus Differenzierung in Filialsystemen des Einzelhandels, Frankfurt/Main, Bern 1983, S. 10 ff., S. 23 ff., S. 38 ff..

eine wesentliche Ursache dafür zu sehen, daß neue Bankprodukte sehr schnell von den jeweiligen Wettbewerbern nachgeahmt werden. Neue Produkte bei Bankunternehmen können daher im Gegensatz zu Produktionsunternehmen kaum zu längerfristigen Wettbewerbsvorteilen führen und sind auch kaum geeignet, als wesentliches Differenzierungsmerkmal zwischen verschiedenen Banken zu dienen.<sup>1</sup>

Als letztes sei noch zu erwähnen, daß sich Banken im externen Leistungsbereich in relativ stärkerer Abhängigkeit von nationalen und internationalen geld-, währungs- und finanzpolitischen Entscheidungen befinden als andere Unternehmen. Als Beispiele hierfür seien die Abhängigkeit der Kapitalmarktzinsen von der Bundesbankpolitik und der Finanzpolitik des Bundes, "aber auch die zunehmend informelle "Inpflichtnahme" der Banken seitens politischer Instanzen - man denke nur an staatliche Konjunkturprogramme oder an die "Polenkredite" -" genannt.<sup>2</sup>

## 2.2 Ausgewählte bankbetriebliche Planungsansätze in der Literatur

Versucht man, die in der Literatur veröffentlichten Ansätze zur Bankunternehmensplanung zu systematisieren, so bietet sich als erstes Unterscheidungskriterium die Aufteilung in einerseits finanz- und ergebnisorientierte

---

1 Vgl. Büschgen, H.E., Planung, a.a.O., S. 262 sowie Bernhardt, P., a.a.O., S. 556.

2 Büschgen, H.E., Umfeld, a.a.O., S. 13. Vgl. auch Krümmel, H.J., Perspektiven, a.a.O., S. 26 f. sowie Büschgen, H.E., Planung, a.a.O., S. 261.

und andererseits marktorientierte Planungsansätze an. Im Mittelpunkt der finanz- und ergebnisorientierten Planungsansätze steht die Planung der Liquidität, des Ergebnisses und der Bilanzstruktur. Marktorientierte Planungsansätze gehen von den marktlichen Transaktionen zwischen der Bank und ihren Kunden aus und stellen die Bank-Kunden-Beziehung und die sie beeinflussenden Parameter als Ausgangspunkt der Planungsüberlegungen dar.

Das zweite Unterscheidungskriterium ist in der Fristigkeit und dem Globalitätsgrad der Planung zu sehen. Hier können Ansätze der strategischen und der operativen Planung unterschieden werden. Im Gegensatz zur strategischen bezieht sich die operative Planung auf einen kürzeren Planungshorizont mit einem erheblich höheren Detaillierungsgrad. Strategische und operative Planung können als Endpunkte eines Kontinuums aufgefaßt werden, so daß keine eindeutige Abgrenzung zwischen ihnen möglich ist, sondern der Übergang zwischen beiden Planungsstufen vielmehr fließend ist. Unterscheidet man zusätzlich noch zwischen strategischer Glob- und strategischer Feinplanung, ergeben sich insbesondere Überschneidungen zwischen der strategischen Feinplanung und der operativen Planung.

Das dritte Unterscheidungskriterium bezieht sich auf die für Universalbanken typische Filialstruktur. Hier nach kann zwischen Planungsansätzen, die explizit die Filialstruktur berücksichtigen und Planungsansätzen, die die Filialstruktur nicht explizit berücksichtigen, sondern das gedankliche Konstrukt der Gesamtbank ihren Planungsüberlegungen zugrundelegen, unterschieden werden.

Fügt man alle drei Dimensionen zusammen, so ergibt sich der in Abbildung 1 gezeigte Positionierungsraum für bankbetriebliche Planungsansätze.

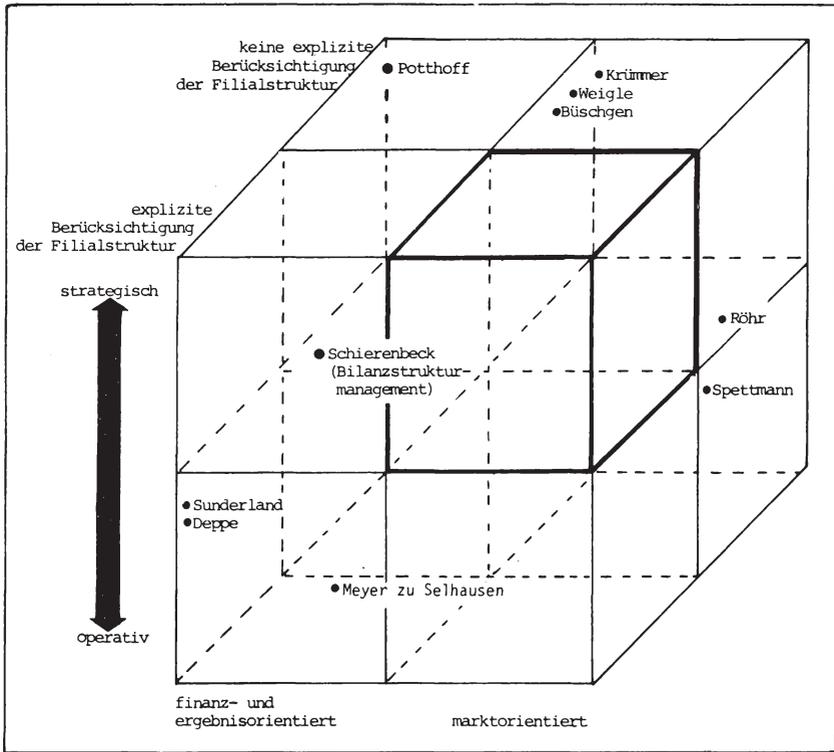


Abb. 1: Klassifizierung bankbetrieblicher Planungsansätze

Als Beispiele für finanz- und ergebnisorientierte Planungsansätze, die der operativen Planung zugerechnet werden können, und die explizit die Filialstruktur berücksichtigen, können die Ansätze von Deppe<sup>1</sup> und Sunderland<sup>2</sup> gelten.

Deppe entwickelt auf der Basis des Operation Research ein analytisches Planungsmodell, in dessen Mittelpunkt die Planung der Liquiditätsstruktur unter Wachstumsbedingungen steht.

Sunderlands Planungsansatz zur Bilanz- und Liquiditätsstruktur ist ebenfalls als analytisches Modell auf Operation-Research-Basis zu charakterisieren. Er entwickelt ein "Corporate Planning"-Modell, das als Zielfunktion den diskontierten Reingewinn nach Steuern wählt und Restriktionen für einzelne Geschäftsstellen sowie für die Gesamtbank berücksichtigt.

Weitere Ansätze zur operativen finanz- und ergebnisorientierten Planung liegen von Krümmel<sup>3</sup>, Meyer zu Selhausen<sup>4</sup>, Schneider<sup>5</sup> und Zinken<sup>6</sup> vor.

---

1 Vgl. Deppe, H.-D., Bankbetriebliches Wachstum. Funktionalzusammenhänge und Operation Research in Kreditinstituten, Stuttgart 1969, insbesondere S.2.

2 Vgl. Sunderland, N.V., Bank Planning Models, Bern 1974, insbesondere S. 2 f..

3 Vgl. Krümmel, H.J., Liquiditätssicherung als Teil der Unternehmenspolitik der Banken, in: Kredit und Kapital, 1969, S. 60 ff..

4 Vgl. Meyer zu Selhausen, H., Die Optimalplanung von Kapitalbeschaffung und Kapitalverwendung einer Kreditbank mit den Methoden der Unternehmensforschung, Köln 1970.

5 Vgl. Schneider, R., Liquiditätsplanung bei Banken mit Computereinsatz, Diss. Freiburg 1971.

6 Vgl. Zinken, R., Die Planung im Bankbetrieb unter besonderer Berücksichtigung operationsanalytischer Lösungsversuche zur Optimalplanung des Aktiv- und Passivgeschäfts, Köln 1975.

Für die finanz- und ergebnisorientierte strategische Planung können die Ansätze von Potthoff<sup>1</sup>, der Planungsverfahren und -modelle unter besonderer Berücksichtigung der Unsicherheit diskutiert, sowie von Schierenbeck<sup>2</sup> beispielhaft genannt werden. Der Ansatz von Schierenbeck kann als Gesamtplanungskonzept interpretiert werden, das ausgehend vom strategischen Bilanzstrukturmanagement der Gesamtbank die Filialen über Budgets und Planungsvorgaben mit einbezieht und somit auch Elemente der operativen Planung berücksichtigt.

Im Rahmen der marktorientierten Bankplanung stellen Meyer zu Selhausen<sup>3</sup> und Spettmann<sup>4</sup> je einen analytischen Planungsansatz zur integrierten Marketing- und Liquiditätsplanung vor. Beide Modelle können aufgrund ihres hohen Detaillierungsgrades als Modelle der operativen Planung interpretiert werden.<sup>5</sup> Spettmann legt seinen Überlegungen eine filiallose Modellbank zugrunde,<sup>6</sup> Meyer zu Selhausen berücksichtigt dagegen die Zweigstellenpolitik explizit.<sup>7</sup>

- 
- 1 Vgl. Potthoff, P., Planungsverfahren unter Unsicherheit als Instrument der strategischen und taktischen Gesamtplanung einer Universalbank, Diss. Münster 1977, insbesondere S. 6 ff..
  - 2 Vgl. Schierenbeck, H., Strategische Finanzplanung in Kreditinstituten, in: Strategische Bankplanung. Vorträge und Berichte der Tagung strategische Bankplanung am 30. September 1982, Hrsg.: H.J. Krümmel und B. Rudolph, Frankfurt am Main 1983, S. 224 ff..
  - 3 Vgl. Meyer zu Selhausen, H., Quantitative Marketing-Modelle in der Kreditbank. Oberziel-orientierte Bewertung globaler Entscheidungsalternativen, Berlin 1976 (im folgenden zitiert als: Meyer zu Selhausen, H., Marketing-Modelle).
  - 4 Vgl. Spettmann, Th., Budgetierung im finanziellen Leistungsbereich der Bank mit Hilfe eines modularen Planungsmodells, München 1979.
  - 5 Vgl. Meyer zu Selhausen, H., Marketingmodelle, a.a.O., S. 41; Spettmann, Th., a.a.O., S. 40 ff..
  - 6 Vgl. ebenda, S. 137.
  - 7 Vgl. Meyer zu Selhausen, H., Marketingmodelle, a.a.O., S. 203 ff..

Als Beispiele für marktorientierte strategische Bankplanung können die Ansätze von Röhr<sup>1</sup>, Weigele<sup>2</sup>, Krümmer<sup>3</sup>, Tanew-Iliitschew<sup>4</sup> und Büschgen<sup>5</sup> angesehen werden. Es handelt sich dabei um heuristische Planungsansätze, die auf der Grundlage strategischer Erfolgsfaktoren aufgebaut sind. Insbesondere die Konzepte, die die Portfolio-Methode zugrundelegen, übernehmen jedoch häufig unkritisch die lediglich für Industriebetriebe nachgewiesenen Erfolgsfaktoren in den Bankbereich. Der Vorschlag von Röhr, bei dem das Marktpotential als strategischer Erfolgsfaktor interpretiert werden kann, läßt sich zudem nicht eindeutig der strategischen Planungsebene zuordnen, da er z.T. wegen Detaillierung und Fristigkeit die eher operativen Planungsprobleme behandelt.

Allen Konzepten gemeinsam ist, daß sie zwar von Universalbankbetrieben ausgehen, jedoch nicht explizit die meistens damit verbundene Filialisierung im Planungskalkül berücksichtigen. Die marktorientierte, strategische Bankplanung unter expliziter Berücksichtigung der Filialstruktur stellt somit ein Gebiet dar, das bisher in der Literatur zur Bankplanung nicht in hinreichendem Maße bearbeitet worden ist.

- 
- 1 Vgl. Röhr, H., Potentialorientierte Marketing-Planung im Universalbankbetrieb, Diss. Köln 1973.
  - 2 Vgl. Weigele, O.M., Gestaltungsempfehlungen zur strategischen Unternehmensplanung von Universalbanken, Wien 1982.
  - 3 Vgl. Krümmer, St., a.a.O..
  - 4 Vgl. Tanew-Iliitschew, G., Portfolio-Analyse als Instrument strategischen Bankmanagements, in: ÖBA 1982, S. 133 ff..
  - 5 Vgl. Büschgen, H.E., Planung, a.a.O., S. 269, der jedoch auf die Problematik der Erfolgsfaktoren für die Portfolio-Analyse im Bankbereich eingeht.

### 3. Ziel und Gang der Untersuchung

Vor diesem Hintergrund liegt das Ziel der Untersuchung in der Entwicklung eines Konzepts zur strategischen Marketingplanung in filialisierten Universalbanken. Im Rahmen dieses Konzepts werden die aus der Filialisierung der Bank resultierenden Besonderheiten der Planungsproblematik explizit berücksichtigt. Zerlegt man die komplexe Problematik der strategischen Marketingplanung in filialisierten Universalbanken in prozessual und hierarchisch geordnete Problemkreise (vgl. Abbildung 2)<sup>1</sup>, so ist zu beachten, daß es sich bei der idealtypischen Aufteilung realiter um "interdependente Planungsvorgänge handelt, die in einem dynamischen Rückkopplungsprozeß ohne Anfang und ohne Ende eingebunden sind."<sup>2</sup>

Die in Abbildung 2 aufgeführten Problemkreise "Maßnahmenplanung" und "Realisation" gehen über die strategische Marketingplanung im engeren Sinne hinaus und werden zur operativen Planung bzw. Durchführung der Planung gerechnet.

1 Zu anderen Vorschlägen der Zerlegung der strategischen Planung in Phasenschemata vgl. Hinterhuber, H.H., Strategische Unternehmensführung, 3. Aufl., Berlin, New York 1984, S. 34 ff. (im folgenden zitiert als: Hinterhuber, H.H., Unternehmensführung), der ein 5-Phasen-Modell vorschlägt; Köhler, R., Grundprobleme der strategischen Marketingplanung, in: Die Führung des Betriebes, Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Curt Sandig zu seinem 80. Geburtstag gewidmet, Hrsg.: H.N. Geist und R. Köhler, Stuttgart 1981, S. 265 ff., der ein 7-Phasen-Modell vorschlägt, sowie Meffert, H., Wehrle, F., Strategische Unternehmensplanung. Eine Bestandsaufnahme ausgewählter Grundprobleme, Arbeitspapier Nr. 4 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Hrsg.: H. Meffert und H. Wagner, Münster 1982, S. 8 (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Wehrle, F., Unternehmensplanung), die ein 6-Phasen-Schema zugrundelegen.

2 Zahn, E., Strategische Planung zur Steuerung der langfristigen Unternehmensentwicklung, Berlin 1979, S.229.

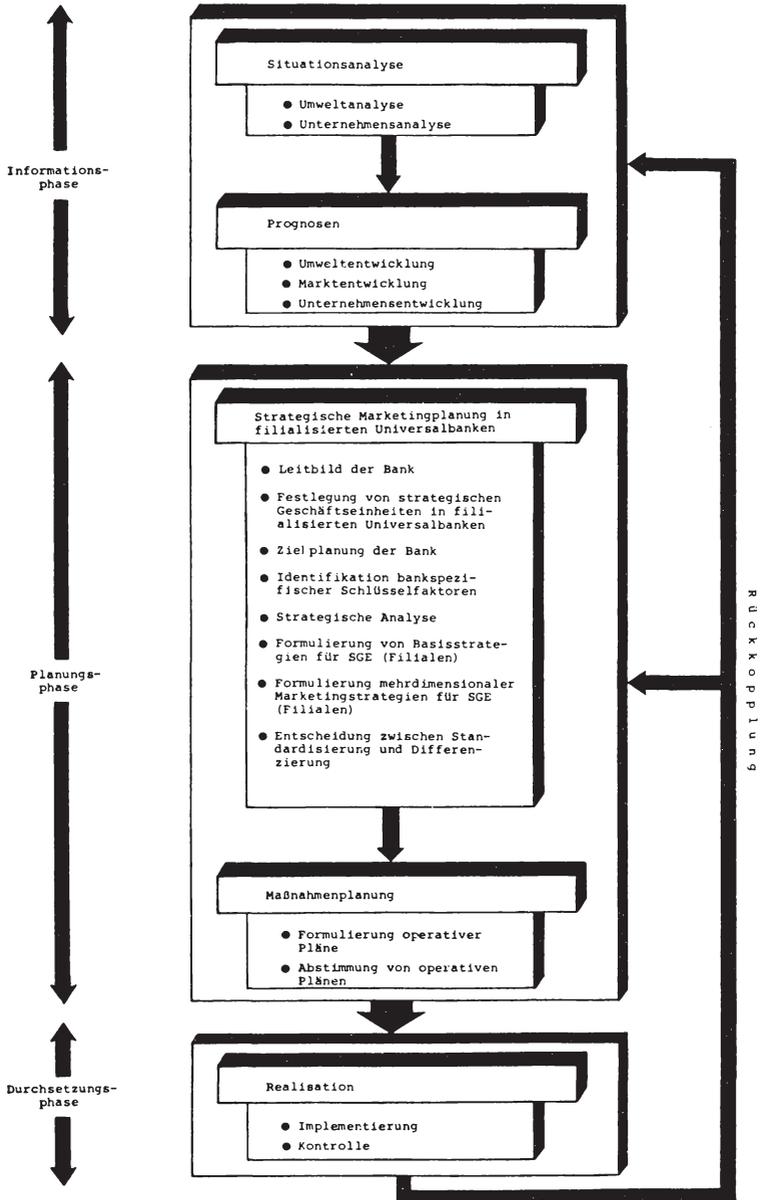


Abb. 2: Phasenschema der strategischen Marketingplanung in filialisierten Universalbanken

Von den in Abbildung 2 im einzelnen aufgezeigten Problemfeldern wird im Rahmen der nachfolgenden Untersuchung schwerpunktmäßig der Komplex der strategischen Marketingplanung und der Realisation erörtert.

Aufbauend auf der Skizzierung der relevanten Veränderungen der Marketingumwelt der Banken, der Klärung definitorischer Grundlagen und der Einordnung der Untersuchung in das forschersische Umfeld werden im 2. Hauptteil (Kapitel II) die Basisentscheidungen für die strategische Marketingplanung erörtert. Der erste hierbei angesprochene Problemkreis liegt mit dem Unternehmensleitbild als Ausgangspunkt der strategischen Marketingplanung vor. Der zweite Untersuchungsschwerpunkt liegt auf der Problematik der Dekomposition der Gesamtbank in planbare strategische Geschäftseinheiten (SGE). Dabei werden die Möglichkeiten der produkt-, kunden- und filialdominanten Bildung von SGE erörtert. Mit der filialdominanten Abgrenzung von SGE wird ein Ansatz verfolgt, der insbesondere die Implementierung und Realisation der Planung wegen der faktisch vorhandenen Organisationsstruktur einer filialisierten Universalbank erleichtert. Neben der filialdominanten SGE-Bildung wird die für die konsequente Marktorientierung besonders relevante Kundendimension berücksichtigt und in einem zweiten Ansatz parallel zur filialdominanten SGE-Bildung Kundengruppen gebildet. Beide Dekompositionsansätze werden am Schluß der Phase der strategischen Marketingplanung integriert, so daß im Endstadium der Planung homogene Geschäftseinheiten als Produkt-Kunden-Filial (bzw. Regionen)-Kombinationen entstehen. Hierbei geht die Produktdimension über die Zuordnung zur Kundendimension in die Abgrenzung der SGE ein. Den dritten Problemkreis im 2. Hauptteil bildet die Aufstellung eines konsistenten

filialorientierten bankbetrieblichen Zielsystems, das neben dem Leitbild die Grundlage für die strategische Marketingplanung darstellt. Die Identifikation strategischer Schlüsselfaktoren für filialisierte Universalbanken erfolgt im vierten Problemkreis. Dabei werden aus der Literatur zur strategischen Planung bekannte Faktoren auf ihre Übertragbarkeit in den Bankbereich untersucht, bevor eigene, zum Teil aus dem Zielsystem entnommene Schlüsselfaktoren diskutiert und empirisch überprüft werden.

In Kapitel III werden auf der Basis der Portfolio-Methode Strategien für Filialen, die als dekomponierte Einheiten Gegenstand der strategischen Marketingplanung sind, entwickelt. Dazu werden nach einer kritischen Würdigung des Portfolio-Konzeptes verschiedene Portfolio-Varianten, denen die abgeleiteten strategischen Schlüsselfaktoren zugrunde liegen, exemplarisch zur Ableitung von marktorientierten Filialstrategien vorgestellt, wobei eine dreistufige Vorgehensweise gewählt wird. Im Anschluß an die strategische Analyse und die Ableitung von Basisstrategien werden mehrdimensionalen Marketingstrategien zur Konkretisierung und Ausfüllung der Basisstrategien abgeleitet. Durch die Dimension der Marketing-Instrumentalstrategien, die als Aktionskombinationen verschiedener Instrumentebereiche auf bestimmtem Aktivitätsniveau zur Marktstimulierung zu verstehen sind, werden die Basisstrategien und die übrigen Dimensionen der Marktwahl- und -bearbeitungsstrategien weiter konkretisiert. Zur Ergänzung der Filialstrategien wird im letzten Schwerpunkt dieses Kapitels die bereits erwähnte Möglichkeit der Dekomposition der Gesamtbank in kundendominante SGE (Kundengruppen) aufgegriffen und exemplarisch dargestellt. Für die mit Hilfe der Clusteranalyse gebildeten fünf Kundengruppen werden Strate-

gien formuliert, die mit den Filialstrategien zusammengeführt werden. Am Ende dieses stufenweisen Integrationsprozesses stehen Strategien für Produkt-Kunden-Filial (Regionen)-Kombinationen, die im Vergleich zu bisherigen Filialen eine höhere Homogenität nach innen und eine höhere Heterogenität nach außen aufweisen. Dadurch, daß die bestehende Filialstruktur nicht in einem Schritt aufgelöst und durch die konsequente Kundengruppenorientierung ersetzt wird, sondern evolutorisch die Filialstruktur und die Kundengruppenstruktur angenähert und integriert werden, wird die wichtige Forderung des strategischen Managements nach der Berücksichtigung der Implementierung und Umsetzungsmöglichkeiten der strategischen Planung erfüllt.

Kapitel IV befaßt sich schließlich mit organisatorischen Aspekten der Planung und Umsetzung von Marketingstrategien in filialisierten Universalbanken. Hierbei wird die Organisation des Planungsprozesses, die Durchsetzung von Maßnahmen vor dem Hintergrund von Filialsteuerungssystemen und die Kontrolle von Maßnahmen erörtert.

Das im Rahmen der nachfolgenden Untersuchung erarbeitete Konzept wird durch ein konkretes Beispiel empirisch gestützt. Bei dem zur Exemplifizierung des Konzepts herangezogenen Beispiel handelt es sich um den Fall der X-Bank. Die X-Bank ist eine in einer deutschen Großstadt tätige Universalbank mit 18 Filialen bzw. Zweigstellen, deren Bilanzsumme im Jahr der Datenerhebung ca. 670 Mio. DM betrug. Die X-Bank hat ca. 10.000 Privatkunden und 4.000 Firmenkunden, die von insgesamt 110 Angestellten betreut

werden.<sup>1</sup> Bei den Privatkunden handelt es sich überwiegend um Angestellte, Rentner und Arbeiter (vgl. Tabelle 3 im Anhang), deren Nettohaushaltseinkommen hauptsächlich zwischen 1.000 und 3.000 DM liegt (vgl. Tabelle 4 im Anhang). 49,8 % der Privatkunden haben die Volksschule besucht (vgl. Tabelle 6 im Anhang). Die Schwerpunkte in der Altersverteilung liegen mit 22 % der Privatkunden im Bereich zwischen 40 und 49 Jahren und mit 24,7 % bei den über 60jährigen (vgl. Tabelle 6 im Anhang). 94,6 % der Privatkunden bezeichnen die X-Bank als ihre Hausbank, lediglich 5,4 % hatten eine andere Hauptbankverbindung.<sup>2</sup>

Die zentralen Situationsvariablen machen deutlich, daß die X-Bank eine relativ kleine Bank ist, die ihren Schwerpunkt bei Kunden hat, die lediglich über geringe finanzwirtschaftliche Einkaufsmacht verfügen.

---

1 Die aus der Kundenbefragung der X-Bank in der Untersuchung verwendeten Daten beziehen sich lediglich auf den Privatkundenbereich; Firmenkunden konnten nicht berücksichtigt werden, da aufgrund der geringen Fallzahl keine filialspezifischen Aussagen für Firmenkunden getroffen werden konnten.

2 Sämtliche Auswertungsarbeiten im Rahmen der vorliegenden Untersuchung erfolgten mit Hilfe des SPSS-Programmpaketes (Version 9 und X) des Rechenzentrums der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Vgl. zu den SPSS-Programmpaketen Nie, N.H., u.a., SPSS- Statistical Package for the Social Science, 2nd Edition, New York u.a. 1975; Beutel, P., Schubö, W., SPSS 9, Statistik-Programm-System für die Sozialwissenschaften, nach N.H. Nie und C.H. Hull, 4. Aufl., Stuttgart, New York 1983; Schubö, W., Uehlinger, H.-M., SPSS-X, Handbuch der Programmversion 2, Stuttgart, New York 1984.

## II. Rahmenentscheidungen und Schlüsselfaktoren für die strategische Marketingplanung in Universalbanken

### 1. Leitbild als Ausgangspunkt der strategischen Marketingplanung

Ausgangspunkt und Basis für alle Entscheidungen im Rahmen der strategischen Bankplanung ist das Unternehmensleitbild<sup>1</sup> der Gesamtbank. Es kann als globaler Ausdruck der Zielansprüche der an der Bank beteiligten Koalitionspartner interpretiert werden. Das Unternehmensleitbild hat z.T. meta-ökonomischen Charakter und spiegelt die allgemeinen Wertvorstellungen und Grundhaltungen der Bank wider, die als Grundlage für alle weiteren Planungsüberlegungen, insbesondere für die Entwicklung des Bankzielsystems, wirksam werden.<sup>2</sup>

Das Unternehmensleitbild bzw. die Unternehmensphilosophie nimmt insofern normativen Charakter an, als sie durch ein widerspruchsfreies System von Grundsätzen das Verhalten und die Erwartungen aller Koalitionspartner bestimmt. Das Leitbild ist somit der allgemeinste Ausdruck der langfristig verfolgten Bankpolitik und legt beispielsweise die Position der Bank

1 Die Ausdrücke Unternehmensleitbild, Unternehmensphilosophie, Unternehmensleitsätze und Unternehmenskonzeption werden in der Literatur häufig synonym verwendet.

2 Vgl. Meffert, H., Unternehmensziele, in: Jahrbuch des Marketing, Hrsg.: K. Schöttle, Essen 1971, S. 22 (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Unternehmensziele); Becker, J., Grundlagen der Marketing-Konzeption: Marketingziele, Marketingstrategien, Marketingmix, München 1983, S. 23 f.; Kilgus, E., Die Unternehmensphilosophie als Grundlage einer langfristigen betrieblichen Bankpolitik, in: Schweizer Banken in der Welt von morgen, Hrsg.: L. Schuster, Bern, Stuttgart 1975, S. 201 ff. (im folgenden zitiert als: Kilgus, E., Unternehmensphilosophie).

in den Beziehungen zum Staat, zur Gesellschaft, zum Recht, zur Politik und daraus resultierend zum Wirtschaftssystem fest.

Weiterhin werden im Leitbild die Grundprinzipien der Verhaltensweisen gegenüber Kunden, Kapitaleignern, Mitarbeitern, der Öffentlichkeit und den Konkurrenten festgeschrieben. Daneben werden die Führungsgrundsätze der Bank in bezug auf die Organe der Führung, den Aufbau der Führung und das Führungsverhalten bestimmt.

Schließlich gilt es noch im Leitbild festzulegen, in welcher Rechtsform die Bank arbeitet, welche grundsätzliche Risiko- und Finanzierungspolitik verfolgt wird, welches Leistungsprogramm angeboten werden soll, ob und bei welchen Kundengruppen Prioritäten gesetzt werden, und wie die geographische Präsenz der Bank ausgestaltet sein soll.

Diese grundsätzlichen, im Leitbild der Bank festgelegten Merkmale sind langfristig orientiert und ändern sich im Zeitablauf nicht oder nur wenig.<sup>1</sup>

Als Basis und Datum für die strategische Marketingplanung rücken die im Leitbild dokumentierten Grundsatz-

---

<sup>1</sup> Vgl. Kilgus, E., Unternehmensphilosophie, a.a.O., S. 204 ff.; Dolff, P., Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle in Kreditinstituten, in: Fragen der Bankplanung, Hrsg.: L. Mülhaupt, Frankfurt/Main 1975, S. 39; Wielens, H., Aufgabe und organisatorische Einordnung des Controlling in Banken, in: Die Bank, 1980, S. 57 (im folgenden zitiert als: Wielens, H., Aufgabe). Vgl. auch Mattes, H., a.a.O., S. 540 f., der hierfür in Anlehnung an Sandig, C., Betriebswirtschaftspolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1966, S. 134 ff., den Begriff konstitutive Entscheidungen gebraucht.

entscheidungen über das Leistungsprogramm, über die Bearbeitung bestimmter Kundengruppen und über die geographische Präsenz in den Mittelpunkt der Überlegungen.

Die drei Dimensionen Produkt (Leistungsangebot), Kunde (Leistungsanfrage) und räumliche Marktabdeckung finden sich sowohl im Leitbild der Bank als Basis der strategischen Marketingplanung als auch auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten (Filialen) als Planungsobjekte in unterschiedlichem Detaillierungsgrad wieder.

Betrachtet man zuerst die Kunden- und die Produktdimension, so erscheint es sinnvoll, im Leitbild eine Unterteilung dieser Dimensionen auf hohem Globalitätsniveau vorzunehmen. Eine solche Unterteilung liegt vor, wenn man beide Dimensionen als Kontinuum auffaßt und deren Endpunkte jeweils als Spezialist und Universalist bezeichnet. Fügt man beide Dimensionen zusammen, so ergibt sich ein zweidimensionaler Raum, in dem man die Gesamtbank nach den Dimensionen Produkt und Kunde positionieren kann (vgl. Abbildung 3).

Der erste Quadrant wird von der Universalbank ausgefüllt. Als Universalbank können Banken bezeichnet werden, die mit Ausnahme der Notenausgabe sämtliche Bankgeschäfte betreiben.<sup>1</sup> Neben der Sortimentsbreite

---

<sup>1</sup> Vgl. Mülhaupt, L., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre der Banken, 2. Aufl., Wiesbaden 1978, S. 63 (im folgenden zitiert als: Mülhaupt, L., Einführung); Süchting, J., Bankmanagement, a.a.O., S. 342 ff. sowie Hahn, O., Struktur der Bankwirtschaft, Bd. I: Banktypologie und Universalbanken, Berlin 1981, S. 69 ff. (im folgenden zitiert als: Hahn, O., Banktypologie), der eine eigene Definition vorschlägt.

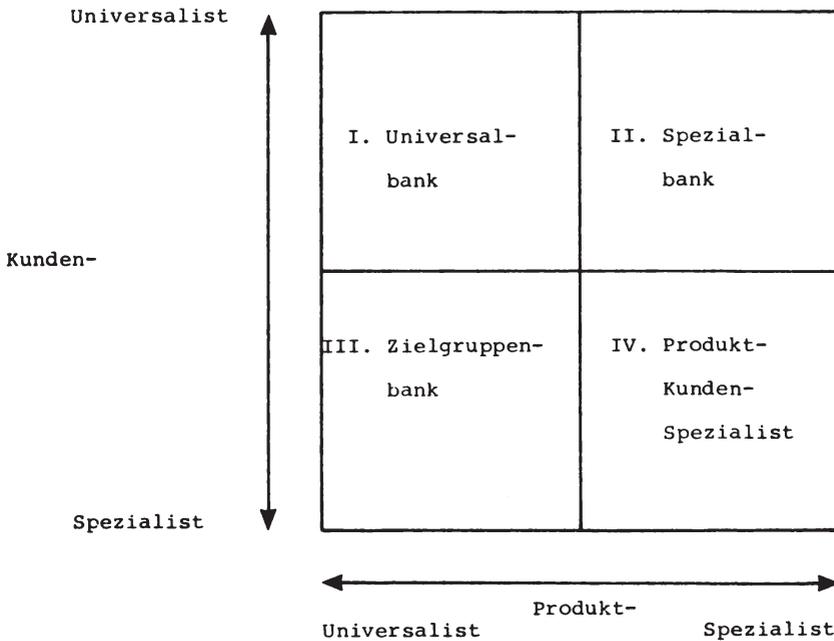


Abb. 3: Produkt-Kunden-Positionierungsraum für Banken

bildet die Kunden- bzw. Zielgruppenorientierung das zweite typisierende Merkmal. Universalbanken sind danach durch eine breite Zielgruppenansprache gekennzeichnet.<sup>1</sup> Als typische Beispiele für Universalbanken können die drei deutschen Großbanken Deutsche Bank, Dresdner Bank, Commerzbank, Sparkassen und Genossenschaftsbanken genannt werden.

<sup>1</sup> Vgl. Bernhardt, P., a.a.O., S. 565.

Spezialbanken<sup>1</sup> weisen ebenfalls eine breite Zielgruppenansprache auf. Im Gegensatz zu Universalbanken sind sie jedoch durch ein sehr enges Leistungssortiment gekennzeichnet. Beispiele für diesen Bankentyp sind Hypothekenbanken, Teilzahlungsbanken sowie Bausparkassen.<sup>2</sup>

Die dritte idealtypische Bankenkonzeption stellt die Zielgruppenbank dar (vgl. Abbildung 3). Sie ist durch ein breites Leistungsangebot, das sich nicht von dem einer Universalbank unterscheidet, und durch eine hohe Kundenspezialisierung bzw. Zielgruppenorientierung gekennzeichnet. Mit dem breiten Leistungsprogramm schöpft sie die Vorteile der Risikostreuung, der möglichen Ausgleichskalkulation und des internen Beschäftigungsausgleichs aus. Die hohe Zielgruppenorientierung verkleinert zwar ihren potentiellen Kundenstamm im Vergleich zur Universalbank, jedoch kann dieser vermeintliche Nachteil zu einem Vorteil für die Zielgruppenbank umgewandelt werden: Durch die hohe Zielgruppenorientierung ist die Bank in der Lage, die Bedürfnisse der von ihr ausgewählten Zielgruppen besser kennenzulernen und damit auch im Sinne einer optimalen Problemlösung für die Kunden besser zu befriedigen als Universalbanken. Daneben ermöglicht die Auswahl weniger Zielgruppen auch eine intensivere Betreuung der Bankkunden. Aus beiden

1 Der Begriff Spezialbank wird zur Kennzeichnung der Gegenposition gegenüber der Universalbank benutzt. In der Literatur wird heute dagegen oft der Begriff "Trennbank" gewählt. Vgl. hierzu Bundesministerium der Finanzen (Hrsg.), Grundsatzfragen der Kreditwirtschaft, Bericht der Studienkommission, Heft 28 der Schriftenreihe des BMF, Bonn 1979, S. 7; Hahn, O., Banktypologie, a.a.O., S. 73; Schierenbeck, H., Die Struktur des amerikanischen Bankwesens, in: Nachrichten aus dem Institut für Kreditwesen, Nr. 28, Wintersemester 1984/85, S. 31 ff..

2 Vgl. zu den jeweiligen Vorteilen von Universal- und Spezialbanken Hahn, O., Probleme des Universalbankensystems, in: ÖBA 1980, S. 348 f. (im folgenden zitiert als: Hahn, O., Probleme) und Süchting, J., Bankmanagement, a.a.O., S. 344.

Aspekten resultiert, daß der Gewinnbeitrag aus einer Kundenbeziehung im Vergleich zur Universalbank höher sein kann. Typisches Beispiel für eine Zielgruppenbank ist die BHF-Bank, die ihre Schwerpunkte im Großkundengeschäft und im Geschäft mit vermögenden Privatkunden setzt.<sup>1</sup>

Im vierten Quadranten schließlich sind sowohl auf Kundengruppen wie auch auf Produkte bzw. Produktgruppen spezialisierte Kreditinstitute positioniert. Durch die Spezialisierung im Leistungsprogramm weist dieser Banktyp ebenso wie die Spezialbanken eine besondere Leistungsfähigkeit im Produktbereich auf. Die hohe Zielgruppenorientierung hat darüber hinaus den Vorteil, daß die Bank in ihrem Produktbereich die Bedürfnisse und Probleme ihrer Kunden sehr gut kennt. Der Nachteil dieses Banktyps ist darin zu sehen, daß die Risikostreuung sowohl im Produktbereich als auch im Kundenbereich relativ gering ist. Hierdurch wird die auf Kunden und Produkte spezialisierte Bank anfälliger für Konjunkturrisiken und auch beispielsweise für Branchenrisiken im Firmenkundengeschäft. Andererseits hat sie aber auch die Chance, bei für ihren Markt günstigen Bedingungen hohe Gewinne zu erzielen. Beispiele für diesen Banktyp sind Schiffsbanken, deren Leistungsprogramm nur aus Schiffshypotheken und Schiffspfandbriefen besteht, und branchenorientierte Spezialbanken, wie die Industriekreditbank AG.<sup>2</sup>

---

1 Vgl. Gömmel, M., Erfahrungen mit der Bildung strategischer Geschäftsfelder in einer mittelgroßen Bank, in: Strategische Bankplanung, Vorträge und Berichte der Tagung Strategische Bankplanung am 30. September 1982, Hrsg.: H.J. Krümmel und B. Rudolph, Frankfurt/Main 1983, S. 182 ff..

2 Vgl. Hahn, O., Struktur der Bankwirtschaft, Bd. II: Spezialbanken und Internationale Banken, 1. Teilband, Berlin 1984, S. 50 f. und 184 ff. (im folgenden zitiert als: Hahn, O., Spezialbanken).

Über die Kunden- und Produktdimension hinaus bildet die räumliche Marktabdeckung die dritte Dimension der marketing-relevanten Merkmale des Leitbildes und legt fest, ob als Basis für die strategische Marketingplanung von einer

- lokal
- regional
- national oder
- international

tätigen Bank auszugehen ist.

Beim Merkmal der geographischen Präsenz kann die Geschäftstätigkeit auf eine der genannten geographischen Hierarchiestufen festgelegt bleiben, das Unternehmensleitbild kann aber auch vorsehen, mehrere Hierarchiestufen nacheinander zu durchlaufen. So könnte z.B. festgelegt sein, daß eine Bank, nachdem sie eine wie immer gemessene lokale Bedeutung und Größe hat, anschließend regional und national tätig wird. Eine solche Konzeption über die räumliche Marktabdeckung würde jedoch in sehr starkem Maße die konkreten Unternehmensziele der Bank und damit auch die strategische Marketingplanung determinieren.

Betrachtet man nun die Produkt-, Kunden- und geographische Dimension zusammen, so erhält man einen dreidimensionalen Positionierungsraum mit 16 idealtypischen Räumen (Abbildung 4).

In diesem Zusammenhang muß allerdings beachtet werden, daß einige der möglichen Kombinationen nur geringe Bedeutung haben. So erscheint es für eine auf Kunden- und Produktgruppen spezialisierte Bank nicht sinnvoll, lediglich eine lokale oder regionale Marktabdeckung

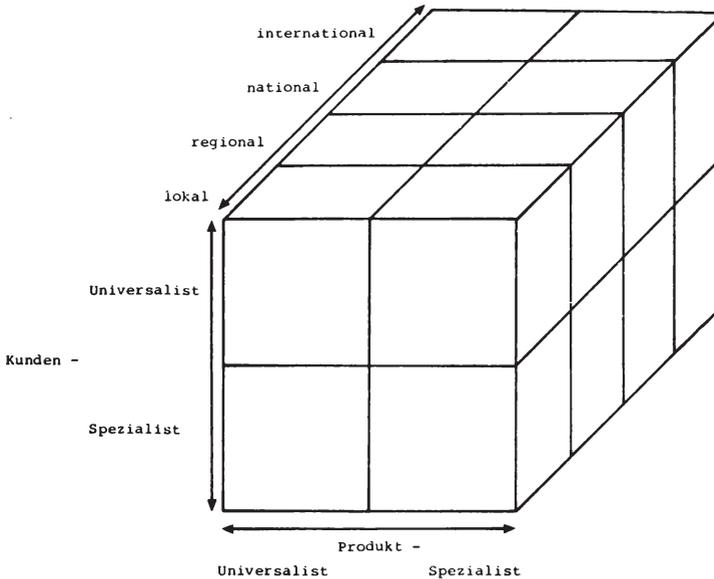


Abb. 4: Dreidimensionaler Positionierungsraum für Banken

anzustreben, da hierbei das Kundenpotential zu klein ist. Dieser Banktyp ist wahrscheinlich erst ab nationaler, mindestens aber regionaler Betätigung sinnvoll.<sup>1</sup> Dagegen können Universalbanken auf lokale Ebene beschränkt bleiben.

Eng im Zusammenhang mit der geographischen Marktabdeckung steht die Tatsache, ob es sich um eine filialisierte Bank oder um eine Bank mit einer Bankstelle handelt. Man kann sagen, daß mit wachsender geographischer Marktabdeckung die Tendenz zur Filialisierung steigt. Dies gilt auch für Kunden-Produkt-Spezialinstitute, insbesondere aber für Universalbanken.

<sup>1</sup> Dies wird durch das Beispiel der Wiederaufbaukasse Rheinland-Pfälzischer Weingebiete unterstrichen. Vgl. Hahn, O., Spezialbanken, a.a.O., S. 191 f..

Um zu einem konsistenten Willensbildungsprozess im Verlauf der gesamten Planung zu gelangen und damit die Funktion der Gesamtkoordination erfüllen zu können, erscheint es notwendig, das Unternehmensleitbild der Bank schriftlich zu fixieren. Die explizite Formulierung des Leitbildes stößt jedoch häufig auf den psychologischen Widerstand der Betroffenen, da in ihm nur relativ vage erscheinende Grundsätze formuliert werden. Sie ist jedoch Voraussetzung dafür, um die Kompatibilität verschiedener, konkreter Unternehmensziele mit dem Leitbild überprüfen zu können.

Das Unternehmensleitbild von Sparkassen beispielsweise richtet sich am öffentlichen Auftrag aus. Danach haben Sparkassen die Aufgabe, den Sparsinn und die Vermögensbildung breiter Bevölkerungsschichten zu fördern und die Kreditversorgung der Gewährträger und des Geschäftsgebietes, insbesondere des Mittelstandes und der wirtschaftlich schwächeren Bevölkerungskreise zu sichern.<sup>1</sup>

Das Leitbild privatrechtlich organisierter Banken dagegen orientiert sich am erwerbswirtschaftlichen Prinzip. So versteht sich die X-Bank als eine "Filialbank privaten Zuschnitts, die ihren Kunden die übliche Dienstleistungspalette einer Geschäftsbank anbietet. Ihre Geschäftspolitik wird durch die gewollte Ergänzungsfunktion zur Muttergesellschaft bestimmt. Das be-

---

<sup>1</sup> Vgl. Hauschildt, J., Unterschiede in der Zielkonzeption privatwirtschaftlicher, genossenschaftlicher und öffentlicher Banken?, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 1, Heft 4, 1978, S. 26 (im folgenden zitiert als: Hauschildt, J., Unterschiede; Mattes, H., a.a.O., S. 547.

deutet vor allem zielgruppenbezogen das Geschäft mit Arbeitnehmern (Arbeitern, Angestellten, Beamten, Rentnern), Kleinbetrieben im Handel und Gewerbe, mittelständischen Unternehmen und Angehörigen freier Berufe, leistungsbezogen die Pflege des Spargeschäfts in all seinen Erscheinungsformen, kurz-, mittel- und langfristige Kredite an Private und Firmen, regional die vornehmliche Beschränkung auf das Einzugsgebiet der Zweigstellen".<sup>1</sup>

Eine solchermaßen schriftliche Fixierung des Leitbildes ermöglicht die Koordination der gesamten Planung und die Überprüfung der konkreten Unternehmensziele der Bank.

## 2. Strategische Geschäftseinheiten als Gegenstand der strategischen Marketingplanung in filialisierten Universalbanken

### 2.1 Konzept der strategischen Geschäftseinheiten

Das im Planungsprozeß bisher auf hohem Aggregationsniveau belassene Planungsobjekt der Gesamtbank muß zum Zweck der Komplexitätsreduktion in planbare Einheiten dekomponiert werden, für die dann Strategien entwickelt werden.<sup>2</sup> Daher ist zunächst zu analysieren,

---

1 Selbstdefinition (Leitbild) der X-Bank.

2 Vgl. Büschgen, H.E., Bankunternehmensplanung, a.a.O., S. 275; Szyperski, N., Winand, U., Duale Organisation - Ein Konzept zur organisatorischen Integration der strategischen Geschäftsfeldplanung, in: ZfbF-Kontaktstudium 1979, S. 196; Trux, W., Müller, G., Kirsch, W., Das Management strategischer Programme, 1. Halbband, Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften, Hrsg.: W. Kirsch, München 1984, S. 77; Meffert, H., Wehrle, F., Unternehmensplanung, a.a.O., S. 13.

wie eine solche Aufteilung des Planungsobjektes erfolgen kann.

Als generelle Möglichkeiten für eine solche Aufteilung bieten sich die bereits im Leitbild auf hohem Aggregationsniveau verwendeten Dimensionen, Produkte, Märkte oder Produkt-Markt-Kombinationen an.

Abell griff die bereits 1960 von Th. Levitt erkannte Notwendigkeit der Einbeziehung der Technologiedimension als Ergänzung der Produkt-Markt-Kombination bei der Suche nach neuen Tätigkeitsfeldern auf<sup>1</sup> und schlägt vor, die Planungseinheit nicht nur durch die Angebotsdimension "Produkt" und die Nachfragedimension "Markt" zu definieren, sondern die verwendbaren Technologien (alternative technologies) zusätzlich zu berücksichtigen.<sup>2</sup>

Erscheint die Berücksichtigung der Technologiedimension in anderen Bereichen, insbesondere in technologydominanten Industriezweigen wie z.B. der Computerindustrie unumgänglich,<sup>3</sup> so hat sie in weiten Teilen des Dienstleistungsbereichs bisher lediglich eine untergeordnete Bedeutung:

---

1 Vgl. Levitt, Th., Marketing Myopia, in: HBR, July-August 1960, S. 45 ff..

2 Vgl. Abell, D.F., Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning, Englewood Cliffs, N.J. 1980, S. 17 ff. und S. 169 ff.; Abell, D.F., Hammond, J.S., Strategic Market Planning, Englewood Cliffs, N.J. 1979, S. 389 ff.; Köhler, R., a.a.O., S. 268 ff.; Borrmann, W.A., Unternehmensanalyse, in: Praxis der strategischen Unternehmensplanung, Hrsg.: A. Töpfer und A. Afheldt, Frankfurt/Main 1983, S. 208 ff..

3 Vgl. Walters, M., Marktwiderstände und Marketingplanung, Wiesbaden 1984, S. 63 ff..

Insbesondere im Bankbereich dient die Technologie bisher überwiegend als Hilfsinstrument zur schnellen und rationellen Abwicklung und Erstellung von Bankdienstleistungen. Dies wird am Beispiel der EDV im technisch-organisatorischen Bereich deutlich, die lediglich als Hilfsmittel zur Abwicklung der Geschäftsvorfälle eingesetzt wird. Durch die Technologie wird die eigentliche Bankleistung nicht verändert. Das gilt auch für das Beispiel von Bargeldautomaten, die nur einen anderen Distributionskanal für eine Bankleistung darstellen. Die Kernfunktion, die Ausgabe von Bargeld an Kontoinhaber, wird durch die Technologie-dimension nicht verändert.

Jedoch ist nicht zu verkennen, daß auch im Bankbereich die Technologiedimension an Einfluß bei der Definition von Planungseinheiten gewinnt. Hierbei ist insbesondere an Möglichkeiten der Automatisierung ganzer Zweigstellen (Automaten- bzw. SB-Zweigstelle) und die damit reduzierten Beratungstätigkeiten solcher Zweigstellen zu denken.

Von höherer Bedeutung im Vergleich zur Technologie ist bisher im Bankbereich jedoch die räumliche Dimension, deren besondere Bedeutung durch die Dienstleistungscharakteristik der Bankleistung begründet ist. Die Stofflosigkeit und fehlende Lagerfähigkeit der Bankleistung, insbesondere aber die Identität von Leistungserstellung und Leistungsabsatz unter unmittelbarer Mitwirkung des Kunden, d.h. der Kunde muß bei der Leistungserstellung anwesend sein, machen deutlich, daß die räumliche Marktabdeckung im Bankbereich eine strategisch relevante Dimension zur Abgrenzung der Planungseinheiten darstellt.

Mit Hilfe der drei Dimensionen Produkt (Leistungsangebot), Kunde (Leistungsanfrage) und räumliche Marktabdeckung (Regionen bzw. Filialen) läßt sich

die Dekomposition der Gesamtbank in Strategische Geschäftseinheiten (SGE)<sup>1</sup> realisieren. Unter Strategischen Geschäftseinheiten sollen im folgenden "Teilbereiche des Unternehmens, für die sich relativ unabhängig von anderen Bereichen Strategien entwickeln lassen,"<sup>2</sup> verstanden werden. SGE sind primär lediglich gedankliche Konstrukte, die Gegenstand der strategischen Planung sind und mit der tatsächlich vorhandenen Organisationsstruktur des Unternehmens nicht deckungsgleich sein müssen.<sup>3</sup> Die aus dieser allgemeinen Definition resultierenden Anforderungen bzw. Merkmale einer SGE werden in der Literatur unterschiedlich diskutiert und beruhen oftmals auf konkreten Unternehmens-

- 
- 1 Der Begriff der Strategischen Geschäftseinheit wird häufig synonym mit den Begriffen Strategisches Geschäftsfeld (SGF) in der deutschen Literatur sowie Strategic Business Unit (SBU) sowie Strategic Business Area (SBA) in der englischsprachigen Literatur verwendet.
- 2 Andreae, M., Portfolio-Management in der Führungspraxis, Information, Motivation, Organisation, Kontrolle, in: Portfolio-Management, Hrsg.: applan, Gesellschaft für Planung e.V., Berlin 1982, Kennzahl 4837, S. 7. Diese Definition wird in der so zitierten allgemeinen Form vom Beratungsunternehmen Athur D. Little verwendet. Zu weiteren (ähnlichen) Definitionen vgl. Gabele, E., Die Leistungsfähigkeit der Portfolio-Analyse für die strategische Unternehmensführung, in: Unternehmensführung aus finanz- und bankwirtschaftlicher Sicht, Hrsg.: E. Rühli u. J.-P. Thommen, Stuttgart 1981, S. 52; Trux, W., Müller, G., Kirsch, W., a.a.O., S. 77; Jain, S.C., Marketing Planning and Strategy, Cincinnati, Ohio 1981, S. 142. Das Konzept der Strategischen Geschäftseinheiten stammt aus dem industriellen Bereich und wurde bei General Electric erstmals angewendet. Vgl. hierzu Springer, C.H., Strategic Management in General Electric, in: Operations Research, No.6, 1973, S. 1177 ff.; Hall, W.K., SBU's: Hot New Topic in the Management of Diversification, in: Business Horizons, No.2, 1978, S. 17 ff.; Eick, J.-G., Segmentierung von Geschäftsfeldern und Geschäftseinheiten, Eine strategische Analyse im Strategie-Struktur-Zusammenhang, Diss. Augsburg 1982, S. 74 f..
- 3 Vgl. Gälweiler, A., Strategische Geschäftseinheiten (SGE) und Aufbauorganisation der Unternehmung, in: ZO 1979, S. 253 (im folgenden zitiert als: Gälweiler, A., SGE).

beispielten.<sup>1</sup>

Eine strategische Geschäftseinheit soll durch folgende Merkmale gekennzeichnet sein (vgl. Abbildung 5 ):

1. Eigene Marktaufgabe
  - o Wettbewerber am externen Markt
  - o identifizierbare Konkurrenz
  - o Lösung eines Anwenderproblems
  
2. Strategische Eigenständigkeit
  - o möglichst keine Interdependenzen
  - o eigene Ziele und Strategien
  
3. Eigener Erfolgspotentialbeitrag
  - o Vorhandensein relativer Wettbewerbsvorteile
  - o Identifikation der Haupterfolgswfaktoren
  - o effiziente Führung

Abb. 5 : Merkmale einer SGE

Die Eigenständigkeit der Marktaufgabe besagt, daß die SGE primär als Wettbewerber in einem externen Markt auftritt. Damit verbunden ist das Vorhandensein einer

<sup>1</sup> Zu einer vergleichenden Aufstellung und Beurteilung der Kriterien siehe Wehrle, F., Strategische Marketingplanung in Warenhäusern. Anwendung der Portfolio-Methode, Schriften zum Marketing, Hrsg.: H. Meffert, Band 1, Frankfurt/Main, Bern 1981, S. 37 ff..

identifizierbaren Konkurrenz. Daneben folgt aus der eigenständigen Marktaufgabe, daß eine SGE ein Anwenderproblem lösen soll. Unter Anwenderproblem ist eine Bedarfsbündelung zu verstehen, die im Bankbereich beispielsweise in der Abwicklung von Finanzierungen und/oder Kapitalanlagen zu sehen ist.<sup>1</sup>

Unter strategischer Eigenständigkeit soll verstanden werden, daß zwischen den SGE möglichst keine Interdependenzen bestehen sollen, so daß für SGE eigene Ziele und Strategien geplant und durchgeführt werden können. D.h. im Extrem, daß die Liquidation oder der Ausbau einer SGE keinen Einfluß auf andere SGE haben darf.<sup>2</sup> Hierbei muß jedoch bedacht werden, daß bei konsequenter Erfüllung dieser Anforderung mögliche Synergien zerschnitten werden können und eine Unternehmung hierdurch Wettbewerbsnachteile hinnehmen muß.<sup>3</sup> Im Bankbereich ist hierbei an den Bilanzzusammenhang zwischen Aktiv- und Passivgeschäften und an die gesetzlichen Normen zu denken, die für die Gesamtbank gelten und von daher eine absolute Unabhängigkeit zwischen SGE nicht zulassen.<sup>4</sup>

- 
- 1 Vgl. Szyperski, N., Winand, U., a.a.O., S. 197 f.; Neubauer, F.-F., Portfolio-Management, Neuwied 1982, S. 25 f.; Day, G.S., Strategic Market Planning, St. Paul u.a. 1984, S. 41 f.; Dunst, K.H., Portfolio Management, Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, Berlin, New York 1979, S. 61 f..
- 2 Vgl. Koch, H., Unternehmensplanung, a.a.O., S. 84; Szyperski, N., Winand, U., a.a.O., S. 197 f.; Kreikebaum, H., Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart u.a. 1981, S. 91; Rumelt, R., Strategy, Structure and Economic Performance, Cambridge, Mass. 1974, S. 13 f.; Dunst, K.H., a.a.O., S. 61.
- 3 Vgl. zum Synergiebegriff Ansoff, H.I., Corporate Strategy, New York u.a. 1965, S. 75 ff.; zu einem Beispiel: o.V., Spiel ums Überleben, in: WiWo, Nr. 20, 1982, S. 50; sowie zur Kritik: Borrmann, W.A., a.a.O., S. 212 ff..
- 4 Vgl. Büschgen, H.E., Planung, a.a.O., S. 266.

Das Merkmal des eigenen Erfolgspotentialbeitrags sagt aus, daß eine SGE in der Lage sein muß, auf ihrem Markt relative Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Hierzu ist es jedoch Voraussetzung, die strategischen Schlüsselfaktoren, die einen Wettbewerbsvorteil begründen, zu erkennen, um sie berücksichtigen zu können. Daneben ist es für einen Erfolgspotentialbeitrag notwendig, daß die SGE über eine effiziente eigene Führung verfügt und Synergieeffekte nutzt, die sich beispielsweise aus dem kundenbezogenen Zusammenhang zwischen Anlage- und Finanzierungsgeschäften ergeben und die unter dem Stichwort "Alles aus einer Hand" genutzt werden.<sup>1</sup>

Zum Kriterium der effizienten Führung muß angemerkt werden, daß dies erst dann Platz greift, wenn die Planungsphase der Strategie abgeschlossen ist und die Umsetzung beginnt. Führungseffizienz wird somit erst dann notwendig, wenn die tatsächliche Struktur des Unternehmens an die gedankliche SGE-Struktur angeglichen wird.<sup>2</sup>

## 2.2 Ansätze zur Abgrenzung von strategischen Geschäftseinheiten

Für die Dekomposition bietet es sich nun an, eine der drei Dimensionen Produkt, Kunde oder Region, die be-

---

<sup>1</sup> Vgl. Szyperski, N., Winand, U., a.a.O., S. 198; Day, G.S., a.a.O., S. 41 f.; Gerl, K., Roventa, P., Strategische Geschäftseinheiten - Perspektiven aus der Sicht des Strategischen Managements, in: ZfbF-Kontaktstudium, 1981, S. 852 f..

<sup>2</sup> Vgl. Gälweiler, A., SGE, a.a.O., S. 253; Adolfse, J., Vervoordeldonk, F., Strategic Planning and Policy Making in Banks, in: LRP, Juni 1979, S. 75; vgl. zur organisatorischen Gestaltung von SGE auch Haspeslagh, Ph., Portfolioplanning: Uses and Limits, in: HBR, January-February 1982, S. 65 f..

reits als marketingrelevante Dimension im Leitbild angesprochen waren, als Ausgangspunkt zur Abgrenzung zu verwenden. Sie können jedoch nicht in der gleichen Globalitätsstufe angewendet werden, sondern müssen entsprechend der niedrigeren Hierarchiestufe, auf der die SGE angesiedelt sind, detailliert und verfeinert werden.<sup>1</sup> Dies bedeutet, daß die Kundendimension einer Disaggregation in Kundengruppen, die Produktdimension einer Disaggregation in Produktgruppen bedarf. Die Dimension der räumlichen Marktabdeckung aus dem Leitbild muß entsprechend in Regionen(gruppen) oder Filial(gruppen) aufgeteilt werden, so daß die SGE primär entweder unter dem Blickwinkel von Produkten, Kunden oder räumlichen Märkten bzw. Filialen gebildet werden. Die jeweils übrigen Merkmale ergänzen dann das primäre Bildungskriterium mit der Folge, daß SGE im Bankbetrieb insgesamt als "Produkt-Kunden-Regional-Markt"-Kombinationen angesehen werden können.<sup>2</sup>

Im folgenden werden diese drei Ausgangspunkte und ihre Bedeutung für die strategische Marketingplanung bei Banken diskutiert.

1 Vgl. Köhler, R., a.a.O., S. 270 ff..

2 Vgl. Schimmelmann, W.von, Strategische Geschäftsfeldkonzeptionen in Banken, in: Strategische Bankplanung, Vorträge und Berichte der Tagung Strategische Bankplanung am 30. September 1982, Hrsg.: H.J. Krümmel und B. Rudolph, Frankfurt/Main 1983, S. 174; Hintsch, Th., Geschäftsfeldsteuerung in Kreditinstituten, Frankfurt/Main u.a. 1984, S. 57 ff.; der zwar die drei Dimensionen betrachtet, aber eine SGE nur als Zielgruppen-Regionalmarkt-Kombination definiert sowie Hoffmann, J., Erkenntnisse aus der Portfolio-Analyse der Konkurrenz für die eigenen Produkt-/Markt-Strategien, in: Portfolio-Management, Hrsg.: agplan Gesellschaft für Planung e.V., Berlin 1982, Kennzahl 4834, S. 13; zu den Dimensionen der SGE vgl. Gerl, K., Roventa, P., a.a.O., S. 847; Szyperski, N., Winand, U., a.a.O., S. 196; Henzler, H., Strategische Geschäftseinheiten (SGE): Das Umsetzen von strategischer Planung in Organisation, in: ZfB 1978, S. 913; Hinterhuber, H.H., a.a.O., S. 266 f.; Dunst, K.H., a.a.O., S. 56 ff.; Cravens, D.W., Strategic Marketing, Homewood, Ill. 1982, S. 54 ff.; Abell, D.F., a.a.O., S. 12 ff..

## 2.21 Produktdominante Abgrenzung strategischer Geschäftseinheiten

Betrachtet man als ersten Ansatzpunkt zur Bildung von SGE die Produktdimension, so stellt sich zuerst die Frage, welche Aggregationsebene der Produktdimension für die strategische Marketingplanung bei Banken geeignet erscheint. Zur Erörterung dieser Frage bietet es sich an, die Produktdimension grob auf drei unterschiedlichen Ebenen zu betrachten (Abbildung 6 ).

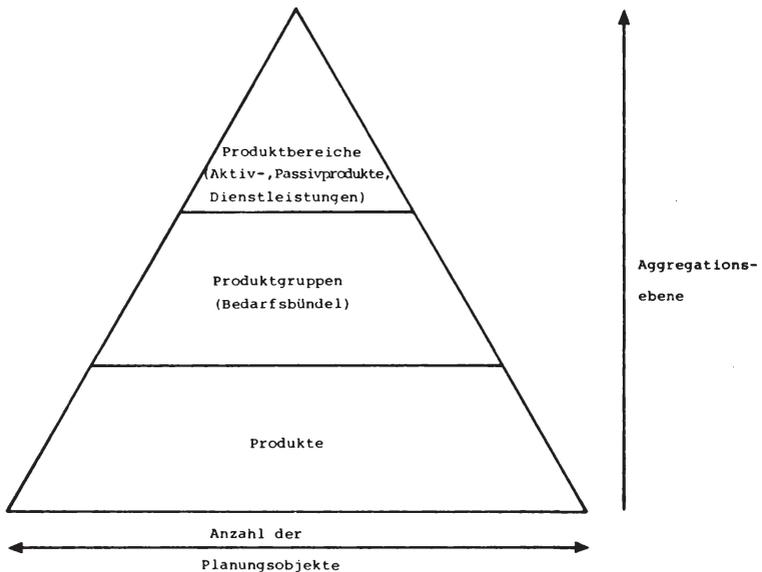


Abb. 6 : Aggregationsebenen der Produktdimension

Die Ebene der Produktbereiche bildet die höchste Aggregationsstufe. Auf ihr werden die Produkte lediglich nach ihrer Bilanzwirksamkeit eingeteilt. So werden Aktivprodukte, Passivprodukte und Dienstleistungen

(bilanzunwirksame Produkte) unterschieden. Der Vorteil dieser Einteilung ist darin zu sehen, daß man mit drei Bereichen eine problemlos überschaubare Anzahl erhält. Andererseits müssen diesen Bereichen noch die anderen Dimensionen Kunden und Regionen bzw. Filialen als sekundäre Abgrenzungsmerkmale zugeordnet werden. Da die Produktbereiche aber eine Vielzahl verschiedenartiger Produkte beinhalten, die von unterschiedlichen Kundengruppen und in allen Filialen nachgefragt werden, erscheint eine sinnvolle SGE-Bildung auf dieser Ebene nicht möglich. Hinzu kommt, daß eine zu geringe Differenzierung und damit eine nicht vertretbare Heterogenität der SGE für die strategische Marketingplanung vorliegt.

Als anderer Extrempunkt ist die Ebene der Produkte zu betrachten. Trotz der relativ geringen Zahl der Produkte im Bankbereich im Vergleich beispielsweise zu einem Warenhaus, würde die SGE-Bildung nach Produkten die Zersplitterung des Gesamtunternehmens in zu viele kleine SGE nach sich ziehen. Hierdurch entsteht die Gefahr, daß aufgrund der Vielzahl von SGE die strategische Gesamtsicht der Bank nicht erreicht wird. Darüber hinaus bleibt ein für den Bankbereich wesentliches Synergiepotential, das Cross-Selling, unberücksichtigt, weil eine Verknüpfung der Leistungsangebote verschiedener Geschäftseinheiten im Rahmen der strategischen Planung nicht mit einbezogen wird. Somit erscheint die Bildung von SGE nach Produkten insgesamt ebenfalls ungeeignet.

Auf der mittleren Aggregationsebene werden einzelne Produkte nach verschiedenen Merkmalen zu Produktgruppen, die auch als Bedarfsbündel interpretiert werden können, zusammengefaßt. Als Kriterium zur Pro-

duktgruppenbildung bieten sich u.a. Kundenbedarfe und Bilanzwirksamkeit der Produkte an. Ein Beispiel für die Bildung von Produktgruppen zeigt Abbildung 7, die auf den Daten der X-Bank beruht.<sup>1</sup>

Hiernach werden bei der X-Bank 6 Produktgruppen gebildet, die als Ausgangspunkt für die strategische Segmentierung dienen. Diesen werden dann Kunden- bzw. Kundengruppen und Filialen zugeordnet. Die Aggregationsebenen der Produktgruppen ermöglichen es damit, die Nachteile der beiden zuvor beschriebenen Ebenen zu vermeiden. Einerseits wird die Gefahr der Zersplitterung vermieden und die strategische Gesamtsicht gewahrt, andererseits ist die Zahl der SGE für die strategische Marketingplanung gut überschaubar.

Obwohl sich die Ebene der Produktgruppen damit im Rahmen einer produktdominanten SGE-Bildung als die am besten geeignete Aggregationsebene erweist, ist sie für die strategische Marketingplanung bei Banken wegen der Zerschneidung von Synergien nur bedingt geeignet.

---

<sup>1</sup> In Klammern werden Produkte aufgeführt, die ebenfalls zu den Produktgruppen gehören könnten, aber bei der Datenerhebung für die X-Bank nicht im Fragebogen aufgeführt waren (vgl. Anhang, Frage 7 des Fragebogens).  
Vgl. zur Produktgruppenbildung auch Rudolph, B., Instrumente der strategischen Unternehmensplanung - Stand und Entwicklungstendenzen, in: Strategische Bankplanung, Vorträge und Berichte der Tagung Strategische Bankplanung am 30. September 1982, Hrsg.: H.J. Krümmel und B. Rudolph, Frankfurt/Main 1983, S. 70.

- Geld- und Kapitalanlagen bei der Bank
  - Sparkonto
  - Sparbriefe
  - Termineinlagen / Festgelder
  - Bausparen / Prämiensparen
  - (- Bankobligationen)
  
- Finanzierungen durch die Bank
  - kurzfristiger Kredit
  - längerfristiger Kredit
  
- Dienstleistungen der Bank
  - Wertpapiere
  - Depot / Schließfach
  
- Zahlungsverkehr
  - laufendes Konto
  - Scheck
  - Überweisungen
  - Daueraufträge
  - Wechselgeschäft
  - (- Überziehungskredit)
  - etc.
  
- Auslandsgeschäft
  - ausländischer Zahlungsverkehr
  - Geldumtausch / ausländische Währungen
  
- Beratung und Service
  - Anlageberatung
  - Finanzierungsberatung
  - (- Vermögensverwaltung)
  - (- Beteiligungsvermittlung)

Abb. 7 : Bildung von Produktgruppen

Ein denkbarer Ansatz, der mögliche Synergiepotentiale berücksichtigt, ist die stärkere Orientierung an Kunden bzw. Kundengruppen, zumal im Bankbereich relativ starke Interdependenzen zwischen Produktnutzungen und Kundengruppen festzustellen sind.

## 2.22 Kundendominante Abgrenzung strategischer Geschäftseinheiten

Die zweite Möglichkeit der Bildung von SGE bietet sich somit durch primäre Orientierung an der Kundendimension. Es bedarf keiner weiteren Begründung, daß aufgrund der Vielzahl einzelner Kunden einer Bank einerseits eine Zusammenfassung der Kunden für die strategische Marketingplanung notwendig ist. Andererseits weist die Gesamtkundschaft einer Universalbank eine sehr hohe Heterogenität in bezug auf die Bankleistungsbedarfe und ihre bedarfskonstituierenden Merkmale auf, so daß eine globale, undifferenzierte Betrachtung aller Kunden nicht in der Lage ist, die für die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit notwendige, differenzierte strategische Orientierung zu gewährleisten. Vielmehr muß, analog der Marktsegmentierung, die Gesamtkundschaft der Bank in strategisch sinnvolle Einheiten aufgeteilt bzw. Kunden zu Kundengruppen mit gleichen Merkmalen zusammengefaßt werden. Im folgenden ist daher zu untersuchen, nach welchen Merkmalen eine Bildung von Kundengruppen als primäres Abgrenzungskriterium von SGE erfolgen kann.

Zur Bildung von Kundengruppen bietet sich ein mehrstufiges Vorgehen an, bei dem auf der ersten Stufe eine Unterteilung in Privatkunden und Firmenkunden vorgenommen wird, da sich beide Märkte in bezug auf ihren Leistungsbedarf und ihren Entscheidungsprozeß z.T.

sehr stark unterscheiden. Hierbei ist insbesondere zu beachten, daß bei größeren Firmen ein kollektiver Entscheidungsprozeß an die Stelle des individuellen Entscheidungsprozesses bei Privatkunden tritt. So erfolgt die Segmentierung bei Firmenkunden in einem 2-stufigen Prozeß, in dessen erster Stufe "Makrosegmente" auf der Basis von charakteristischen Merkmalen von Unternehmen gebildet werden. In der zweiten Stufe werden dann innerhalb eines jeden Makrosegments Mikrosegmente mit gleichen Entscheidungscharakteristika gebildet.<sup>1</sup> Auf der Makro-Ebene kann die Firmenkundschaft dann auf weiteren Stufen, wie in Abbildung 8 beispielhaft gezeigt wird, untergliedert werden.<sup>2</sup>

---

1 Vgl. Frank, R.E., Massy, W.F., Wind, Y., Market Segmentation, Englewood Cliffs, N.J. 1972, S. 92.

2 Vgl. Meidan, A., Bank Marketing Management, London and Basingstoke 1984, S. 42 f.; Thompson, Th.W., Berry, L.L., Davidson, Ph.H., Banking Tomorrow, New York u.a. 1978, S. 222 ff.; Yorke, D.A., The Definition of Market Segments for Banking Services, in: The Marketing of Bank Services, ed. by P. Thurnbull and B. Lewis, European Journal of Marketing, Vol. 16, No. 3, 1982, S. 16 ff.; Süchting, J., Bankmanagement, a.a.O., S. 336; Rudolph, B., a.a.O., S. 70 sowie zu einer ausführlichen Darstellung der Möglichkeiten Gröne, A., Marktsegmentierung bei Investitionsgütern, Wiesbaden 1977, S. 51 ff.; Engelhardt, W.H., Günter, B., Investitionsgütermarketing, Stuttgart u.a. 1981, S. 87 ff.; Backhaus, K., Investitionsgüter-Marketing, München 1982, S. 75 ff.; Frank, R.E., Massy, W.F., Wind, Y., a.a.O., S. 91 ff.; Webster jr., F.E., Industrial Marketing Strategy, New York u.a. 1979, S. 73 ff.; Wind, Y., Cardozo, R.N., Industrial Market Segmentation, in: Industrial Marketing Management, Vol. 3, No. 2, 1974, S. 153 ff..

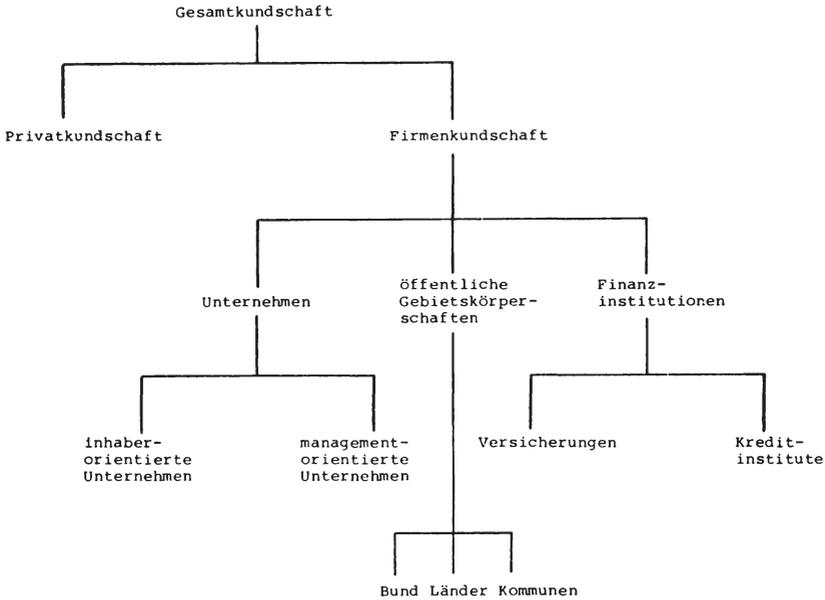


Abb. 8 : Bildung von Kundengruppen im Bereich der Firmenkundschaft

Stellt man sich jedoch, wie für das Filialgeschäft von Banken typischer, die Möglichkeiten der Kundengruppenbildung bei der Privatkundschaft in den Mittelpunkt, sieht eine häufig auch in der Praxis vorzufindende Unterteilung die Trennung in "Mengenkunden" und "Individualkunden" vor. Unter Mengenkunden werden dabei Kunden verstanden, deren finanzwirtschaftliche Einkaufsmacht relativ gering ist. "Individualkunden" dagegen sind vermögende Privatkunden, die sich von den Mengenkunden sowohl in der Höhe als auch in der Form der Anlagen und Kredite unterscheiden und von den

meisten Banken als besonders attraktive Zielgruppe angesehen werden.

Die beschriebene Unterteilung bezieht sich primär auf die Vermögens- bzw. Einkommenshöhe als ökonomisches Segmentierungskriterium. Dieses Merkmal bestimmt jedoch nicht allein das Verhalten in Geldangelegenheiten. Neben dem Einkommen können noch andere wie z.B. die Ausbildung, der Beruf und die Phase im Familienlebenszyklus als bedarfskonstituierende Merkmale vermutet werden, nach denen eine Kundengruppenbildung vorgenommen werden kann. Neben diesen sozio-ökonomischen Kriterien kommen psychographischen Merkmalen eine ebenfalls große Bedeutung zu. Insbesondere sind Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale, z.B. Wertvorstellungen, zu nennen, die das generelle Verhalten gegenüber einer Bank und die grundsätzliche Risikoneigung eines Kunden z.B. bei Anlagen bestimmen.<sup>1</sup> So erscheint bei der Einteilung nach Kundengruppen die Anwendung einer Kombination von bedarfskonstituierenden Merkmalen und Persönlichkeitsmerkmalen geeignet, eine strategisch sinnvolle und überschaubare Anzahl von Kundengruppen zu bilden. Allerdings werden bei dieser Sichtweise regionale bzw. räumliche Aspekte der Abgrenzung vernachlässigt.

### 2.23 Filialdominante Abgrenzung strategischer Geschäftseinheiten

Um die in filialisierten Bankbetrieben relevante regionale Diskussion explizit betrachten zu können, ist als letztes die Bildung von Filialgruppen, also die geographische Dimension zu untersuchen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Windhorst, K.-G., a.a.O., S. 212 ff..

Hierbei kann die Frage, ob und wie eine Bildung von Filialgruppen sinnvoll ist, nicht generell beantwortet werden. Die Beantwortung hängt davon ab, wie hoch die Anzahl der Filialen in der Gesamtbank ist, und welche unterschiedlichen Strukturen die Filialen aufweisen. Geht man von einer Universalbank mit hoher Filialzahl aus, so ist eine Bildung von Filialgruppen für die strategische Überschaubarkeit notwendig.

Als Kriterien für die Bildung von Filialgruppen können beispielsweise folgende Merkmale benutzt werden:<sup>1</sup>

- Standort
- Konkurrenzintensität
- Geschäftsvolumen
- Erlös
- Bilanzstruktur
- Kundenstruktur.

Beim Standort kann nach Filialen in Groß-, Mittel- und Kleinstädten oder nach der Lage in City-Lagen und Rand- bzw. Vorortlagen, Wohn- oder Gewerbegebieten differenziert werden. Eng im Zusammenhang mit dem Standort ist die Konkurrenzintensität zu betrachten. Hier gilt es zu ermitteln, wieviel Wettbewerber sich im Bereich des Einzugsgebiets des eigenen Standorts befinden, welches die Hauptwettbewerber sind und wie deren Stellung im Vergleich zur eigenen Filiale zu beurteilen ist. Darüber hinaus kann in einem weiterführenden Schritt die Strategie von Wettbewerbern

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu auch Lehner, H., Müller, M., Der Filialvergleich bei Banken, Bern 1976, S. 28 ff..

als Klassifikationskriterium herangezogen werden. Denn die eigene strategische Grundausrichtung in bezug auf den Wettbewerb muß, um erfolgreich zu sein, auf die Wettbewerbsstrategie der Konkurrenz abgestimmt sein.<sup>1</sup>

In bezug auf Geschäftsvolumen und Erlös können Filialen in überdurchschnittliche, durchschnittliche und unterdurchschnittliche Gruppen eingeteilt werden. Die Orientierung am Durchschnitt kann jedoch nicht auf die Spezifika von einzelnen Filialen und deren lokalen Märkten eingehen, so daß diese Art der Gruppenbildung als nicht befriedigend angesehen werden muß. Eine andere Möglichkeit, die auf die Belange der Filialen mehr eingeht, liegt vor, wenn für jede Filiale Soll-Größen vorgegeben werden und die Abweichung der Soll- von der Ist-Größe als Kriterium zur Gruppenbildung eventuell ergänzend herangezogen wird.

Die Bilanzstruktur gibt Aufschluß darüber, ob es sich um eine Zweigstelle mit ausgeglichener Bilanz, Aktiv- oder Passivüberhang handelt.<sup>2</sup> Die einzelnen Gruppen können, je nach Bedarf, noch weiter nach der Höhe des jeweiligen Überhangs differenziert werden.

Die Kundenstruktur schließlich spiegelt sich in der Bilanzstruktur wider. Bei der Kundenstruktur kann nach den gleichen Merkmalen, wie sie zur Kundengruppenbildung erörtert worden sind, unterteilt werden.

---

1 Vgl. hierzu Porter, M.E., Wettbewerbsstrategie - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt/Main 1983, S. 62 ff. und S. 78 ff..

2 Formal sind die Zweigstellenbilanzen durch den Verrechnungssaldo ausgeglichen.

Jedoch erscheint es für die Filialgruppenbildung im ersten Schritt häufig schon ausreichend, wenn nach Filialen mit primär Firmenkundschaft oder Privatkundschaft sowie nach Filialen mit Anlage- oder Kreditkundschaft differenziert wird. Daß sich bei diesen Merkmalen Überschneidungen ergeben können, bedarf keiner weiteren Begründung.

Ziel der Filialgruppenbildung sollte es sein, in bezug auf die Merkmale möglichst überschneidungsfreie Filialgruppen zu bilden, d.h. die Forderung nach interner Homogenität und externer Heterogenität der Filialgruppen relativ gut zu erfüllen. Ob hierzu einzelne Merkmale ausreichen oder Kombinationen von Merkmalen verwendet werden, hängt vom Einzelfall ab und kann nicht generell gesagt werden. Jedoch besteht bei einer Kombination von Merkmalen die Gefahr einer zu hohen Anzahl von Filialgruppen und damit des Verlustes der strategischen Sichtweise.

Die Filialgruppenbildung kann nach den genannten Merkmalen je nach Aufbau und organisatorischer Verankerung des Filialnetzes auf verschiedenen Hierarchiestufen vorgenommen werden. Die Gruppenbildung erfolgt dann jeweils nach der Planungsebene. Auf Gesamtbankebene können somit z.B. Filialgruppen aus Kopf- bzw. Hauptfilialen, auf dem Subsegment der Kopffilialen aus Gebietsfilialen und auf diesem Subsegment wiederum aus Endfilialen oder Geschäftsstellen bestehen, so daß ein hierarchischer Aufbau von SGE auf Filialbasis denkbar erscheint.

Für den Fall, daß die Anzahl der Filialen klein ist, kann auf eine Gruppenbildung verzichtet werden. Jede Filiale bildet dann eine SGE, für die eine Zielppla-

nung und die Ableitung von Strategien einzeln vorgenommen wird. Wie hoch dabei die absolute Zahl der Filialen ist, kann wiederum nicht generell gesagt werden. Hierfür sind Wirtschaftlichkeitsüberlegungen für die Planung aber auch der Gesichtspunkt der konzeptionellen Gesamtsicht ausschlaggebend. Eine Zahl von ca. bis zu 20 Filialen erscheint jedoch noch strategisch überschaubar und wirtschaftlich planbar zu sein.<sup>1</sup> Daneben bleibt jedoch die Frage offen, ob nicht trotz einer geringen Filialzahl eine Bildung von Filialgruppen für die strategische Marketingplanung sinnvoll sein kann. Dies jedoch kann ebenfalls nur im situativen Kontext entschieden werden.

### 2.3 Beurteilung der Ansätze

Nachdem die grundsätzlichen Möglichkeiten der Bildung von SGE erörtert worden sind, ist nun anhand des allgemeinen Anforderungskataloges an SGE zu entscheiden, welches Bildungskriterium als Ausgangsbasis für die Bildung von SGE im Rahmen der strategischen Marketingplanung in Universalbanken heranzuziehen ist.

Bezüglich der eigenen Marktaufgabe kann festgestellt werden, daß alle drei Ansätze dazu geeignet sind, SGE zu bilden, die als Wettbewerber am externen Markt auftreten. Das Kriterium identifizierbarer Konkurrenz ist ebenfalls bei allen drei Ansätzen erfüllt. Bei

---

<sup>1</sup> General Electric hatte anfangs 43 SGE gebildet, diese dann aber zu 6 größeren Einheiten zusammengefaßt. Vgl. Hall, W.K., a.a.O., S. 17 ff.; Springer, Ch., a.a.O., S. 1177 ff..

einer filialorientierten SGE-Bildung ist dieses Kriterium besonders gut erfüllt, da die Kundenbeziehung im Markt der Privatkunden durch die regionale Nähe der Bank zum Kunden determiniert ist. Dies wird durch die Befragung der Kunden der X-Bank bestätigt, aus der sich ergab, daß 43,2 % aller Privatkunden wegen der örtlichen Nähe die Bank gewählt hatten (vgl. Tabelle 3 im Anhang). Somit erleichtert die filialorientierte SGE-Bildung die Identifizierung der Konkurrenz, da davon ausgegangen werden kann, daß diese sich primär im regionalen Einzugsbereich der Filialen bzw. Filialgruppen befindet.

Die Lösung eines Anwendungsproblems wird bei der Bildung von SGE nach Produktgruppen naturgemäß besonders gut erfüllt, da die Bedarfsbündel, die zur Bildung herangezogen werden, als Anwenderprobleme interpretiert werden können. Auch bei Kundengruppen ist dieses Kriterium gut erfüllt, da die gruppenbildenden Merkmale in starkem Maße Einfluß auf den Bedarf an Bankleistungen haben und somit auch mittelbar ein Anwenderproblem determinieren. Bei der filialorientierten Bildung dagegen ist davon auszugehen, daß die SGE ein Bündel von Anwenderproblemen, nämlich die ihrer gesamten Kundschaft, bearbeiten muß. Daraus ergibt sich, daß dieses Kriterium bei filialorientierter SGE-Bildung im Vergleich zu der produkt- und kundengruppenorientierten SGE-Bildung in vergleichsweise geringem Maß erfüllt ist.

Die strategische Eigenständigkeit erfordert, daß möglichst wenig Interdependenzen zwischen den SGE bestehen. Dieses Kriterium kann wegen des Bilanzzusammenhangs und der rechtlichen Normen bei Banken insgesamt nur eingeschränkt erfüllt werden. Legt man diese Einschränkung zugrunde, so erscheint die Bil-

dung von SGE auf der Basis von Kundengruppen dieses Kriterium am besten zu erfüllen, da die Kundengruppenbildung mit dem Ziel interner Homogenität und externer Heterogenität der Gruppen erfolgt. Hierdurch ergeben sich die relativ geringsten Überschneidungen im Bereich des von den Kunden in Anspruch genommenen Leistungsprogramms. Daß sich jedoch bei Basisprodukten, wie z.B. laufendes Konto und Sparbuch, die Kundengruppen überschneiden, muß hierbei in Kauf genommen werden. Bei produkt- und filialgruppenorientierten SGE hingegen sind die produktbezogenen Interdependenzen, die sich aus dem Bilanzzusammenhang ergeben, stärker ausgeprägt. Hierauf aufbauend kann weiterhin festgestellt werden, daß die Verfolgung eigener Ziele und Strategien bei allen drei Ansätzen zur Abgrenzung von SGE aus den gleichen Gründen ebenfalls nur eingeschränkt möglich ist, so daß insgesamt der Forderung nach strategischer Eigenständigkeit nur zum Teil Rechnung getragen wird.

Ein eigener Erfolgspotentialbeitrag einer SGE bedingt das Vorhandensein relativer Wettbewerbsvorteile einer SGE gegenüber Konkurrenten. Durch die Identifikation strategischer Schlüsselfaktoren wird die Basis der Wettbewerbsvorteile offengelegt, so daß diese beiden Unterpunkte im engen Zusammenhang betrachtet werden müssen. Aufgrund der relativ großen Homogenität und geringen Differenzierungsmöglichkeiten von Bankleistungen, die von verschiedenen Instituten angeboten werden, können produktorientierte SGE gegenüber ihrer Konkurrenz keine oder nur geringe Wettbewerbsvorteile, die dann möglicherweise auf der Abwicklungsgeschwindigkeit und -qualität beruhen, erlangen. Bei kundengruppenorientierten SGE hingegen sind Wettbewerbsvorteile denkbar, da eine Bank beispielsweise auf be-

stimmt Zielgruppen ausgerichtete spezielle Leistungsprogramm-bündel anbieten kann. Es erscheint plausibel, daß hierdurch die Einstellung gegenüber der Bank positiv beeinflußt wird und Präferenzen für die Bank aufgebaut werden. Da Präferenzen prädisponierende Variablen für reales Verhalten sind, können hierdurch Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden.

Eine analoge Überlegung gilt auch für filialorientierte SGE, die auf gleiche Weise Wettbewerbsvorteile aufbauen können. Hinzu kommt noch der Haupterfolgskriterium der örtlichen Nähe, der filialorientierten SGE eindeutig zugeordnet werden kann und einen spezifischen Wettbewerbsvorteil begründen kann (vgl. Tabelle 3 im Anhang).

Das Kriterium der effizienten Führung, das bei der Implementierung von Strategien in SGE eine wichtige Rolle spielt, ist in einer filialisierten Universalbank bei der filialorientierten SGE-Bildung am besten zu erreichen. In der realen Struktur der Bank ist ein Management implementiert, das für Filialgruppen oder Filialen verantwortlich ist. Somit besteht eine Übereinstimmung der gedanklichen Strukturierung der Planung mit der faktischen Organisation der Bank, wodurch die Implementierung der Strategien wesentlich erleichtert wird. Bei produkt- oder kundengruppenorientierten SGE kann eine effiziente Führung zwar auch durch ein "Produkt- oder Kundengruppenmanagement" auf SGE-Basis erreicht werden. Es ergibt sich jedoch das Problem, daß die traditionelle Filialstruktur mit der Einführung von "produkt- oder kundengruppenorientierten SGE" nicht obsolet wird. Die bestehende Filialstruktur kann nur in einem permanenten Anpassungsprozeß der SGE angeglichen werden, so daß eine Überlagerung der bestehenden Filialführung durch das

SGE-Management stattfinden müßte, die in Matrix-Form organisiert sein könnte. Hierbei sind jedoch dieser Organisationsform systemimmanente Konflikte zwischen Filial- und SGE-Management zu erwarten, die die Implementierung von Strategien sehr stark behindern oder gar unmöglich machen.

Es zeigt sich damit, daß in bezug auf effiziente Führung die filialorientierte SGE-Bildung den anderen SGE-Ansätzen überlegen ist.

Faßt man die Beurteilung in einem Profil zusammen (Abbildung 9), in dem der Grad der Erfüllung der einzelnen Kriterien auf einem Kontinuum von "erfüllt" bis "nicht erfüllt" abgetragen wird, so zeigt sich,

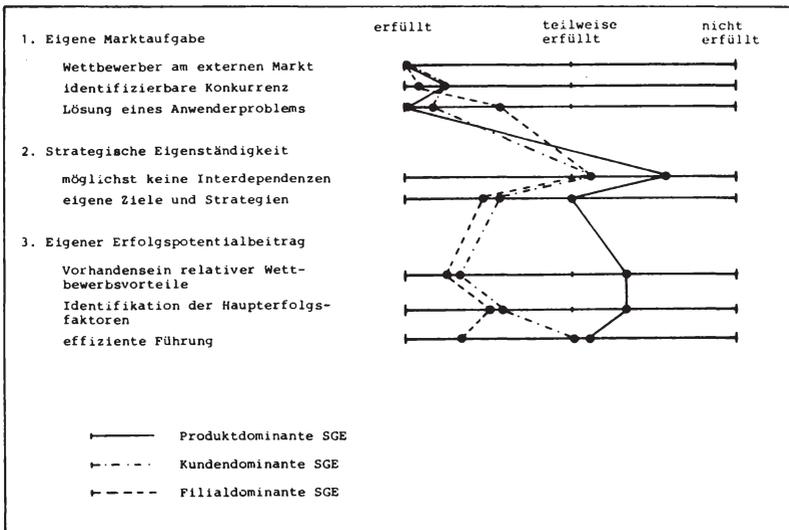


Abb. 9 : Beurteilungsprofil der Ansätze zur SGE-Bildung

daß die Bildung von SGE auf der Basis von Produktgruppen die an eine SGE gestellten Anforderungen am wenigsten erreicht. Kundengruppen- und filialorientierte SGE dagegen erfüllen die Kriterien deutlich besser. Wegen der relativ groben Bewertungsmethode fällt es jedoch schwer, aufgrund des Profils die eine oder die andere SGE-Bildung vorzuziehen bzw. zu verwerfen. Um zu einer Entscheidung zu gelangen, müssen die Kriterien, bei denen unterschiedliche Beurteilungen der beiden SGE-Typen auftragen, nochmals auf ihre Wichtigkeit für den Erfolg der strategischen Marketingplanung untersucht werden. D.h. die bisherige Gleichgewichtung der Kriterien muß überprüft und eventuell revidiert werden.

Unterschiedliche Beurteilungen ergaben sich bei den Punkten "identifizierbare Konkurrenz", "Lösung eines Anwenderproblems" und "effiziente Führung". Wenn man sich vor Augen führt, daß die meisten Strategien aufgrund von Mängeln bei der Implementierung scheitern oder nicht den erwünschten Erfolg bringen, wird die Bedeutung einer effizienten Führung der SGE zur Umsetzung von Strategien deutlich.

"Management consultants and strategic planners share a dirty little secret - 95 per cent of all strategies fail to get implemented."<sup>1</sup> Es leuchtet daher unmittelbar ein, daß für den Erfolg der strategischen Marketingplanung die effiziente Führung der SGE zur Um-

---

<sup>1</sup> Kiechel, W., zitiert nach Schlenzka, P.F., Nur eine implementierte Strategie ist eine gute Strategie, in: Strategische Bankplanung, Vorträge und Berichte der Tagung Strategische Bankplanung am 30. September 1982, Hrsg.: H.J. Krümmel und B. Rudolph, Frankfurt/Main 1983, S. 303 (im folgenden zitiert als: Schlenzka, P.F., Strategie).

setzung der Strategien zum Engpaßfaktor wird, denn "nur eine implementierte Strategie ist eine gute Strategie".<sup>1</sup>

Vor dem Hintergrund der effizienten Implementierung von Strategien und der Berücksichtigung der internen Struktur, die auch Gegenstand eines strategischen Managements sind, erscheint daher die Bildung von SGE auf der Basis von Filialen bzw. Filialgruppen für die strategische Marketingplanung in Bankbetrieben als der am ehesten erfolgversprechende SGE-Typus. Daher soll im folgenden von einer filialdominanten SGE-Abgrenzung ausgegangen werden.<sup>2</sup>

Dies bedeutet jedoch nicht, daß eine Vernachlässigung der übrigen Dimensionen "Produkte" und "Kunden" der SGE erfolgen muß. Vielmehr ist durch einen permanenten Anpassungsprozeß eine Verbindung von Filial-, Kunden- und Produktgruppen zu homogenen Einheiten anzustreben, die dann in letzter Konsequenz zu regionalen

---

1 Schlenzka, P.F., Strategie, a.a.O., S. 303.

2 Vgl. hierzu auch Klekotzka, F.-I., Umsetzung der Ziele strategischer Planungen in regionale und zeitliche Teilziele, in: Strategische Bankplanung, Vorträge und Berichte der Tagung Strategische Bankplanung am 30. September 1982, Hrsg.: H.J. Krümmel und B. Rudolph, Frankfurt/Main 1983, S. 286 ff., der von Niederlassungen bzw. Filialen als Planungseinheiten ausgeht, sowie Schuster, L., Diskussionsergebnisse des Arbeitskreises C 1, in: Strategische Bankplanung, Vorträge und Berichte der Tagung Strategische Bankplanung am 30. September 1982, Hrsg.: H.J. Krümmel und B. Rudolph, Frankfurt/Main 1983, S. 300, der nochmals die Gründe für eine filialorientierte Bildung von SGE hervorhebt.

Beratungs-, Service- und Abwicklungszentren für bestimmte Kundengruppen entwickelt werden und somit auch einer optimalen dreidimensionalen Abgrenzung entsprechen.

Für die X-Bank kann wegen der überschaubaren Anzahl der Filialen auf eine Bildung von Filialgruppen in einem ersten Schritt verzichtet werden. Jede Filiale wird daher in den Ausführungen zur Portfoliomethode als eine SGE betrachtet.

### 3. Zielsystem als Grundlage für die filialorientierte strategische Marketingplanung in Universalbanken

#### 3.1 Funktionen und Anforderungen an Ziele und Ziel-systeme

Ausgehend vom Leitbild der Gesamtbank bildet die Erarbeitung eines konsistenten, eindeutigen und widerspruchsfreien filialorientierten Zielsystems der Bank einen wichtigen Anhaltspunkt für die Identifikation strategischer Schlüsselfaktoren im Bankbereich.

Unter Zielen sind dabei die generellen Imperative zu verstehen, die einen zukünftig angestrebten Zustand des Gesamtunternehmens oder von Teilbereichen der Unternehmung determinieren.<sup>1</sup> Ein Zielsystem stellt eine

---

<sup>1</sup> Vgl. Meffert, H., Unternehmensziele, a.a.O., S. 22; Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 45 und 51; Hauschildt, J., Zielsystem, in: Handwörterbuch der Organisation, Hrsg.: E. Grochla, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp.2419 (im folgenden zitiert als: Hauschildt, J., Zielsystem); Kubicek, H., Unternehmungsziele, Zielkonflikte und Zielbildungsprozesse, in: WiSt 1981, S. 458.

geordnete Menge von Zielen dar,<sup>1</sup> wobei die betriebswirtschaftliche Analyse von Zielsystemen sich auf die Einzelziele als Elemente des Zielsystems, auf die Beziehungen zwischen den Einzelzielen, d.h. auf die Systemstruktur und auf das Zustandekommen der Ziele, d.h. den Zielbildungsprozess, bezieht.<sup>2</sup>

Durch die explizite Formulierung des zukünftigen Soll-Zustandes der Unternehmung erfüllen Ziele motivierende Funktion. Eng im Zusammenhang damit steht die Kontrollfunktion von Zielen. Durch einen Vergleich des geplanten Zustandes mit dem tatsächlich erreichten Zustand kann überprüft werden, ob die gesetzten Ziele erreicht worden sind. Dieser Vergleich dient dann als Ausgangspunkt für eine neue, weiterführende Zielplanung. Schließlich ist noch die Koordinationsfunktion von Zielen zu nennen, die durch die gemeinsame Ausrichtung von Bereichszielen am gemeinsamen Oberziel erfüllt wird.<sup>3</sup>

Um die genannten Funktionen erfüllen zu können, muß die Zielformulierung folgenden Anforderungen genügen: Ziele müssen realistisch und genau formuliert sein. Das bedeutet, daß die Ziele in ihren Dimensionen Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug festgelegt werden müssen.<sup>4</sup>

1 Vgl. Meffert, H., Unternehmensziele, a.a.O., S. 22.

2 Vgl. Kubicek, H., a.a.O., S. 459; Strebel, H., Zielsysteme und Zielforschung, in: DBW 1981, S. 457 ff..

3 Vgl. Meffert, H., Unternehmensziele, a.a.O., S. 23 f.; Schiemenz, B., Seiwert, L., Ziele und Zielbeziehungen in der Unternehmung, in: ZfB 1979, S. 581.

4 Vgl. Meffert, H., Unternehmensziele, a.a.O., S. 24; Heinen, E., a.a.O., S. 59 ff.. Bei Marketingzielen wird daneben gelegentlich noch der Segmentbezug gefordert. Durch ihn wird festgelegt, auf welches Marktsegment sich das Ziel bezieht. Vgl. hierzu Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 75. Kappler fordert schließlich noch die Berücksichtigung der Zieldimension "organisationale Durchsetzbarkeit", die er aus dem Prozeß der Zielplanung als politischer Planung ableitet. Vgl. Kappler, E., Zielsetzungs- und Zieldurchsetzungsplanung in Betriebswirtschaften, in: Unternehmensplanung, Hrsg.: H. Ulrich, Wiesbaden 1975, S. 93.

Da dem unternehmerischen Handeln nicht nur Einzelziele, sondern ein Zielsystem, d.h. eine geordnete Menge von Zielvorstellungen, zugrundeliegt, stellt sich unmittelbar die Frage nach der Struktur des Zielsystems. Ein erstes Ordnungskriterium ist die Zielverträglichkeit, die Ziele nach komplementären, indifferenten und konkurrierenden Bedingungen ordnet.<sup>1</sup>

Für den Fall komplementärer Zielbeziehungen ist als nächstes Ordnungskriterium die hierarchische Stellung der Ziele heranzuziehen. Zielhierarchien stellen dabei im wesentlichen eine Unter- bzw. Überordnung von einzelnen Teilzielen dar, die in einer Mittel-Zweck-Beziehung zu den jeweiligen Oberzielen stehen.<sup>2</sup> So

---

1 Zielkomplementarität liegt vor, wenn der Erfüllungsgrad eines Ziels den Erfüllungsgrad eines anderen positiv beeinflusst, d.h. eine positive Korrelation zwischen den Zielerreichungsgraden der Ziele vorliegt. Zielindifferenz liegt vor, wenn die Zielerreichungsgrade von Zielen nicht miteinander korreliert sind, die Zielerreichung eines Ziels also unabhängig von der Zielerreichung eines anderen ist. Zielkonkurrenz (-Konflikt) schließlich besagt, daß der Erfüllungsgrad eines Ziels den Erfüllungsgrad eines anderen beeinträchtigt, demnach eine negative Korrelation zwischen den Zielerreichungsgraden gegeben ist. Vgl. Heinen, E., a.a.O., S. 94 ff.; Kupsch, P., Unternehmensziele, Stuttgart, New York 1979, S. 26 ff.; Zantow, R., Systemorientierte Marketinganalyse der Banken, München 1978, S. 45 ff.; Meffert, H., Unternehmensziele, a.a.O., S. 29 f.; Schierenbeck, H., Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 7. erweiterte und verbesserte Aufl., München, Wien 1983, S. 68.

2 Vgl. Hauschildt, J., Zielsysteme, a.a.O., Sp. 2420; derselbe, Entscheidungsziele: Zielbildung in innovativen Entscheidungsprozessen: theoretische Ansätze und empirische Prüfung, Tübingen 1977, S. 20 ff. und insbesondere S. 80 ff.; Heinen, E., a.a.O., S. 48 ff.; Meffert, H., Unternehmensziele, a.a.O., S. 30; Strebel, H., a.a.O., S. 461; Kupsch, P., a.a.O., S. 68; Koch, H., Aufbau der Unternehmensplanung, Wiesbaden 1977, S. 57 ff. (im folgenden zitiert als: Koch, H., Aufbau); Schneider, D.J.G., Ziele und Mittel der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1978, S. 50. Koch und Schneider betonen, daß Unterziele, (Fortsetzung auf S. 70)

dienen z.B. finanzwirtschaftliche Ziele (Erhöhung der Zinsspanne) und absatzwirtschaftliche Ziele (Erhöhung der Produktnutzung) den Oberzielen der Bank. Die Aufstellung derartiger Mittel-Zweck-Beziehungen erfordert jedoch große Sorgfalt, da diese häufig nur auf Mittel-Zweck-Vermutungen<sup>1</sup> basieren.

Bei konfliktären (konkurrierenden) Zielen läßt sich die hierarchische Ordnung der Ziele nicht anwenden. Für diesen Fall findet das Nutzen- oder das Nebenbedingungskonzept Anwendung.

Beim Nutzenkonzept werden die Ziele in das allen gemeinsame Oberziel "Nutzen" überführt, wobei die kompensatorische Regel, d.h. die Mindererfüllung eines Ziels kann durch die Mehrererfüllung eines anderen Ziels ausgeglichen werden, Anwendung finden kann.<sup>2</sup>

Besteht dagegen die Notwendigkeit, daß ein Ziel bis zu einem bestimmten Anspruchsniveau auf jeden Fall zu erfüllen ist, kommt das Nebenbedingungskonzept zur Anwendung.<sup>3</sup> Hierbei werden die Ziele in Haupt- und

---

Fortsetzung der Fußnote 2 von S. 69

die aus Oberzielen deduziert werden, begrifflich bereits im Oberziel enthalten sind. Ober-, Zwischen- und Unterziele unterscheiden sich lediglich in Umfang und Spezifikationsgrad. Sie seien jedoch nicht artverschieden, was Voraussetzung für eine finale Kausalbeziehung sei.

---

1 Vgl. Meffert, H., Unternehmensziele, a.a.O., S. 30; Kappler, E., a.a.O., S. 89 f..

2 Vgl. zum Nutzenkonzept Hauschildt, J., Zielsystem, a.a.O., Sp. 2422, sowie zu einer ausführlichen Darstellung der Anwendung des Nutzenkonzepts Zangemeister, Ch., Nutzwertanalyse von Projektalternativen, in: Industrielle Organisation, Nr.4, 1971, S. 159 ff..

3 Vgl. zum Nebenbedingungskonzept Meffert, H., Unternehmensziele, a.a.O., S. 30; Hauschildt, J., Zielsystem, a.a.O., Sp. 2422; Heinen, E., a.a.O., S. 107 ff..

Nebenziele geordnet. Für die Hauptziele wird ein Mindestanspruchsniveau festgelegt. Die Nebenziele werden dann i.A. als Extremalziele formuliert. Mathematisch liegt also ein Optimierungsmodell mit Nebenbedingungen vor.

Weiter können Ziele nach ihrem Zuordnungsbereich systematisiert werden, indem man die Ziele in Beschaffungs-, Produktions-, Marketing- und Finanzierungsziele bei einer funktional organisierten Unternehmung unterscheidet.

Man kann hieraus erkennen, daß zur Ordnung von Zielsystemen nicht nur ein Ordnungskriterium isoliert herangezogen wird. Vielmehr sind die Beziehungen zwischen Zielen so vielschichtig und vielgestaltig, daß oftmals alle Ordnungskriterien parallel in einem komplexen Zielsystem zur Anwendung gelangen.

Schließlich kommt dem Zielbildungsprozeß in Organisationen eine wichtige Bedeutung zu. In der modelltheoretischen Betrachtung geht man meistens davon aus, daß die Ziele der Unternehmung gegeben sind. Diese Betrachtungsweise ist jedoch sehr vereinfachend und wenig realistisch. Die Zielbildung kann vielmehr als Verhandlungsprozeß der als Koalition am Unternehmen beteiligten Interessengruppen interpretiert werden. Innerhalb dieses Verhandlungsprozesses versuchen die Gruppen, ihre jeweiligen Interessen entsprechend ihren Macht- und Verhandlungspositionen in der Unternehmung durchzusetzen und ihre Ziele für die Unter-

nehmung zu Zielen der Unternehmung zu machen.<sup>1</sup>

### 3.2 Oberziele als Ausgangspunkt bankbetrieblicher Entscheidungen

Das bankbetriebliche Oberziel wird aus dem Grundauftrag der Bank abgeleitet. Dieser Grundauftrag ist zwischen Sparkassen, Genossenschaftsbanken und privatrechtlich organisierten Kreditbanken unterschiedlich: Sparkassen unterliegen dem Gemeinnützigkeits- und Satzungsauftrag, Genossenschaftsbanken unterliegen dem Förderauftrag für ihre Mitglieder und privatrechtlich organisierte Kreditinstitute richten sich am

---

1 Vgl. zum Zielbildungsprozeß und zur koalitionstheoretischen Betrachtungsweise insbesondere Cyert, R.M., March, J.G., A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N.J. 1963; March, J.G., Simon, H.A., Organizations, New York u.a. 1958; Ortmann, G., Unternehmungsziele als Ideologie, Köln 1976; Kappeler, E., a.a.O., S. 87 ff.; Schiemenz, B., Seiwert, L., a.a.O., S. 581 ff.. Neben der auf verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen basierenden koalitionstheoretischen Betrachtungsweise wird heute auch die besonders von der Industrie-soziologie in die Diskussion gebrachte systembezogene Betrachtung zur Erklärung der Zielbildung herangezogen. Die Systemtheorie geht dabei davon aus, daß nicht nur Individuen Ziele für Unternehmen setzen, sondern daß Unternehmen eigenständige Ziele verfolgen, die sich zwangsläufig aus der Stellung des Subsystems Unternehmung im übergeordneten System Wirtschaft und Gesellschaft ergeben. Vgl. Kubicek, H., a.a.O., S. 459 und S. 464 f.; Altmann, N., Bechtle, G., Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft, München 1970; Stitzel, M., Unternehmerverhalten und Gesellschaftspolitik, Stuttgart u.a. 1977.

erwerbswirtschaftlichen Prinzip aus.<sup>1</sup>

Trotz und z.T. wegen der Unterschiedlichkeit der Grundaufträge bedeutet es jedoch keine unzulässige Vereinfachung, davon auszugehen, daß alle drei Bankengruppen das Oberziel der Gewinnerzielung verfolgen.<sup>2</sup> So wird denn auch das Streben nach Gewinn als wichtigstes geschäftspolitische Prinzip von Kreditinstituten genannt.

In einer Untersuchung von Kudla über Zielsetzungen, die von amerikanischen Banken im Rahmen der langfristigen Planung verfolgt wurden, ergab sich, daß das Betriebsergebnis (ROA) mit 96 % das meist genannte Ziel war, gefolgt von der Eigenkapitalrendite mit 85 % der Nennungen (vgl. Tabelle 1 ).<sup>3</sup>

---

1 Vgl. Mülhaupt, L., Dolff, P., Die Bedeutung des Ziel-systems für die Zielplanung in Sparkassen, in: Nachrichten aus dem Institut für Kreditwesen und der bankwirtschaftlichen Forschungsstelle der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 8, Oktober 1974, S. 1 ff.; dieselben, Die Zielplanung in Genossenschaftsbanken, in: Kredit und Kapital, 1975, S. 498 ff.; Süchting, Bankmanagement, a.a.O., S.253 ff.; Eilenberger, G., a.a.O., S. 300 ff..

2 Vgl. Hauschildt, J., Unterschiede, a.a.O., S. 26 ff.; Süchting, J., Bankmanagement, a.a.O., S. 256; Krümmel, H.J., Bankzinsen. Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken, Köln u.a. 1964, S. 192, sowie Kolbeck, R., Bankbetriebliche Planung, Wiesbaden 1971, S. 89 ff.; Hagenmüller, K.F., Der Bankbetrieb, Bd. III, 4. überarbeitete Aufl., Wiesbaden 1977, S. 299 ff..

3 Vgl. Kudla, R.J., The Current Practice of Bank Long-Range-Planning, in: LRP, Nr. 3, 1982, S. 134.

In der Langfristplanung der Banken berücksichtigte Zielgrößen	Anzahl der Nennungen	Prozent
Betriebsergebnis	77	96
Eigenkapitalrendite	68	85
Gewinnwachstum	67	84
Vermögenswachstum	63	79
Marktanteil	31	39
<b>Gesamt:</b>	80	

Tab. 1 : Zielinhalte von Banken

Quelle: Kudla, R.J., a.a.O., S. 134

Die Quantifizierung typischer finanzwirtschaftlicher Zielsetzungen amerikanischer Banken zeigt Tabelle 2

Zielgröße	Ausprägung
Eigenkapitalrendite (ROE)	12 - 15 %
Betriebsergebnis (ROA)	0,8 - 1 %
Jährliche Wachstumsrate	10 - 12 %
Jährliche Wachstumsrate des Gewinns pro Anteil	10 - 13 %
Eigenkapitalquote	7 - 8 %

Tab. 2 : Typische finanzwirtschaftliche Zielquantifizierungen amerikanischer Banken

Quelle: Kudla, R.J., a.a.O., S. 134

Neben dem Gewinnstreben werden noch die Aufrechterhaltung der Liquidität und das Sicherheitsstreben genannt, wobei die Aufrechterhaltung der Liquidität aufgrund ihrer überragenden Bedeutung für Kreditinstitute als gesondert ausgewiesener Teil des Sicherheitsstrebens interpretiert werden kann. Alle drei Elemente werden zusammengefügt und häufig als "magisches Dreieck" der Bankpolitik bezeichnet.<sup>1</sup> Da das Sicherheitsstreben als Streben nach der für die langfristige Erzielung von Gewinnen erforderlichen Berücksichtigung der vorhandenen Risiken definiert wird, stehen die drei Elemente nicht gleichrangig nebeneinander, vielmehr nehmen die Aufrechterhaltung der Liquidität und das Sicherheitsstreben den Rang einer Nebenbedingung ein,

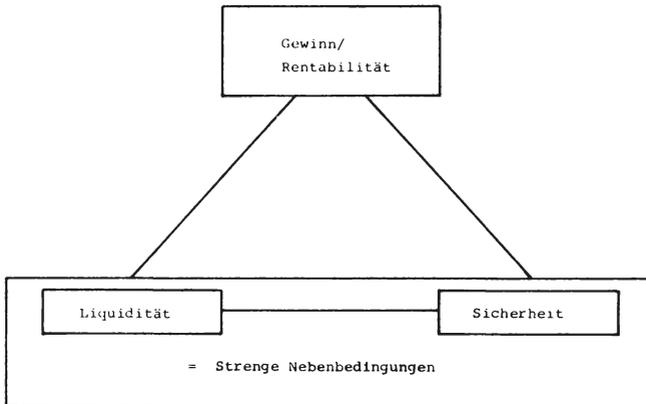


Abb. 1α Magisches Dreieck der Bankpolitik

<sup>1</sup> Vgl. Kilgus, E., Bank-Management in Theorie und Praxis, Bern, Stuttgart 1982, S. 70; Mattes, H., a.a.O., S. 542; Büschgen, H.E., Bank-Unternehmensführung, Frankfurt/Main 1981, S. 95 (im folgenden zitiert als: Büschgen, H.E., Bank-Unternehmensführung).

die die Verfolgung des Hauptziels beschränkt.<sup>1</sup>  
(vgl. Abbildung 10)

Weiterhin werden in der Literatur noch die Einhaltung der Legalität und Wahrung der Bonität, die man jedoch ebenso wie die Aufrechterhaltung der Liquidität unter das Sicherheitsstreben subsumieren könnte, als strenge Nebenbedingungen genannt.<sup>2</sup>

Bei der Formulierung des Gesamtbankoberziels ist zu beachten, daß die Gesamtbank quasi lediglich ein Gedankengebilde darstellt, das sich durch Aggregation sämtlicher real existierender Filialen ergibt. Das Gewinnoberziel der Gesamtbank erhält man daher in filialiserten Universalbanken ebenfalls durch Aggregation der Gewinnoberziele der Filialen (vgl. Abbildung 11).

Bei matrixförmiger Organisation der Gesamtbank ergibt sich das Gesamtoberziel ebenfalls durch Summation über die jeweiligen Bereiche. Dies kann beispielhaft für Filialen und Kundengruppen verdeutlicht

---

1 Vgl. Hagenmüller, K.F., a.a.O., S. 297;  
Mülhaupt, L., Einführung, a.a.O., S. 113; Deppe,  
H.-D., a.a.O., S. 100 ff..

2 Vgl. Hauschildt, J., Unterschiede, a.a.O.,  
S. 29.

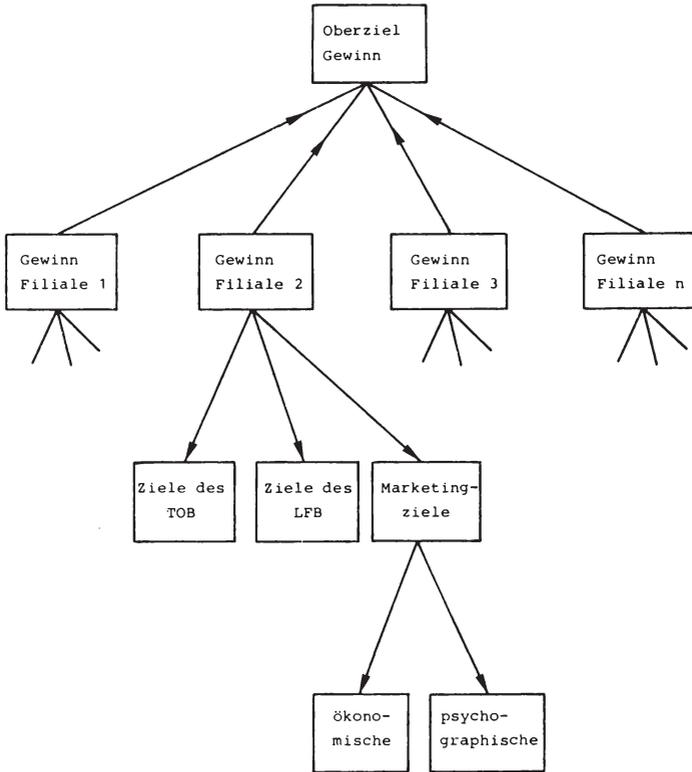


Abb. 11 : Zielsystem für filialisierte Bankbetriebe

werden (vgl. Abbildung 12): In den Spalten der Matrix sind die Gewinnziele der Filialen 1 bis m eingetragen, in den Zeilen die Gewinnziele der Kundengruppen 1 bis n. Innerhalb der Matrix stehen die Gewinnbeiträge der Kundengruppe i in der Filiale j.

Unabhängig von der Betrachtungsebene der Gesamtbank oder der Filialen läßt sich im nächsten Schritt das Gewinnoberziel in funktional abgegrenzte Teilbereichsziele herunterbrechen. Ähnlich wie bei einem Produktionsbetrieb sich die Aufteilung nach Bereichszielen für den Beschaffungs-, Produktions-, Marketing- und

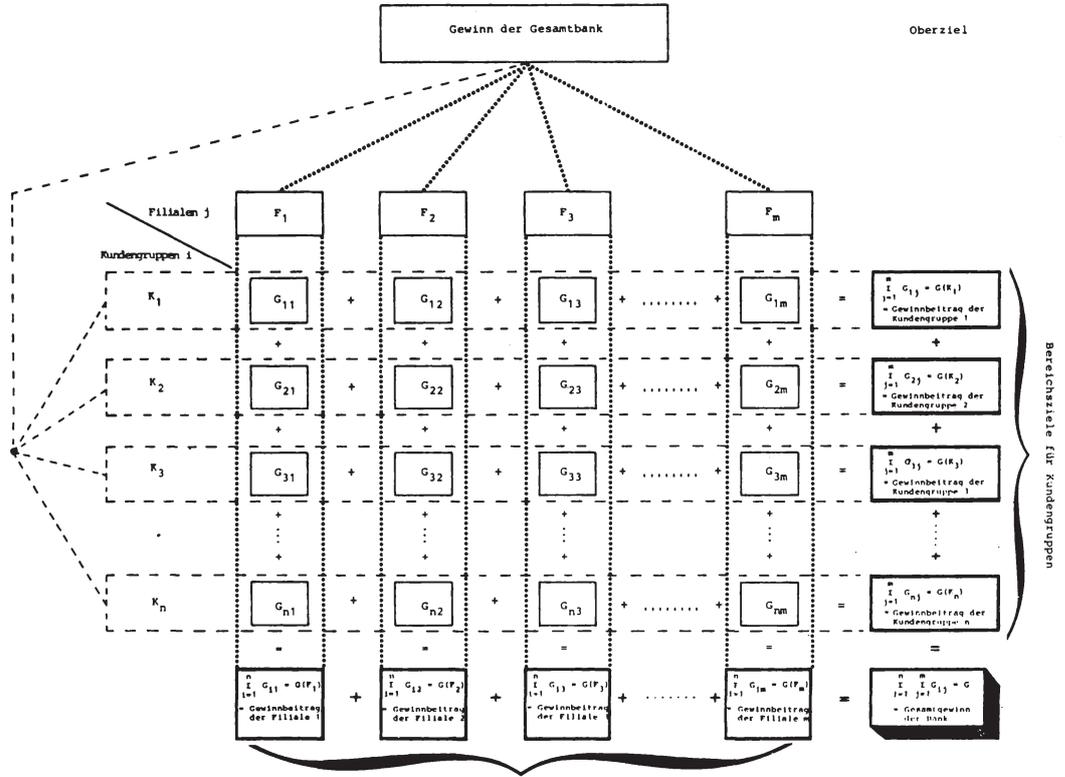


Abb. 12: Aggregation des Oberziels der Gesamtbank aus organisatorischen Bereichszielen

Bereichsziele für Filialen

Finanzierungsbereich anbietet, kann analog dazu im Bankbereich eine Aufteilung in Bereichsziele für den technisch-organisatorischen Bereich (TOB), den liquiditätsmäßig-finanziellen Bereich (LFB) und den Marketingbereich erfolgen (vgl. Abbildung 13).<sup>1</sup>

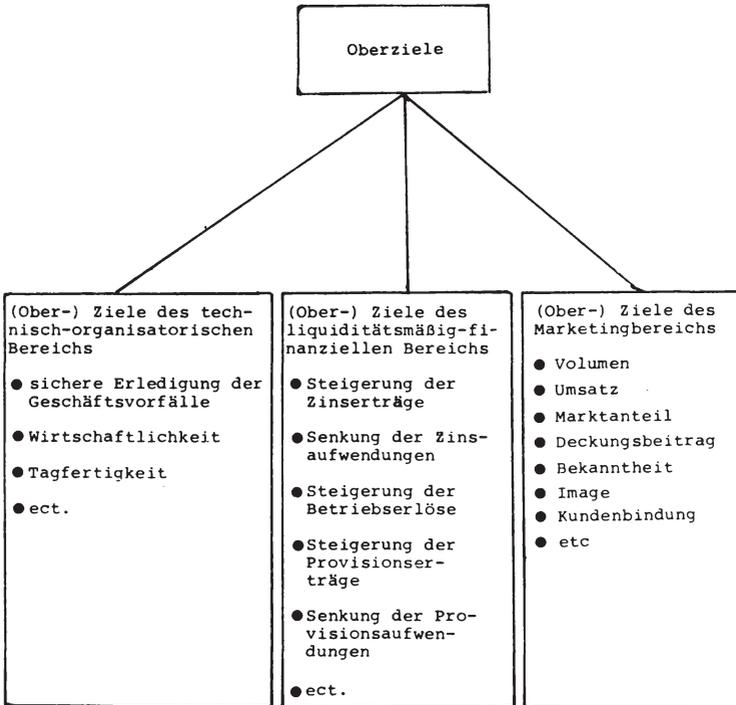


Abb. 13 : Ableitung von funktionalen Bereichszielen aus dem Oberziel

<sup>1</sup> Vgl. Mülhaupt, L., Einführung, a.a.O., S. 16 ff.

Im technisch-organisatorischen Bereich sind die Elementarfaktoren objektbezogene menschliche Arbeit und Arbeits- und Betriebsmittel zusammengefaßt. Damit "umfaßt der TOB den technischen Hilfsapparat, der zur Bearbeitung und Abwicklung der finanziellen Transaktionen des eigentlichen Bankgeschäfts notwendig ist."<sup>1</sup>

Für den technisch-organisatorischen Bereich werden von Hagenmüller drei Oberziele bzw. Prinzipien genannt:<sup>2</sup>

- sichere Erledigung der Geschäftsvorfälle
- Wirtschaftlichkeit
- Tagfertigkeit.

Der liquiditätsmäßig-finanzielle Bereich stellt die gedankliche Einheit aller Dispositionen und Transaktionen finanzieller Art dar und umschließt im wesentlichen die Nutzung des monetären Faktors.<sup>3</sup>

Innerhalb des liquiditätsmäßig-finanziellen Bereichs sind somit die auf den eigentlichen Bankgeschäften beruhenden finanziellen Beziehungen zwischen der Bank und ihrer Außenwelt angesiedelt.<sup>4</sup> Demnach können für den liquiditätsmäßig-finanziellen Bereich folgende Oberziele abgeleitet werden:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Deppe, H.-D., a.a.O., S. 23.

<sup>2</sup> Vgl. Hagenmüller, K.F., Bankbetrieb und Bankpolitik, Wiesbaden 1959, S. 18. Diese so formulierten Oberziele sind jedoch nicht operational i.S. der unter Punkt 3.1 gemachten Ausführungen. Für eine operationale Formulierung bedarf es - zumindest bei der Wirtschaftlichkeit - einer konkreten Zielfestlegung.

<sup>3</sup> Vgl. Deppe, H.-D., a.a.O., S. 20.

<sup>4</sup> Hierunter soll beispielsweise nicht die Entlohnung von Arbeitskräften oder die Miete für Gebäude fallen, die ebenfalls finanzielle Beziehungen zur Außenwelt darstellen.

<sup>5</sup> Vgl. Mülhaupt, L., Einführung, a.a.O., S. 118.

- Steigerung der Zinserträge
- Senkung der Zinsaufwendungen
- Steigerung der Betriebserlöse
- Steigerung der Provisionserträge
- Senkung der Provisionsaufwendungen.

Die Aufrechterhaltung der Liquidität und die Einhaltung der rechtlichen Normen, die diesen Bereich ebenfalls berühren, sind als strenge Nebenbedingungen nicht im Zielkatalog enthalten.

Als dritter Zielbereich rücken im folgenden die Marketingziele der Bank in den Mittelpunkt der Betrachtung.

### 3.3 Marketingziele als Bestandteile eines filialorientierten Zielsystems

Marketingziele sind implizit Bestandteile eines jeden Bankzielsystems, da sich das Marketing als bewußt marktorientierte Unternehmensführung auf alle Bereiche der Bank bezieht.<sup>1</sup> Daher wird im folgenden versucht, spezifisch marktorientierte Ziele der Bank unter den Bereich der Marketingziele explizit zu subsumieren. In diesem Zusammenhang sollen Zielinhalte von möglichen Marketingzielen erläutert und im Anschluß daran Beziehungen zwischen einzelnen Marketingzielen beispielhaft untersucht werden.

#### 3.31 Zielinhalte

Marketingziele können in einem ersten Schritt zur Systematisierung, ohne die Analyse der Zielbeziehun-

---

<sup>1</sup> Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 33.

gen vorwegzunehmen, in allgemeine Marketingziele (Marketing-Oberziele) und Marketing-Instrumente-Ziele (Marketing-Unterziele) eingeteilt werden. Innerhalb dieser Ebenen können wiederum ökonomische Marketingziele und psychographische Marketingziele unterschieden werden.

Ökonomische Marketingziele beziehen sich direkt auf die Komponenten des Erwerbsziels und lassen sich anhand von konkreten Markttransaktionen messen. Psychographische Marketingziele beziehen sich auf die geistigen Verarbeitungsprozesse des Kunden.<sup>1</sup> "Ausgangspunkt bildet die empirisch nachgewiesene Hypothese, daß Motive, Einstellungen und Images des Käufers die Kaufbereitschaft und damit letztlich die Kaufwahrscheinlichkeit bestimmen."<sup>2</sup> Auf den Bankbereich übertragen bedeutet dies, daß Motive, Einstellungen und Images einen Einfluß auf die Wahl und die Nutzungintensität der Bankverbindung und damit letztlich auch Einfluß auf den Erfolg der Bank haben. Sie stellen damit quasi "vor-ökonomische Ziele"<sup>3</sup> des Marketingbereichs dar. Abbildung 14 zeigt ein Beispiel für solchermaßen geordnete Marketingziele, wobei die Marketingoberziele identisch mit den in Abbildung 13 genannten sind. Auf den Ebenen der Instrumentalziele ist eine eindeutige Zuordnung der Ziele sowohl auf die Instrumente als auch zu ökonomischen und psychographischen Zielen jedoch nicht immer möglich.

---

1 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 73 f.;  
Becker, J., a.a.O., S. 28 ff..

2 Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 74.

3 Becker, J., a.a.O., S. 30.

Allgemeine Marketingziele (Marketing-Oberziele)								
Ökonomische Marketingziele				Psychographische Marketingziele				
Volumen	Umsatz	Marktanteil	Deckungsbeitrag	etc.	Bekanntheit	Image	Kundenbindung	etc.



Marketinginstrumente - Ziele (Marketing-Unterziele)							
Leistungsprogrammpolitik		Kontrahierungspolitik		Distributionspolitik		Kommunikationspolitik	
ökonomische Marketingziele	psychographische Marketingziele	ökonomische Marketingziele	psychographische Marketingziele	ökonomische Marketingziele	psychographische Marketingziele	ökonomische Marketingziele	psychographische Marketingziele
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Produktanspruchnahme</li> <li>•Bereitstellung eines attraktiven Leistungsprogramms</li> <li>•Produktinnovation</li> <li>•etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Qualität der Leistungserstellung</li> <li>•etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sicherung bzw. Erhöhung der Konditionen</li> <li>•Sicherung bzw. Erhöhung der Provisionen</li> <li>•etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ausnutzung von Markttransparenzen zur Anwendung von Preisbündeln</li> <li>•etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Besuchshäufigkeit</li> <li>•Dauer der Bankverbindung</li> <li>•zeitliche Leistungsbereitschaft</li> <li>•Grad der Marktdeckung</li> <li>•Filialisierung</li> <li>•Einsatz neuer Medien</li> <li>•etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Einsatz neuer Technologien/Medien</li> <li>•zeitliche Leistungsbereitschaft</li> <li>•etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Erhöhung der Frequenzen von Direct Mailings</li> <li>•Präsenz in neuen Medien</li> <li>•Akquisition von Neukunden</li> <li>•etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bekanntheit</li> <li>•Kundenzufriedenheit</li> <li>•Bonität</li> <li>•Standing</li> <li>•Erhöhung der Präferenzen</li> <li>•Beratungsqualität</li> <li>•Personalqualität</li> <li>•etc.</li> </ul>

Abb. 14: Marketingzielinhalte im Bankbetrieb

Auf der Ebene der allgemeinen Marketingziele stellt das Volumen, gemessen als Bilanz- oder Geschäftsvolumen ein für Banken sehr häufig verfolgtes und wichtiges ökonomisches Marketingziel dar. Das Geschäftsvolumen als Bilanzsumme zuzüglich (Eventual-)Verbindlichkeiten aus weitergegebenen Wechseln<sup>1</sup> gilt als Maßstab für das Wachstum von Kreditinstituten. Das Geschäftsvolumen umfaßt zwar die bilanzwirksamen Aktiv- und Passivgeschäfte, in ihm kommen jedoch nicht die bilanzunwirksamen Dienstleistungsgeschäfte zum Ausdruck. Da unter Erfolgsgesichtspunkten jedoch nicht nur der Zinsüberschuß, sondern ebenso Provisionen und Gebühren bei vielen Instituten eine ebenso bedeutende, wenn nicht größere Rolle spielen, ist das Umsatzstreben für den bilanzunwirksamen Bereich der Handelsgeschäfte dem Volumenstreben gleichgestellt.

Eng im Zusammenhang mit den zuerst genannten Zielen steht das Marktanteilsziel. Der Marktanteil für das Institut kann gemessen werden als das Verhältnis vom Geschäftsvolumen der betrachteten Bank zur Summe der Geschäftsvolumina aller auf dem relevanten Markt konkurrierenden Banken.<sup>2</sup> Neben dem Gesamtmarktanteil ist der Marktanteil bei einzelnen Geschäftsarten ein wichtiger Indikator, um die Marktstellung eines Kreditinstituts bei einzelnen Geschäftsarten zu dokumentieren. Hier wird das Geschäftsvolumen des betrachteten Kreditinstituts in der betrachteten Ge-

---

1 Vgl. Süchting, J., Bankmanagement, a.a.O., S. 150.

2 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 74 und S. 186; Strauß, M., a.a.O., S. 37 f.. Die Abgrenzung des relevanten Marktes stellt dabei ein schwieriges Problem dar. Denkbar ist eine Abgrenzung nach den drei Dimensionen, die zur Positionierung der Gesamtbank herangezogen wurden (vgl. Kap. II.1.). Zur Problematik der Abgrenzung des relevanten Marktes vgl. auch Backhaus, K., a.a.O., S. 75 ff..

schäftsart zum Gesamtgeschäftsvolumen in dieser Geschäftsart in Beziehung gesetzt. Eine analoge Vorgehensweise ist denkbar, um die Marktstellung eines Kreditinstituts bei spezifischen Kundengruppen zu ermitteln.

Der Deckungsbeitrag als Überschuß der Erlöse über die Einzelkosten einer Bezugsgröße gewinnt im Bankbereich als erfolgsorientierte Zielgröße zunehmend an Bedeutung. Durch die Errechnung des Deckungsbeitrags kann beispielsweise die Profitabilität einzelner Sparten oder einzelner Kundenbeziehungen für die Bank beurteilt werden.<sup>1</sup> Schwierigkeiten bei der Ermittlung der Deckungsbeiträge ergeben sich jedoch speziell im Bankbereich durch die Charakterisierung der meisten Kosten als Gemeinkosten und damit - zumindest in niedrigen Hierarchieebenen - einer mangelnden Erfäßbarkeit als Einzelkosten.<sup>2</sup>

Im Rahmen psychographischer Marketingoberziele ist das Ziel der Bekanntheit zu nennen. Der Bekanntheitsgrad drückt aus, wie hoch der Anteil der Bevölkerung ist, dem der Name der Bank geläufig ist. Dabei kann zwischen gestützter und ungestützter Bekanntheit unterschieden werden. Ungestützte Bekanntheit liegt vor, wenn der Name der Bank spontan, d.h. ohne Vorgabe durch die Fragestellung genannt wird, von gestützter Bekanntheit wird gesprochen, wenn eine befragte Person nach Nennung des Banknamens durch den Fragesteller erklärt, ihr sei der Name bekannt.

---

1 Vgl. Süchting, J., Bankmanagement, a.a.O., S. 79 ff.; Eilenberger, G., a.a.O., S. 355 und S. 362 ff..

2 Vgl. Süchting, J., Bankmanagement, a.a.O., S. 80; Droste, K.D., Faßbender, H., Pauluhn, B., Schlenzka, P.F., v. Löhneysen, E., Falsche Ergebnisinformationen - Häufige Ursache für Fehlentwicklungen in Banken, in: Die Bank, 1983, S. 319 ff..

Die Bekanntheit einer Bank steht in engem Zusammenhang mit dem Image einer Bank, da die Bekanntheit eine notwendige Voraussetzung für die Bildung von Images bzw. Einstellungen ist. "Unter Image werden objektiv und subjektiv verzerrte Vorstellungsbilder verstanden",<sup>1</sup> die das Gesamtbild der Öffentlichkeit, insbesondere von Kunden und Nichtkunden, von einem spezifischen Bankinstitut ausmachen. Hierbei ist in einem weiteren Schritt zu unterscheiden zwischen dem Image des Gesamtinstituts und dem Image einzelner Filialen, die durchaus größere Unterschiede aufweisen können, die sich jedoch in gewisser gegenseitiger Abhängigkeit befinden. Die Unterschiede können aus den von Kunden mit einzelnen Filialen gemachten unterschiedlichen persönlichen Erfahrungen erklärt werden. Neben den Filialimages können auch Produkt- oder Produktgruppenimages Gegenstand des Imageziels sein, die dann allerdings wiederum auf das Filial- und Gesamtbankimage ausstrahlen.

Ein letztes exemplarisches psychographisches Marketingziel stellt die Kundenbindung (bzw. "Einkaufsstättenbindung") oder Bindung an die Bank dar. Ohne den Begriff der Kundenbindung an dieser Stelle zu opera-

---

<sup>1</sup> Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 75. Vgl. zum Imagebegriff auch Süchting, J., Bankmanagement, a.a.O., S. 370; Laurent, C.R., Image and Segmentation in Bank Marketing, in: The Bankers Magazine, Vol. 162, No.4, 1979, S. 34; Mandell, L., Lachman, R., Orgler, Y., Interpreting the Image of Banking, in: JBR, Summer 1981, S.97; Durand, R.M., Eckrich, D.W., Sprecher, C.R., Bank Image: An Adequacy-Importance Approach, in: JBR, Autumn 1978, S. 169; Trommsdorff, V., Die Messung von Produktimages für das Marketing, Grundlagen und Operationalisierung, Köln u.a. 1975, S. 5 ff.; Spiegel, B., Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld, Bern, Stuttgart 1961, S. 36; Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, 3. wesentlich erneuerte und erweiterte Aufl., München 1984, S. 158 ff.; Müller, S., Beeske, W., Einkaufsstättenimage und Einkaufsstättenwahl, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 1982, S. 402 ff..

tionalisieren, kann gesagt werden, daß hierunter ein Konstrukt verstanden werden soll, das einen relativ groben Maßstab für die emotionale und faktische Bindung an die Bank und somit einen Maßstab für die Wahrscheinlichkeit darstellt, daß ein Bankkunde eine von ihm zusätzlich nachgefragte Bankleistung bei der entsprechenden Bank in Anspruch nimmt. Weiterhin gibt die Kundenbindung eine Tendenz dafür an, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, daß ein Kunde seine Bankverbindung wechselt. In das Konstrukt "Kundenbindung" gehen dabei Komponenten wie Dauer der Bankverbindung, Häufigkeit des Bankkontaktes bzw. Besuchshäufigkeit und Zahl und Art der in Anspruch genommenen Produkte ein.<sup>1</sup> Eine hohe Kundenbindung stellt daher eine stabile Prädisposition für eine Fortführung der Geschäftsbeziehung mit einer Bank dar.

Die beispielhaft genannten Marketing-Oberziele müssen, um für die operative Planung und hierarchisch niedrigere Instanzen zu operationalen und umsetzbaren Zielsetzungen zu gelangen, in Marketingaktions- bzw. -instrumente-Zielen weiter konkretisiert werden.

Für den Bereich der Leistungsprogrammpolitik können die Ziele

- Erhöhung der Produktinanspruchnahme (Ausbau des Cross-Selling)

---

<sup>1</sup> Die Kundenbindung weist damit eine Ähnlichkeit in der Zielsetzung mit dem von Süchting vorgestellten Konstrukt der "Bankloyalität" auf. Vgl. hierzu Süchting, J., Die Bankloyalität als Grundlage zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten, in: Kredit und Kapital, 1972, S. 269 ff. (im folgenden zitiert als: Süchting, J., Bankloyalität).

- Bereitstellung eines attraktiven und für die Konzeption der Bank adäquaten Leistungsprogramms und
- Sicherung der Qualität der Leistungserstellung

als Beispiele genannt werden.

Für den Bereich der Kontrahierungs- bzw. Preispolitik stehen die Ziele

- Sicherung bzw. Erhöhung der Konditionen und Provisionen und
  - Ausnutzung von Marktintransparenzen zur Anwendung von Preisbündeln

im Vordergrund.<sup>1</sup>

Als distributionspolitische Ziele sind

- Besuchs- bzw. Kontakthäufigkeit (mit) der Bank
- Langfristigkeit der Bankverbindung
- Erhöhung zeitlicher Leistungsbereitschaft (Öffnungszeiten, technische Hilfsmittel)
- Grad der Marktabdeckung
- Beibehaltung der Bankstellendichte und Filialisierung
- Einsatz neuer Technologien und neuer Medien

---

<sup>1</sup> Bei der Anwendung von Preisbündeln setzt sich der Preis aus verschiedenen Komponenten mit verschiedenen Bezugsbasen zusammen und erschwert dadurch die Vergleichbarkeit mit den Konditionen anderer Wettbewerber. Als Beispiel kann die Preisbündelung bei Kontokorrentkrediten genannt werden, die sich aus einer Bereitstellungsprovision, bezogen auf die eingeräumte Kreditlinie, den Zins auf den tatsächlich in Anspruch genommenen Kredit und Postengebühren oder Umsatzprovisionen zusammensetzen kann. Vgl. Mülhaupt, L., Einführung, a.a.O., S. 130 f., der in diesem Zusammenhang von "Preisspaltung" spricht, sowie Süchting, J., Marketing, a.a.O., S. 595 und S.597 f..

beispielhaft zu nennen. Die Erhöhung der zeitlichen Leistungsbereitschaft stellt hierbei ein ökonomisches und psychographisches Ziel dar, da das Bewußtsein der Möglichkeit der Inanspruchnahme von Bankleistungen imageprägend wirkt. Gleiches gilt für den Einsatz neuer Medien, die ökonomische Zielsetzungen z.B. Erhöhung der zeitlichen Leistungsbereitschaft durch Geldausgabeautomaten oder Ersetzen von Zweigstellen durch Home-Banking verfolgen können, aber auch als imagebildender Faktor eingesetzt werden können.

Im Bereich der Kommunikationspolitik überwiegen psychographische Zielsetzungen, wie z.B.

- Bekanntheit
- Kundenzufriedenheit
- Bonität
- Standing
- Erhöhung der Präferenzen
- Sicherung der Beratungsqualität und
- Sicherung bzw. Erhöhung der Personalqualität.

Daneben können als ökonomische Ziele beispielsweise die

- Erhöhung der Frequenzen von Direct Mailings
- Präsenz in Neuen Medien
- Akquisition von Neukunden

verfolgt werden.

### 3.32 Zielbeziehungen

Neben den Zielinhalten kommt der Analyse der Zielbeziehungen der Marketingziele im Rahmen der strategischen Marketingplanung eine große Bedeutung zu, da hierdurch bereits Hinweise auf strategische Schlüsselfaktoren, die das Erfolgspotential der Bank beeinflussen, gewonnen werden können. Die Analyse führt zu einer Ordnung der Zielinhalte, die die vielfältigen Interdependenzen zwischen den Marketingzielen verdeutlichen soll. Hierbei findet hauptsächlich die hierarchische Ordnung des Zielsystems Anwendung, die die Marketingziele in einer Mittel-Zweck-Beziehung bzw. -Vermutung systematisiert. Neben der Zielhierarchie liegen jedoch auch Zielinterdependenzen zwischen einzelnen Teilzielen auf gleichen bzw. vergleichbaren Hierarchieebenen vor. Das Ergebnis einer solchermaßen durchgeführten Analyse der Zielbeziehungen von Marketingzielen stellt Abbildung 15 dar.<sup>1</sup>

Um die Komplexität der Abbildung zu reduzieren, wurden einzelne Instrumente- bzw. Unterziele z.B. zu ähnlichen "Zielbündeln" zusammengefaßt. So bilden auf der unteren Hierarchiestufe das Ziel der Sicherung der zeitlichen Leistungsbereitschaft, der Bereitstellung eines attraktiven Leistungsprogramms, das beispielsweise durch die Einführung neuer Produkte gefördert wird, und der Sicherung der Qualität der Leistungserstellung ein Zielbündel, das auf gleicher Stufe vom

---

<sup>1</sup> Komplementäre Zielbeziehungen sind in der Abbildung durch ein + gekennzeichnet, neutrale Zielbeziehungen weisen ein o, konkurrierende Ziele ein - auf. Die so gekennzeichneten Zielbeziehungen sind lediglich das Ergebnis von Plausibilitätsüberlegungen und somit als "Vermutungen" zu kennzeichnen und nicht Ergebnisse von empirischen Untersuchungen.



Zielbündel Erhöhung des Einsatzes /Präsenz neuer Medien/Technologien und Erhöhung der Direct Mailing Frequenzen (positiv) beeinflußt wird. Das erstgenannte Zielbündel ist als Subziel zum Oberziel Kundenzufriedenheit aufzufassen. Die Kundenzufriedenheit wiederum beeinflußt positiv das Zielbündel aus Besuchshäufigkeit und Dauer der Bankverbindung, das Ziel der Produktinanspruchnahme sowie das Image. Für das Zielbündel Einsatz/Präsenz neuer Medien/Technologien und Erhöhung der Direct Mail Frequenzen kann eine komplementäre Beziehung zum Image- und Bekanntheitsziel vermutet werden.<sup>1</sup>

Die Beziehung zur Produktinanspruchnahme und zum Zielbündel Besuchshäufigkeit/Dauer der Bankverbindung kann komplementär, neutral oder konkurrierend sein: Die Erhöhung von Direct Mail Frequenzen kann zu einer gesteigerten Besuchshäufigkeit und zu höherer Produktinanspruchnahme führen, was jedoch in starkem Maße vom Inhalt des Direct Mailings, von der Frequenz der Direct Mailings selbst, die ab einer bestimmten Häufigkeitsschwelle von den Adressaten nicht mehr aufgenommen werden, und auch von den Konkurrenzaktivitäten abhängen.<sup>2</sup> Einsatz/Präsenz neuer Medien/Technologien kann zu einer verminderten Besuchshäufigkeit (bei gleicher oder höherer Kontakthäufigkeit) und zur erhöhten oder verminderten Produktinanspruchnahme führen. Verminderte Produktinanspruchnahme erscheint plausibel, wenn durch den Einsatz neuer Technologien (Home Banking) die Markttransparenz erhöht wird und

---

1 Vgl. hierzu auch Peters, Th.J., Waterman jun. R.H., Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 9. Aufl., Landsberg am Lech 1984, S. 190 ff..

2 Vgl. ebenda.

sich den Bankkunden die Möglichkeit bietet, beispielsweise per Bildschirmtext Bankgeschäfte mit Instituten abzuwickeln, die günstigere Konditionen bieten, die sie aber aufgrund ihrer räumlichen Entfernung ohne Bildschirmtext nicht aufsuchen könnten. Bei entgegengesetzter Betrachtungsweise ist eine höhere Produktinanspruchnahme jedoch ebenso plausibel. Schließlich erscheint eine neutrale Beziehung des Zielbündels Einsatz/Präsenz neuer Medien/Technologien zum Bündel Sicherung/Erhöhung der Konditionen/Provisionen und Preisbündelung wahrscheinlich.

Das Zielbündel aus Bonität und Standing weist auf gleicher Ebene Interdependenzen mit dem Zielbündel Neue Technologien und Direct Mailing auf und ist durch eine komplementäre Beziehung zum übergeordneten Imageziel sowie neutrale Beziehungen zum Bekanntheitsziel und zum Zielbündel Sicherung/Erhöhung der Konditionen/Provisionen und Preisbündelung gekennzeichnet.

Das Ziel der Kundenbindung weist komplementäre Beziehungen zu den Unterzielen Besuchshäufigkeit/Dauer der Bankverbindung, Produktinanspruchnahme und Image auf. Für das Unterziel Bekanntheit läßt sich eine neutrale Beziehung vermuten. Das Zielbündel Sicherung/Erhöhung der Konditionen/Provisionen und Preisbündelung kann entweder als neutral oder eher als konkurrierend mit dem Oberziel Kundenbindung betrachtet werden, da die Erhöhung von Konditionen z.B. tendenziell die Kundenbindung lockert und die Gefahr des Abwanderns von Kunden nach sich zieht. Das Ziel der Kundenakquisition (Gewinnung von Neukunden) wird durch das Image- und Bekanntheitsziel gefördert, zum Zielbündel Sicherung/Erhöhung von Konditionen/Provisionen und Preisbündelung sind aus ähnlichen Gründen wie bei der Kundenbindung neutrale oder eher konkurrierende Beziehungen

anzunehmen. Zu den anderen Unterzielen Besuchshäufigkeit/Dauer der Bankverbindung und Produktinanspruchnahme bestehen aufgrund des Zielinhalts der Neukundengewinnung keine Beziehungen.

Das auf der obersten Ebene der Marketingziele-Hierarchie angesiedelte Deckungsbeitragsziel wird durch das Zielbündel Sicherung/Erhöhung der Konditionen/Provisionen und Preisbündelung gefördert. Weiterhin ist zu vermuten, daß neutrale oder eher positive Beziehungen zu den Zielen Kundenbindung und Kundenakquisition vorliegen. Es läßt sich jedoch auch eine konfliktäre Zielbeziehung des Deckungsbeitragsziels zum Ziel der Kundenakquisition begründen, wenn nämlich die Prämisse gesetzt wird, daß die Neukundengewinnung in erster Linie "über den Preis" erfolgt.

Die Oberziele Volumen für bilanzwirksame und Umsatz für nicht bilanzwirksame Geschäfte sowie Marktanteil werden wiederum zu einem Zielbündel zusammengefaßt, da sie unmittelbar ineinander überführbar sind. Zum auf gleicher Ebene liegenden Deckungsbeitragsziel bestehen komplementäre, neutrale oder konkurrierende Beziehungen, je nachdem, ob zur Erreichung der Volumens- und Marktanteilsziele Konditioneneinbußen akzeptiert werden oder nicht und die vorhandenen Personal- und Betriebskapazitäten ausreichen oder eine Erhöhung notwendig ist. Um hierzu eine genaue Aussage treffen zu können, müssen die jeweiligen Kostenverläufe (konstant, linear steigend, progressiv steigend, sprunghafte Kosten etc.) bekannt sein.

Zu den Subzielen Kundenbindung und Kundenakquisition lassen sich komplementäre Beziehungen begründen, da die Gewinnung von Neukunden unmittelbar zu einer Volumens- bzw. Umsatzerhöhung führt und die Erhöhung

der Kundenbindung, in deren Folge zusätzliche Geschäfte abgeschlossen werden können, ebenfalls einen Beitrag zum Volumensziel zu leisten imstande ist.

Die exemplarisch durchgeführte Analyse der Zielbeziehungen macht unmittelbar die vielfältigen und vielschichtigen Interdependenzen deutlich. Daneben wird sichtbar, daß keine eindeutigen, in allen Fällen gültigen Zielbeziehungen vorliegen, sondern daß die Art der Zielbeziehungen in entscheidendem Maße von angenommenen oder zusätzlich zu setzenden Prämissen und situationalen Faktoren abhängt. Schließlich erscheint eine eindeutige Zuordnung der Ziele bzw. Sub- oder Teilziele auf bestimmte Zielhierarchieebenen und damit auch zur strategischen oder operativen Planung nur unvollständig möglich, so daß insgesamt gesehen die Festlegung eines in seinen Beziehungen eindeutigen Marketingzielsystems für Banken nur schwer möglich ist.

#### 4. Schlüsselfaktoren für die filialorientierte Strategieplanung in Universalbanken

##### 4.1 Ausgewählte Schlüsselfaktoren in der strategischen Forschung und ihre Übertragbarkeit in den Bankbereich

##### 4.11 Strategische Schlüsselfaktoren in der Literatur

Strategische Schlüsselfaktoren<sup>1</sup> sind diejenigen Elemente, Determinanten oder Bedingungen, die als langfristig wirksame Bestimmungsfaktoren des Erfolgspotentials der Unternehmung die Funktion der Vorsteuer-

---

<sup>1</sup> Die Begriffe strategischer Schlüsselfaktor, strategischer Erfolgsfaktor, strategischer Faktor und strategische Variable werden in der Literatur synonym verwendet.

rung des Erfolgs oder Mißerfolgs übernehmen.<sup>1</sup> Die Kenntnis strategischer Schlüsselfaktoren ist somit Voraussetzung dafür, effektive und effiziente Strategien zu planen.<sup>2</sup>

Es gibt eine Vielzahl von Schlüsselfaktoren, die je nach Situation und Branche der Unternehmung unterschiedliche Bedeutungen für strategische Entscheidungen und damit das Erfolgspotential haben. In der Literatur zur strategischen Planung wurden demzufolge auch eine Reihe von Erfolgsfaktoren diskutiert, deren Wirkungsanalyse auf der Basis von Intuition, Plausibilitätsüberlegungen, theoretischen Ableitungen, empirisch gewonnenen Erkenntnissen oder einer Kombination daraus erfolgt.

Sie lassen sich in externe Schlüsselfaktoren, die sich auf die wirtschaftliche Umwelt und die Wettbewerbsposition des Unternehmens beziehen und interne Schlüsselfaktoren unterteilen, die sich auf die Unternehmung selbst bzw. ihren Ressourcenbereich beziehen und als Handlungsparameter der Unternehmensleitung zur Verfügung stehen bzw. als Rahmenbedingungen den Handlungsspielraum begrenzen.

---

1 Vgl. Steiner, G.A., *Strategic Factors in Business Success*, New York 1969, S. 2; Grimm, U., *Analyse strategischer Faktoren*, Wiesbaden 1983, S. 26; Szyperski, N., Winand, U., *Strategisches Portfolio-Management: Konzept und Instrumentarium*, in: *ZfbF-Kontaktstudium*, 1978, S. 123 ff. (im folgenden zitiert als: Szyperski, N., Winand, U., *Portfolio-Management*).

2 Effektivität bezieht sich auf die Außenwirkung von Strategien, Effizienz auf die Innenwirkung. Vgl. zur Unterscheidung von Effektivität und Effizienz Grimm, U., a.a.O., S. 7 ff. und die dort angegebene Literatur.

Gälweiler beispielsweise nennt 10 strategische Schlüsselfaktoren: (1) Marktvolumen, (2) Marktpotential, (3) Marktwachstum, (4) Marktanteile, (5) Produkt-Lebensdauer, (6) Produkt-Altersverteilung, (7) Produkte in Entwicklung, (8) Produkte/Märkte in der Studienphase, (9) potentielle neue Produkte, (10) potentielle neue Märkte.<sup>1</sup>

Hiervon können Marktvolumen, Marktpotential, Marktwachstum, Marktanteile und potentielle neue Märkte zu der aggregierten Größe "Marktattraktivität" zusammengefaßt werden. Produkt-Lebensdauer, Produkt-Altersverteilung, Produkte in Entwicklung und potentielle neue Produkte können gemeinsam im Lebenszykluskonzept erfaßt werden. Der Faktor Produkte/Märkte in der Studienphase bezieht sich auf beide Kategorien.

Die externen Faktoren können zu einer Größe, der Marktattraktivität zusammengefaßt werden. Die produktorientierten internen Faktoren können gemeinsam im Lebenszykluskonzept erfaßt werden.

Eine empirische Untersuchung über strategische Erfolgsfaktoren ist von Steiner durchgeführt worden.<sup>2</sup> Steiner nennt 71 Faktoren, die in sieben Gruppen unterteilt sind: Allgemeines Management, Finanzen, Marketing, Produktion und Ingenieurwesen (Engineering), Produkte, Personal und Materialien.<sup>3</sup> Die Faktoren, die sich auf die Umwelt bezogen, wurden von Grimm zu drei "echten" externen strategischen Schlüsselfaktoren verdichtet:

- Kundenbedürfnisse und daraus abgeleitete Produktchancen
- Marktanteile auf der Grundlage einer Marktsegmentierung
- technologische Entwicklung.

<sup>1</sup> Gälweiler, A., Unternehmensplanung, a.a.O., S. 325.

<sup>2</sup> Steiner, G.A., a.a.O., S. 4 ff..

<sup>3</sup> Ebenda.

Die internen Faktoren in der Untersuchung Steiners können ebenfalls zu verdichteten Faktoren zusammengefaßt werden. Grimm nennt hier die Schlüsselfaktoren Management und Finanzen, die er jedoch dem internen Bedingungsrahmen zuordnet, und die somit nicht mehr strategische Schlüsselfaktoren im Sinne von Handlungsparametern der Unternehmensleitung sind. Als interne strategische Schlüsselfaktoren wurden von ihm die

- Verbesserung des Produktionsverfahrens bzw. Rationalisierung der Produktion
- Verbesserung der Produkte
- Nutzung der Vorteile einer großzahligen Produktion (Größendegression)
- bessere Nutzung der Fähigkeiten, der Aus- und Weiterbildung, des Lernvermögens der Mitarbeiter
- als Substitut für alle Marketinginstrumente die Preissetzung sowie zur Kostensenkung die vertikale Integration

aus der Untersuchung von Steiner identifiziert.<sup>1</sup>

Die bekannteste empirische Untersuchung auf dem Gebiet der strategischen Schlüsselfaktoren stellt die vom Strategic Planning Institute (SPI) durchgeführte PIMS-Studie (Profit Impact of Market Strategies) dar.<sup>2</sup>

Auf der Basis von ca. 2.000 homogenen Geschäftsbereichen

---

1 Vgl. Grimm, U., a.a.O., S. 48 ff.; Kreikebaum, H., Grimm, U., Die Analyse strategischer Faktoren und ihre Bedeutung für die strategische Planung, in: WiSt 1983, S. 8 ff..

2 Vgl. Strategic Planning Institute (Hrsg.), The PIMS Program, Cambridge, Mass. 1976; dieselben, The PIMS Program - Selected Findings, Cambridge, Mass. 1977; Neubauer, F.F., Das PIMS-Programm und Portfolio-Management, in: Strategische Unternehmensplanung. Stand und Entwicklungstendenzen, Hrsg.: D. Hahn und B. Taylor, Würzburg, Wien 1980, S. 135 ff. (im folgenden zitiert als: Neubauer, F.F., PIMS-Programm); Jacob, H., Das PIMS-Programm, in: WISU 1983, S. 262 ff.; Schoeffler, S., Buzzell, R.D., Heany, D.F., Impact of Strategic planning on profit performance, in: HBR March-April 1974, S.137 ff.; Grimm, U., a.a.O., S. 33 ff. und S. 52 ff..

oder Produktgruppen, deren Daten von 250 Mitgliederfirmen des SPI zur Verfügung gestellt worden sind, wurde im PIMS-Projekt der Einfluß von insgesamt 37 unabhängigen Variablen auf die abhängigen Variablen Return on Investment und Cash Flow untersucht. Die Analyse erfolgte dabei nicht gesondert für einzelne Industriezweige, sondern bewußt als Multi-Sektoren-Analyse ("cross sectional analysis"), um einige generelle Gesetze des Marktes aufzuspüren.<sup>1</sup> Durch die 37 unabhängigen Variablen konnten mehr als 80 % der Varianz des ROI<sup>2</sup> erklärt werden.

Die wichtigsten unabhängigen Variablen können in sechs Klassen eingeteilt werden:<sup>3</sup>

---

1 Im PIMS-Projekt sind folgende Geschäftsbereiche mit folgenden Anteilen vertreten: Konsumgüter (Consumer products) 20 %; Zwischenprodukte (Components) 23 %; Investitionsgüter (Capital equipment) 19 %; Betriebsmittel (Industrial supplies) 14 %, Rohstoffe (Raw materials) 11 %, Dienstleistung und Handel (Service and distribution) 4 %. Vgl. hierzu Strategic Planning Institute (Hrsg.), The PIMS-Program - Selected Findings, a.a.O., S. 8 und Dunst, K.H., a.a.O., S. 80. Zur anfänglichen Höhe der Anteile der Geschäftsbereiche, bei der Dienstleistung und Handel noch 12,1 % ausmachten, vgl. Schoeffler, S., Buzzell, R.D., Heany, D.F., a.a.O., S. 140.

2 Zur Definition des ROI vgl. Buzzell, R.D., Gale, B., Sultan, R.G.M., Market share - a key to profitability, in: HBR, January-February 1975, S. 105

$$\text{ROI} = \frac{\text{pretax operating profits}}{\text{sum of equity and long-term debt}}$$

3 Vgl. Grimm, U., a.a.O., S. 33 f.. Vgl. hierzu auch Lange, B., Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung, in: Die Unternehmung, 1982, S. 32 (im folgenden zitiert als: Lange, B., Bestimmung). Bei der PIMS-Studie wurden von den 37 Faktoren sieben besonders einflußreiche Faktoren ermittelt, die in den jeweiligen Klassen enthalten sind: Investitionsintensität, Produktivität, Marktposition, Marktwachstum, Qualität von Produkten oder Dienstleistungen, Innovation/Differenzierung von Mitbewerbern, vertikale Integration. Vgl. hierzu Neubauer, F.F., PIMS-Programm, a.a.O., S. 139 f..

- (1) Umwelt (Industrie und Markt)
  - Langfristige Wachstumsrate der Industrie
  - Kurzfristige Marktwachstumsrate
  - Stufe im Produktlebenszyklus
  
- (2) Wettbewerbsposition
  - Marktanteil
  - relativer Marktanteil
  
- (3) Unterscheidungsmerkmale gegenüber Konkurrenten
  - Qualität
  - Relativer Preis
  - Einführung neuer Produkte
  
- (4) Kapitalstruktur
  - Investitionsintensität
  - Intensität des gebundenen Kapitals
  
- (5) Produktionsprozeß
  - Vertikale Integration
  - Herstellungskosten (in Relation zum Umsatz)
  
- (6) Verteilung des Budgets
  - Ausgaben für Forschung und Entwicklung (in Relation zum Umsatz)
  - Marketingausgaben (in Relation zum Umsatz).

Hierbei können neben den Umweltvariablen auch die Variablen der Wettbewerbsposition den externen Faktoren zugerechnet werden, da sie zwar teilweise vom Management kontrolliert werden können, im übrigen aber auch sehr stark vom nicht kontrollierbaren Verhalten der Wettbewerber abhängen. Die Variablen der Unterschei-

dungsmerkmale gegenüber Konkurrenten, der Kapitalstruktur, des Produktionsprozesses und der Verteilung des Budgets können den internen Variablen zugeordnet werden.<sup>1</sup> Das wichtigste Ergebnis der PIMS-Studie ist die Feststellung einer positiven Korrelation zwischen ROI und Marktanteil bzw. relativem Marktanteil. Als weitere wichtige Erkenntnisse aus der PIMS-Studie sind die negative Korrelation von ROI und Investitionsintensität und die positive Korrelation von ROI und Produkt- oder Dienstleistungsqualität festzustellen.<sup>2</sup>

Eine empirische Untersuchung von Cattó, in der mittels eines Modells mit drei Gleichungen der Versuch gemacht wurde, strategische Erfolgsfaktoren zu identifizieren, bestätigt die bereits aus der PIMS-Studie zu entnehmende Bedeutung des Faktors Marktanteil.<sup>3</sup>

Grimm kommt in einer vergleichenden Analyse der Untersuchungen von Steiner, PIMS und Cattó zur Auswahl folgender relevanter externer Faktoren: Marktanteil, Kriterien des Produktlebenszyklus, Konkurrenz- oder Marktstruktur (einschließlich Eintrittsbarrieren) und Wachstum (Branche, Markt), wobei er zu dem Ergebnis kommt, daß dem strategischen Schlüsselfaktor Marktanteil die zentrale Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens zukommt. Alle übrigen externen Faktoren gewinnen ihre Bedeutung erst durch ihren Einfluß auf den Marktanteil.

---

1 Vgl. Grimm, U., a.a.O., S. 33 ff.; Kreikebaum, H., Grimm, U., a.a.O., S. 8.

2 Vgl. Neubauer, F.F., PIMS-Programm, a.a.O., S. 139 ff.; Grimm, U., a.a.O., S. 37 ff. und S. 61. Vgl. zur Kritik an der PIMS-Studie Lange, B., Bestimmung, a.a.O., S. 33 ff..

3 Vgl. Cattó, V., Market Share and Profits, in: Business Economics, May 1980, S. 42.

Als Ergebnis der Auswahl interner Faktoren werden Verfahrensverbesserungen, Produktverbesserungen, Größendegression (Economics of Scale) und Fähigkeit, Bildung und Lernvermögen der Mitarbeiter genannt. Als externe Rahmenbedingungen nennt er die Branchenzugehörigkeit und den Abnehmer- und Kundenkreis sowie als interne Rahmenbedingungen die Managementfunktionen, Unternehmensgröße, Rechtsform, finanzielle Bedingungen sowie zum Teil FuE-Intensität und vertikale Integration.<sup>1</sup>

Vergleicht man die von Grimm extrahierten Faktoren mit den von Gälweiler genannten, wird deutlich, daß letztere in denen von Grimm genannten vollständig enthalten sind. Die Untersuchung der Übertragbarkeit der strategischen Schlüsselfaktoren auf den Bankbereich kann sich daher auf die von Grimm durchgeführte Auswahl folgender Faktoren beschränken:

Externe **strategische** Schlüsselfaktoren:

- o Marktanteil
- o Kriterien des Produktlebenszyklus
- o Konkurrenz- oder Marktstruktur (einschließlich Eintrittsbarrieren)
- o Wachstum (Branche, Markt)

Interne **strategische** Schlüsselfaktoren:

- o Verfahrensverbesserungen
- o Produktverbesserungen
- o Größendegression (Economies of Scale)
- o Fähigkeiten, Bildung und Lernvermögen der Mitarbeiter.

---

<sup>1</sup> Vgl. Grimm, U., a.a.O., S. 43 ff., 56 ff., 61.

#### 4.12 Übertragbarkeit in den Bankbereich

Die Bedeutung des Marktanteils als strategischer Schlüsselfaktor wird primär über den Erfahrungskurveneffekt zu erklären versucht.<sup>1</sup> Dieser besagt, daß mit jeder Verdopplung der im Zeitablauf kumulierten Produktionsmenge die realen Stückkosten um 20 - 30 % sinken. Die Senkung der realen Stückkosten wiederum hat positiven Einfluß auf den Gewinn, so daß, um den Erfahrungskurveneffekt auszunutzen, ein hoher Marktanteil angestrebt wird. Als Einflußfaktoren auf die Erfahrungskurve werden Lernkurveneffekte, Größendegression, technischer Fortschritt und Rationalisierung genannt.

Der Lernkurveneffekt besagt, daß durch das Sammeln von Erfahrung die Lohnkosten pro Produkteinheit sinken. Mit jeder Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge sinken die Lohnstückkosten eines Produkts um einen konstanten Prozentsatz. Durch die Größendegression sinken mit zunehmender Produktionsmenge pro Periode die Stückkosten aufgrund der Fixkostendegression und der Economies of Scale. Durch technischen Fortschritt lassen sich die durchschnittlichen Stückkosten verringern, ebenso wie durch Rationalisierung, worunter insbesondere kostensenkende Maßnahmen zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit zu verstehen sind.

Für den Bankbereich ist zu beachten, daß sich die

---

<sup>1</sup> Vgl. Henderson, B.D., Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, Frankfurt/Main, New York 1974; Wacker, P.-A., Die Erfahrungskurve in der Unternehmensplanung, München 1980; Lange, B., Die Erfahrungskurve als Instrument der strategischen Bankplanung? in: Strategische Bankplanung, Vorträge und Berichte der Tagung Strategische Bankplanung am 30. September 1982, Hrsg.: H.J. Krümmel und B. Rudolph, Frankfurt/Main 1983, S. 143 ff. (im folgenden zitiert als: Lange, B., Erfahrungskurve).

Marktleistungen von Banken aus Teilleistungen des finanziellen und des technisch-organisatorischen Bereichs zusammensetzen. Für den technisch-organisatorischen Bereich lassen sich Degressionen der Personal- und Sachkosten durch Lernkurveneffekte, Größendegression, technischen Fortschritt und Rationalisierung begründen. Für die Kosten des liquiditätsmäßig-finanziellen Bereichs (Zinskosten) dagegen sind Kosteneinflußgrößen relevant, die keinen Zusammenhang zu den für die Erfahrungskurve genannten maßgeblichen Einflußgrößen haben. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die Kreditpolitik der Notenbank sowie die Refinanzierungsstruktur der Bank zu nennen. Hinzu kommt, daß die Betriebskosten einen geringeren, die Wertkosten (Zins- und Risikokosten) dagegen einen deutlich höheren Anteil an den Gesamtkosten ausmachen, so daß auch von daher der Einfluß eines möglichen Erfahrungskurveneffektes eingeschränkt bleibt.<sup>1</sup>

Als Ergebnis sekundärstatistischer Analysen und einer empirischen Untersuchung konnten zwar Erfahrungskurven für eine Hypothekenbank, eine Teilzahlungsbank und eine Bausparkasse ermittelt werden, für eine Universalbank jedoch konnte eine Erfahrungskurve sekundärstatistisch nicht abgeleitet werden.<sup>2</sup>

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Erklärung des Marktanteils als strategischer Schlüsselfaktor bezieht sich direkt auf die Wirkung der Economies of Scale. Danach profitiert ein Wettbewerber mit höherem Marktanteil in größerem Umfang von sinkenden Kosten bei wachsender

---

1 Vgl. Lange, B., Erfahrungskurve, a.a.O., S. 150.

2 Vgl. Lange, B., Erfahrungskurve, a.a.O., S. 148 ff.; Schäfer-Lehnen, A., Marktorientierte strategische Planung bei Bausparkassen, Köln 1981, S. 3o5.

Ausbringung als einer mit niedrigerem Marktanteil. Hierbei ist im Bankbereich insbesondere auf die Kapazitätsauslastungen im technisch-organisatorischen Bereich abzustellen. Bei gegebener Kapazität und hoher Auslastung dieser Kapazität sind Fixkostendegressionen zwangsläufig. Für Mengendegressionseffekte, die durch Kapazitätsausbau entstehen können, läßt sich jedoch im Bankbereich kein theoretischer Anhaltspunkt finden. Amerikanische Untersuchungen über Größendegressionen im Bankbereich führten jedoch zu unterschiedlichen Ergebnissen. Danach konnten einerseits z.T. Größendegressionseffekte nachgewiesen werden, andererseits konnten sie z.T. nicht beobachtet werden oder es wurden gegenteilige Effekte - Diseconomies of Scale - nachgewiesen.<sup>1</sup>

Economies of Scale lassen sich somit nicht als Erklärung für die Bedeutung des Marktanteils als strategischer Schlüsselfaktor verwenden.

Der dritte Ansatzpunkt zur Erklärung des Einflusses des Marktanteils auf den Gewinn liegt in der höheren Marktmacht, die mit höheren Marktanteilen verbunden ist und sich bei Industriebetrieben beispielsweise im Einkauf einsetzen läßt. Aufgrund der bereits genannten bankspezifischen Aufteilung der Kosten in Kosten des finanziellen Bereichs mit 60 % und des technisch-

---

<sup>1</sup> Vgl. McCall, A.S., Economies of Scale, Operating Efficiencies and the Organizational Structure of Commercial Banks, in: JBR, Summer 1980, S. 95 ff.; Humphrey, D.B., Scale Economies at Automated Clearinghouses, in: JBR, Summer 1981, S. 71 ff. sowie derselbe, Are there Economies of Scale in Check Processing at the Federal Reserve?, in: JBR, Spring 1980, S. 8 ff..

organisatorischen Bereichs mit 40 % ist jedoch auch dieser Erklärungsversuch bei Banken nicht zutreffend.

Die theoretischen Überlegungen werden zusätzlich dadurch erhärtet, daß Schuster in einer empirischen Untersuchung schweizerischer und deutscher Banken sowie Commercial Banks des Staates New York keine dem PIMS-Ergebnis entsprechende positive Korrelation zwischen Marktanteil und Rentabilität bei Banken nachweisen konnte.<sup>1</sup>

Zum gegenteiligen Ergebnis gelangt Bernhardt, der im Mengengeschäft einer Bank von einer positiven Korrelation zwischen regionalem Marktanteil und Rentabilität ausgeht. Er beruft sich dabei, ohne jedoch konkrete Quellen zu nennen, auf Ergebnisse der PIMS-Studie. Allein die Größenordnung von 48 % bzw. 25 % ROA bei einem Marktanteil von 15 % bzw. 10 % lassen jedoch Zweifel an der Richtigkeit der Aussage aufkommen.<sup>2</sup>

Insgesamt gesehen hat sich somit gezeigt, daß sich der Marktanteil im Bankbereich im Gegensatz zum Industriebereich als strategischer Schlüsselfaktor nicht schlüssig begründen oder empirisch nachweisen läßt und somit nicht übertragbar ist.

Mit dem Produktlebenszyklus ist ein zweiter, externer strategischer Erfolgsfaktor auf die Übertragbarkeit in den Bankbereich zu prüfen.<sup>3</sup> Hierbei ist insbesondere

---

1 Vgl. Schuster, L., Die Abhängigkeit der Rentabilität vom Marktanteil der Banken, in: Unternehmensführung aus finanz- und bankwirtschaftlicher Sicht, Hrsg.: E. Rühli und J.-P. Thommen, Stuttgart 1981, S.226 ff..

2 Vgl. Bernhardt, P., a.a.O., S. 566 f..

3 Vgl. zum Lebenszykluskonzept Meffert, H., Interpretation und Aussagewert des Lebenszyklus-Konzeptes, in: Neuere Ansätze der Marketingtheorie, Festschrift zum 80. Geburtstag von O.R. Schnutenhaus, Hrsg.: P. Hammann u.a., Berlin 1974, S. 85 ff. (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Lebenszyklus-Konzept).

zu fragen, ob die vier Grundaussagen, durch die ein Produktlebenszyklus charakterisiert ist, für Produkte des Bankbereichs zutreffen:

- Jedes Produkt verfügt nur über eine begrenzte Lebensdauer und verschwindet früher oder später wieder vom Markt.
- Während dieser Lebensdauer durchläuft jedes Produkt zwangsläufig folgende Entwicklungsphasen:
  - o Einführungsphase
  - o Wachstumsphase
  - o Reifephase
  - o Sättigungsphase
  - o Degenerations- oder Rückbildungsphase.
- Jedes Produkt erzielt im Laufe dieser Entwicklung zunächst steigende und dann sinkende Grenzümsätze.
- Jedes Produkt läßt sich einer ganz bestimmten Phase in seinem Lebenszyklus zuordnen.

Die Grundaussagen machen deutlich, daß das Produktlebenszykluskonzept nur bei Produkten angewendet werden kann, für die entweder das Bedürfnis erlischt, sich verändert, oder durch Substitutionsprodukte befriedigt werden kann. Da nicht davon auszugehen ist, daß die Grundbedürfnisse Geldanlage, Finanzierung und Abwicklung des Zahlungsverkehrs erlöschen oder sich ändern, richtet sich die Aufmerksamkeit auf die Substitution von Produkten. Bei der Abwicklung des Zahlungsverkehrs und der Finanzierung ist die Substitution gering, bei Geldanlagen werden manche Formen von anderen, für Kunden attraktivere ersetzt, so daß hierbei gewisse Anhaltspunkte für einen Produktlebenszyklus gegeben sind. Insgesamt gesehen muß jedoch die Übertragbarkeit des

Produktlebenszyklus auf Bankprodukte bis auf wenige Ausnahmen abgelehnt werden, so daß der Produktlebenszyklus keinen strategischen Schlüsselfaktor im Bankbereich darstellt.<sup>1</sup>

Die Konkurrenz- oder Marktstruktur als externer Schlüsselfaktor kann als Determinante für das Verhalten der Wettbewerber auf dem Markt angesehen werden. Im Bankbereich liegt nach überwiegender Meinung ein oligopolistischer Markt vor. Je höher die Konkurrenzintensität ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, daß es zu wirtschaftsunfriedlichem Verhalten zwischen den Anbietern kommt, wodurch die Gewinne geschmälert werden. Es wird damit deutlich, daß die Konkurrenz- oder Marktstruktur als externer strategischer Schlüsselfaktor auch im Bankbereich Gültigkeit besitzt.

Das Wachstum der Branche oder eines Marktes bestimmt das Verhalten der Wettbewerber und damit den Schwierigkeitsgrad, auf dem Markt Gewinne zu erzielen. In wachsenden Märkten ist danach die Möglichkeit, Gewinne zu erzielen höher und leichter als in einem stagnierenden oder schrumpfenden Markt. Diese Überlegungen gelten für alle Branchen und Märkte, so daß das Wachstum als Schlüsselfaktor auch auf den Bankbereich übertragen werden kann.

Es hat sich damit gezeigt, daß von den vier externen Schlüsselfaktoren nur die Konkurrenz- oder Marktstruktur und das Wachstum als externe strategische Schlüsselfaktoren auf den Bankbereich zu übertragen sind. Faßt man beide Faktoren zusammen, so erhält man die daraus resultierende Marktattraktivität als externen strategischen Schlüsselfaktor im Bankbereich.

---

1 Vgl. Büschgen, H.E., Planung, a.a.O., S. 269;  
Degenhart, H., Strategische Unternehmensführung in Kreditinstituten: Schlüssel zur Zukunftsbewältigung, in: ÖBA 1983, S. 258.

Verfahrensverbesserungen als interner strategischer Schlüsselfaktor beziehen sich auf die Möglichkeit der Kostensenkung bei der Produktion von Gütern oder Dienstleistungen. Neben der Überlegung, daß Verfahrensverbesserungen hauptsächlich im industriellen Produktionsbereich zu Kostensenkungen führen können, ist für den Bankbereich auf die zwei Kostenkomponenten der Leistungserstellung hinzuweisen. Die Kosten des finanziellen Bereichs werden hierdurch nicht berührt, bei den anteilmäßig geringeren Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs können Verfahrensverbesserungen Platz greifen. Da die Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs überwiegend Fixkostencharakter haben, können durch Verfahrensverbesserungen die Fixkosten nicht generell gesenkt werden. Lediglich über den Umweg einer durch Verfahrensverbesserungen höheren Kapazität können die anteiligen fixen Kosten pro Geschäftsvorfall möglicherweise gesenkt werden. Insgesamt erscheint jedoch der mögliche Einfluß von Verfahrensverbesserungen auf die Kostensituation bei Banken gering, so daß Verfahrensverbesserungen als interner strategischer Schlüsselfaktor nicht in den Bankbereich übertragbar erscheinen.

Produktverbesserungen im Bankbereich unterliegen der Schwierigkeit, daß sie ebenso wie Produktinnovationen nicht vor Nachahmung zu schützen sind und somit nur einen zeitlich begrenzten Wettbewerbsvorsprung ermöglichen. Sie können daher ebenfalls nicht als strategischer Schlüsselfaktor angesehen werden. Allerdings können Produktverbesserungen positiven Einfluß auf das Image einer Bank haben und somit indirekt zu einem Wettbewerbsvorsprung führen.

Der Einfluß von Größendegressionen wurde schon als

Einflußfaktor auf die Erfahrungskurve erörtert und kann auch als interner Faktor nicht übertragen werden.

Fähigkeit, Bildung und Lernvermögen der Mitarbeiter sind in personal- und beratungsintensiven Dienstleistungsbereichen von großer Wichtigkeit. Insbesondere im Bankbereich kommt diesen Aspekten für die Erarbeitung adäquater Problemlösungen für die Kunden entscheidende Bedeutung zu.

Es erscheint daher plausibel, daß Fähigkeit, Bildung und Lernvermögen der Mitarbeiter als interner Schlüsselfaktor zu übertragen ist, und diesem im Bankbereich aufgrund der spezifischen Aufgabenstellung eine hohe Bedeutung zukommt.

Zusammenfassend betrachtet lassen sich von den 8 aus unterschiedlichen Untersuchungen herausgearbeiteten strategischen Schlüsselfaktoren lediglich die Konkurrenz- oder Marktstruktur und das Branchen- bzw. Marktwachstum, die zum Faktor Marktattraktivität zusammengefaßt werden können, als externe Faktoren und die Mitarbeiterqualität als interner Faktor in den Bankbereich übertragen. Es ist jedoch zu vermuten, daß daneben auch noch andere Faktoren einen Einfluß auf das Erfolgspotential einer Bank haben. Hinweise auf weitere interne Schlüsselfaktoren sind dabei aus dem Zielsystem der Bank zu gewinnen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. zu Hinweisen auf strategische Schlüsselfaktoren im Bankbetrieb Bernhardt, P., a.a.O., S. 556 und 560 sowie Weigele, O.M., Grundlagen, a.a.O., S. 720 ff..

Daher sollen im folgenden neben der Marktattraktivität als externer, Image, Produktnutzung, Kundenbindung, Alter der Filialen, das als Indikator für die Geschäftserfahrung gelten kann, Unternehmenswachstum und Gewinn auf ihre Eigenschaften als interne strategische Schlüsselfaktoren geprüft werden. Die Zielgrößen Image, Produktnutzung und Kundenbindung stehen dabei in einem interdependenten Zusammenhang zum aus der Literatur gewonnenen Faktor Mitarbeiterqualität.

#### 4.2 Ableitung strategischer Schlüsselfaktoren für den Bankbereich

##### 4.21 Marktattraktivität als externer Schlüsselfaktor

Als wichtigster externer Faktor, der einen Einfluß auf das Erfolgspotential hat, kann die Marktattraktivität angesehen werden. Unter dem globalen Begriff "Marktattraktivität" werden neben der bereits angesprochenen Konkurrenz- oder Marktstruktur und dem Wachstum alle Faktoren zusammengefaßt, die vom Markt her einen Einfluß auf das Erfolgspotential haben und von der Bank selbst kaum beeinflusbar sind. Welche Faktoren konkret die Marktattraktivität im Bankbereich beeinflussen, kann nicht allgemeingültig festgelegt werden. Die Auswahl ist vielmehr von der Definition des relevanten Marktes und von der subjektiven Beurteilung der Planungsträger abhängig.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. zum Problem der Beurteilung der Marktattraktivität Müller, G., Roventa, P., Lückerath, Th., Die Bewertung der Marktattraktivität, in: Die Unternehmung, 1981, S. 105 ff.; Roventa, P., Müller, G., Marktattraktivität, in: Die Unternehmung, 1981, S. 229 ff..

Der Einfluß des relevanten Marktes wird deutlich, wenn man bedenkt, daß bei Zugrundelegung einer geographischen Marktabgrenzung die Marktattraktivität eines Auslandsmarktes beispielsweise mit von der politischen Stabilität, von den staatlichen Eingriffsmöglichkeiten und Eingriffen in den Kapitalverkehr, vom wirtschaftlichen Entwicklungsstand eines Landes, von der Bankstellendichte usw. abhängt. Bei einer lokal tätigen Bank dagegen spielen die länderspezifischen Faktoren kaum eine Rolle. Dagegen sind Standortfaktoren, wie z.B. die Größe des Einzugsgebiets, die Bevölkerungs- und Gewerbestruktur des Einzugsgebietes, die Lage und die lokale Konkurrenzsituation in diesem Fall entscheidende Einflußgrößen für die Marktattraktivität.<sup>1</sup> Der Einfluß der Planungsträger drückt sich ebenfalls in der Auswahl der Faktoren, jedoch insbesondere in deren Gewichtung für die Marktattraktivität aus.<sup>2</sup>

Für das Beispiel der X-Bank, die lediglich lokal tätig ist und deren SGE auf der Basis von Filialen gebildet werden, können die in Abbildung 16 beispielhaft vorgeschlagenen Kriterien und Gewichtungen zur Anwendung gelangen. Die einzelnen Ausprägungen (sehr gut, gut, mittel, schlecht, gar nicht) der Kriterien können dabei z.B. einer Rang-

---

<sup>1</sup> Vgl. zu Vorschlägen für Kriterien der Marktattraktivität im Bankbereich Tanew-Iliitschew, G., a.a.O., S. 140 ff.; Büschgen, H.E., Planung, a.a.O., S. 270; Yalif, A., The Process of Strategic Planning in Banking, in: Managerial Planning, May-June 1982, S. 21 f..

<sup>2</sup> Ein Beispiel zur Berechnung der Marktattraktivität findet sich bei Tanew-Iliitschew, G., a.a.O., S. 141 und S. 144.

	Gewichtung		
1. Marktpotential	50		
1.1 Kundenpotential		15	
1.1.1 Anzahl der Haushalte			8
1.1.2 Anzahl der Handelsbetriebe			2
1.1.3 Anzahl der Gewerbebetriebe			2
1.1.4 Anzahl der freien Berufe			3
1.2 Altersstruktur der Bevölkerung		10	
1.3 Einkommensstruktur der Bevölkerung		10	
1.4 Wanderungsbilanz		10	
1.5 Charakteristik des Gebietes		5	
2. Konkurrenzsituation	30		
2.1 Anzahl der Konkurrenten		20	
2.2 Marktverhalten der Konkurrenten		10	
3. Standortsituation der Filiale	20		
3.1 Passantenfrequenz		10	
3.2 Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln			5
3.3 Parkmöglichkeit für Individualverkehrsmittel			5
	100	100	

Abb. 16: Kriterien zur Ermittlung der Marktattraktivität

skala von 1 bis 5 zugeordnet werden. Durch Addition aller Kriterien erhält man dann einen Indikator für die Marktattraktivität in einem geographisch abgegrenzten Filialmarkt.<sup>1</sup>

#### 4.22 Interne Schlüsselfaktoren

##### 4.221 Image

Ein erster zu vermutender interner strategischer Schlüsselfaktor im Bankbereich stellt das Image bzw. die Einstellung dar.<sup>2</sup> Gegenstand der Einstellungen

1 Bedingt durch die geographische Marktabgrenzung kann die Bestimmung der Marktattraktivität als Standortanalyse interpretiert werden. Liegt jedoch z.B. eine primär kundengruppenorientierte Marktabgrenzung zugrunde, müssen andere Kriterien wie z.B. Zinsempfindlichkeit, Mobilität, Stand im Familienlebenszyklus berücksichtigt werden.

2 Die Begriffe Image und Einstellung(en) werden im folgenden synonym verwendet. Das Image bzw. Einstellungskonstrukt soll in diesem Zusammenhang nur in den für die Untersuchung relevanten Grundzügen dargestellt werden. Zur ausführlichen Darstellung der Wirkungsweise von Einstellungen, zur Messung von Einstellungen und zur Verwendung von Einstellungen im Marketing vgl. Kroeber-Riel, W., a.a.O., S. 158 ff.; Geise, W., Einstellung und Marktverhalten, Analyse der theoretisch-empirischen Bedeutung des Einstellungskonzepts im Marketing und Entwicklung eines alternativen Forschungsprogramms aus alltagstheoretischer Perspektive, Frankfurt/Main 1984, insbes. S. 57 ff.; Trommsdorff, V., a.a.O.; Johannsen, U., Das Marken- und Firmen-Image, Theorie, Methodik, Praxis, Berlin 1971; Freter, H., Interpretation und Aussagewert mehrdimensionaler Einstellungsmodelle im Marketing, in: Konsumentenverhalten und Information, Hrsg.: H. Meffert, H. Steffenhagen, H. Freter, Wiesbaden 1979, S. 163 ff. (im folgenden zitiert als: Freter, H., Interpretation); Ajzen, J., Fishbein, M., Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior, Englewood Cliffs, New Jersey 1980, S. 12 ff.; Assael, H., Consumer Behavior and Marketing Action, Boston, Massachusetts 1981, S. 154 ff.; Hawkins, D.J., Best, R.J., Coney, K.A., Consumer Behavior, Impli-

Fortsetzung der Fußnote S. 115

können beispielsweise Produkte, Einkaufsstätten bzw. Bankfilialen und Personen sein.

Nach der Drei-Komponenten-Theorie können Einstellungen in

affektive (emotionale, motivationale)  
kognitive (gedankliche) und  
konative (verhaltensbestimmende)

Komponenten zerlegt werden. Aus einer positiven oder negativen Einstellung gegenüber einem Gegenstand folgt danach eine entsprechend positive oder negative Bereitschaft, sich diesem Gegenstand gegenüber zu verhalten. Mit zunehmender positiver Einstellung gegenüber einem Objekt steigt danach die Kaufwahrscheinlichkeit oder, auf Bankfilialen übertragen, die Wahrscheinlichkeit, die Filiale aufzusuchen. Neben dem Image beeinflussen jedoch in unterschiedlichem Maße andere Einflußgrößen wie individuelle und soziale Einflüsse und Bedingungen der Kaufsituation das Verhalten. Diese, zu situativen Einflüssen zusammengefaßten Determinanten bedingen, daß man in der empirischen Sozialforschung häufig nur schwache bis mittelstarke Einstellungs-Verhaltensbeziehungen nachweisen kann.

Die spezifische Bedeutung des Images für den Bankbereich ist darauf begründet, daß eine Differenzierung verschiedener Banken über Produkte bzw. das Leistungsprogramm aufgrund der Homogenität der Bankleistungen

---

Fortsetzung der Fußnote 2 von S. 114

cations for Marketing Strategy, Revised Edition, Plano, Texas 1983, S. 408 ff.; Zaltmann, G., Wallendorf, M., Consumer Behavior: Basic Findings and Management Implications, New York u.a. 1979, S. 400 ff.; Sternthal, B., Craig, C.S., Consumer Behavior, An Information Processing Perspective, Englewood Cliffs, New Jersey 1982, S. 155 ff..

nur schwer möglich ist. Eine Differenzierung bietet sich daher über das Image einer Bank an. Das Image einer Gesamtbank wird dabei von den unterschiedlichen Einzelimages der Zweigstellen bzw. Filialen beeinflusst, denn die Bankkunden verbinden mit der Gesamtbank in erster Linie die sie betreuende Zweigstelle oder Filiale. Andererseits ist zu vermuten, daß auch das Globalimage der Gesamtbank wiederum Einfluß auf die Einzelimages der Filialen hat, so daß sich das Globalimage der Gesamtbank und die Einzelimages der Zweigstellen bzw. Filialen durch Ausstrahlungseffekte wechselseitig beeinflussen.

Aus den vorangegangenen Überlegungen kann daher die Tendenzhypothese 1 über den Zusammenhang von Image und Bankerfolg aufgestellt werden:

H 1: Je besser das Zweigstellenimage ist, desto höher ist der Zweigstellenerfolg.

Zur empirischen Überprüfung der Tendenzhypothese über die Bedeutung des Zweigstellenimages als strategischer Erfolgsfaktor wurden im Rahmen der Kundenbefragung der X-Bank die Images aller 18 Zweigstellen erhoben. Zur Imagemessung wurde eine Batterie mit 22 Items nach dem Trommsdorff-Modell verwendet.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Trommsdorff, V., a.a.O., S. 72 ff.; Freter, H., Interpretation, a.a.O., S. 168.

Das Trommsdorff-Modell hat folgende Struktur:

$$E_{ij} = \sum_k |B_{ijk} - I_{ik}|$$

Dabei bedeuten:

- $E_{ij}$ : Einstellung der Person i gegenüber der Zweigstelle j  
 $B_{ijk}$ : die von Person i wahrgenommene Ausprägung des Merkmals k der Zweigstelle j  
 $I_{ik}$ : die von Person i als ideal empfundene Ausprägung des Merkmals k  
 $B_{ijk} - I_{ik}$ : Eindruckswert (große Differenzen zeigen eine ungünstige Einstellung an).

Fortsetzung der Fußnote S.117

Das Trommsdorff-Modell stellt ebenso wie das Fishbein-Modell ein Multiattribut-Modell dar, d.h. mit diesen Modellen werden sowohl die affektiven als auch die kognitiven Aspekte einer Einstellung ermittelt. Das Trommsdorff-Modell vermeidet jedoch die mit dem Fishbein-Modell verbundenen meistechnischen Nachteile, ohne die Vorteile des Modells, die getrennte Ermittlung von kognitiven und affektiven Elementen, aufzugeben. Die für das Trommsdorff-Modell charakteristische Bewertung der Filialmerkmale an den Idealvorstellungen der Befragten hat zudem für das Marketing den Vorteil, daß das angestrebte Ideal und die reale Einschätzung von Filialen offengelegt werden und somit Ansatzpunkte für Marketingmaßnahmen aufgezeigt werden.<sup>1</sup>

Abbildung 17 zeigt als Beispiel das für Filiale 1 der X-Bank erhobene Imageprofil nach dem Trommsdorff-Modell. Die Ideallinie stellt die Anforderungen an eine ideale Bank dar, die Real-Linie die reale Einschätzung von Filiale 1 durch Privatkunden der X-Bank. Das Profil zeigt deutliche Abweichungen zwischen idealen Anforderungen und realen Einschätzungen bei den Aussagen "ausreichender

---

Fortsetzung der Fußnote 1 von S. 116

Die Summe aller Eindruckswerte gibt die Einstellung der Person  $i$  gegenüber der Zweigstelle  $j$  wieder. Durch Summation über alle befragten Personen  $i$  und anschließende Division durch die Anzahl der Befragten ergibt sich schließlich das Zweigstellenimage der Zweigstelle  $j$ .

$$E_j = \frac{\sum_i E_{ij}}{n}$$

$n$  = Anzahl der befragten Personen.

---

<sup>1</sup> Vgl. zu den Modellen Trommsdorff, V., a.a.O., S. 72 ff.; Kroeber-Riel, W., a.a.O., S. 190 ff.; Freter, H., a.a.O., S. 168 ff..

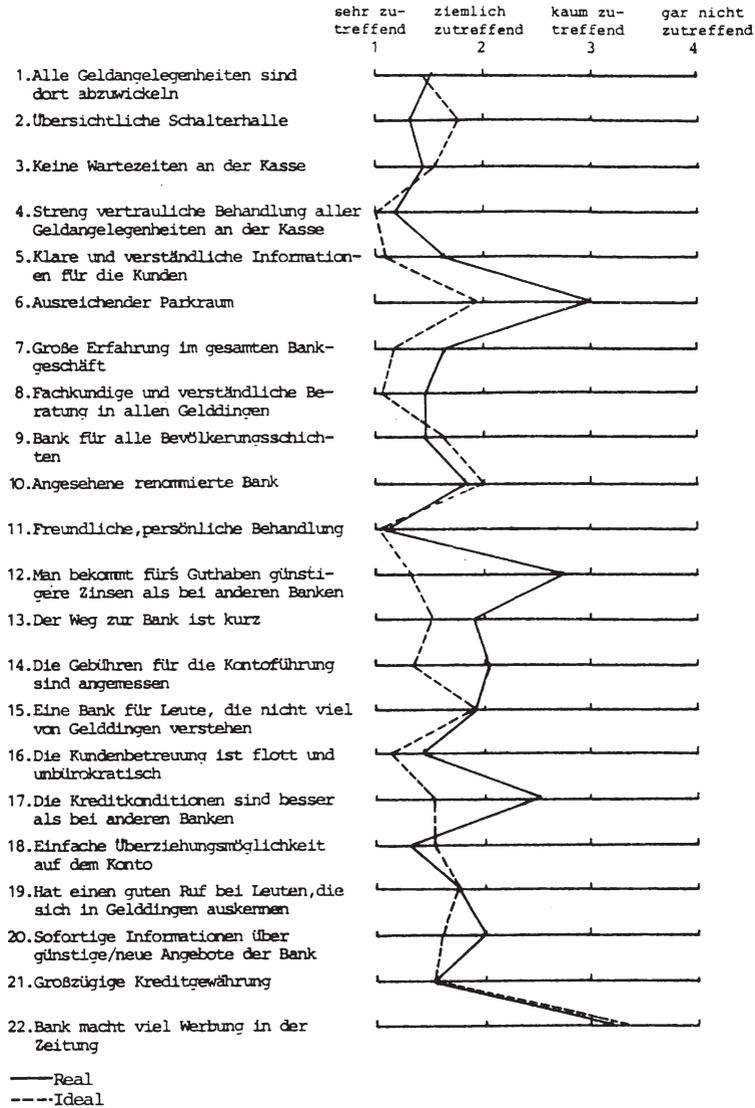


Abb. 17: Imageprofil von Filiale 1 der X-Bank

Parkraum", "Man bekommt für's Guthaben günstigere Zinsen als bei anderen Banken", "Die Gebühren für die Kontoführung sind angemessen" und "Die Kreditkonditionen sind besser als bei anderen Banken". Dies bedeutet, daß beispielsweise die Anforderungen der Kunden an den Parkraum höher sind, als in der realen Situation bei Filiale 1, oder daß die Kunden generell günstigere Konditionen von einer idealen Bank erwarten, als sie real gegeben sind. Besonders geringe Abweichungen zwischen Anforderungen und realen Gegebenheiten zeigen sich bei den Aussagen 1 (Alle Geldangelegenheiten sind dort abzuwickeln), 11 (freundliche und persönliche Behandlung), 15 (eine Bank für Leute, die nicht viel von Gelddingen verstehen), 19 (hat einen guten Ruf bei Leuten, die sich in Gelddingen auskennen) und 21 (großzügige Kreditgewährung). Bemerkenswert sind außerdem die Abweichungen bei Aussage 2 (übersichtliche Schalterhalle) und 18 (einfache Überziehungsmöglichkeit auf dem Konto), da hier die Anforderungen geringer sind als die realen Gegebenheiten, d.h. die Schalterhalle ist übersichtlicher als sie idealerweise gewünscht wird und die Überziehungsmöglichkeiten sind einfacher als gewünscht und erwartet. Die Größe der Abstände gibt nun erste Hinweise auf Stärken und Schwächen der Filiale aus der Sicht von Privatkunden. An diesen Stärken und Schwächen können auch Marketingstrategien ansetzen, die gemäß der einfachen Heuristik "Stärken ausbauen - Schwächen abstellen" zu einer Verbesserung des Images der Filiale führen sollen. Die einzelnen Filialimages sind im Anhang (Tab.8) in Tabellenform aufgeführt.

Es wurde dann durch eine Regressionsanalyse überprüft, ob Hypothese 1, daß ein Zusammenhang zwischen dem Image einer Zweigstelle und ihrem Erfolg besteht, bestätigt werden kann. Als Indikator für den Erfolg

wurde die Ertragskraft einer Zweigstelle als

$$\text{Ertragskraft} = \frac{\text{Zinsüberschuß} - \text{Kosten}}{\text{Bilanzsumme in TDM}}$$

berechnet. Die Daten für die Berechnung der Größe "Ertragskraft" wurden der Zinsspannenrechnung der X-Bank entnommen. Die X-Bank verwendete dabei für aktiv- und passivlastige Filialen einen einheitlichen Verrechnungszinssatz. Dieser orientierte sich nicht am durchschnittlichen Einlagensatz, sondern lag deutlich darüber. Für die Zinsspannenrechnung wurde somit ein sehr einfaches Verrechnungsverfahren verwendet, das die gesamte Problematik der leistungsgerechten Bewertung des Verrechnungssaldos beinhaltet.<sup>1</sup> Weiterhin konnten in der Größe Ertragskraft wegen mangelnder Daten keine Provisionsüberschüsse berücksichtigt werden. Bei der Kostenkomponente handelt es sich um Personal- und Sachkosten, Risikokosten wurden ebenfalls nicht berücksichtigt.<sup>2</sup> Es wird somit deutlich, daß die Größe "Ertragskraft" lediglich in grober Näherung den Zweigstellenerfolg widerspiegeln kann. Da jedoch das Provisionsgeschäft in der X-Bank eine sehr untergeordnete Rolle spielt und die X-Bank als Refinanzierungsquelle für die Muttergesellschaft aufgrund der Geschäftsstruktur geringe Risikokosten

---

1 Vgl. hierzu Schierenbeck, H., Ertragsorientiertes Bankmanagement, Wiesbaden 1985, S. 145 ff. und die dort zum Bereich der Geschäftsstellenrechnung angegebene Spezialliteratur.

2 Vgl. zu den Kosten- und Erlösarten im Bankbetrieb ebenda S. 37.

aufweist, erscheint es trotz der aufgezeigten Unzulänglichkeiten gerechtfertigt, die Größe "Ertragskraft" als Indikator für den Zweigstellenerfolg zu verwenden.

Das Ergebnis der Regressionsanalyse zeigt die Tabelle 3.

Imagedimension	multiples Bestimmtheitsmaß $r^2$	partieller Korrelationskoeffizient	standardisierter Regressionskoeffizient Beta	Signifikanzniveau
19. Hat einen guten Ruf bei Leuten, die sich in Gelddingen auskennen	0,3452	- 0,5875	- 0,85907	< 0,05
17. Die Kreditkonditionen sind besser als bei anderen Banken	0,5171	0,025	0,49564	< 0,05

Tab. 3 : Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Erklärung der Ertragskraft durch Imagedimensionen

Der durch die beiden Imagedimensionen "guter Ruf" und "bessere Kreditkonditionen" bei einem Signifikanzniveau von unter 5 % erklärte Varianzanteil liegt bei ca. 51,7 %. Da bei den Imagedimensionen der Eindruckswert, d.h. die Differenz zwischen Ideal- und Realausprägung der Imagedimension als unabhängige Variable zugrunde liegt, erklärt sich das negative Vorzeichen der Korrelation zwischen "guter Ruf" und Ertragskraft: Je geringer die Differenz, d.h. je besser der Ruf der Bank, desto höher ist ihre Ertragskraft. Analog dazu ist der Zusammenhang zwischen Ertragskraft und der zweiten signifikanten Imagedimension "bessere Kreditkonditionen" zu interpretieren: Je "schlechter" die Kreditkonditionen aus Kundensicht, d.h. je größer die Differenz zwischen Ideal- und Realausprägung dieser Dimension, desto höher ist die Ertragskraft der Zweigstellen. Die Ausprägungen des standardisierten Regressionskoeffizienten Beta zeigen, daß der Einfluß des "guten Rufes" ca. 58 % mehr Gewicht hat als die "besseren Kreditkonditionen". Für die übrigen Imagedimensionen konnte bei einem Signifikanzniveau von 5 % kein Zusammenhang zur Ertragskraft nachgewiesen werden.

Die empirische Überprüfung hat einen mittelstarken Zusammenhang zwischen Ertragskraft und einzelnen Imagedimensionen ergeben und damit die Tendenzhypothese H 1 bestätigt. Das Zweigstellenimage kann demnach als strategischer Schlüsselfaktor bei Banken angesehen werden, der das Erfolgspotential (mit-) bestimmt.

#### 4.222 Produktnutzung

Der zweite interne strategische Schlüsselfaktor im Bankbetrieb, von dem angenommen werden kann, daß er einen

Einfluß auf das Erfolgspotential und den Erfolg hat, ist die Produktnutzung. Unter Produktnutzung soll im folgenden der Anteil der Kunden einer Bank verstanden werden, die ein Produkt bei der Bank in Anspruch nehmen. Ein Beispiel für die Produktnutzung zeigt Tabelle 4.

Produkt	Produktnutzung in %
Erledigung des gesamten Zahlungsverkehrs (Gehalt, Scheck, Überweisung, Daueraufträge, Lastschrift)	92,8
Geldumtausch/ausländische Währungen	55,2
kurzfristiger Kredit (z.B. Anschaffungsdarlehen)	58,6
längerfristiger Kredit (z.B. Hypothek)	24,1
Kauf und Verkauf von Wertpapieren	6,8
Sparkonto	75,9
Beratung bei Finanzierungsproblemen	20,6
Bausparen, Prämiensparen (624,-)	48,2
Beratung bei Geldanlagen	34,4
Depot, Schließfach	6,8
Sparbriefe	20,7
Termineinlagen/Festgelder	10,3
Wechselgeschäft (Wechseldiskont, -einzug)	0
ausländischer Zahlungsverkehr	10,3

Tab. 4 : Produktnutzung in Filiale 1 der X-Bank

In Filiale 1 nutzen demnach beispielsweise 92,8 % der Kunden den gesamten Zahlungsverkehr bei der X-Bank. 75,9 % der Kunden von Zweigstelle 1 haben ein Sparkonto

und 58,6 % haben einen kurzfristigen Kredit. Die Produktnutzung im Wertpapierbereich ist dagegen mit 6,8 % sehr gering. (Die Ergebnisse der Produktnutzung für die übrigen Filialen finden sich in Tabelle 9 des Anhangs).

Grundlage für die Auswahl der Produktnutzung als interner Schlüsselfaktor sind Überlegungen zum Cross-Selling, das eine bestehende Kontoverbindung als Basis für die Inanspruchnahme weiterer Bankleistungen durch den Kunden sieht. Durch das Cross-Selling werden Gewinn- und Risikoaspekte angesprochen. Die Inanspruchnahme zusätzlicher Bankleistungen kann einerseits die Erhöhung des Gewinns zur Folge haben, andererseits werden gleichzeitig durch die Inanspruchnahme zusätzlicher Bankleistungen die Gewinne auf mehrere Gewinnträger (Bankleistungen) aufgeteilt und somit das Risiko von Gewinnschwankungen für die Bank vermindert.

Tendenzhypothese 2 über den Zusammenhang von Produktnutzung und Zweigstellenerfolg lautet demzufolge:

H 2: Je höher die Produktnutzung in einer Zweigstelle ist, desto höher ist der Erfolg der Zweigstelle.

Zur empirischen Überprüfung der Hypothese wurden für alle 18 Zweigstellen der X-Bank die Produktnutzungen von 14 Produkten ermittelt (vgl. Anhang, Fragebogen S. 4 sowie Tabelle 9). Das Ergebnis der Regressionsanalyse, mit der ein Zusammenhang zwischen Produktnutzungen und Ertragskraft überprüft wurde, zeigt Tabelle 5.

Die Tabelle zeigt, daß ca. 71 % der Varianz durch die Produktnutzung beim Sparkonto und bei Termineinlagen/Festgeldern erklärt werden. Die partiellen Korrelationskoeffizienten der beiden Produkte weisen unterschied-

Produktnutzung bei	multiples Bestimmtheitsmaß $r^2$	partieller Korrelationskoeffizient	standardisierter Regressionskoeffizient Beta	Signifikanzniveau
Sparkonto	0,4715	0,6867	0,54984	< 0,05
Termineinlagen/ Festgelder	0,7151	- 0,6591	- 0,51215	< 0,05

Tab. 5 : Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Erklärung der Ertragskraft durch Produktnutzung

liche Vorzeichen auf, was beim Sparkonto durch die relativ niedrigen Zinsen, die sich positiv auf den Ertrag auswirken und andererseits bei Termineinlagen/Festgeldern durch relativ hohe Zinsen, die sich negativ auf den Ertrag auswirken, erklärt werden kann. Die Tatsache, daß kein Aktiv-Geschäft einen signifikanten Erklärungsbeitrag liefert, kann u.a. damit begründet werden, daß von den 18 Zweigstellen 17 einen mehr oder weniger stark ausgeprägten Passivüberhang ausweisen: Die X-Bank hat die Aufgabe, primär eine kostengünstige Refinanzierung für die Mutterbank sicherzustellen.

#### 4.223 Kundenbindung

Als dritter interner Faktor kommt der Kundenbindung große strategische Bedeutung zu, die daran zu bemessen ist, daß im nahezu verteilten Bankenmarkt den Bemü-

hungen, bestehende Kundenverbindungen zu halten und zu intensivieren, ein im Vergleich zur Neukundengewinnung bzw. Kundenabwerbung höheres Gewicht beizumessen ist.<sup>1</sup> Darüber hinaus kann der preis- und konditionenpolitische Spielraum einer Bank ausgeweitet werden, wenn die Bindung des Kunden an die Bank relativ hoch ist.<sup>2</sup>

Unter Kundenbindung soll die Bereitschaft des Kunden verstanden werden, seine Bankverbindung dauerhaft aufrechtzuerhalten und auch zu nutzen.<sup>3</sup>

Aus diesen Überlegungen ergibt sich die Tendenzhypothese 3 über den Zusammenhang von Kundenbindung und Erfolg der Zweigstelle:

H 3: Je höher die Kundenbindung in einer Zweigstelle, desto höher ist der Erfolg der Zweigstelle.

Die Kundenbindung steigt dabei gemäß der Lerntheorie mit wachsender Anzahl der Kontakte zur Bank. Grundlage hierzu ist eine analoge Übertragung der Überlegungen zur Markentreue (brand loyalty), die besagt, daß zunehmende Erfahrung mit einem Markenartikel zur Gewöhnung und damit zu wachsender Treue diesem Markenartikel gegenüber führe.<sup>4</sup> Die Zahl der Kontakte zur

<sup>1</sup> Vgl. Weigele, O.M., Grundlagen, a.a.O., S. 723; derselbe, Unternehmensplanung, Strategische Unternehmensplanung in Universalbanken, Wien 1983, S. 200 ff.; Bernhardt, P., a.a.O., S. 556.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu Süchting, J., Bankloyalität, a.a.O., S.295.

<sup>3</sup> Vgl. ebenda, S. 269; Heinemann, M., Einkaufsstättenwahl und Firmentreue des Konsumenten, Wiesbaden 1976, S. 31 ff., die bei inhaltlich vergleichbaren Sachverhalten die Begriffe Bankloyalität bzw. Firmentreue verwenden.

<sup>4</sup> Vgl. Süchting, J., Bankloyalität, a.a.O., S. 276; vgl. zur Lerntheorie auch Kroeber-Riel, W., a.a.O., S. 363 ff.; Assael, H., a.a.O., S. 50 ff.; Hawkins, D.J., Best, R.J., Coney, K.A., a.a.O., S. 308 ff. und S. 617 ff.; Zaltman, H., Wallendorf, M., a.a.O., S. 254 ff..

Bank ist abhängig von der Dauer der Bankverbindung und der Besuchshäufigkeit bzw. Kontakthäufigkeit mit der Bank pro Monat. Da die Anzahl der in Anspruch genommenen Bankleistungen die Kontakthäufigkeit determiniert, braucht dieser Einflußfaktor nicht explizit bei der Kundenbindung berücksichtigt zu werden, so daß die Kundenbindung von der Dauer der Bankverbindung und der Kontakthäufigkeit pro Monat abhängt:

$$KB = f(\text{Dauer, Kontakthäufigkeit pro Monat})$$

Zur empirischen Überprüfung der Tendenzhypothese 3 wurden bei der Kundenbefragung die Besuchshäufigkeit und die Dauer der Bankverbindung erfragt, deren Einzelergebnisse für die Filialen in Tabelle 10 des Anhangs wiedergegeben sind. Im Anschluß daran wurden jeweils eine Regressionsanalyse zwischen Ertragskraft und den drei bei der Kundenbefragung vorgegebenen Besuchshäufigkeitsklassen sowie eine Regressionsanalyse zwischen der Ertragskraft und der durchschnittlichen Dauer der Bankverbindung gerechnet.

Die in Tabelle 6 aufgeführten Ergebnisse zeigen signifikante mittelstarke Zusammenhänge zwischen den Besuchshäufigkeitsklassen "einmal pro Monat oder seltener" und "2 bis 4mal pro Monat". Die negative Korrelation zwischen niedriger Besuchshäufigkeit und Ertragskraft überrascht nicht, wenn man sich dabei die im Zusammenhang mit dem Schlagwort "schlafende Konten" diskutierten Sachverhalte vor Augen führt.

Der Zusammenhang zwischen Dauer der Bankverbindung und Ertragskraft ist ebenfalls signifikant, jedoch eher schwach ausgeprägt. Ein signifikanter Zusammenhang zwischen hoher Besuchshäufigkeit (5 mal pro Monat oder mehr) konnte nicht nachgewiesen werden. Die Ergebnisse der Regressionsanalysen bestätigen die Tendenzhypothese 3 und damit auch die Kundenbindung als strategischen Erfolgsfaktor.

Dimension der Kundenbindung	Bestimmtheitsmaß $r^2$	Korrelationskoeffizient	standardisierter Regressionskoeffizient Beta	Signifikanzniveau
1. Besuchshäufigkeit bzw. Kontakthäufigkeit einmal pro Monat oder seltener	0,3931	- 0,6270	- 0,62699	< 0,05
2. Besuchshäufigkeit bzw. Kontakthäufigkeit 2 bis 4mal pro Monat	0,4201	0,6481	0,64813	< 0,05
3. Besuchshäufigkeit bzw. Kontakthäufigkeit 5mal pro Monat oder mehr	-	-	-	nicht signifikant
4. Dauer der Bankverbindung (Durchschnitt)	0,2345	0,4843	0,48430	< 0,05

Tab. 6: Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Erklärung der Ertragskraft durch einzelne Dimensionen der Kundenbindung

#### 4.224 Alter der Filialen

Eng im Zusammenhang mit der Dauer der Bankverbindung steht der vierte zu vermutende interne strategische Erfolgsfaktor, das Alter der Filialen. Ähnlich dem Konzept des Produktlebenszyklus ist ein Lebenszyklus

von Bankfilialen bzw. Zweigstellen denkbar, der sich jedoch inhaltlich vom Produktlebenszyklus unterscheidet.<sup>1</sup> In der Anlaufphase stehen einem relativ geringen Geschäftsvolumen die gesamten Aufwendungen der Filiale für Räume, Personal und technische Ausstattung gegenüber. Mit wachsendem Alter der Filiale steigt das Geschäftsvolumen über die Gewinnschwelle hinaus an, bis es bei Auslastung der Zweigstellenkapazität zu einem Sättigungsniveau beim Filialerfolg kommt. Einen solchen idealtypischen Lebenszyklus von Filialen stellt Abbildung 18 dar.

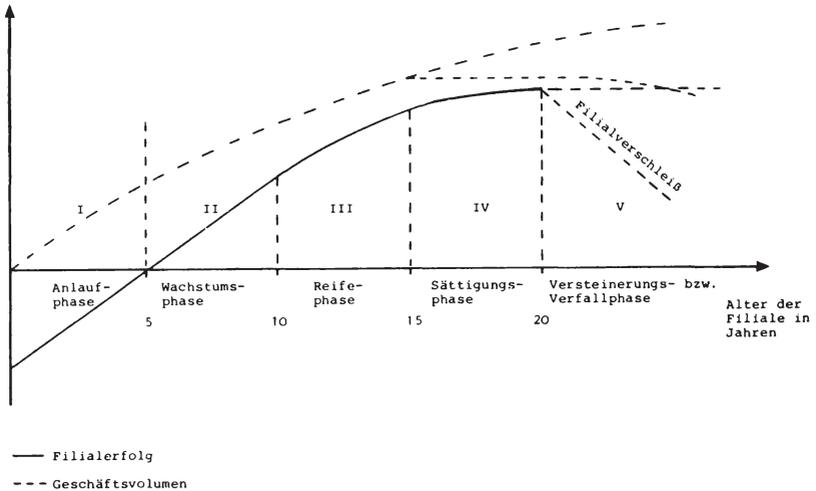


Abb. 18: Idealtypischer Lebenszyklus von Bankfilialen

<sup>1</sup> Vgl. zur Übertragbarkeit des Lebenszykluskonzepts auf Geschäftsstätten Berger, S., Ladenverschleiß (Store Erosion), Ein Beitrag zur Theorie des Lebenszyklus von Einzelhandelsgeschäften, Göttingen 1977; zum Lebenszykluskonzept Meffert, H., Lebenszykluskonzept, a.a.O., S. 85 ff..

In Phase I steigt das Geschäftsvolumen nach Gründung der Filiale kontinuierlich an, bis am Ende die Gewinnschwelle erreicht ist. Phase II und Phase III weisen zuerst ein stärkeres, dann ein schwächeres Wachstum von Geschäftsvolumen und Erfolg auf, bevor in der 4. Phase das Sättigungsniveau beim Filialerfolg erreicht wird. Um den Filialerfolg konstant zu halten, ist z.B. wegen steigender Personalkosten ein leichter Volumensanstieg notwendig, wenn die Wertkomponenten (Zinssätze, Provisionen, Gebühren) nicht gesteigert werden können. Phase V schließlich zeigt einen möglichen Filialverschleiß<sup>1</sup>, der eintreten kann, wenn der Kostenanstieg nicht durch einen entsprechenden Ertragsanstieg, der durch die Wert- oder Mengenkomponente begründet ist, kompensiert werden kann. In diesem Fall muß eine differenzierte Analyse durchgeführt werden, die die Gründe für den Filialverschleiß offenlegt. Je nach Art der Gründe kann dann eine Entscheidung über Modernisierung oder Schließung der Filiale, personelle Konsequenzen oder anders geartete Maßnahmen für einen "Filialre-launch" getroffen werden.

Auf der Basis der Überlegungen zum Lebenszyklus von Bankfilialen kann nun Tendenzhypothese 4 formuliert werden:<sup>2</sup>

H 4: Je höher das Alter der Bankfiliale (Zweigstelle), desto höher ist der Filialerfolg (Zweigstellenerfolg).

Die empirische Überprüfung bei den 18 Zweigstellen der X-Bank mit Hilfe der Regressionsanalyse erbrachte die Bestätigung eines signifikanten, mit 50,94 %

---

1 Vgl. Berger, S., a.a.O., S.

2 Vgl. hierzu auch Bernhardt, P., a.a.O., S. 560.

erklärter Varianz mittelstarken Zusammenhangs zwischen Alter der Zweigstelle und Ertragskraft (Tab. 7).

	Bestimmtheits- maß $r^2$	Korrelations- koeffizient	standardisier- ter Regres- sionskoeffi- zient Beta	Signifi- kanz- niveau
Alter der Zweigstelle	0,5094	0,7137	0,71374	< 0,05

Tab. 7: Ergebnis der Regressionsanalyse zur Erklärung der Ertragskraft durch das Alter der Zweigstellen

Hierdurch ist die Tendenzhypothese 4 ebenfalls bestätigt worden.

#### 4.225 Unternehmens-Wachstum

Der fünfte, für den Bankbereich relevante strategische Schlüsselfaktor ist das Wachstum der Bank. Dem Wachstumsstreben kommt insbesondere in der Bankpraxis eine große Bedeutung zu, was sich vor allem während der Zeit der Jahresabschlüsse in publizierten Meldungen über Wachstumsraten beim Bilanz- und Geschäftsvolumen niederschlägt. Die besondere Relevanz des Wachstums wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, daß einem kontinuierlich ansteigenden Aufwand ein ebenfalls steigender Ertrag zur Kompensation gegenübergestellt werden muß, wenn der Gewinn der Bank gehalten oder vergrößert werden soll. Da sich der Ertrag aus einer Zins- und einer Volumenskomponente zusammensetzt und eine Verbesserung der Zinskompo-

nente zugunsten der Bank aufgrund der Wettbewerbssituation nur schwer möglich ist, können höhere Erlöse primär nur über das Wachstum der Volumenskomponente erzielt werden. Hieraus ergibt sich für die Bankbetriebe das Ziel einer Ausdehnung ihrer Einlagen und Kreditbestände und einer Steigerung ihrer Umsätze in Provisionsgeschäften.<sup>1</sup>

Entsprechend den vorausgegangenen Überlegungen lautet die Tendenzhypothese 5:

H 5: Je höher das Wachstum einer Filiale,  
desto höher ist der Erfolg der Filiale.

Die empirische Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Ertragskraft und Wachstum ergab eine negative Korrelation zwischen beiden Variablen bei einem Signifikanzniveau von < 5 % und einer erklärten Varianz von 57,17 % (vgl. Tabelle 8 und Tabelle 11 im Anhang).

	Bestimmtheitsmaß $r^2$	Korrelationskoeffizient	standardisierter Regressionskoeffizient Beta	Signifikanzniveau
Wachstumsrate der Zweigstelle	0,5717	- 0,7561	- 0,75613	< 0,05

Tab. 8: Ergebnis der Regressionsanalyse zur Erklärung der Ertragskraft durch die Wachstumsraten der Zweigstellen

<sup>1</sup> Vgl. Mattes, H., a.a.O., S. 545 sowie Weigele, O.M., Unternehmensplanung, a.a.O., S. 219 ff., der das Unternehmenswachstum ebenfalls als strategischen Erfolgsfaktor ansieht und mit Hilfe einer Modellrechnung Auswirkungen des Wachstums aufzeigt.

Die negative Korrelation besagt, daß mit steigender Wachstumsrate die Ertragskraft geringer wird.  
Tendenzhypothese 5 konnte damit nicht bestätigt werden.

Die Begründung für die negative Korrelation kann an drei Punkten ansetzen. Zuwachsraten im weitgehend gesättigten und verteilten Bankenmarkt werden hauptsächlich auf Kosten der Wettbewerber erreicht. Zur Abwerbung von Kunden oder aber auch zum Halten der eigenen Kunden werden sehr günstige Konditionen geboten, so daß das Wachstum letztendlich auf Kosten der Erträge erreicht wird.

Der zweite Ansatzpunkt zur Erklärung liegt auf der Seite der Aufwendungen. Hierbei ist denkbar, daß steigendes Wachstum zu einem Anstieg der Kosten im technisch-organisatorischen Bereich führen kann. Dieser Kostenanstieg wirkt sich insbesondere dann aus, wenn Kapazitätserweiterungen notwendig sind und diese zu einer Erhöhung der sprungfixen Kosten, wie z.B. bei einer Aufstockung des Personalbestands, führen.

Der dritte Ansatzpunkt zur Erklärung liegt im statistischen Bereich und stellt damit im Vergleich zu den beiden ersten Punkten einen rein technischen Aspekt dar. Voraussetzung für die Ermittlung einer Regression ist das Vorhandensein einer weiten Streuung der Fälle. Bei den 18 Filialen der X-Bank liegt jedoch eine relativ enge Streuung mit Ausnahme einer Filiale, die eine sehr hohe Wachstumsrate und ein negatives Ergebnis erzielt, vor. Die Wachstumsrate ist dabei u.a. auf einen starken Basiseffekt zurückzuführen. Daher ist zu vermuten, daß der Einfluß dieser Filiale auf die Lage der Regressionsgeraden sehr hoch ist, so daß man beim Ergebnis der Regressionsanalyse zwischen Wachstum und Ertragskraft auch einen technischen Einfluß vermuten kann.

Das Ergebnis legt somit jedoch insgesamt eine differenziertere Betrachtung und Überprüfung des allgemein verfolgten Wachstumsziels nahe. Eine mögliche Modifikation kann aus den Zielbeziehungen zwischen Ertrag und Wachstum abgeleitet werden. Danach kann zwischen Bereichen der zielkomplementären, -neutralen und -konfliktären Wachstumsraten unterschieden werden.

#### 4.3 Ein empirisch gestütztes System von strategischen Schlüsselfaktoren

Nach den Regressionsansätzen auf der Basis einzelner Schlüsselfaktoren wurde zur Überprüfung möglicher Interkorrelationen ein multipler Regressionsansatz gewählt, in den alle vermuteten Schlüsselfaktoren als mögliche unabhängige Variable zur Erklärung der Ertragskraft eingingen. Die multiple Regressionsanalyse ergab jedoch, daß bei einem Signifikanzniveau von  $< 0,05$  lediglich das Alter der Zweigstelle als erklärende Variable in den Regressionsansatz einbezogen wurde. Da keiner der übrigen, bei Einzelregressionen nachgewiesenen Schlüsselfaktoren in die Regressionsgleichung Eingang fand, liegt die Vermutung nahe, daß Interkorrelationen zwischen den strategischen Schlüsselfaktoren bestehen. Um diese nachzuweisen, wurde eine Korrelationsanalyse zwischen der Variable "Alter der Zweigstelle" und den übrigen nachgewiesenen Schlüsselfaktoren durchgeführt. Das Ergebnis in Tabelle 9 zeigt, daß lediglich die Imagedimension "die Kreditkonditionen sind besser als bei anderen Banken" und bei der Kundenbindung die Klasse der niedrigen Kontakthäufigkeit keinen signifikanten Zusammenhang zum strategischen Schlüsselfaktor "Alter der Zweigstelle" aufweisen. Die Imagedimension "hat einen guten Ruf bei

	Pearson Korrelationskoeffizient	Signifikanzniveau
<u>IMAGE</u>		
1. Hat einen guten Ruf bei Leuten, die sich in Gelddingen auskennen	- 0,6998	< 0,05
2. Die Kreditkonditionen sind besser als bei anderen Banken	- 0,2800	nicht signifikant
<u>PRODUKTNUTZUNG</u>		
3. Sparkonto	0,5843	< 0,05
4. Termineinlagen/Festgelder	- 0,6599	< 0,05
<u>KUNDENBINDUNG</u>		
5. Besuchshäufigkeit bzw. Kontakthäufigkeit einmal pro Monat oder seltener	- 0,3128	nicht signifikant
6. Besuchshäufigkeit bzw. Kontakthäufigkeit 2 - 4 mal pro Monat	0,4666	< 0,05
7. Dauer der Bankverbindung	0,8675	< 0,05
8. Wachstum	- 0,9723	< 0,05

Tab. 9 : Ergebnisse der Korrelationsanalyse zwischen dem strategischen Schlüsselfaktor "Alter der Zweigstelle" und den übrigen Schlüsselfaktoren

Leuten, die sich in Gelddingen auskennen" weist eine mittelstark ausgeprägte negative Korrelation von  $-0,6998$  mit dem Alter der Zweigstelle auf. Das bedeutet, daß mit wachsendem Alter der Ruf besser eingeschätzt wird, da die gemessene Differenz zwischen Idealanforderung und Realausprägung geringer wird. Eine Erklärung für diese Beziehung kann in einer Art Lern- oder Gewöhnungseffekt gegenüber einer bereits länger bestehenden Zweigstelle im Vergleich zu einer relativ jungen Zweigstelle gesucht werden.

Die mittelstarke Korrelation zwischen der Produktnutzung beim Sparbuch und dem Alter der Zweigstelle von  $0,5843$  erscheint plausibel, wenn man bedenkt, daß das Sparbuch eine Basisleistung ist, die von der überwiegenden Zahl der Kunden in Anspruch genommen wird. Die negative Korrelation zu den Termineinlagen/Festgeldern von  $-0,6599$  kann ihre Begründung darin finden, daß mit wachsendem Alter auch die Anzahl der Kunden der Zweigstelle zunimmt. Da aber Festgelder/Termineinlagen einen relativ hohen Mindestanlagebetrag voraussetzen, wird der Anteil der Kunden, die dieses Produkt nutzen können, mit wachsender Zahl der Kunden geringer. Zwischen der mittleren Kontakthäufigkeit und dem Alter der Zweigstelle ergab sich eine mittelstarke Korrelation von  $0,4666$ , die bei der Privatkundschaft der X-Bank durch die im Laufe der Zeit steigende Kundenbindung erklärt werden kann. Der hohe Zusammenhang zwischen Dauer der Bankverbindung und Alter der Zweigstelle von  $0,8675$  kann seine Erklärung ebenfalls in der hohen Kundenbindung finden, die wiederum auf der Lerntheorie beruht. Schließlich konnte noch eine hohe negative Korrelation zwischen Wachstum und Alter der Zweigstelle in Höhe von  $-0,9723$  nachgewiesen werden. Abgesehen von den bereits bei der Einzelregression angesprochenen

technischen Erklärungen, die auch hier analog gelten, kann der negative Zusammenhang seine Erklärung durch weitgehend ausgenutzte Marktpotentiale bei älteren Zweigstellen finden.

Durch die nachgewiesenen Interkorrelationen zwischen dem strategischen Schlüsselfaktor "Alter der Zweigstelle" und den übrigen Schlüsselfaktoren ist der Nachweis erbracht worden, daß die insgesamt nachgewiesenen Schlüsselfaktoren nicht gleichgewichtig auf einer Ebene mit dem Alter der Zweigstelle stehen. Ordnet man die Schlüsselfaktoren nun nach ihrer Bedeutung in primäre und sekundäre Schlüsselfaktoren, stellt das Alter der Zweigstelle in filialisierten Bankbetrieben einen primären internen Schlüsselfaktor dar. Die übrigen strategischen Schlüsselfaktoren können als sekundäre Faktoren charakterisiert werden, die ihren Einfluß auf das Erfolgspotential mittelbar über das Alter der Zweigstelle ausüben (vgl. Abbildung 19).

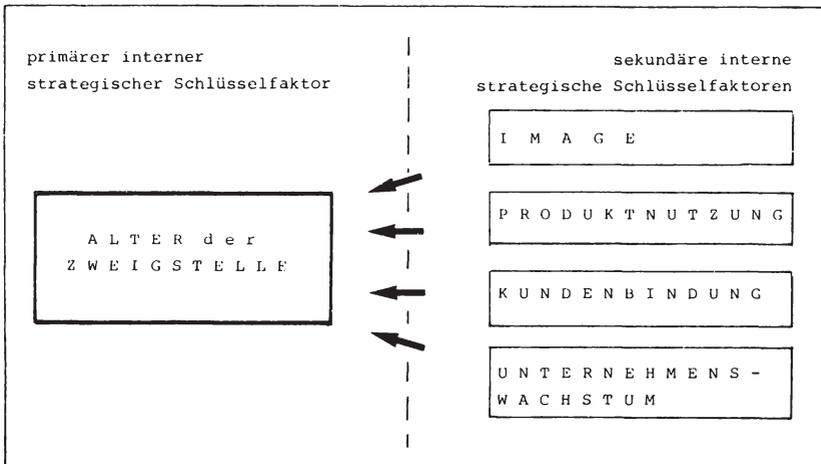


Abb. 19 : Beziehungen zwischen internen strategischen Schlüsselfaktoren in filialisierten Universalbanken

Da sich jedoch das Alter der Zweigstellen nur sehr eingeschränkt als Ansatzpunkt für Marketingmaßnahmen eignet, müssen hierfür geeignete Ersatzgrößen herangezogen werden, die mit den sekundären Schlüsselfaktoren vorliegen.

Betrachtet man die für filialisierte Universalbanken relevanten internen und externen Schlüsselfaktoren insgesamt, so ergibt sich das in Abbildung 2o wiedergegebene, zum Teil auf Plausibilitätsüberlegungen basierende, zum Teil empirisch gestützte, System von strategischen Schlüsselfaktoren.

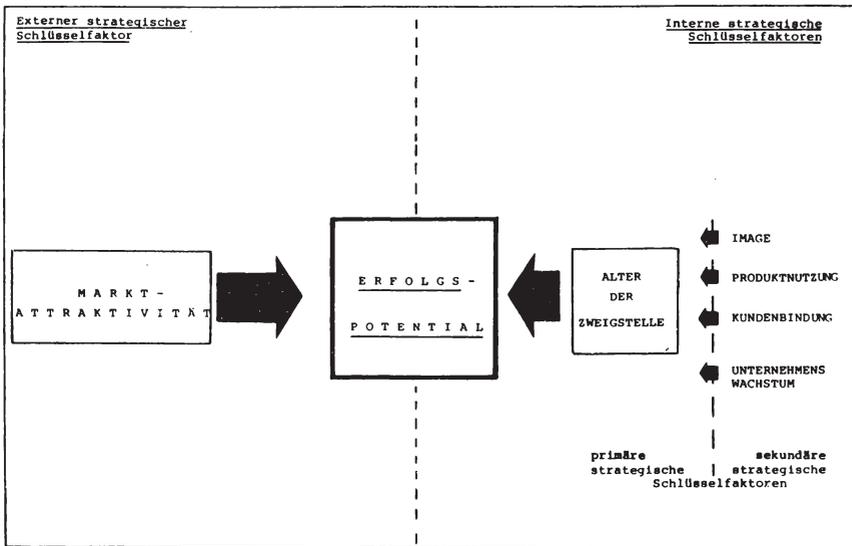


Abb. 20 : System relevanter strategischer Schlüsselfaktoren

Es wird deutlich, daß die Marktattraktivität als externer und das Alter der Zweigstellen als primärer interner Schlüsselfaktor von hoher Bedeutung für die strategische Marketingplanung im Bankbetrieb sind. Über das Alter der Zweigstelle wirken mittelbar das Image, die Produktnutzung, die Kundenbindung und das Unternehmenswachstum. Die strategischen Schlüsselfaktoren stellen gleichzeitig die Achsenbezeichnungen für die im Rahmen der strategischen Portfolioanalyse verwendeten Portfoliokonzepte dar, die zur Ableitung von Marketingbasisstrategien herangezogen werden.

### III. Ableitung marktorientierter Filialstrategien auf der Grundlage von Portfolioanalysen

#### 1. Grundtypen und Aussagewert von Portfoliokonzepten

Der vierte Problemkreis der strategischen Marketingplanung in filialiserten Universalbanken stellt die Ableitung von Marketingstrategien für Filialen dar. Die Ableitung von Marketingstrategien kann gedanklich in einen dreistufigen Prozeß zerlegt werden, der aus der strategischen Analyse, der Festlegung von Basisstrategien, strategischer Stoßrichtungen bzw. Basisstrategien und der Festlegung der eigentlichen Marketingstrategien für die SGE besteht. Als Instrumentarium hierfür hat sich in den letzten 10 Jahren die Portfolio-Methode für die strategische Unternehmens- bzw. Marketingplanung in den Vordergrund geschoben. Da über die Methode und ihre Varianten eine Vielzahl von Abhandlungen erschienen sind, sollen an dieser Stelle lediglich die Grundtypen und der Aussagewert von Portfoliokonzepten in einem kurzen Überblick dargestellt werden.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Zu ausführlichen Darstellungen der Portfolio-Methode und ihren vielen Varianten vgl. Albach, H., Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, in: ZfB 1978, S. 705 ff. (im folgenden zitiert als: Albach, H., Unternehmensplanung); Dunst, K., a.a.O., S. 47 ff.; Roventa, P., Portfolio-Analyse und strategisches Management. Ein Konzept zur strategischen Chancen- und Risikohandhabung, Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften, Hrsg.: W. Kirsch, München 1979, S. 109 ff.; Hinterhuber, H.H., Unternehmensführung, a.a.O., S. 75 ff.; Wittek, B.F., Strategische Unternehmensführung bei Diversifikation, Berlin, New York 1980, S. 135 ff.; Agplan (Hrsg.), Portfolio-Management. Ein strategisches Führungskonzept und seine Leistungsfähigkeit, Berlin 1982; Mauthe, K.D., Roventa, P., Versionen der Portfolio-Analyse auf dem Prüfstand, in: zfo 1982, S. 191 ff.; Neubauer, U., Portfolio-Management, a.a.O., S. 123 ff.; Haspeslagh, Ph., a.a.O., S. 58 ff.;

Fortsetzung der Fußnote S. 141

Der Grundgedanke der Portfolio-Methode basiert auf den Überlegungen zur optimalen Zusammenstellung von Wertpapierportefeuilles, wie sie von Markowitz dargestellt worden sind.<sup>1</sup> In Analogie dazu wird eine breit diversifizierte Unternehmung als ein Portfolio von Aktivitäten (SGE) mit eigenen Chancen und Risiken interpretiert, die zu einer in bezug auf die Unternehmensziele optimalen Kombination zu mischen sind. In der Portfolioanalyse werden demnach nicht einzelne Geschäftsbereiche isoliert behandelt, z.B. als Profit Center, sondern im Gesamtzusammenhang aller Unternehmensaktivitäten, wodurch eine strategische Gesamtsicht der Unternehmung erreicht wird.

Als Darstellungsform für ein solches Unternehmensportfolio wird eine Matrix verwendet, in die die einzelnen SGE eingetragen werden (vgl. Abbildung 21). Auf den beiden Achsen der Matrix werden die strategischen Schlüsselfaktoren der Unternehmung abgetragen.<sup>2</sup>

---

Fortsetzung der Fußnote 1 von S. 140

Wind, Y., Mahajan, V., Portfolios für Produkte und Geschäftsbereiche, in: HM, Nr. 2, 1984, S. 95 ff.; Lange, B., Portfolio-Methoden in der strategischen Unternehmensplanung, Diss. Hannover 1981; Engeleiter, H.-J., Die Portfolio-Technik als Instrument der strategischen Planung, in: BFuP 1981, S. 407 ff.; Wehrle, F., a.a.O., S. 126 ff.; Hedley, B., Strategy and the "Business Portfolio", in: LRP, Nr.1, 1977, S. 9 ff. (im folgenden zitiert als: Hedley, B., Strategy); Abell, D.F., Hammond, J.S., a.a.O., S. 173 ff.; Tanew-Iliitschew, G., a.a.O., S. 133 ff.; Degenhart, H., a.a.O., S. 251 ff.; Büschgen, H.E., Planung, a.a.O., S. 126 ff. sowie die dort jeweils angegebene Literatur.

---

1 Vgl. Markowitz, H.M., Portfolio-Selection. Efficient Diversification of Investments, New York, London, Sydney 1959.

2 Vgl. Szyperski, N., Winand, U., Portfolio-Management, a.a.O., S. 123 ff.; Wehrle, F., a.a.O., S. 25 ff..

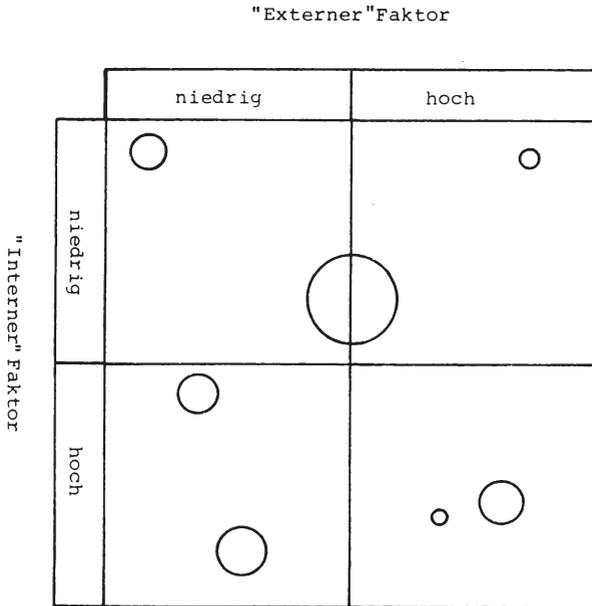


Abb. 21 : Grundstruktur des Portfolio-Konzeptes

Hierbei ist darauf zu achten, daß möglichst auf einer Achse ein "externer" Faktor, der die Umweltdimension repräsentiert, und auf der anderen Achse ein "interner" Faktor, der die Unternehmensdimension widerspiegelt, abgetragen wird.<sup>1</sup>

Darüber hinaus sollten die beiden Schlüsselfaktoren möglichst voneinander unabhängig sein, da bei Abhängigkeit der beiden Achsendimensionen die Gefahr besteht, daß gleiche strategische Sachverhalte abgebildet werden.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Unger, F., Kritische Anmerkungen zu ausgewählten Ansätzen strategischer Unternehmensplanung, in: Markenartikel 1985, S. 220; Gälweiler, A., Portfolio-Management. Produkt/Markt-Strategien als Voraussetzung, in: zfo 1980, S. 183 (im folgenden zitiert als: Gälweiler, A., Portfolio-Management).

<sup>2</sup> Vgl. Rudolph, B., a.a.O., S. 64. Formal gesehen darf bei Abhängigkeit der beiden Faktoren keine orthogonale Matrix aufgespannt werden. Vgl. hierzu Überla, K., Faktorenanalyse, Berlin, Heidelberg, New York 1968, S. 73.

Im Rahmen der Grundtypen der Portfoliokonzepte können zwei Ausprägungen unterschieden werden: Portfolios mit einfaktoriellen Bewertungsdimensionen und Portfolios mit multifaktoriellen Bewertungsdimensionen.

Bei den Portfoliokonzepten mit einfaktoriellen Bewertungsdimensionen bilden einzelne, analytisch zu ermittelnde strategische Schlüsselfaktoren die Achsendimensionen. Das bekannteste Konzept dieser Kategorie ist das von der Boston Consulting Group entwickelte "Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio", bei dem als externer Faktor das Marktwachstum und als interner Faktor der relative Marktanteil zueinander in Beziehung gesetzt werden.<sup>1</sup> Die Problematik dieses Ansatzes ergibt sich aus der Definition der strategischen Schlüsselfaktoren: Je nach Definition des Marktwachstums als reales Marktwachstum der Vergangenheit oder geschätztes Marktwachstum für die Zukunft und nach Definition des Marktanteils als absoluter oder relativer Marktanteil, bezogen auf die drei größten Wettbewerber oder auf den größten Wettbewerber, ergeben sich unterschiedliche Positionierungen der SGE im Portfolio.

Neben der Berücksichtigung einzelner Schlüsselfaktoren gelangen bei der Portfolio-Methode auch multifaktorielle Bewertungsdimensionen zur Anwendung. Hierbei handelt es sich um synthetisch zusammengesetzte Schlüsselfak-

---

<sup>1</sup> Weitere einfaktorielle Portfolios stellen das Image-Ertragskraft-Portfolio, das Marktanteils-Ertragskraft-Portfolio und das Marktwachstum-Unternehmenswachstum-Portfolio dar. Vgl. hierzu Wehrle, F., a.a.O., S. 132 ff..

toren, die aus einzelnen Subfaktoren aggregiert werden. Als bekannteste Ausprägung dieses Portfoliokonzeptes kann das von General Electric und dem Beratungsunternehmen McKinsey als "Business-Screens"-Konzept verwendete "Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteile-Portfolio" angesehen werden.<sup>1</sup> Der Vorteil multifaktorieller Bewertungskriterien ist darin zu sehen, daß eine Vielzahl von Beurteilungskriterien zur Analyse der Unternehmenssituation herangezogen werden kann und die Positionierung der SGE nicht mehr nur auf einer Größe basiert. Hierin liegt jedoch gleichzeitig die Problematik des Konzepts. Durch die Aggregation im Rahmen von Scoring-Verfahren kommen die verfahrensimmanenten Schwachpunkte in Form der Gewichtung der Kriterien, der additiven Verknüpfung der Kriterien und des kompensatorischen Ausgleichs zwischen den einzelnen Kriterien zur Geltung. Hinzu kommt die Frage, ob die Kriterien richtig und vollständig gewählt wurden. Die richtige und vollständige Wahl der Kriterien ist für die strategische Marketingplanung insbesondere deshalb wichtig, da idealtypischerweise zwei unabhängige Bewertungskriterien angewendet werden müssen.

---

1 Vgl. Hinterhuber, H.H., *Unternehmensführung*, a.a.O., S. 100 ff.. Für den Bankbereich wurde versucht, andere Faktoren zur Bestimmung der Marktattraktivität und der relativen Wettbewerbsvorteile heranzuziehen oder die für Industrieunternehmen entwickelten Faktoren umzudeuten. Vgl. Tanew-Illiitschew, G., a.a.O., S. 139 ff.; Weigele, O.M., *Unternehmensplanung*, a.a.O., S. 189 f.. Weitere multifaktorielle Portfolios liegen mit dem Branchenattraktivitäts-Geschäftsfeldstärken-Portfolio, dem Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio, dem Anfälligkeitsportfolio, dem Markt-Produktlebenszyklus-Portfolio und dem Lebenszyklus-Wettbewerbspositions-Portfolio vor. Vgl. hierzu Mauthe, K.D., Roventa, P., a.a.O., S. 194 ff.; Albach, H., *Unternehmensplanung*, a.a.O., S. 702 ff.; Wehrle, F., a.a.O., S. 157 ff..

Dies wird am Beispiel des Subfaktors "Energie- und Rohstoffversorgung" deutlich, der sowohl in die Dimension Marktattraktivität als auch in die Dimension "Wettbewerbsvorteile" eingeht.<sup>1</sup>

Darüber hinaus ist insbesondere die Verwendung multifaktorieller Bewertungskriterien mit einem relativ hohen Informationsbedarf verbunden. Für jede SGE müssen die entsprechenden Daten der eigenen Unternehmung erhoben und aufbereitet werden. Da die tatsächlich vorhandene Organisationsstruktur mit der SGE-Struktur nicht deckungsgleich sein muß, treten hierdurch zusätzliche Informationsbeschaffungsprobleme auf. Wenn die Portfolio-Analyse zusätzlich noch Wettbewerbsbezug erhalten soll, ist auch die Aufbereitung von Daten der Konkurrenz notwendig. Diese können häufig nur geschätzt werden.

Insgesamt ist es daher fraglich, ob durch die Erweiterung der in die Schlüsselfaktoren eingehenden Kriterien ein Vorteil erreicht wird. Durch die Reduzierung vieler Kriterien auf zwei Dimensionen müssen Informationsverluste und -verfälschungen akzeptiert werden, die bei einfaktoriellen Bewertungskriterien nicht in gleichem Maße auftreten.<sup>2</sup>

Unabhängig davon, ob ein- oder multifaktorielle Bewertungsdimensionen die Achsen des Portfolios bilden,

---

1 Vgl. Hinterhuber, H.H., Unternehmungsführung, a.a.O., S. 102 und S. 105.

2 Vgl. Robens, H., Schwachstellen der Portfolio-Analyse als Grundlage einer Strategieplanung, Arbeitspapier Nr. 84/04 des Instituts für Wirtschaftswissenschaften der RWTH Aachen, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftspolitik und Marketing, Hrsg.: H. Steffenhagen, Aachen 1984, S. 17.

werden die beiden Achsen dann nach der Ausprägung der Faktoren in "hoch" und "niedrig" oder in die Kategorien "hoch", "mittel" und "niedrig" eingeteilt, wodurch sich entweder eine 4- oder 9-Felder-Matrix ergibt, in der die SGE positioniert werden. Für die einzelnen Felder werden dann "Normstrategien" formuliert, die ein Grundraster von Handlungsempfehlungen darstellen, die wiederum auf einer Analyse der Wirkungsweise der strategischen Erfolgsfaktoren basieren.

Die Problematik bei der Unterteilung der Faktoren liegt nun darin, die kritischen Werte der jeweiligen Dimensionen festzulegen, die die Kategorien trennen.<sup>1</sup> Durch die Fixierung der Trennkriterien wird die Positionierung von SGE in einem Feld entscheidend beeinflusst. Von der Positionierung wiederum sind die zu verfolgenden Normstrategien abhängig. Damit ergibt sich auch, daß die Ausprägung des Trennkriteriums gleichzeitig das Anspruchsniveau des Planers bezüglich der Zielerreichung in der Bewertungsdimension repräsentiert.

Insgesamt läßt sich daher erkennen, daß die Ergebnisse der Portfolio-Analyse durch Änderungen in der Auswahl der Beurteilungskriterien, in der Informationsbasis und der Trennkriterien beeinflusst werden können.

Die Abhängigkeit der Ergebnisse von den genannten Faktoren wird in einer Untersuchung von Wind, Mahajan und Swire bestätigt, die auf empirischer Basis standardisierte Portfolio-Konzepte vergleichen.<sup>2</sup> Es wurde untersucht,

---

1 Vgl. Unger, F., a.a.O., S. 221; Robens, H., a.a.O., S. 27 f..

2 Vgl. Wind, Y., Mahajan, V., Swire, D.J., An empirical Comparison of Standardized Portfolio Models, in: Journal of Marketing, Spring 1983, S. 89 ff..

welche Konsequenzen die Wahl unterschiedlicher Bewertungsdimensionen und damit unterschiedlicher Portfolio-Konzepte auf die Positionierung von 15 SGE hat. Die Datenbasis für diese Untersuchung lieferte das PIMS-Programm. Es zeigte sich, daß von 15 SGE lediglich eine SGE konsistent über alle Variationen klassifiziert wurde. Bei den übrigen 14 SGE wurden mehr oder weniger starke Abhängigkeiten von den Bewertungskriterien, Trennkriterien und Modellen festgestellt.<sup>1</sup>

Neben den bisher aufgezeigten Kritikpunkten ist anzumerken, daß es sich bei den Portfolio-Konzepten lediglich um statische Verfahren handelt. Der Planungsablauf wird nicht zeitlich strukturiert, eine explizit zeitablaufbezogene, mehrperiodige Betrachtung findet nicht statt.<sup>2</sup> Eine Dynamisierung des Konzepts wäre durch die Verwendung eines Zielfortfolios möglich, in das die gegenwärtige Position der SGE und die gewünschte Position beispielsweise nach 5 Jahren eingetragen wird.

Ein weiterer Kritikpunkt richtet sich darauf, daß Gewinnaussichten und Risiko gegeneinander verrechnet werden, was insbesondere für die Konzepte mit multifaktoriellen Bewertungskriterien zutrifft.<sup>3</sup>

Schließlich setzt die Kritik in einem letzten beispielhaft genannten Punkt daran an, daß es sich bei den

---

1 Vgl. Wind, Y., Mahajan, V., Swire, D.J., a.a.O., S. 98; Unger, F., a.a.O., S. 221 f.; Robens, H., a.a.O., S. 19 ff..

2 Vgl. Jacob, H., Die Aufgaben der strategischen Planung - Möglichkeiten und Grenzen, in: Strategisches Management, Teil 1, Hrsg.: H. Jacob, Wiesbaden 1982, S. 60 (im folgenden zitiert als: Jacob, H., Aufgaben); Koch, H., Zum Verfahren der strategischen Programmplanung, in: ZfbF 1979, S. 152 (im folgenden zitiert als: Koch, H., Verfahren).

3 Vgl. Koch, H., Verfahren, a.a.O., S. 151 f..

Portfolio-Konzepten um deterministische Verfahren handelt, die davon ausgehen, daß zukünftige Daten, die für die Anwendung der Verfahren notwendig sind, relativ zuverlässig geschätzt werden können.<sup>1</sup> Im Widerspruch zu dieser Annahme soll jedoch gerade durch die Anwendung von Portfolio-Konzepten in der strategischen Planung eine Antwort auf die Herausforderungen durch wachsende Umweltturbulenzen gegeben werden, die gerade die Schätzungen von Trends, Chancen und Risiken erheblich erschweren. Als Lösungsmöglichkeit zur Überwindung der deterministischen Vorgehensweise wird von Ansoff, Kirsch, Roventa die Unschärfepositionierung vorgeschlagen.<sup>2</sup> Anstelle von Punktpositionierungen werden bei der Unschärfepositionierung Bereichspositionierungen vorgenommen, die den optimistischen, wahrscheinlichen und pessimistischen Wert für die Positionierung umfassen. Neben dieser Bereichspositionierung kann die Unschärfe auch dadurch erfaßt werden, daß die Positionierungsvorschläge für SGE von verschiedenen Personen durchgeführt und dann zu Unschärfebereichen zusammengefaßt werden, in denen alle Positionierungen liegen.

Es ist jedoch fraglich, ob die Unschärfepositionierung einen wirklichen Fortschritt bei der Lösung des Problems der Unsicherheit darstellt. Zweifel sind insbesondere dann angebracht, wenn bei der Portfolioanalyse die zu den einzelnen Feldern dazugehörigen Normstrategien verfolgt werden sollen. Da diese Normstrategien

---

1 Vgl. Roventa, P., a.a.O., S. 185 f.; Ansoff, H.I., Kirsch, W., Roventa, P., Unschärfepositionierung in der strategischen Portfolio-Analyse, in: ZfB 1981, S. 963 f..

2 Vgl. Ansoff, H.I., Kirsch, W., Roventa, P., a.a.O., S. 963 ff., insbesondere S. 971 ff..

äußerst global und undifferenziert sind, ist es fraglich, ob durch die Unschärfepositionierung für die Ableitung von strategischen Stoßrichtungen eine bessere Informationsgrundlage geschaffen wird. Denkbar ist dies, wenn durch die Unschärfepositionierung die SGE nicht mehr eindeutig einem Quadranten und damit einer Normstrategie zugeordnet werden kann, sondern stattdessen in zwei Quadranten liegt. Unbestrittener Vorteil der Unschärfepositionierung ist es dagegen, daß durch die nicht mehr eindeutige Positionierung eine differenziertere strategische Analyse initiiert wird, die bei einer Punktpositionierung mit scheinbarer Eindeutigkeit häufig unterbleibt.

Da Normstrategien sehr global und undifferenziert und oftmals nicht eindeutig sind, kann die Portfolioanalyse lediglich als Basisinstrument für die strategische Grobplanung, die strategische Stoßrichtungen auf der Grundlage strategischer Schlüsselfaktoren festlegt, benutzt werden. Auf dieser Basis müssen dann im Rahmen einer differenzierteren Planung Marketingstrategien für die einzelnen SGE festgelegt werden, die einen höheren Detaillierungsgrad aufweisen und als strategische Feinplanung bezeichnet werden können.

In dieser Tatsache liegt auch maßgeblich die Entwicklung begründet, daß Portfolios inzwischen hauptsächlich als Instrumente zur Visualisierung komplexer Sachverhalte und als Instrumente zur Erleichterung der Kommunikation der an der Planung Beteiligten Verwendung finden.

Daneben kommt ihnen eine bedeutende Rolle bei der Ideengewinnung und der Initiierung von Diskussionen über strategische Fragestellungen zu. Im Zuge dieser Entwicklung wurden z.T. auch die strengeren Anforderungen an die Achsen der Portfolios (Unabhängigkeit, interner und externer Faktor) aufgeweicht, so daß unter Portfolio-Methode im weiteren Sinn auch zweidimensionale Positionierungsmodelle, die die planerischen Aufgaben visualisieren und kommunizierbar machen sollen, verstanden werden. Für die Untersuchung wird daher auch dieser weitgefaßte Portfolio-Begriff zugrundegelegt.

Unter den genannten Aspekten werden daher im folgenden unter Einbeziehung der abgeleiteten Schlüsselfaktoren als Beispiele das

- Marktattraktivitäts-Ertragskraft-Portfolio
- Image-Ertragskraft-Portfolio
- Produktnutzungs-Ertragskraft-Portfolio
- Marktattraktivitäts-Unternehmenswachstum-Portfolio
- Marktattraktivitäts-Lebenszyklus-Portfolio

auf ihren Aussagewert und ihre Eignung für die Ableitung von Basisstrategien für die strategische Marketingplanung in Banken untersucht.

## 2. Portfolioansätze für die strategische Filialplanung im Bankbetrieb

### 2.1 Marktattraktivitäts-Ertragskraft-Portfolio

#### 2.11 Beschreibung des Portfolios und Ableitung von Normstrategien

Beim Marktattraktivitäts-Ertragskraft-Portfolio werden mit der Marktattraktivität eine unternehmensexterne, marktcharakterisierende Größe und mit der Ertragskraft eine unternehmensinterne, erfolgsorientierte Größe zueinander in Beziehung gesetzt. Um generelle strategische Empfehlungen, sog. Normstrategien, aussprechen zu können, muß die so aufgespannte Ebene in Bereiche unterteilt werden. Hierzu können beide Dimensionen in die Kategorien "hoch" und "niedrig" unterteilt werden, so daß man 4 Quadranten erhält. Bei der Dimension "Ertragskraft" bietet es sich im Filialportfolio an, die Unterteilung in "hoch" und "niedrig" durch "unterdurchschnittlich" und "überdurchschnittlich" zu ersetzen, wobei die durchschnittliche Ertragskraft der Gesamtbank die Trennlinie darstellt. Hierbei ist allerdings zu beachten, daß die Betrachtung im Vergleich zum Durchschnitt immer ein "Nullsummenspiel" darstellt. Zwangsläufig müssen dabei eine Reihe von Filialen unter dem Durchschnitt liegen, da andere über dem Durchschnitt liegen. Werden beispielsweise für unterdurchschnittliche Filialen Eliminierungsstrategien vorgeschlagen, muß beachtet werden, daß dadurch der Durchschnitt steigt und in letzter Konsequenz in Analogie zur Preiskalkulation auf Vollkostenbasis bei sinkender Beschäftigung ein "Hinausplanen" der Gesamtbank aus dem Markt erfolgen kann.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 299.

Diese Gefahr kann vermieden werden, wenn als Trennlinie ein Anspruchsniveau für die Ertragskraft (Sollertragskraft) gesetzt wird und dementsprechend ein Bereich Ertragskraftgrößen unter und der andere Bereich über der Sollertragskraft aufweist. Der Bereich unter der Sollertragskraft kann dabei auch negative Größen umfassen. Spart man den Mittelbereich, für den wegen seiner "Unschärfeposition" nur schwer Normstrategien festgelegt werden können, der so erhaltenen 4-Felder-Matrix aus und betrachtet ihn getrennt, so erhält man das in Abbildung 22 dargestellte

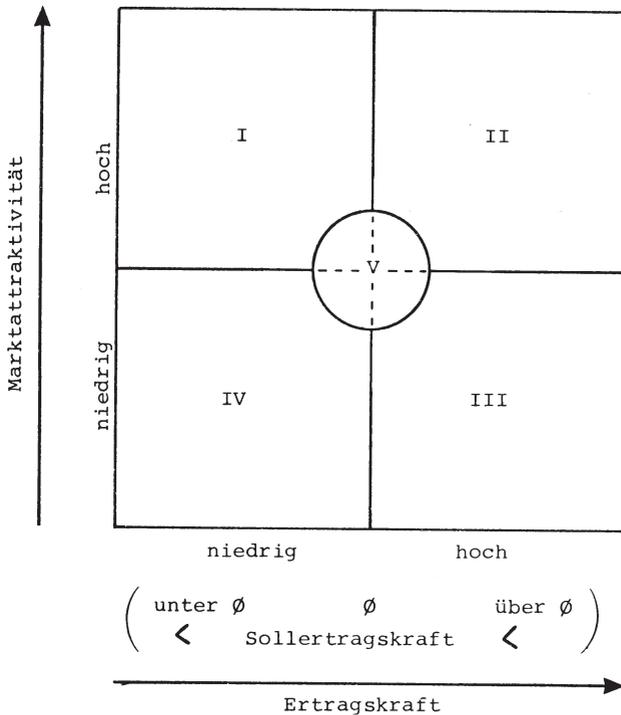


Abb. 22: Marktattraktivitäts-Ertragskraft-Portfolio

Marktattraktivitäts-Ertragskraft-Portfolio mit 5 Feldern.<sup>1</sup>

Feld I ist durch eine hohe Marktattraktivität und eine niedrige Ertragskraft gekennzeichnet. Aufgrund der hohen Marktattraktivität ist es naheliegend, daß auf dieser Basis die Ertragskraft steigerungsfähig ist. Ziel für die in Feld I liegenden SGE muß daher primär die Verbesserung ihrer Position im Hinblick auf eine höhere Ertragskraft sein. Hierzu bietet sich eine Investitionsstrategie an, die nach Art und Umfang näher zu spezifizieren ist.

Feld II weist eine hohe Marktattraktivität und eine hohe Ertragskraft aus. Da dieses die Optimalposition im Portfolio darstellt, muß das Ziel der Normstrategie in der Stabilisierung und Haltung der Position liegen. Weil die Überschüsse, die aus den in Feld II liegenden SGE stammen, zur Stabilisierung der eigenen Positionen und auch zur Unterstützung anderer SGE verwendet werden, erscheint in Feld II eine differenzierte Investitionsstrategie zur Positionsstabilisierung angeraten.

SGE im Feld III haben eine hohe Ertragskraft bei niedriger Marktattraktivität. Diese Kombination deutet auf relativ weitgehend ausgeschöpfte Marktpotentiale oder hohe Konkurrenzintensität hin, je nachdem welche Hauptfaktoren die Marktattraktivität bestimmen. Aufgrund der hohen Ertragskraft in diesem Feld liegt das Ziel einer Stabilisierung der Positionen

---

<sup>1</sup> Eine Aufteilung des Gesamtportfolios in 9 Felder entsprechend der Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Matrix von McKinsey wäre hier ebenfalls möglich, jedoch bringt eine solche Einteilung keine oder kaum Vorteile für die Ableitung von Normstrategien. Das Feld in der Mitte der 9-Felder-Matrix entspräche in etwa Feld V der vorgeschlagenen Matrix.

oder ein langsamer Rückzug nahe. Für die Stabilisierung bietet sich ebenso wie in Feld II eine differenzierte Investitionsstrategie an, ein langsamer Rückzug wird durch eine abgestufte Desinvestitionsstrategie erreicht.

Feld IV stellt mit niedriger Marktattraktivität und niedriger Ertragskraft die schlechteste Position im Portfolio dar. Da hier die marktlichen Voraussetzungen für eine Verbesserung der Ertragskraft nicht vorhanden sind, bietet sich als Ziel für die in Feld IV liegenden SGE eine Räumung der Positionen an. Die damit generell verbundene Desinvestitionsstrategie kann modifiziert werden, je nachdem, wie die absolute Höhe der Ertragskraft ausfällt: Erzielen die SGE noch positive Ergebnisse, sollte eine abgestufte Desinvestitionsstrategie verfolgt werden, weisen die SGE dagegen Verluste auf, bietet sich ein sofortiger Rückzug an, um die Verluſthöhe zu begrenzen.

Feld V kann als klassische "Stuck-in-the-Middle"-Position charakterisiert werden. Für diesen Bereich können nur schwer generelle Zielrichtungen angegeben werden. Aufgrund der mittleren Marktattraktivität ist eine Verbesserung der Ertragskraft nur schwer möglich. Je nach Bedeutung und Größe der SGE für die Gesamtbank bietet sich entweder eine Stabilisierung der Positionen oder ein langsamer Rückzug aus dem Markt an.

## 2.12 Exemplarische Anwendung des Portfolios zur Ableitung von Basisstrategien

Nach der Beschreibung des Portfolios und der theoretischen Ableitung von Normstrategien soll im folgenden am Beispiel der X-Bank die Anwendung des Portfolios

zur Ableitung von Basisstrategien bzw. strategischer Stoßrichtungen gezeigt werden. Entsprechend den Überlegungen zur Bildung von SGE (Kapitel II.2.) werden die 18 Filialen der X-Bank als jeweils eigene SGE im Marktattraktivitäts-Ertragskraft-Portfolio positioniert. Die Berechnung der Marktattraktivität erfolgte dabei auf der Basis der Angaben der X-Bank nach einem Punkt-Bewertungsmodell (vgl. Anhang Tabellen 12 und 13). Als Indikator der Ertragskraft fand die bereits zur empirischen Überprüfung der Erfolgsfaktoren herangezogene Größe "Gewinn pro 1.000 DM Bilanzsumme" (vgl. Kapitel II.4.221) Verwendung. Das solchermaßen gebildete Filialportfolio zeigt Abbildung 23. Hierbei wurden Filialen, die im Hinblick auf ihre Positionierung im Portfolio ähnlich sind, zu Clustern zusammengefaßt. Die Clusterbildung erfolgte lediglich nach Plausibilitätsüberlegungen; ein mathematischer Clusterbildungsalgorithmus wurde nicht verwendet, so daß die Cluster lediglich als Diskussionsgrundlage anzusehen sind.

In Cluster I sind die "Problemfilialen" zusammengefaßt. Die Clusterbildung ist in diesem Fall besonders problematisch, da alle 3 Filialen des Clusters unterschiedlich strukturiert sind: Filiale 18 weist bei relativ hoher Marktattraktivität und geringem Geschäftsvolumen Verluste auf. Filiale 12 hat eine schlechte Ertragskraft, jedoch eine hohe Marktattraktivität bei mittlerem Geschäftsvolumen. Filiale 16 wiederum hat eine schlechte Ertragskraft und eine niedrige Marktattraktivität bei mittlerem Geschäftsvolumen. Die unterschiedliche Struktur der 3 Filialen macht deutlich, daß zwar alle drei Problemfälle primär im Hinblick auf die Ertragskraft darstellen, daß jedoch eine einheitliche Basisstrategie für alle drei Filialen nicht zweckmäßig erscheint.

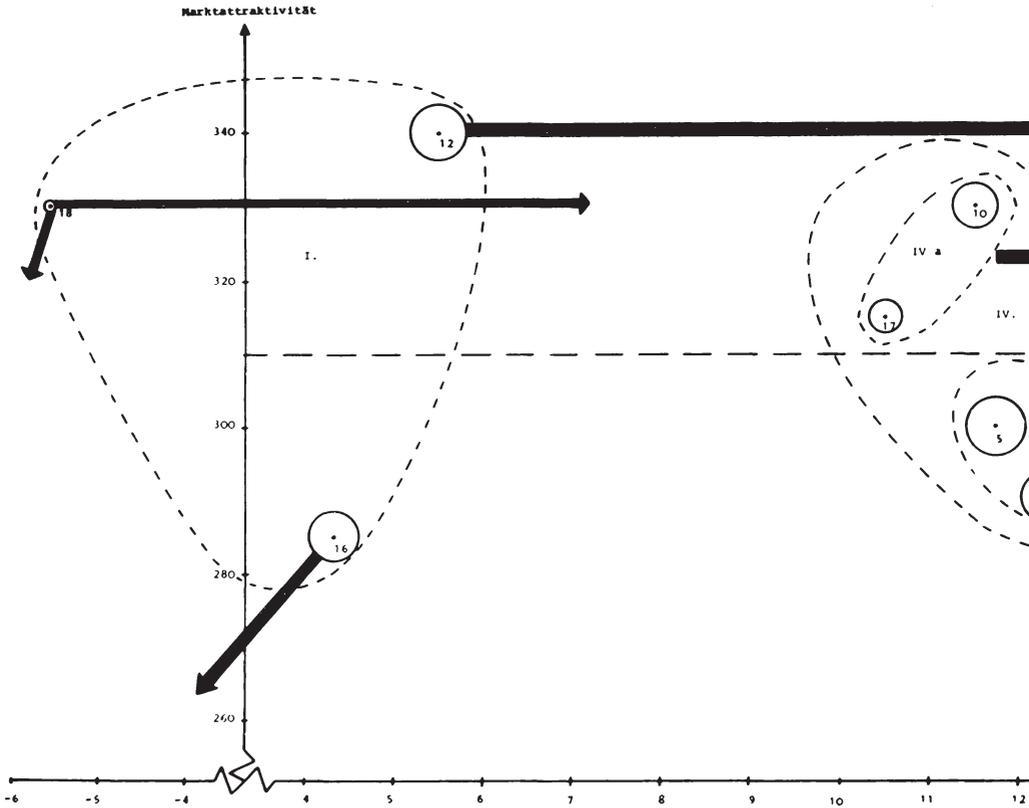
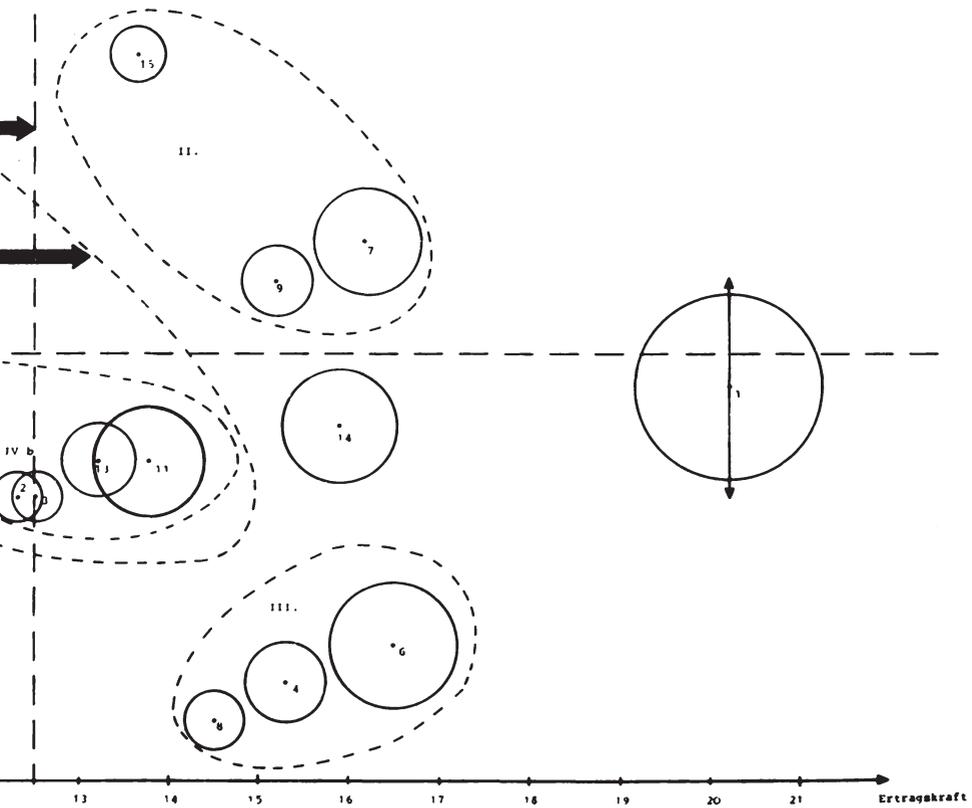


Abb. 23: Marktattraktivitäts-Ertragskraft-Portfolio der X-Bank





Filiale 12 bietet mit hoher Marktattraktivität die Voraussetzung zur Steigerung der Ertragskraft. Daher erscheint es sinnvoll, für diese Filiale als Basisstrategie eine wesentliche Verbesserung der Ertragskraft anzustreben (Die Entwicklungslinie ist durch einen Pfeil gekennzeichnet).

In Filiale 16 sind die Voraussetzungen zur Positionsverbesserung nicht gegeben. Für Filiale 16 erscheint daher ein geordneter Rückzug aus dem Geschäft empfehlenswert. Da die Filiale noch in der Gewinnzone arbeitet, ergibt sich der Vorteil, daß bei einem geordneten Rückzug keine Verluste auftreten, die ein sofortiges Ausscheiden aus dem Markt nahelegen würden. Hierdurch können mögliche Schäden für das Image und Standing der Bank vermieden werden.

Bei Filiale 18 liegen aufgrund der hohen Marktattraktivität günstige Voraussetzungen zur Steigerung der Ertragskraft vor. Andererseits weist die Filiale Verluste aus. Die hohe Marktattraktivität legt eine Steigerung der Ertragskraft nahe, die Verluste einen schnellen Rückzug aus dem Markt.

Um zu einer eindeutigen strategischen Stoßrichtung zu gelangen, müssen zusätzliche Analysen der Filiale durchgeführt werden, um die Chancen und Risiken bei den Strategien, insbesondere jedoch bei der Ertragskraftverbesserung genauer zu überprüfen.

In Cluster II sind Filialen mit hoher Marktattraktivität und hoher Ertragskraft zusammengefaßt. Für diese Filialen empfiehlt sich die Stabilisierung bzw. das Halten ihrer Positionen. Im Einzelfall, vor allem bei Filiale 15 kann eine weitere Ertragskraftverbesserung angestrebt werden.

Cluster III weist Filialen auf, die bei niedriger Marktattraktivität eine relativ hohe Ertragskraft

vorweisen können. Die Positionen dieser Filialen sollten ebenfalls so lange wie möglich gehalten werden. Falls dies nicht oder nur mit einem unverhältnismäßig hohen Mitteleinsatz möglich ist, empfiehlt sich für diese Filialen ein langsamer Rückzug, wobei die Geschäftsbeziehungen von anderen Filialen übernommen werden.

Für Filiale 14, die zwischen Cluster II und III liegt, empfiehlt sich das Halten der Position, da hier die marktlichen Voraussetzungen deutlich günstiger als in Cluster III sind.

In Cluster IV sind Filialen der "Stuck-in-the-Middle"-Position zusammengefaßt. Die Filialen 10 und 17 können wiederum zu einem Subcluster mit höherer Marktattraktivität, die Filialen 2, 3, 5, 11 und 13 zu einem mit niedriger Marktattraktivität zusammengefaßt werden. Für Cluster IV a sollte daher eine Basisstrategie, die die Steigerung der Ertragskraft zum Ziel hat, verfolgt werden. Die Filialen in Cluster IV b sollten ihre Positionen halten oder leicht verbessern. Dies gilt vor allem wegen der Geschäftsvolumina für die Filialen 11 und 13. Falls die Verbesserung oder Stabilisierung nicht möglich ist, sollte beginnend mit den Filialen 2, 3 und 5 ein langsamer, planmäßiger Rückzug aus dem Markt erfolgen.

Für Filiale 1, deren Marktattraktivität aufgrund fehlender Daten nicht zu ermitteln war und daher durch Pfeile nach oben und unten gekennzeichnet ist, gilt es, davon unabhängig wegen der hohen Ertragskraft eine Stabilisierungsstrategie zu verfolgen.

Da nicht für alle Filialen eindeutige Basisstrategie-

empfehlungen aus dem Marktattraktivitäts-Ertragskraft-Portfolio abzuleiten sind, sollte eine ergänzende Überprüfung anhand anderer Portfolios durchgeführt werden.

## 2.2 Image-Ertragskraft-Portfolio

### 2.21 Beschreibung des Portfolios und Ableitung von Normstrategien

Als Ergänzung des Marktattraktivitäts-Ertragskraft-Portfolios kann das Image-Ertragskraft-Portfolio nähere Aufschlüsse für Basisstrategien von Filialen geben, denen keine eindeutige strategische Stoßrichtung zugeordnet werden konnte.<sup>1</sup> Das Image-Ertragskraft-Portfolio kombiniert zwei unternehmensinterne Größen, die voneinander nicht unabhängig sind. Das Image stellt dabei eine primär marktgerichtete Dimension, die Ertragskraft eine primär finanzgerichtete Dimension dar. In Analogie zum Marktattraktivitäts-Ertragskraft-Portfolio können beide Dimensionen ebenfalls in die Kategorien "hoch" und "niedrig" unterteilt werden (vgl. Abbildung 24). Da beide Dimensionen nicht voneinander unabhängig, sondern positiv korreliert sind, müßte sich idealerweise ein "Entwicklungspfad" aus dem Ursprung des Koordinatensystems ausmachen lassen, in dem alle SGE der Bank liegen. Die Idealposition, die anzustreben ist, liegt im Quadranten II mit hohem Image und hoher Ertragskraft. Im Quadrant I liegen SGE, die ein gutes Image, jedoch eine niedrige Ertragskraft aufweisen. Aufgrund des guten Images sind die Voraussetzungen für eine Verbesserung der Ertragskraft erfüllt. Als Normstrategie

---

<sup>1</sup> Vgl. zum Image-Ertragskraft-Portfolio Wehrle, F., a.a.O., S. 132 ff. sowie die dort angegebene Literatur, die sich jedoch auf Handelsbetriebe bezieht.

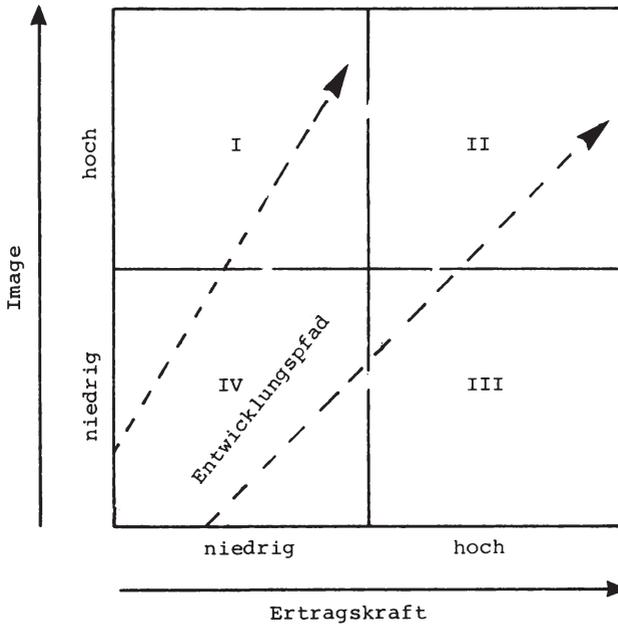


Abb. 24: Image-Ertragskraft-Portfolio

gilt daher die Verbesserung der Ertragskraft bei Aufrechterhaltung des guten Images.

Quadrant II repräsentiert die Optimalposition im Image-Ertragskraft-Portfolio. Die Normstrategie für dort liegende SGE läßt sich als Stabilisierung des hohen Ertrages bei gleichzeitiger Wahrung des guten Images charakterisieren.

Quadrant III beinhaltet SGE mit schlechtem Image, aber guter Ertragskraft. Für diese SGE bietet sich eine 2-stufige, zeitlich gestaffelte Normstrategie an:

In der 1. Stufe muß eine Verbesserung der Imagedimension durchgeführt werden. Auf der Basis des verbesserten Images sollte dann eine weitere Ertragsverbesserung oder eine Stabilisierung der neuen Position angestrebt werden.

Im Quadranten IV sind SGE positioniert, die ein schlechtes Image und eine schlechte Ertragskraft und damit eine im Vergleich zu den anderen Feldern der Matrix marketing-strategisch ungünstige Ausgangspositionen aufweisen. Aufgrund der Ausgangsposition können 2 Normstrategien verfolgt werden. Zum einen ist ein Rückzug aus dem Markt denkbar. Zum anderen bietet sich jedoch wie in Feld III ein 2-stufiges-sequentielles Vorgehen an, bei dem in der ersten Stufe die Imageverbesserung erfolgt und auf dieser Basis eine Ertragsverbesserung angestrebt werden muß. Welche der beiden möglichen Normstrategien verfolgt werden, läßt sich aus dem Image-Ertragskraft-Portfolio allein nicht begründen, so daß ergänzende Analysen als Entscheidungsgrundlage herangezogen werden müssen.

## 2.22 Exemplarische Anwendung des Image-Ertragskraft-Portfolios zur Ableitung von Basisstrategien

Die exemplarische Anwendung des Image-Ertragskraft-Portfolios für die X-Bank zeigt Abbildung 25. Als Imagemaß wurde der Kehrwert des Einstellungswertes, gemessen nach dem Trommsdorff-Modell verwendet, um eine inverse Skalierung bei der Imagedimension zu vermeiden. Der Clusterbildung in Abbildung 25 liegt kein mathematischer Algorithmus zugrunde; es wurden vielmehr auf der Basis von Plausibilitätsüberlegungen Filialen, die eine ähnliche Position im Portfolio einnehmen, zu Clustern zusammengefaßt.

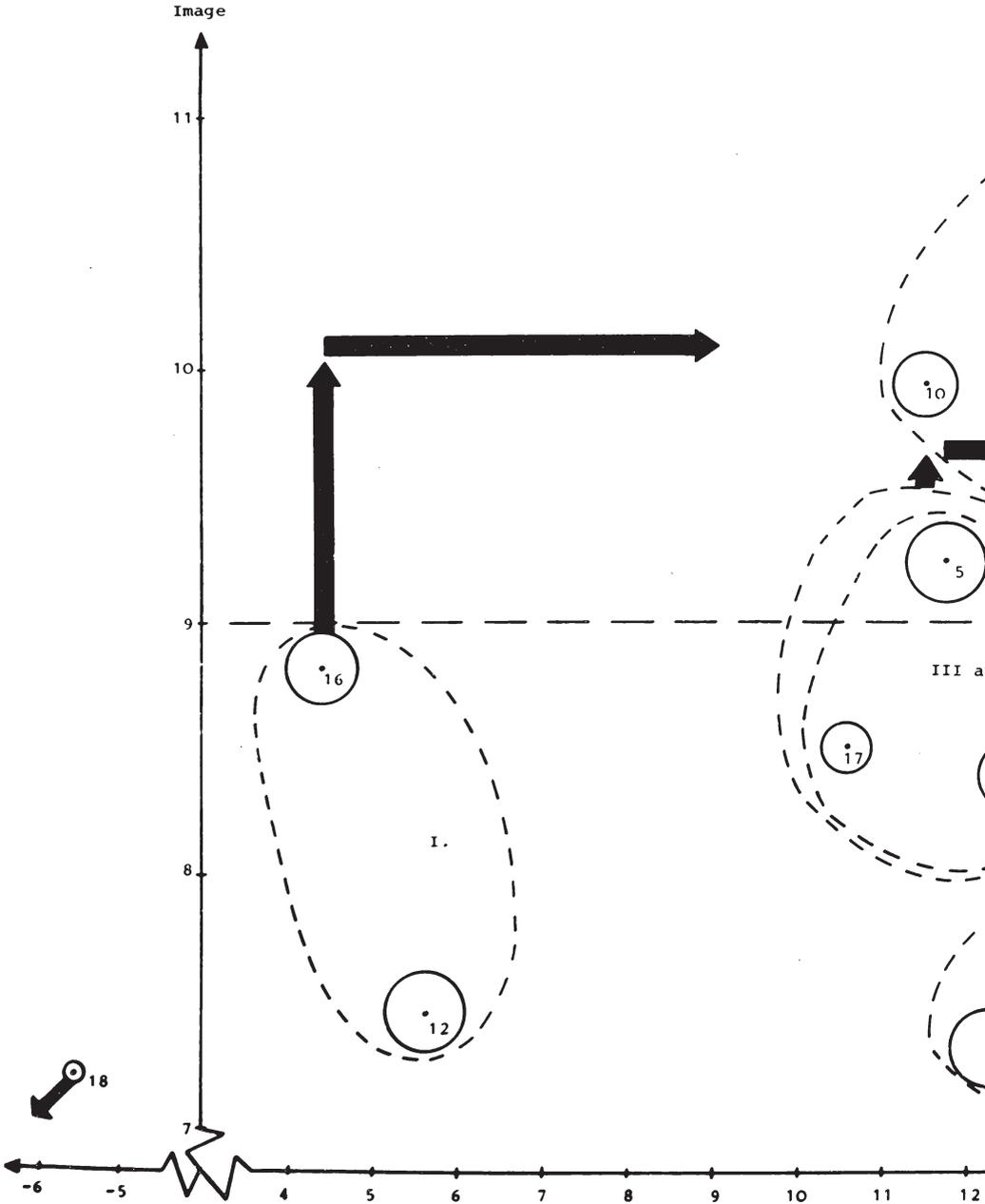
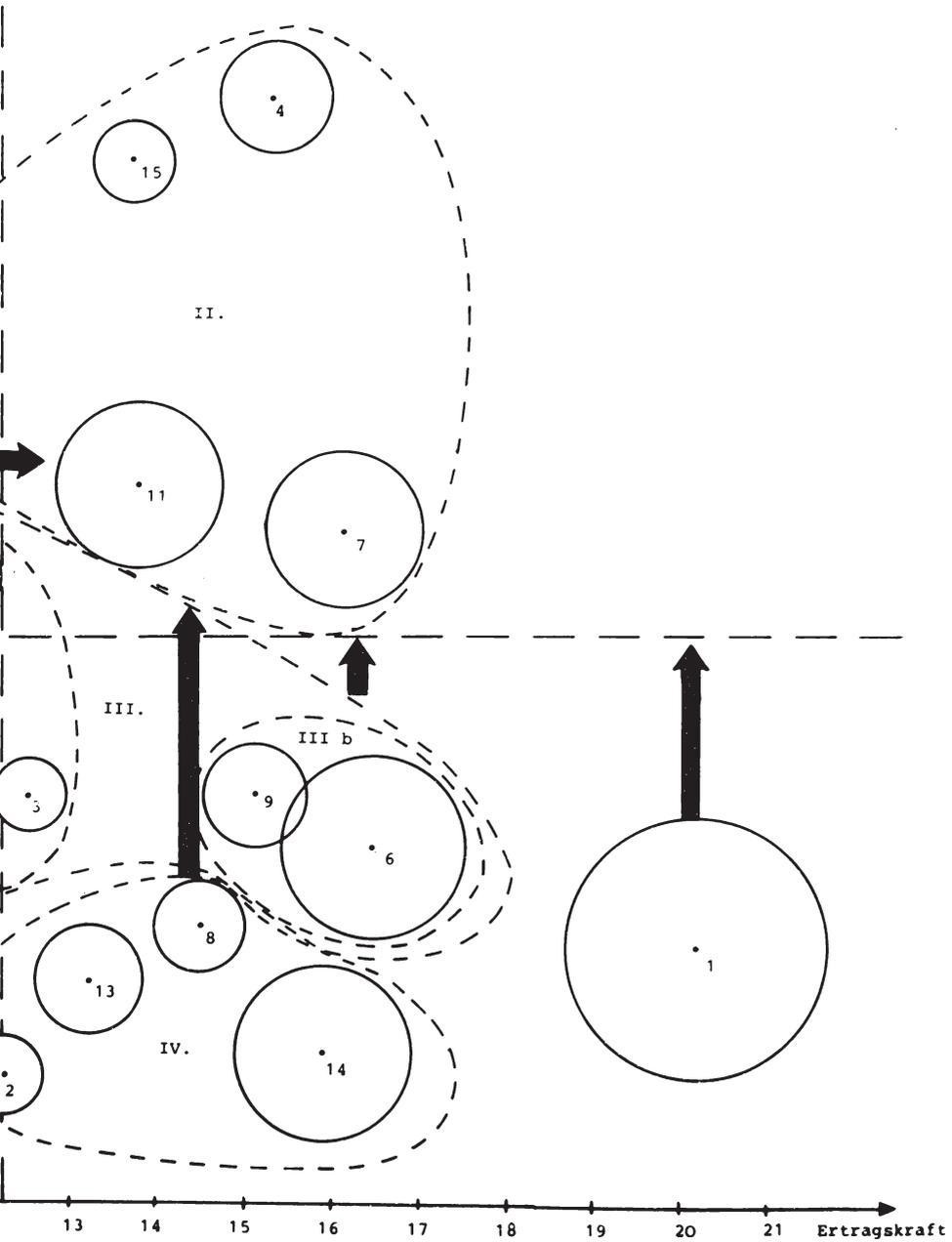


Abb. 25: Image-Ertragskraft-Portfolio der X-Bank





In Cluster I sind Filialen mit schlechtem Image und schlechter Ertragskraft zusammengefaßt. Hierfür kann als strategische Stoßrichtung der "geordnete Rückzug" aus dem Markt oder aber die Imageverbesserung mit anschließender Ertragskraftverbesserung verfolgt werden. Welche der beiden Möglichkeiten gewählt wird, läßt sich aus dem Portfolio nicht begründen. Filiale 18 weist einen Verlust und ein schlechtes Image aus. Für diese Filiale ist daher der schnelle Marktaustritt zu erwägen.

Cluster II liegt in der Optimal-Position der Matrix, so daß eine Stabilisierung der Position anzustreben ist. Lediglich für Filiale 10 innerhalb des Clusters sollte der Schwerpunkt zusätzlich auf die Ertragskraftsteigerung gelegt werden.

Für die in Cluster III liegenden Filialen 6 und 9 sollte eine Imageverbesserung mit anschließender Stabilisierung der Position angestrebt werden. Das Image der Filialen 3, 5 und 17 sollte ebenfalls verbessert werden, jedoch muß auf der Basis eines verbesserten Images im zweiten Schritt eine Erhöhung der Ertragskraft erfolgen.

Die Filialen des Clusters IV weisen eine befriedigende Ertragskraft, jedoch ein schlechtes Image auf. Hieraus ergibt sich unmittelbar als strategische Stoßrichtung die Verbesserung des Images der Filialen in diesem Cluster.

Entsprechend der 2-stufigen Normstrategie ergibt sich im Anschluß daran die Aufgabe der Ertragskraftsteigerung, die insbesondere für Filiale 2 angestrebt werden muß. Für Filiale 1 liegt der Schwerpunkt der

Bemühungen in der Verbesserung des Images, da die Ertragskraft bereits hoch ist.

### 2.3 Produktnutzungs-Ertragskraft-Portfolio

#### 2.31 Beschreibung des Portfolios und Ableitung von Normstrategien

Als weiteres ergänzendes Analyseinstrument kann dem Marktattraktivitäts-Ertragskraft-Portfolio das Produktnutzungs-Ertragskraft-Portfolio zur Seite gestellt werden. Mit der Produktnutzung als marktorientierter Größe und der Ertragskraft als finanzorientierter Größe werden zwei bankinterne Erfolgsfaktoren, die nicht unabhängig sind, zueinander in Beziehung gesetzt. Das Portfolio kann Hinweise darauf geben, ob Ertragsstärken oder -schwächen von Filialen auf gute bzw. schlechte Produktnutzung zurückzuführen sind. Unter der Dimension Produktnutzung wird dabei der Anteil der Kunden der Bank verstanden, die ein Produkt bei der Bank in Anspruch nehmen. Da das Bankleistungsprogramm aus mehreren Produkten besteht, müssen alle Leistungen zu einem Produktnutzungsgesamtwert zusammengefaßt werden. Die Vorgehensweise kann in Analogie zur Vorgehensweise bei Punktbeurteilungsmodellen erfolgen. Die Problematik und Kritik an der Vorgehensweise ist folglich ähnlich der bei Punktbewertungsmodellen. Ohne auf Einzelheiten bei der Kritik eingehen zu wollen, seien hier nur mit der Gewichtungproblematik und der Möglichkeit des kompensatorischen Ausgleichs zwei Ansatzpunkte der Kritik genannt.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu Zangemeister, Ch., a.a.O., S. 159 ff..

Bei der Dimension Ertragskraft ergeben sich keine Unterschiede zu den bisher vorgestellten Portfolio-Ansätzen. Ebenfalls keine Unterschiede ergeben sich bei den Überlegungen zur Lage der Trennlinie zwischen den Kategorien "hoch" und "niedrig", so daß es sich beim Produktnutzungs-Ertragskraft-Portfolio ebenfalls um eine 4-Felder-Matrix handelt (Abbildung 26).

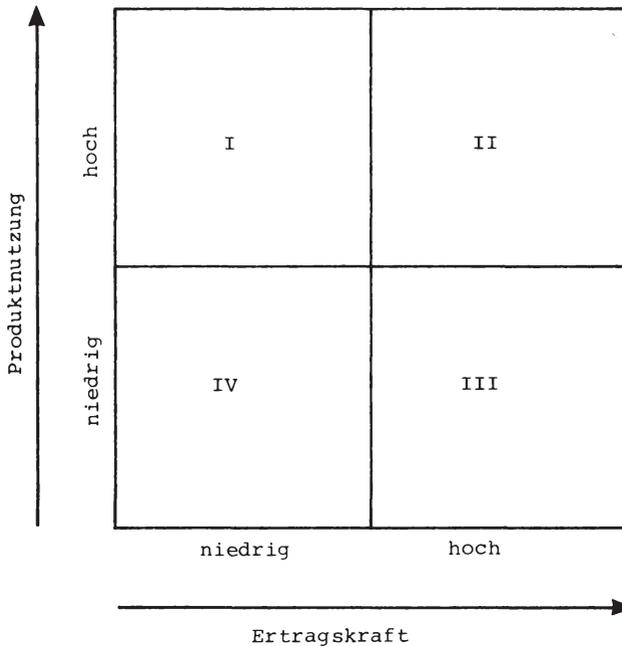


Abb. 26: Produktnutzungs-Ertragskraft-Portfolio

Im Quadrant I liegen SGE, die eine hohe Produktnutzung mit niedriger Ertragskraft verbinden. Vorrangige strategische Stoßrichtung für diese SGE muß sein, die Ertragskraft zu erhöhen. Hierzu ist eine weitere Ursachenanalyse notwendig, die aufdeckt, warum

bei hoher Produktnutzung die Ertragskraft gering ist. Hohe Produktnutzung weist auf eine hohe Ausprägung der Mengenkomponeute der Bankleistungen hin. Daher muß das primäre Augenmerk auf die Wertkomponente, die je nach Leistungsart zu hoch oder zu gering ausgeprägt sein kann, und auf die Betriebskosten gelegt werden.

SGE in Quadrant II weisen eine hohe Produktnutzung und eine hohe Ertragskraft auf. Da dies eine gute Position im Portfolio darstellt, ist als Normstrategie das Halten der Position anzustreben.

Quadrant III kombiniert niedrige Produktnutzung mit hoher Ertragskraft. Im Vergleich zu Feld I ist hier zu vermuten, daß die Mengenkomponeute der Bankleistung nicht hoch genug ausgeprägt ist, die Wertkomponente und die Betriebskosten dagegen primär weniger Ansatzpunkte zur Positionsverbesserung bieten. Auf der Basis dieser Überlegungen läßt sich als Normstrategie die Erhöhung der Produktnutzung ohne Konditioneneinbußen formulieren. Da hier primär die Mengenkomponeute berührt wird, ergeben sich zwei mögliche Vorgehensweisen: Zum einen die Erhöhung der Produktnutzung bei vorhandenen Kunden (Intensivierung), zum anderen die Erhöhung der Produktnutzung durch Gewinnung neuer Kunden (Extensivierung). Da die Neukundengewinnung jedoch im weitestgehend verteilten Markt sehr schwierig und am erfolgsversprechendsten über Konditionen ist, sind bei der Extensivierung Konditioneneinbußen zu erwarten. Die Gefahr der Ausweitung der Produktnutzung auf Kosten der Konditionen ist bei der Intensivierung geringer, da hier die Akquisitionskosten i.w.S. für Neukunden nicht anfallen. Gelingt die Intensivierungsstrategie, müßte neben der Produktnutzung gleichzeitig die

Ertragskraft steigen. Läßt jedoch die niedrige Marktattraktivität, insbesondere wegen eines niedrigen Marktpotentials, keine erfolgreiche Intensivierung der Produktnutzung zu, so muß angestrebt werden, die Position in Feld III zu halten.

Quadrant IV ist durch niedrige Produktnutzung und niedrige Ertragskraft gekennzeichnet. Ebenso wie beim Image-Ertragskraft-Portfolio kann auch hier keine eindeutige Normstrategie allein auf Grundlage des Produktnutzungs-Ertragskraft-Portfolios abgeleitet werden. Als Normstrategien kommen zwei Verhaltensmuster in Frage. Einerseits liegt der geordnete Rückzug nahe, wenn ergänzende Analysen, insbesondere durch das Marktattraktivitäts-Ertragskraft-Portfolio zeigen, daß die Chance einer Positionsverbesserung aufgrund der Marktsituation nur gering ist. Wenn dagegen die marktlichen Voraussetzungen günstig sind, ist als Normstrategie die Verbesserung der Position in Richtung auf Feld II zu verfolgen. Bei der Wahlmöglichkeit zwischen Intensivierung und Extensivierung müssen die gleichen Überlegungen wie bei Feld III angestellt werden.

### 2.32 Exemplarische Anwendung des Produktnutzungs-Ertragskraft-Portfolios zur Ableitung von Basisstrategien

Nach der theoretischen Erörterung soll nun die Anwendung des Produktnutzungs-Ertragskraft-Portfolios wiederum an der X-Bank exemplifiziert werden (Abbildung 27). Als Trennlinie der Dimension Produktnutzung wurde die durchschnittliche Produktnutzung der Gesamtbank herangezogen, da aus der Analyse der

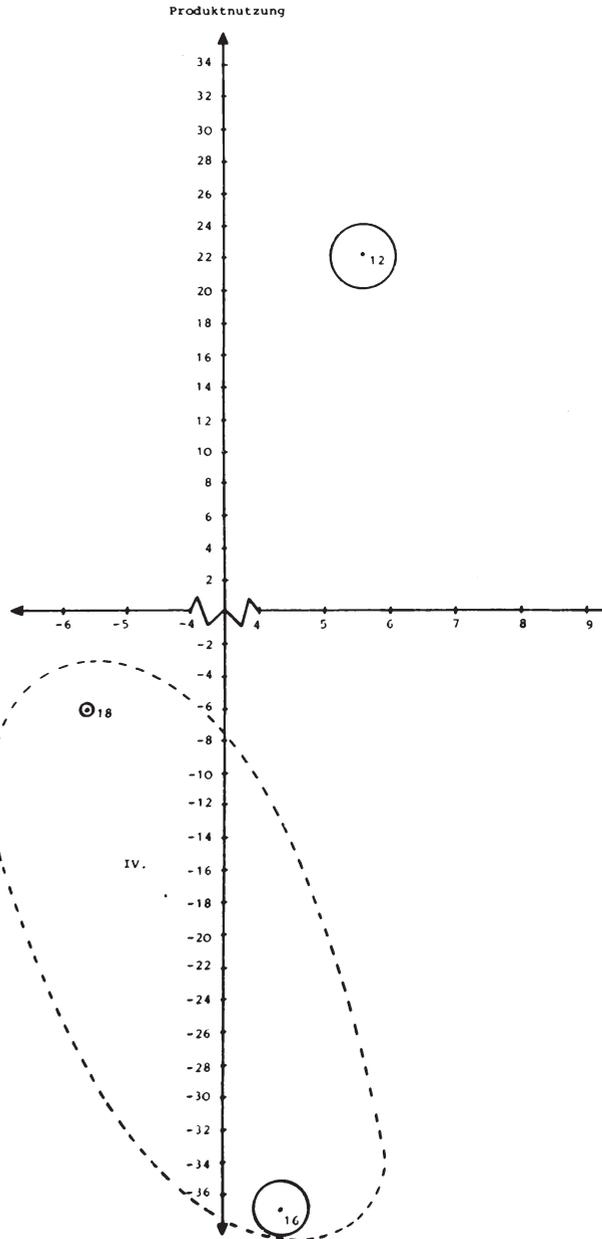
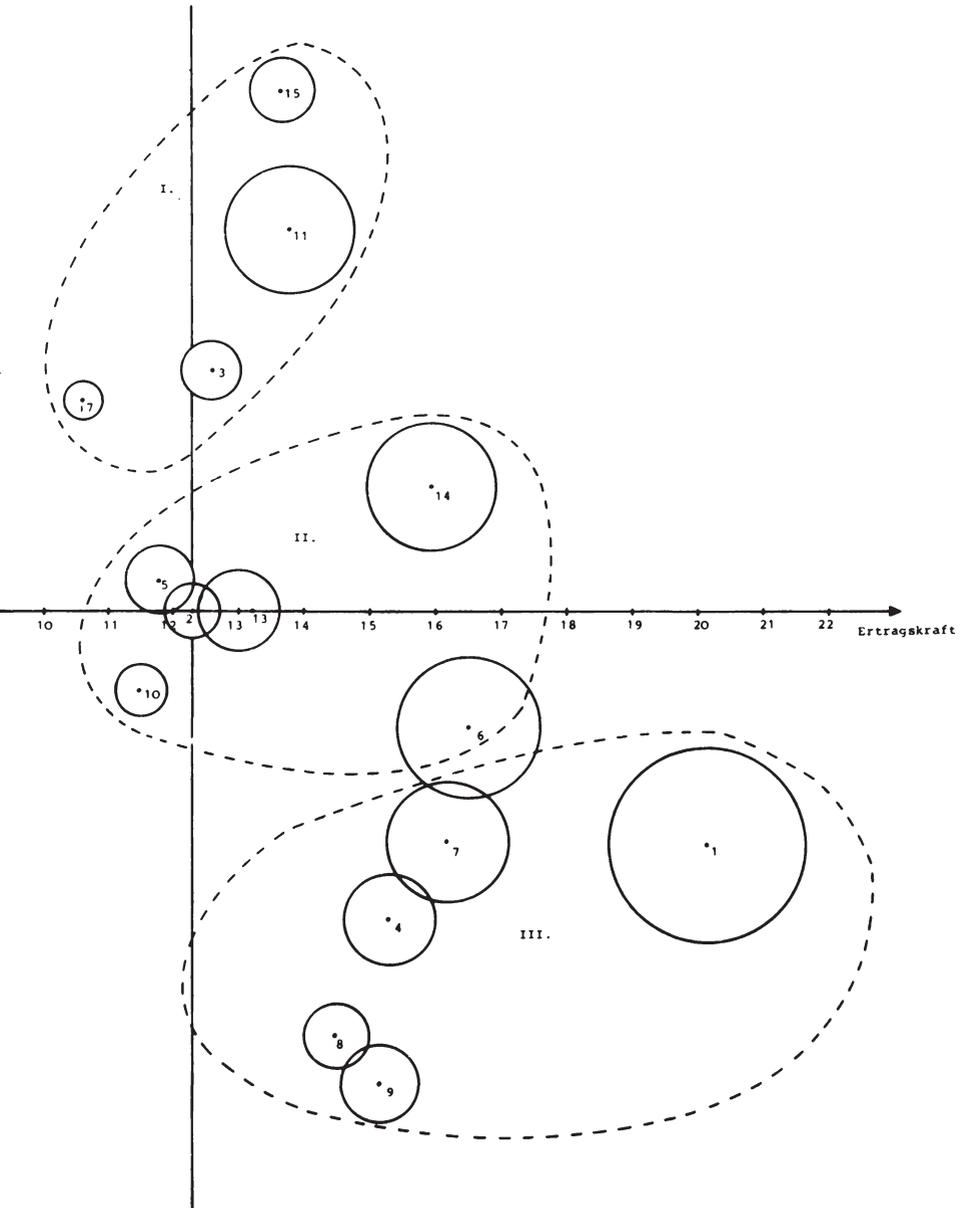


Abb. 27: Produktnutzungs-Ertragskraft-Portfolio der X-Bank





Abweichungen vom Durchschnitt Hinweise auf produkt-nutzungsbedingte Ertragskraftunterschiede erwartet werden können. Die Filialen der X-Bank lassen sich mit Ausnahme von Filiale 12 intuitiv in 4 Cluster einteilen, die nach den zwei, das Portfolio aufspannenden Dimensionen gebildet wurden.

Die Filialen des Clusters I (3, 11, 15, 17) weisen eine überdurchschnittliche Produktnutzung bei mittlerer Ertragskraft auf, wobei die durchschnittliche Ertragskraft der im Cluster liegenden Filialen 12,65 DM pro 1.000 DM Bilanzsumme beträgt. Cluster II hat eine durchschnittliche Ertragskraft von 13,53 DM pro 1.000 DM Bilanzsumme und streut in der Produktnutzungsdimension um den Gesamtbankdurchschnitt. Cluster III mit den Filialen 1, 4, 7, 8 und 9 liegt bei der Produktnutzung deutlich unter dem Gesamtbankdurchschnitt, hat jedoch die höchste durchschnittliche Ertragskraft mit 16,28 DM pro 1.000 DM Bilanzsumme. Die Lage der Cluster legt den Schluß nahe, daß mit höherem Produktnutzungswert eine Minderung der Ertragskraft einhergeht. Eine Erklärung dieses Trends kann darin gesehen werden, daß in einem weitgehend gesättigten und verteilten Markt eine hohe Produktnutzung hauptsächlich zu Lasten des Ertrags erzielt wird. Der im Portfolio sichtbare Trend wird allerdings auch technisch durch die Gewichtung der einzelnen Produkte und die Berechnung und Bewertung der Abweichungen vom Durchschnitt begünstigt (vgl. hierzu Anhang Tabelle 16). Andererseits wird die Richtung des Trends durch die Ergebnisse der Regressionsanalyse, die eine negative Korrelation zwischen Ertragskraft und Wachstum ergab, unterstrichen. Es muß allerdings nochmals darauf hingewiesen werden, daß im exemplarischen Portfolio bei der Ertragskraft nur und bei der Produktnutzung haupt-

sächlich das bilanzwirksame Geschäft berücksichtigt wurde; durch die Einbeziehung des Provisionsgeschäfts können sich andere Trends einstellen.

Vor diesem Hintergrund müssen nun für die einzelnen Cluster bzw. Filialen Basisstrategien entwickelt werden. Für Cluster I muß eine Ertragsverbesserung angestrebt werden. Hierzu muß in erster Linie die Wertkomponente der Bankleistungen verbessert werden. Falls dies bei gleich hoher Produktnutzung nicht möglich ist, sollte eine verminderte Produktnutzung zugunsten erhöhter Ertragskraft akzeptiert werden.

Für die Filialen in Cluster II empfiehlt sich als Stoßrichtung die Stabilisierung in der Produktnutzung bei gleichzeitiger Verbesserung der Ertragskraft. Die Verbesserung der Ertragskraft gilt dabei als primäres Ziel insbesondere für die Filialen 2, 5, 10 und 13.

Das Hauptgewicht der Filialen des Clusters III muß in der Sicherung der Ertragskraft liegen. Da die Produktnutzung unterdurchschnittlich ist, muß überprüft werden, ob die marktlichen Voraussetzungen gegeben sind, die Produktnutzung zu intensivieren. Es ist darauf zu achten, daß die Produktnutzung nicht auf Kosten der Ertragskraft gesteigert wird, so daß man insgesamt von einer selektiven Intensivierungsstrategie sprechen kann.

Für Filiale 12 muß eine deutliche Ertragskraftverbesserung angestrebt werden, wobei wie in Cluster I auch ein Rückgang in der Produktnutzung zu akzeptieren ist.

Filiale 16 liegt in der Produktnutzung und in der Ertragskraft am Ende der Skala. Daher kann aus dem

Produktnutzungs-Ertragskraft-Portfolio entweder eine Rückzugsstrategie oder, falls es die marktlichen Voraussetzungen zulassen, eine breit angelegte Steigerung der Produktnutzung abgeleitet werden, die in diesem Fall über die Mengenkomponekte ebenfalls eine Erhöhung der Ertragskraft bewirkt. Ziel dieser offensiven Strategie muß der Anschluß an die übrigen Filialen sein.

Für Filiale 18 liegt auf der Basis dieses Portfolios eine schnelle Rückzugsstrategie nahe, da die Möglichkeit, Anschluß an die Ertragskraft der übrigen Filialen zu finden, gering erscheint.

## 2.4 Marktattraktivitäts-Unternehmenswachstums-Portfolio

### 2.41 Beschreibung des Portfolios und Ableitung von Normstrategien

Das Marktattraktivitäts-Unternehmenswachstum-Portfolio setzt einen unternehmensexternen und einen unternehmensinternen Faktor zueinander in Beziehung. Der strategische Faktor Unternehmenswachstum steht in engem Zusammenhang mit einem der Oberziele des Marketingzielsystems, dem Volumens- bzw. Umsatzziel. Da dieses Ziel, je nach Ausmaß, zu dem ertragsorientierten Marketingoberziel in komplementärer, neutraler oder konfliktärer Beziehung stehen kann, bietet es sich an, die Ausprägungen der Zielbeziehungen in geeigneter Form zur Einteilung der Dimension "Unternehmenswachstum" im Portfolio heranzuziehen. Die Trennlinien zwischen niedrigem, mittlerem und hohem Wachstum sind demnach dort zu ziehen, wo die Zielbeziehungen umschlagen. D.h. die Trennlinie zwischen niedrigem und mittlerem Wachstum bildet die Wachstumsrate, die langfristig notwendig

ist, um den Erfolg zu sichern bzw. die Position zu stabilisieren. Die Trennlinie zwischen mittlerem und hohem Wachstum liegt bei einer Wachstumsrate, deren Überschreitung eine relative Verschlechterung der Ertragskraft und im Aktivgeschäft eine Verschlechterung der Risikoposition mit sich bringen.<sup>1</sup>

Unterteilt man die Dimension Marktattraktivität in die zwei Kategorien "niedrig" und "hoch", so ergibt sich das in Abbildung 28 dargestellte Portfolio mit 6 Feldern.

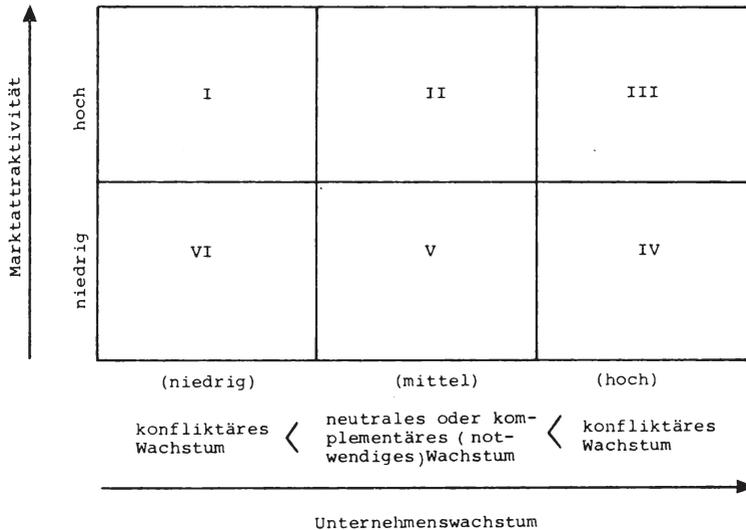


Abb. 28: Marktattraktivitäts-Unternehmenswachstum-Portfolio

1 Über das Gesamtwachstum hinaus ist die Unterteilung in Wachstum des Aktiv-, Passiv- und bilanzunwirksamen Bereichs denkbar, um zu differenzierteren Aussagen zu gelangen.

Feld I weist eine hohe Marktattraktivität und eine niedrige Wachstumsrate auf. Da die Wachstumsrate zu niedrig ist, um die relative Position der SGE zu halten, muß die Steigerung der Wachstumsrate angestrebt werden. Da die marktlichen Voraussetzungen günstig sind, empfiehlt sich für Feld I als Normstrategie eine expansive Investitionsstrategie.

Feld II ist durch hohe Marktattraktivität und oberzielneutrales oder -konformes Unternehmenswachstum gekennzeichnet. Die hohe Marktattraktivität bildet die Voraussetzung dafür, daß das die Unternehmensposition erhaltende oder verbessernde Wachstum langfristig gesichert werden kann. Daher stellt Feld II die Idealposition im Marktattraktivitäts-Unternehmenswachstum-Portfolio dar. Als Normstrategie für Feld II muß daher die Stabilisierung der Positionen angestrebt werden.

Feld III ist durch hohe Marktattraktivität und hohes, jedoch konfliktäres Wachstum charakterisiert. Ziel für diese Filialen ist, die Wachstumsrate in den mittleren Bereich zurückzuführen und somit die undifferenzierte Wachstumsstrategie durch eine differenzierte bzw. selektive Wachstumsstrategie abzulösen.

Für Feld IV gilt die gleiche Normstrategie mit dem Ziel, langfristig eine stabile Position in Feld V zu erreichen.

Für SGE in Feld V mit niedriger Marktattraktivität und mittlerem Wachstum gilt es, ihre Position solange wie möglich zu halten. Läßt die niedrige Marktattraktivität dies nicht zu, so ist eine Rückzugsstrategie zu verfolgen.

In Feld VI mit niedriger Marktattraktivität und niedrigem, konfliktärem Wachstum sind die marktlichen Voraussetzungen, um in Feld V zu gelangen, nicht gegeben. Daher empfiehlt sich auch für die SGE dieses Feldes eine Rückzugsstrategie.

Die abgeleiteten Normstrategien gelten für den Fall, daß sich die SGE nicht mehr in der Anlaufphase des Filiallebenszyklus befinden. Für SGE in der Anlaufphase müssen die Normstrategien der Felder III und IV modifiziert werden. Für diesen Fall gilt, daß hohe Wachstumsraten nicht konfliktär zum Oberziel sein müssen, da die Höhe der Wachstumsrate auch und insbesondere auf statistische Basiseffekte zurückzuführen ist. Daher sollten die hohen Wachstumsraten bis zum Ende der Wachstumsphase, mindestens jedoch bis zum Ende der Anlaufphase (vgl. Abbildung 18), beibehalten werden. Geht die SGE in die Reifephase über, gelten die zuvor abgeleiteten Normstrategien.

#### 2.42 Exemplarische Anwendung des Marktattraktivitäts-Unternehmenswachstums-Portfolios zur Ableitung von Basisstrategien

Das Marktattraktivitäts-Unternehmenswachstums-Portfolio der X-Bank hat zwei Schwerpunkte, die zum einem im Bereich hoher Marktattraktivität und mittlerem Wachstum und zum anderen im Bereich niedriger Marktattraktivität und mittlerem Wachstum liegen (Abbildung 29). Daneben liegen zwei Filialen im ungünstigen Feld VI mit niedriger Marktattraktivität und niedrigem Wachstum sowie drei Filialen im Bereich hohen Wachstums mit unterschiedlicher Marktattraktivität. Filiale 1 konnte aufgrund fehlender Angaben zu beiden Dimensionen nicht positioniert



Marktattraktivität

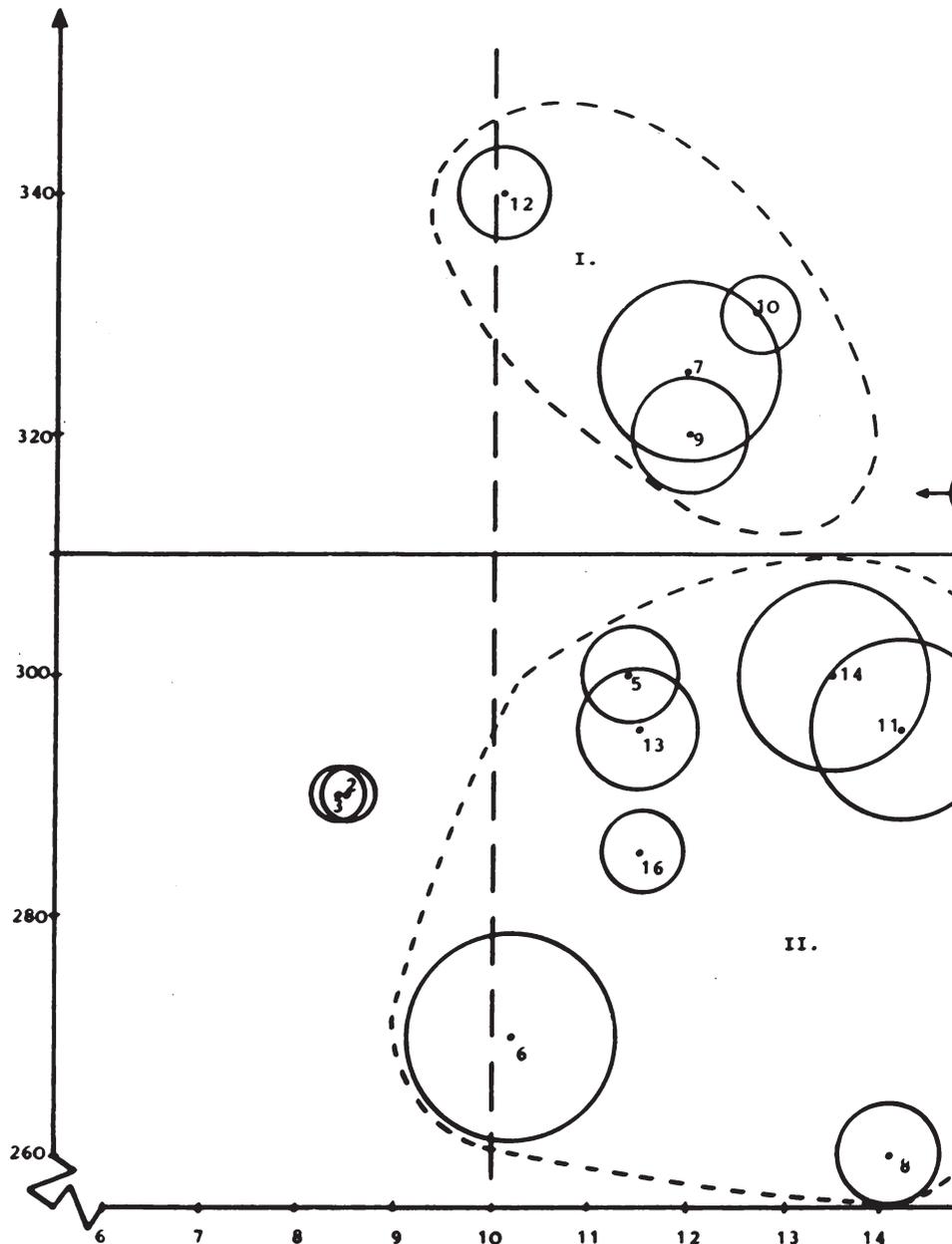
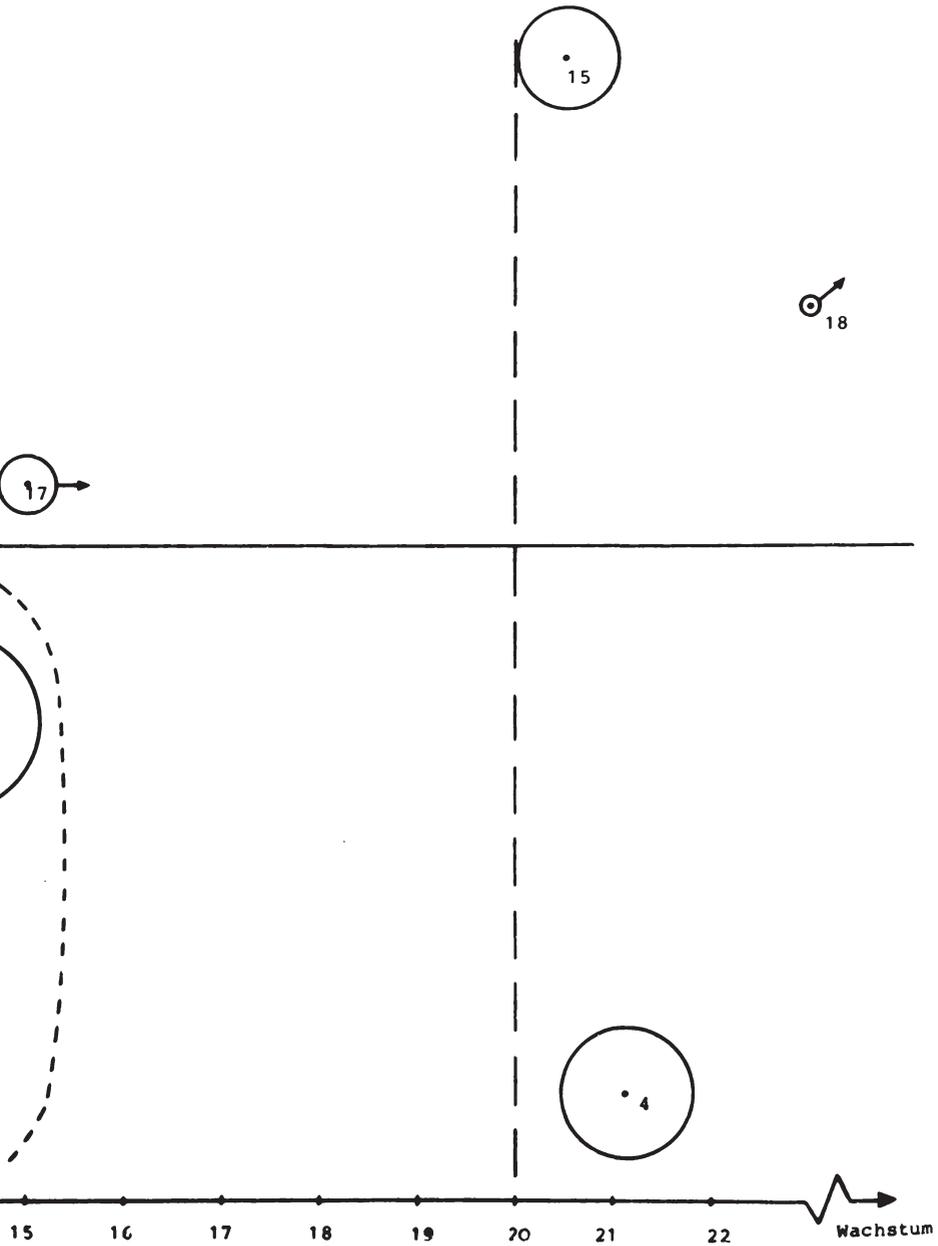


Abb. 29: Marktattraktivitäts-Unternehmenswachstums-Portfolio der X-Bank



werden, für Filiale 17 fehlten Angaben für das durchschnittliche Wachstum, so daß sie nur in bezug auf die Dimension Marktattraktivität positionierbar war. Da der größere Anteil des Geschäftsvolumens bei Filialen mit niedriger Marktattraktivität liegt und von daher die Chancen für die Sicherung des notwendigen Wachstums begrenzt sind, muß das Filialportfolio der X-Bank als unausgeglichen und ungünstig zur nachhaltigen Sicherung der Gesamtbankposition bezeichnet werden.

Für die Filialen 7, 9, 10 und 12 in Cluster I ist die Sicherung ihrer Positionen zu erstreben. Filiale 12 sollte im Vergleich zu den anderen Filialen mehr Gewicht auf Expansion legen. Die Filialen 15 und insbesondere 18 müssen durch selektive Wachstumsstrategien in den Bereich mittleren Wachstums zurückgeführt werden. Für Filiale 18 ist gesondert ein möglicher Basiseffekt der Wachstumsrate aufgrund des geringen Geschäftsvolumens und der Stellung im Filiallebenszyklus zu untersuchen. Filiale 17, deren Wachstumsrate nicht vorliegt, muß in den Bereich mittleren Wachstums geführt oder dort stabilisiert werden.

Filiale 4 muß ebenfalls eine selektive Wachstumsstrategie betreiben, um zu einer Steigerung des Erfolgs zu gelangen.

Für die Filialen des Clusters II gilt es, durch differenzierte Investitionsstrategien ihre für die Gesamtbank wichtige Position zu halten. Ist dies nur mit unverhältnismäßig hohem Mitteleinsatz möglich, sollte eine langsame Rückzugsstrategie verfolgt werden. Die marktlichen Voraussetzungen für die Filialen 2 und 3 sind ungünstig, um sie in den mittleren Wachstumsbereich zu führen. Daher ist für sie ebenfalls die Rückzugsstrategie zu empfehlen.

Da langfristig ein gewichtiger Teil des Geschäfts durch Rückzugsstrategien nicht mehr die Sicherung der Gesamtbankposition übernehmen kann, legt das Portfolio die Gründung von neuen Filialen in attraktiven Märkten nahe, die dann langfristig in der Position des Feldes II die Sicherungsfunktion übernehmen müssen.

## 2.5 Marktattraktivitäts-Lebenszyklus-Portfolio

### 2.51 Beschreibung des Portfolios und Ableitung von Normstrategien

Das Marktattraktivitäts-Lebenszyklus-Portfolio kann als ergänzendes Analyse- und Planungsinstrument insbesondere zum Marktattraktivitäts-Unternehmenswachstums-Portfolio verwendet werden. Es gibt Aufschluß über die Verteilung der Filialen in bezug auf die Stellung im Lebenszyklus (Alter) und die Marktattraktivität. Unterteilt man den Filiallebenszyklus in 5 Phasen, wobei die Abgrenzung der Phasen genau wie beim Produktlebenszykluskonzept das eigentliche Problem darstellt, und setzt den Filiallebenszyklus in Beziehung zur Marktattraktivität, erhält man das in Abbildung 30 dargestellte Marktattraktivitäts-Lebenszyklus-Portfolio. In der Anlauf- und Wachstumsphase sollte als Voraussetzung für eine Etablierung der jungen Filialen am Markt die Marktattraktivität hoch sein. Liegt diese Konstellation vor, empfiehlt sich eine expansive Investitionsstrategie für die Filialen, um möglichst schnell zu den bereits etablierten Filialen in bezug auf den Ertrag aufzuschließen. Liegt dagegen lediglich eine geringe Marktattraktivität vor, ist die Gefahr gegeben, daß die Filialen nicht den Gewinndurchbruch schaffen und ertragsmäßig unbefriedigend bleiben.

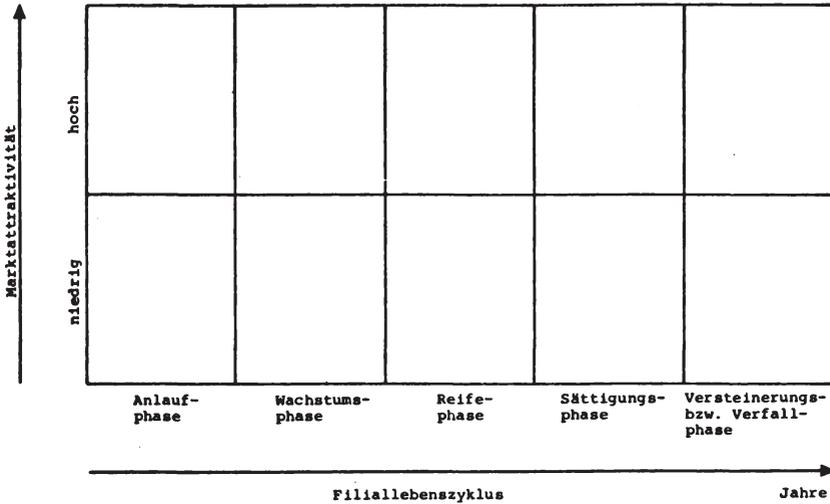


Abb. 30 : Marktattraktivitäts-Lebenszyklus-Portfolio

In diesem Fall sollte, sofern keine Veränderungen in der Marktattraktivität zu erwarten sind, eine Marktrückzugsstrategie eingeschlagen werden. In der Reife- und Sättigungsphase muß für Filialen in attraktiven Märkten versucht werden, die Position zu halten. In der Versteinerungs- bzw. Verfallphase beim attraktiven Markt muß durch eine Filialrelaunch ein Verfall der Position verhindert werden. Operieren dagegen Filialen, die sich in einer der drei Phasen befinden, in einem weniger attraktiven Markt, sind die Voraussetzungen, die Position zu halten, erheblich schwieriger. Für diese Filialen empfiehlt sich daher der langsame Rückzug aus dem Markt. In diesem Fall ist darauf zu achten, daß die ausscheidenden Filialen durch neue in attraktiven Märkten ersetzt wer-

den müssen, soll die Wettbewerbsstellung der Gesamtbank gehalten werden. Die Gründung von neuen Filialen ist dann zu überdenken, wenn beispielsweise durch neue Technologien andere Distributionsformen die Funktion von Filialen übernehmen können.

## 2.52 Exemplarische Anwendung des Marktattraktivitäts-Lebenszyklus-Portfolios zur Ableitung von Basisstrategien

Betrachtet man vor dem Hintergrund dieser Überlegungen das Marktattraktivitäts-Lebenszyklus-Portfolio der X-Bank (Abbildung 31), zeigt sich, daß sich bis auf die Filialen 17 und 18 alle Filialen in der Sättigungsphase befinden. Die überwiegende Anzahl der Filialen, die auch den überwiegenden Teil des bilanzwirksamen Geschäftsvolumens vertreten, operieren in wenig attraktiven Märkten. Die Entwicklungsmöglichkeiten dieser Filialen in bezug auf Ertrag und Geschäftsvolumen sind von der Marktseite her begrenzt, so daß insgesamt gesehen ein relativ ungünstiges Filialportfolio vorliegt. Im einzelnen müssen die Positionen für die Filialen mit hoher Marktattraktivität in der Sättigungsphase gehalten werden. Für die Filialen mit niedriger Marktattraktivität gilt die gleiche Stoßrichtung jedoch kann insbesondere für die Filialen 4, 6 und 8 das Halten der Position nicht gelingen.

In diesem Fall bietet sich der geplante Rückzug an. Damit einhergehend müssen jedoch neue Filialen gegründet werden bzw. neue Märkte erschlossen werden, um einen Ausgleich für die langfristig ausscheidenden Filialen zu haben. Da die neu zu gründenden Filialen

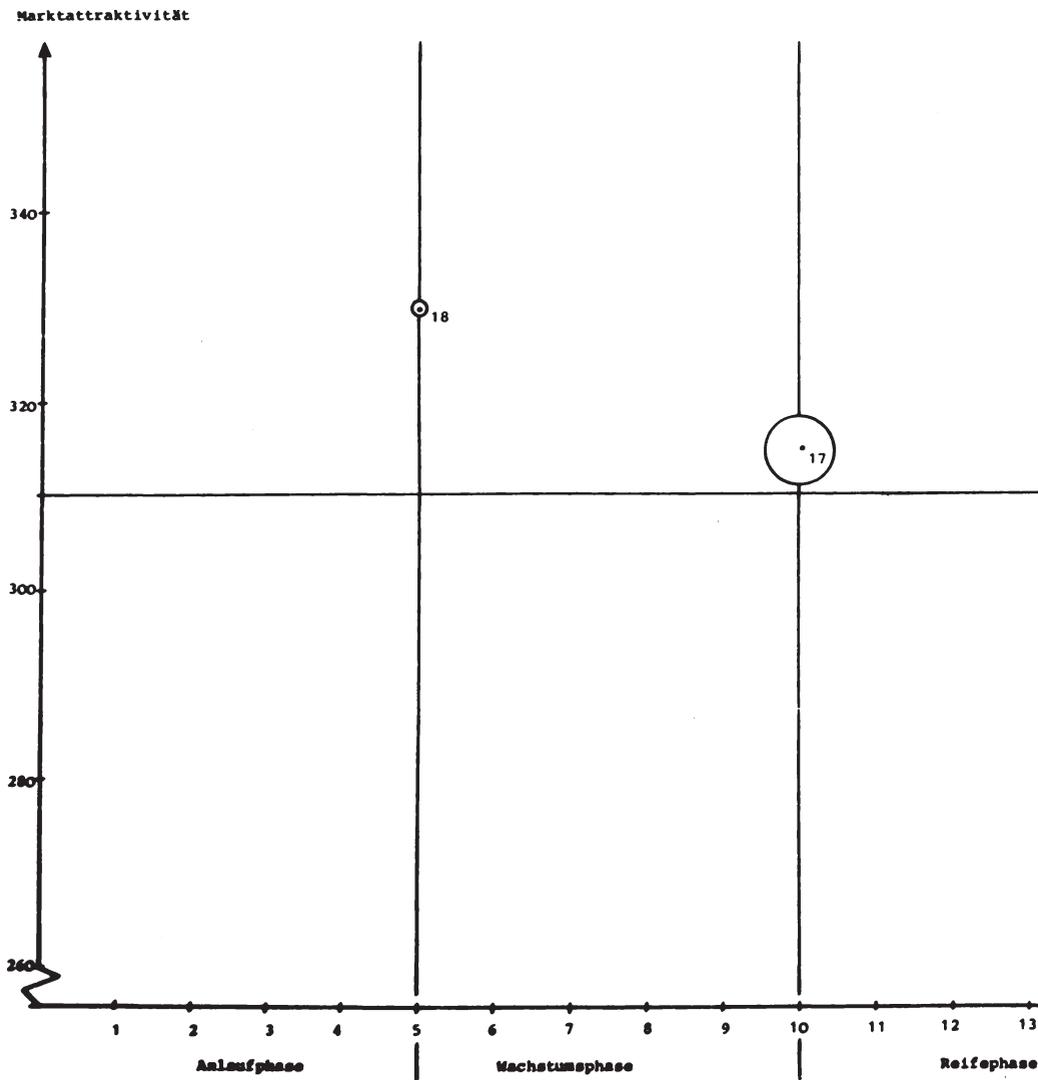
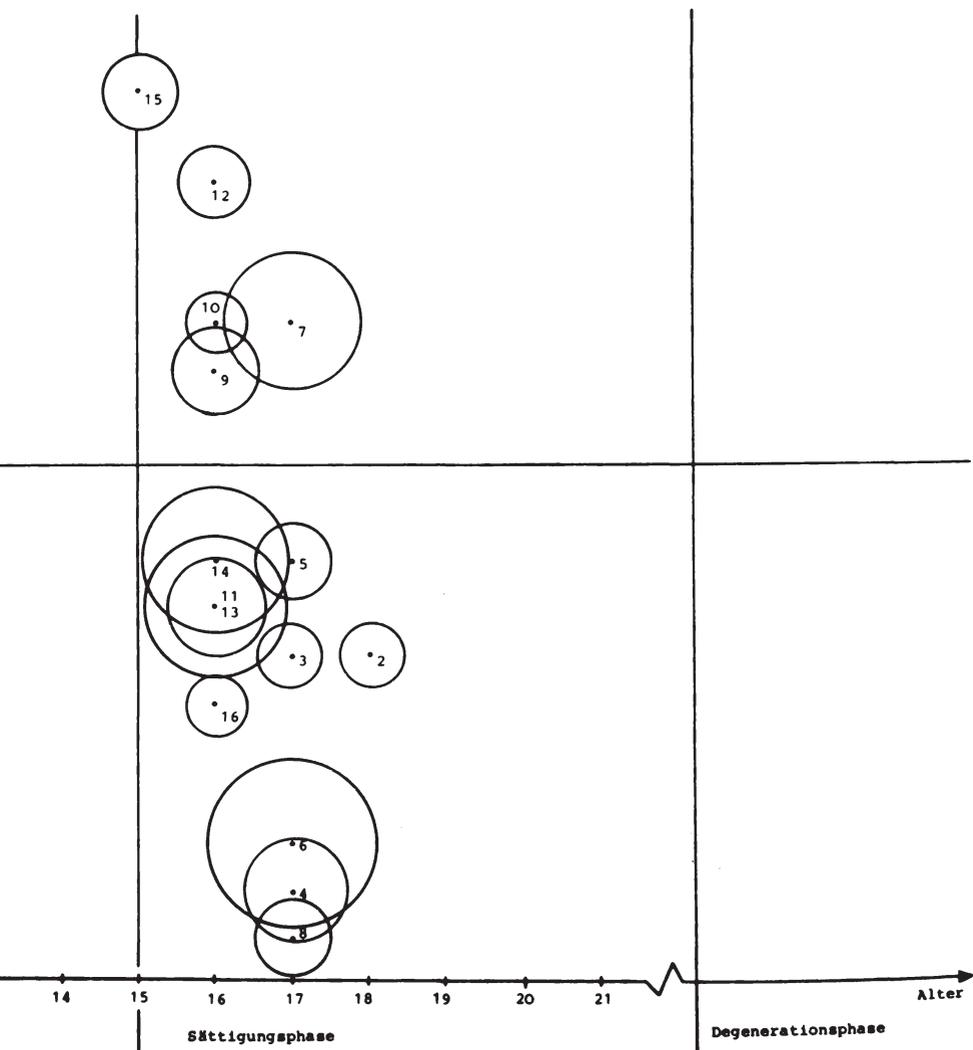


Abb. 31: Marktattraktivitäts-Lebenszyklus- Portfolio der X-Bank





erst nach der Anlauf- bzw. Wachstumsphase die aus-scheidenden Filialen voll ersetzen können, sollte erst ab diesem Zeitpunkt der aktive Rückzug anderer Filialen erfolgen. Filiale 18, die sich im Übergang von der Anlauf- zur Wachstumsphase befindet, muß eine expansive Investitionsstrategie verfolgen, um möglichst schnell die Wachstumsphase zu durchlaufen und Anschluß an den Ertrag und das Bilanzvolumen der übrigen Filialen zu finden.

Für Filiale 17 ist eine gemäßigte Investitionsstrategie zu empfehlen, um ihre Position im attraktiven Markt zu halten oder auszubauen.

### 3. Koordination der abgeleiteten Basisstrategien für Filialen

Die aus den bisher vorgestellten Portfolios abgeleiteten Basisstrategien stellen das Resultat isolierter Portfolioanalysen dar. Die verschiedenen strategischen Blickwinkel, die darauf beruhen, daß unterschiedliche Schlüsselfaktoren für die Portfolios verwendet worden sind, legen demzufolge auch z.T. unterschiedliche Basisstrategien nahe. Diese müssen nun in einem weiteren Schritt verglichen und abgestimmt werden.

Sind die aus den verschiedenen Portfolios für eine Filiale bzw. Filialgruppe abgeleiteten Vorgehensweisen konsistent, treten bei der endgültigen Formulierung der einzuschlagenden Stoßrichtung keine Schwierigkeiten auf. Wenn sich dagegen einzelne Basisstrategien widersprechen, setzt ein iterativer, mehrfach rückgekoppelter, sukzessiver Abstimmungsprozeß ein, der die verschiedenen Sichtweisen miteinander vergleicht, bewertet und schließlich aus der strategischen Gesamtsicht heraus die endgültige Basis-

strategie formuliert. Hierzu kann es notwendig sein, zusätzliche Informationen aus anderen Unternehmensbereichen oder aber auch weitere Portfolios heranzuziehen.

Abbildung 32 zeigt nochmals im Überblick die aus isolierter Portfoliosicht für die einzelnen Filialen abgeleiteten Marketing-Basisstrategien.

Die daraus abgeleiteten endgültigen Marketing-Basisstrategien für die Filialen aus strategischer Gesamtsicht sind in Abbildung 33 zusammengefaßt.

Die Festlegung der Basisstrategien erweist sich bei den Filialen 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15 und 17 als relativ unproblematisch, da sie aus isolierter Sichtweise nicht oder nur bedingt widersprüchlich sind. Bei den Filialen 2, 3, 12, 16 und 18 dagegen zeigen sich deutlichere Abweichungen bei der isolierten Sicht. Filiale 2 muß versuchen, ihre Position einhergehend mit einer Ertragskraftsteigerung zu verteidigen. Gelingt dies nicht, sollte sie sich langsam aus dem Markt zurückziehen. Filiale 3 hat insgesamt etwas günstigere Ausgangsposition; daher sollte sie ihre Position verteidigen oder noch leicht verbessern.

Bei Filiale 12 sollte versucht werden, die Position insbesondere bezüglich der Ertragskraft deutlich zu verbessern. Dies erscheint aufgrund der günstigen marktlichen Voraussetzungen machbar. Filiale 16 hat eine ungünstigere strategische Ausgangsposition. Daher muß sie versuchen, ihre Position zu halten. Sollte sich zeigen, daß dies nicht möglich ist, ist der Marktrückzug vorzubereiten. Filiale 18 sollte mit einer expansiven Investitionsstrategie aus der Verlustzone herausgeführt werden. Die marktlichen Voraussetzungen hierzu sind gut, so daß für diese jüngste



Portfolio-Varianten Filialen	Marktattraktivitäts-Ertragskraft-Portfolio	Image-Ertragskraft-Portfolio	Produkt
1	Positionsvverteidigung	Imageverbesserung	Posit.
2	Positionsvverteidigung	Imageverbesserung mit anschließender Ertragskraftverbesserung (Positionsvverbesserung)	Posit. denz z. besser
3	Positionsvverteidigung	Imageverbesserung mit anschließender Ertragskraftverbesserung (Positionsvverbesserung)	Ertra
4	Positionsvverteidigung mit Tendenz zu langsamem Rückzug	Positionsvverteidigung	Posit.
5	Positionsvverteidigung	Imageverbesserung mit anschließender Ertragskraftverbesserung (Positionsvverbesserung)	Posit. denz z. besser
6	Positionsvverteidigung mit Tendenz zu langsamem Rückzug	Imageverbesserung mit anschließender Positionsvverteidigung	Posit. denz z. besser
7	Positionsvverteidigung	Positionsvverteidigung	Posit.
8	Positionsvverteidigung mit Tendenz zu langsamem Rückzug	Imageverbesserung	Posit.
9	Positionsvverteidigung	Imageverbesserung mit anschließender Positionsvverteidigung	Posit.
10	Positionsvverbesserung mit Tendenz zu Ertragskraftverbesserung	Positionsvverteidigung/Ertragskraftverbesserung	Posit. denz z. besser
11	Positionsvverteidigung	Positionsvverteidigung	Ertra
12	Positionsvverbesserung mit Tendenz zu Ertragskraftverbesserung	geordneter Rückzug oder Imageverbesserung mit anschließender Ertragskraftverbesserung	Ertra
13	Positionsvverteidigung	Imageverbesserung	Posit. denz z. besser
14	Positionsvverteidigung	Imageverbesserung	Posit. denz z. besser
15	Positionsvverteidigung mit Tendenz zu leichter Positionsvverbesserung	Positionsvverteidigung	Ertra
16	geordneter Rückzug	geordneter Rückzug oder Imageverbesserung mit anschließender Ertragskraftverbesserung	Rückzu. Positi.
17	Positionsvverbesserung mit Tendenz zu Ertragskraftverbesserung	Imageverbesserung mit anschließender Ertragskraftverbesserung (Positionsvverbesserung)	Ertra
18	schneller Rückzug oder deutliche Ertragskraftsteigerung	schneller Rückzug	schnel.

Abb. 32: Marketing-Basisstrategien aus isolierter Portfolio-Sicht

Nutzungs-Ertragskraft-Portfolio	Marktattraktivitäts-Unternehmenswachstums-Portfolio	Marktattraktivitäts-Lebenszyklus-Portfolio
Positionenverteidigung	-	-
Positionenverteidigung mit Tendenz zur Ertragskraftverbesserung	langsamer Rückzug	Positionenverteidigung
Ertragskraftverbesserung	langsamer Rückzug	Positionenverteidigung
Positionenverteidigung	selektive Wachstumsstrategie	Positionenverteidigung mit Tendenz zu langsamem Rückzug
Positionenverteidigung mit Tendenz zur Ertragskraftverbesserung	Positionenverteidigung/differenzierte Investitionsstrategie/langsamer Rückzug	Positionenverteidigung
Positionenverteidigung mit Tendenz zur Ertragskraftverbesserung	Positionenverteidigung/differenzierte Investitionsstrategie/langsamer Rückzug	Positionenverteidigung mit Tendenz zu langsamem Rückzug
Positionenverteidigung	Positionenverteidigung	Positionenverteidigung
Positionenverteidigung	Positionenverteidigung/differenzierte Investitionsstrategie/langsamer Rückzug	Positionenverteidigung mit Tendenz zu langsamem Rückzug
Positionenverteidigung	Positionenverteidigung	Positionenverteidigung
Positionenverteidigung mit Tendenz zur Ertragskraftverbesserung	Positionenverteidigung	Positionenverteidigung
Ertragskraftverbesserung	Positionenverteidigung/differenzierte Investitionsstrategie/langsamer Rückzug	Positionenverteidigung
Ertragskraftverbesserung	Positionenverteidigung mit Tendenz zur Expansion	Positionenverteidigung
Positionenverteidigung mit Tendenz zur Ertragskraftverbesserung	Positionenverteidigung/differenzierte Investitionsstrategie/langsamer Rückzug	Positionenverteidigung
Positionenverteidigung mit Tendenz zur Ertragskraftverbesserung	Positionenverteidigung/differenzierte Investitionsstrategie/langsamer Rückzug	Positionenverteidigung
Ertragskraftverbesserung	selektive Wachstumsstrategie	Positionenverteidigung
lang oder breitangelegte Ertragskraftverbesserung	Positionenverteidigung/differenzierte Investitionsstrategie/langsamer Rückzug	Positionenverteidigung
Ertragskraftverbesserung	Positionenverteidigung im Bereich mittleren Wachstums	Positionenverteidigung mit Tendenz zur Positionverbesserung durch gemäßigte Investitionsstrategie
langsam oder langsamer Rückzug	selektive Wachstumsstrategie	expansive Investitionsstrategie

Filiale	Marketing-Basisstrategien
1	Positionsverteidigung mit Tendenz zur Imageverbesserung
2	Positionsverteidigung mit Versuch der Ertragskraftverbesserung; andernfalls langsamer Rückzug
3	Positionsverteidigung mit Versuch der Ertragskraftverbesserung
4	Positionsverteidigung
5	Positionsverteidigung
6	Positionsverteidigung mit Tendenz zu langsamem Rückzug
7	Positionsverteidigung
8	Positionsverteidigung mit Tendenz zu langsamem Rückzug
9	Positionsverteidigung
10	Positionsverteidigung mit Versuch der Ertragskraftverbesserung
11	Positionsverteidigung
12	Positionsverbesserung: deutliche Ertragskraftverbesserung
13	Positionsverteidigung
14	Positionsverteidigung
15	Positionsverteidigung mit selektiver Wachstumsstrategie
16	Positionsverteidigung mit Tendenz zu Rückzug
17	Positionsverteidigung mit Versuch der Ertragskraftverbesserung
18	deutliche Positionsverbesserung: Durchbruch durch expansive Investitionsstrategie / andernfalls schneller Rückzug

Abb.33: Marketing-Basisstrategien aus strategischer Gesamtsicht

Filiale, die sich noch im Übergang von der Anlauf- zur Wachstumsphase befindet, die Durchbruchstrategie empfiehlt. Erweist sich die vorgeschlagene Strategie nach einiger Zeit als nicht erfolgreich, ist der schnelle Marktrückzug angezeigt.

Neben den vorgeschlagenen Stoßrichtungen für vorhandene Filialen erscheint es notwendig, durch Filialneugründungen dem relativ ungünstigen Filialportfolio entgegenzuwirken. Erfolgreiche Neugründungen erweitern die strategischen Freiheitsgrade insofern, als dann auch, ohne die Position der Gesamtbank zu beeinträchtigen, Rückzugsstrategien für Filialen mit schlechter strategischer Ausgangslage durchgeführt werden können.

#### 4. Konkretisierung der Basisstrategien durch mehrdimensionale Marketingstrategien

Die aus der strategischen Gesamtsicht heraus festgelegten Basisstrategien müssen durch konkrete Marketingstrategien inhaltlich ausgefüllt werden. Da die Inhalte der Marketingstrategien sich auf unterschiedliche Fragestellungen beziehen, können sie als mehrdimensionale Marketingstrategien charakterisiert werden, wobei die einzelnen Dimensionen wiederum intern unterschiedliche Ausprägungen aufweisen und zum Teil in einer hierarchischen Beziehung zueinander stehen.

Die Dimensionen der Marketingstrategien beziehen sich auf die Marktwahl, die Marktbearbeitung und den Einsatz der Marketinginstrumente. Hierbei stehen die Instrumentalstrategien auf einer hierarchisch niedrigeren Ebene und konkretisieren wiederum die Marktwahl- und Marktbearbeitungsstrategien.

##### 4.1 Strategien der Marktwahl

Im Rahmen der Marktwahlentscheidung ist zu entscheiden, ob mit gegenwärtigen oder neuen Bankleistungen die gegenwärtigen oder neuen Märkte bzw. Kunden angesprochen werden sollen. Kombiniert man beide Dimensionen, so ergibt sich die in Abbildung 34 gezeigte Produkt-Markt-Matrix mit der Typologisierung der Marktwahlstrategien.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Ansoff, H.I., A Model for Diversification, in: Management Science 1958, S. 394; derselbe, Corporate Strategy, a.a.O., S. 109 ff..

Märkte bzw. Kunden	gegenwärtig	neu
Produkte bzw. Bankleistungen	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringung (Intensivierung)	Marktentwicklung (Extensivierung)
neu	Produktentwicklung	Diversifikation

Abb. 34: Strategien der Marktwahl

Im Rahmen der Marktdurchdringung (Intensivierung) sollen die gegenwärtig vorhandenen Bankleistungen bei den vorhandenen Kunden vermehrt abgesetzt werden, das bedeutet, daß die Produktnutzung erhöht werden soll. Die Intensivierungsstrategie ist somit bereits seit langem unter dem Begriff Cross-Selling Gegenstand des Bankmarketing.<sup>1</sup>

Bei der Extensivierungsstrategie liegen die Bemühungen im Absatz vorhandener Bankleistungen bei neu zu gewinnenden Kunden. Da der Bankenmarkt als weitestgehend verteilter Markt gekennzeichnet werden muß, bedeutet dies, daß im Rahmen der Neukundengewinnung entweder ein Kampf um den Kunden und damit um Marktanteile bei der Hauptbankverbindung erfolgt, oder daß im Rahmen der Kundenakquisition Zweit- oder

<sup>1</sup> Vgl. Felübausch, F.K., Bankmarketing, München 1975, S. 216.

Drittbankverbindungen geschaffen werden. Im ersten Fall muß die bestehende Bindung an die Hauptbank überwunden werden, im zweiten Fall ist der Kunde von der Notwendigkeit einer weiteren Bankverbindung zu überzeugen. Für die Bank stellt sich hierbei das Problem, ob der zu akquirierende Kunde ein genügend großes Potential aufweist, um die Kontoverbindung als Zweitverbindung rentabel zu gestalten. Es zeigt sich damit, daß die Extensivierungsstrategie erheblich schwieriger durchzuführen ist und höhere Risiken birgt als die Intensivierungsstrategie. Hinzu kommt die Gefahr, daß zur Abwerbung von Kunden Sonderkonditionen gewährt werden, die nach der Gewinnung des Kunden nur noch sehr schwer rückgängig gemacht werden können.

Bei der Produktentwicklungsstrategie werden neue Bankleistungen bei gegenwärtigen Kunden angeboten. Die Entwicklung wirklich neuer und damit neue Bedarfe aktivierender Bankleistungen ist jedoch äußerst selten. Da neue Bankleistungen außerdem nicht vor Nachahmung zu schützen sind, führt die Strategie der Produktentwicklung lediglich zu zeitlich geringen Wettbewerbsvorsprüngen.

Im Rahmen der Diversifikationsstrategie werden neue Bankleistungen bei neuen Kunden angeboten.<sup>1</sup> Da hierbei die Schwierigkeiten der Entwicklung neuer Bankleistungen und der Akquisition neuer Kunden für diese Bankleistungen kombiniert auftreten, stellt die Diversifikationsstrategie die schwierigste und risikoreichste Strategie der Marktwahl dar. Insgesamt zeigt sich damit, daß bei den Strategien der Marktwahl der Intensivierungs- und Extensivierungsstrategie die

---

<sup>1</sup> Vgl. Ferstl, Ch., Bankbetriebliche Diversifikationsstrategien, Berlin 1977.

meiste Bedeutung zukommt. Wegen der genannten Schwierigkeiten und Risiken der Neukundengewinnung ist im Bankbereich die Entwicklungsrichtung von der Intensivierungs- zur Extensivierungsstrategie nahezu zwangsläufig.<sup>1</sup> Aufgrund der besonderen Merkmale der ausgewählten Märkte ist eine entsprechende Abstimmung der Marktbearbeitungsstrategien erforderlich.

#### 4.2 Strategien der Marktbearbeitung

Die zweite Dimension der Marketingstrategie einer Filiale bilden die Strategien der Marktbearbeitung. Hierbei ist zu entscheiden, ob eine vollständige oder teilweise Abdeckung des Marktes mit einem undifferenzierten oder differenzierten Marketingprogramm erfolgen soll. Fügt man beide Dimensionen dieser Entscheidung zusammen, so ergeben sich vier unterschiedliche Strategien der Marktbearbeitung (vgl. Abbildung 35).

Abdeckung des Marktes / Differenzierung des Marketingprogramms	vollständig (total)	teilweise (partial)
undifferenziert	undifferenziertes Marketing	konzentriertes Marketing
differenziert	differenziertes Marketing	selektiv-differenziertes Marketing

Abb. 35: Strategien der Marktbearbeitung

<sup>1</sup> Vgl. Weigele, O.M., Gestaltungsempfehlungen, a.a.O., S. 191 und S. 200 ff..

Da die Frage der Abdeckung des Marktes durch das Leitbild der Bank bereits weitgehend vorbestimmt ist und bei einer Universalbank eine weitgehend vollständige Abdeckung des Marktes erfolgt, kann die Betrachtung der partialen Marktabdeckung entfallen. Die Betrachtung konzentriert sich daher auf die Dimension des Marketingprogramms, wobei die beiden Alternativen Massenmarktstrategie (undifferenziertes Marketing) und Segmentierungsstrategie (differenziertes Marketing) unterschieden werden können.

Die Massenmarktstrategie strebt die Abdeckung des gesamten Grundmarktes an, wobei ein durchschnittsorientiertes, weniger aufwendiges Marketingmix eingesetzt werden kann. Durch den undifferenzierten Einsatz des Marketingprogramms konzentriert sich die Bank "nicht auf Unterschiede unter den Käufern, sondern auf das allen Gemeinsame".<sup>1</sup>

Die Segmentierungsstrategie ist bemüht, die differenzierten Käuferwünsche einer heterogenen Nachfragestruktur zu erfüllen. Hierzu wird der Gesamtmarkt in Cluster oder Segmente mit möglichst homogenen Bedarfs- und Erwartungsstrukturen zerlegt, die dann mit einem auf sie abgestimmten Marketingprogramm bearbeitet werden. Die Differenzierung des Marketingprogramms nach Segmenten geht allerdings mit einer Komplizierung und damit auch Verteuerung des Einsatzes der Marketinginstrumente einher.<sup>2</sup> Bei filialisierten

---

1 Kotler, Ph., Marketing Management: Analyse, Planung und Kontrolle, 4. völlig neu bearbeitete Aufl., Deutsche Übersetzung von H. Reber, Stuttgart 1982, S.215.

2 Zu einer ausführlichen vergleichenden Darstellung der Vor- und Nachteile von Massenmarkt- und Segmentierungsstrategie vgl. ebenda, S. 215 ff. sowie Becker, J., a.a.O., S. 128 ff..

Universalbanken ergeben sich die Möglichkeiten, sowohl auf der Filialebene als auch auf Gesamtbank-ebene eine undifferenzierte oder differenzierte Marktbearbeitungsstrategie zu verfolgen. Bei der Betrachtung auf der Filialebene kann der heterogene Filialmarkt undifferenziert oder segmentspezifisch differenziert bearbeitet werden. Bei der Betrachtung auf Gesamtbankebene kann der Gesamtmarkt segmentiert und einzelnen Filialen zugeordnet werden, die dann eine konzentrierte oder selektiv differenzierte Marktbearbeitung vornehmen, da in diesem Fall nur noch eine teilweise Abdeckung des Marktes durch die einzelne Filiale erfolgt. Die letztgenannte Vorgehensweise betrifft allerdings die strategische Segmentierung in SGE und wird nachfolgend in Punkt 5 ausführlich dargestellt. Die Überlegung der Marktbearbeitungsstrategien werden in den Instrumentalstrategien konkretisiert.

#### 4.3 Instrumentalstrategien als Vorstufe zu Marketingmaßnahmen

Die dritte Dimension, durch die die Marketingstrategien determiniert werden, betrifft die Instrumentalstrategien. Die im bisher aufgezeigten Entscheidungsablauf festgelegten Strategien der Marktwahl- und -bearbeitung weisen weiterhin ein zu hohes Aggregations- und Abstraktionsniveau auf, um ohne weitere Konkretisierung als operationale Zielvorgaben die Handlungsweisen in den operativen Einheiten zu determinieren. Daher müssen sie in konkretere, auf die einzelnen Marketinginstrumente bezogene Strategien (Instrumentalstrategien) transformiert werden, bevor daraus schließlich die relativ kurzfristig wirksamen und konkret bestimmten Marketingmaßnahmen entwickelt werden.

Mit der Festlegung von Marketing-Instrumentalstrategien werden Entscheidungen über den Einsatz des gesamten Marketingmix auf einem festzulegenden Aktivitätsniveau getroffen.<sup>1</sup> Marketing-Instrumentalstrategien haben somit die Aufgabe, die festgelegten Basisstrategien und die beiden ersten Dimensionen der Marketingstrategien, die Strategien der Marktwahl und -bearbeitung, im Hinblick auf die Marketinginstrumente weiter zu konkretisieren. Sie stellen damit gleichsam ein Bindeglied zwischen der rein strategischen Marketingplanung, die auf hohem Globalitätsniveau angesiedelt ist und der operativen Marketing-(Maßnahmen)-Planung dar. Die Auswahl und der Einsatz von Instrumentalstrategien, d.h. das Aktivitätsniveau der Instrumente, ist durch die Wahl der Basisstrategie und die Festlegung der Marktwahl- und -bearbeitungsstrategie vorbestimmt und nicht mehr frei wählbar, wenn eine konsequente Umsetzung der gewählten Strategien erreicht werden soll.

Folgt man einer Systematisierung der Instrumentebereiche nach Meffert, so kann zwischen Kommunikations-, Leistungsprogramm-, Distributions- und Konditionen- (Kontrahierungs)strategie unterschieden werden.<sup>2</sup>

1 Vgl. Wehrle, F., Strategische Marketingplanung im Handel, in: Harvard Manager, Heft 2, 1982, S. 111.

2 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 82.

Vgl. zu anderen Systematiken der Einteilung Mülhaupt, L., Einführung, a.a.O., S. 124 ff.; Eilenberger, G., a.a.O., S. 334; Süchting, J., Bankmanagement, a.a.O., S. 342 ff.; Meidan, A., a.a.O., S. 18 und 50; Rentsch, H., Die rechtliche Ordnung des Marketings im Bankengewerbe, Diss. Bern 1978, S. 11 ff.; Goedecke, K., Marketingkonzeption und -strategien beim Angebot von Kapitalanlagemöglichkeiten, Diss. Berlin 1972, S. 90 ff.; Wünsche, G., Grundlagen der Bankwerbung aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht, Wiesbaden 1982, S. 23; Becker, J., Adaptionenmöglichkeiten des Marketing-Konzepts auf Bankbetriebe (unter besonderer Berücksichtigung der Geschäftsbanken), in: Berichte aus dem Fachbereich Wirtschaft. Beiträge der Arbeitsgemeinschaft Geld, Kredit und Finanzierung, Fachhochschule Aachen, Bd. 14, Aachen 1978, S. 109.

Diese Systematisierung erfüllt die Anforderungen an das Globalitätsniveau strategischer Marketingentscheidungen. Gleichzeitig wird aber auch durch die Einbeziehung der einzelnen Instrumente der Bereiche die erforderliche Detaillierung und Differenzierung für operative Marketingentscheidungen erreicht.

Im Rahmen der Kommunikationsstrategie werden das Aktivitätsniveau und auch die Schwerpunkte der Kommunikationspolitik der Bankfilialen festgelegt. Ihr kommt die Aufgabe zu, durch Kommunikation mit den Kunden und der relevanten Öffentlichkeit die Belange der Bank so darzustellen, daß sie einen unverwechselbaren, eigenen Charakter erhält, den die übrige Unternehmenspolitik unterstützt. Als Marketinginstrumente, die im Rahmen der Kommunikationsstrategie eingesetzt werden können, stehen der persönliche Verkauf und die begleitenden Mitarbeiterschulungen, die Verkaufsförderung, die klassische Werbung und die Public Relations im Bankbereich zur Verfügung.

Die Leistungsprogrammstrategie baut neben der Basisstrategie und der Marktwahl- und -bearbeitungsstrategie insbesondere auf der im Leitbild festgelegten Grundsatzentscheidung auf, ob die Bank als Spezial- oder Universalbank im Leistungsbereich konzipiert ist. Vor diesem Hintergrund ist zu entscheiden, ob ein eher breites oder enges Programm von Bankleistungen angeboten werden soll und wie das Niveau der Serviceleistungen und des Kundendienstes der Bankfiliale beschaffen sein soll. Durch ein hohes Serviceniveau, das sich beispielsweise in der Beratung über Geldanlage- und Finanzierungsmöglichkeiten oder bei Firmenkunden in der Finanzplanung, Beteiligungsvermittlung oder Branchenberatung dokumentieren kann,

ist eine stärkere Differenzierungsmöglichkeit gegenüber anderen Instituten als durch das weitgehend homogene Basisprogramm von Universalbanken gegeben. Die Serviceleistungen können zusätzlich werblich herausgestellt werden, wie das Beispiel der Morgan Bank zeigt, die sich als besonders kompetenter Partner der Industrie für das Cash-Management darstellt.

Bei der Kontrahierungsstrategie ist zu entscheiden, ob die Filiale eine Niedrig- oder Hochpreisstrategie verfolgen soll, oder ob sie sich in der Mitte des Rahmens der marktüblichen Konditionen bewegen soll. Wählt die Filiale eine Niedrigpreisstrategie, so kann die Gefahr bestehen, daß die für die Bank aufgebauten Präferenzen primär auf der Preispolitik beruhen und hierdurch gegenüber Präferenzen, die auf mehreren unterschiedlichen Grundlagen basieren, relativ instabil sind. Wird eine Hochpreisstrategie verfolgt, so muß diese insbesondere durch eine Kommunikationsstrategie auf hohem Aktivitätsniveau flankiert werden, die die im Vergleich zum Wettbewerb hohen Preise gegenüber den Kunden begründet. Als Instrumente für die Kontrahierungsstrategie stehen Zinsen, Provisionen, Gebühren und auch die Geschäftsbedingungen im weiteren Sinn zur Verfügung.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. zur Kontrahierungspolitik u.a. Reidlinger, S., Preispolitik des deutschen Kreditgewerbes im Zahlungsverkehr der Privatkundschaft, in: ÖBA 1982, S. 218 ff.; Slevogt, H., Bankpreispolitik, in: ÖBA 1981, S. 319 ff..

Im Rahmen der Distributionsstrategie wird beispielsweise die Wahl der Absatzkanäle entschieden. Grundsätzlich können Banken zwischen direktem Vertrieb über Bankstellen und indirektem Vertrieb über Kredit- oder Anlagevermittler entscheiden. Im Bankbereich dominiert jedoch bisher der direkte Vertrieb. Wird der Schwerpunkt auf den Absatz über Bankstellen gelegt, müssen Entscheidungen über Standorte, Art und Anzahl und die zeitliche Leistungsbereitschaft von Bankstellen getroffen werden. Mit der Art der Bankstellen wird über die Ausgestaltung der Bankstellen als weitgehend automatisierte oder personalisierte Bankstelle, als Teil- oder Fullservice Bankstelle oder in Anlehnung an das vom Battelle-Institut entwickelte "Szenario 2000" für Handelsbetriebe als Versorgungs- oder Erlebnisbankstelle entschieden.<sup>1</sup>

Unterscheidet man im Rahmen der Geschäftsabwicklungsstrategie als Substrategie der Distributionsstrategie die für den Bankbereich idealtypischen Ausprägungen Automatisierung und Personalisierung, herrschte im Bankbereich wie im Dienstleistungsbereich allgemein die Personalisierung aufgrund mangelnder Alternativen vor. Mit wachsender Verbreitung neuer Technologien

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu im einzelnen Mainz, A., Geschäftsstellenkonzept der Zukunft, in: BBl 1982, S. 300 ff.; Slevogt, H., a.a.O., S. 24 ff.; o.V., Bankenvertrieb zwischen Filiale und Chip, in: asw, Heft 10, 1984, S. 42 ff.; Boening, D., Benölken, H., Überlegungen zur Zukunft der Zweigstellenpolitik, in: BBl 1979, S. 70; Schneider, G., Gedanken zur Zukunft der Zweigstelle, in: Bank und Markt, Heft 3, 1983, S. 5 ff., sowie zum Handelsszenario Heiner, V., Handel 2000, Eine Untersuchung des Battelle-Instituts im Auftrag der Eckes-Gruppe, in: Markenartikel 1983, S. 348 ff..

im Bankbereich, wie z.B. Geldausgabeautomat, Schalterterminalisierung, Kontoauszugsdrucker und Bildschirmtext, eröffnet sich jedoch eine strategische Alternative in Form der Automatisierungsstrategie. Diese kann primär zur Rationalisierung im Rahmen der Distribution eingesetzt werden, jedoch ist die Automatisierung als imagebildendes Merkmal ebenfalls von Bedeutung. In welchem Maße das Gewicht auf Automatisierung gelegt wird, hängt in starkem Maße von der Kundenstruktur der Bank und der damit verbundenen Struktur der Geschäftsvorfälle ab. Je mehr das Schwergewicht auf Routinegeschäftsvorfällen liegt, desto eher ist die Automatisierungsstrategie durchführbar. Wenn dagegen ein erheblicher Teil der Kundenkontakte auf beratungsintensive Bankleistungen entfällt, muß das Schwergewicht bei der Personalisierung belassen werden.

Durch die Eröffnung dieser strategischen Alternativen wird die Möglichkeit geschaffen, das Filialnetz von Universalbanken so umzustrukturieren, daß stärker automatisierte Zweigstellen zur Abwicklung von Routinegeschäftsvorfällen und stärker personalisierte Zweigstellen als Beratungszweigstellen in einem längeren Anpassungsprozeß entstehen.

Die im Rahmen der Distributionsstrategie ebenfalls zu fällende Entscheidung über die Anzahl der Bankstellen einer Bank und damit über die Dichte des Filialnetzes ist abhängig von der Entscheidung über die Art der Bankstellen, aber auch von ihrer Kundenstruktur, die ebenfalls wiederum die Art bestimmt. Eng im Zusammenhang mit der Dichte des Filialnetzes ist auch die Standortstrategie zu sehen. Neben Überlegungen zur Marktattraktivität spielen insbesondere Fragen der

Einkaufswirtschaftlichkeit von Bankleistungen bei der Standortstrategie eine große Rolle.<sup>1</sup>

Die Strategie der zeitlichen Leistungsbereitschaft schließlich ist ebenfalls im Zusammenhang mit den übrigen Entscheidungen zu sehen, jedoch spielt sie hauptsächlich beim Absatz der Bankleistungen über Bankstellen in Form der Schalteröffnungszeiten eine große Rolle. Eine Strategie hoher zeitlicher Leistungsbereitschaft wird bisher in der Praxis vergleichsweise selten eingesetzt, obwohl über eine Änderung der Schalteröffnungszeiten eine Profilierung gegenüber Wettbewerbern möglich wäre. Andererseits ist jedoch im Falle einer Ausdehnung der Öffnungszeiten mit dem Nachziehen aller anderen Wettbewerber zu rechnen, so daß nach kurzer Zeit wiederum ein wettbewerblicher Gleichstand erreicht wird.

Neben dem Absatz über Bankstellen hat sich den Bankbetrieben in letzter Zeit durch die Einführung neuer Technologien die Möglichkeit eröffnet, ihre Leistungen über andere Absatzkanäle als dem bisher dominierenden Zweigstellennetz abzusetzen.<sup>2</sup> Hier spielt insbesondere die Einführung von Bildschirmtext (Btx) eine große Rolle, da hierdurch die Möglichkeit zum bequemen Homebanking eröffnet wird.<sup>3</sup> Durch die Wahl dieser Absatz-

---

1 Vgl. hierzu Süchting, J., Die Einkaufswirtschaftlichkeit für Bankleistungen und die Zweigstellenpolitik, in: Bank-Betrieb 1968, S. 277 ff. (im folgenden zitiert als: Süchting, J., Einkaufswirtschaftlichkeit).

2 Vgl. aber auch Sielaff, G., Die Nutzung der Post als Distributionsweg für Kreditinstitute, in: ÖBA 1980, S. 270 ff..

3 Vgl. Hafner, K., a.a.O., S. 10 ff.; Heseler, P., Neue Wege der Distribution von Bankleistungen, in: Die Bank 1980, S. 75 ff.; Stanley, Th.J., Product Positioning for the Home Terminal, in: The Bankers' Magazine, No. 3, 1982, S. 59 ff..

kanäle wird unmittelbar die zeitliche Leistungsbereitschaft der Bank mitbestimmt, da mit Btx die Beschränkungen der Öffnungszeiten fortfallen.

Betrachtet man den indirekten Vertrieb, so hat dieser den Vorteil, daß die Bank unabhängig von ihren Filialen ist und durch Einbeziehung von Absatzmittlern die Chance besteht, das Marktpotential besser auszuschöpfen oder gar neue Märkte zu erschließen. Die Erschließung neuer Märkte ist denkbar, wenn der Absatzmittler einen anderen geographischen Markt abdeckt als die Filiale, oder wenn der Absatzmittler einen eigenen Kundenkreis hat, der der Bank ohne Einschaltung des Absatzmittlers nicht zugänglich wäre.

Durch Einbeziehung von Absatzmittlern entsteht jedoch die Gefahr, daß die Bank die Kontrolle über den Absatzkanal verliert und die Absatzmittler Ziele verfolgen, die denen der Bank nicht entsprechen oder zuwider laufen. Die Folge davon können Imageschäden sein, die sich negativ auf das Erfolgspotential der Bank auswirken. Hinzu kommt die besondere Sensibilität der Bankkunden bei Geldgeschäften, die die besondere Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter verlangt.

Aus den genannten Überlegungen heraus erklärt sich auch die bisherige, traditionelle Dominanz des direkten Vertriebs von Bankleistungen über Bankstellen. Auch konnte sich die Alternative des Vertriebs über einen bankeigenen Außendienst bisher lediglich in geringem Umfang durchsetzen.

Die bisher isoliert dargestellten Dimensionen müssen mit ihren jeweiligen Ausprägungen zu Marketingstrategien für Filialen bzw. Filialstrategien kombiniert

werden. Diese Filialstrategien sind durch Strategieprofile gekennzeichnet, die die einzelnen Ausprägungen der verschiedenen Dimensionen wiedergeben.

#### 4.4 Entscheidung zwischen Standardisierung und Differenzierung von Filialstrategien

Eng im Zusammenhang mit der Frage der Ausgestaltung der Filialstrategien steht die Entscheidung zwischen "Standardisierung oder Differenzierung" der Strategien auf Filial- bzw. SGE-Ebene in filialiserten Universalbanken. Neben Vorteilen in der Kommunikation kann als Vorteil der Standardisierung, der insbesondere im Bankbereich zum tragen kommt, die Effizienzsteigerung der Planung und Kontrolle genannt werden. Als Vorteil der Differenzierung ist die Möglichkeit zu nennen, die Marketingkonzeption auf die individuellen Filialverhältnisse genau abzustimmen.<sup>1</sup>

Die Entscheidung zwischen Standardisierung und Differenzierung in filialiserten Bankbetrieben kann auf drei verschiedenen Ebenen getroffen werden (vgl. Abbildung 36): Die erste Ebene, auf der die Entscheidung zugunsten der Standardisierung getroffen werden kann, ist die Gesamtbankebene. Wird im Leitbild der

---

<sup>1</sup> Vgl. zu den Vor- und Nachteilen Meffert, H., Althans, J., Internationales Marketing, Stuttgart u.a. 1982, S. 107, die diese Fragestellung aus der Sicht des internationalen Marketing untersuchen, sowie Overtheil, W., a.a.O., S. 71 ff. und Boyens, F.W., Standardisierung als Element der Marketingpolitik von Filialsystemen des Einzelhandels, Frankfurt/Main 1981, S. 36 ff., die diesen Problembereich für Filialsysteme des Einzelhandels erörtern.

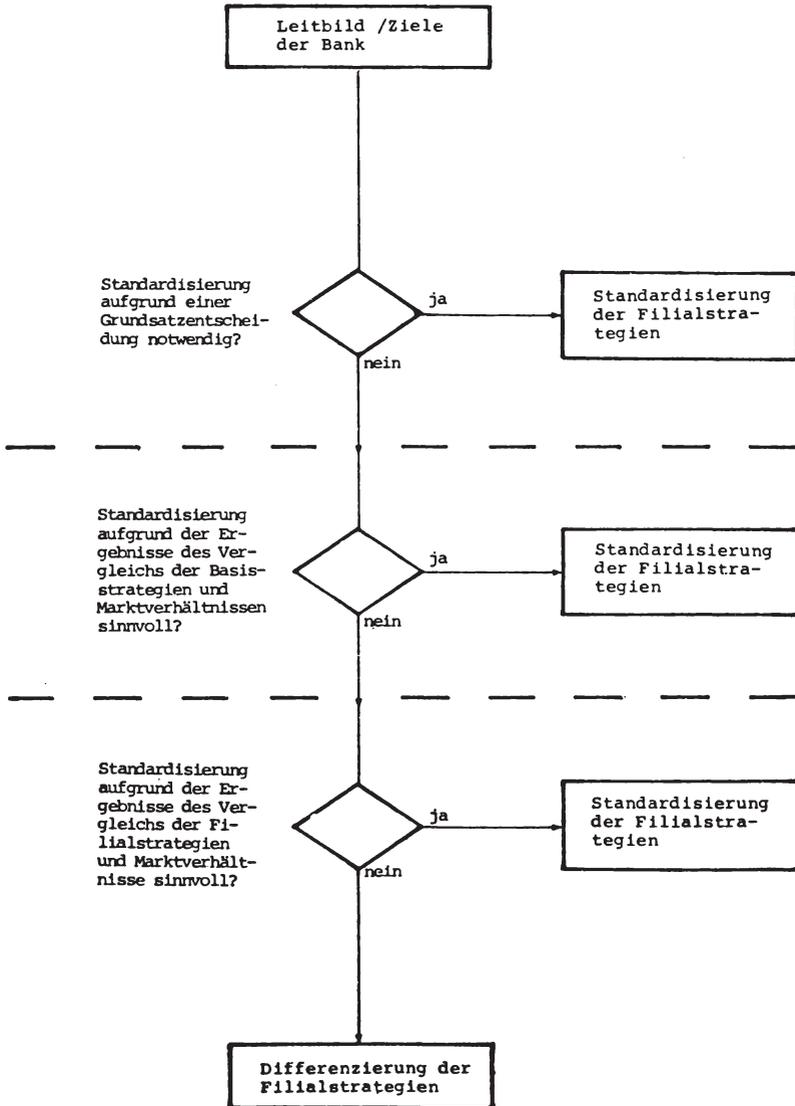


Abb.36 : Entscheidung zwischen Standardisierung und Differenzierung

Bank oder durch eine konzeptionelle Grundsatzentscheidung die Standardisierung der Marketingstrategie bereits festgeschrieben, so ist die explizite Berücksichtigung der Filialisierung der Bank überflüssig. In diesem Fall würde eine standardisierte Marketingstrategie festgelegt, die für die Gesamtbank und damit auch für alle Filialen gilt.

Wird die Entscheidung nicht zugunsten der Standardisierung gefällt, so wird auf der Gesamtbankebene lediglich die Möglichkeit zur Differenzierung offengehalten. Die eigentliche Entscheidung kann erst auf der Ebene der Filialstrategien fallen.

Die zweite Ebene, auf der die Entscheidung für die Standardisierung der Filialstrategien fallen kann, ist die Ebene der Basisstrategien, die aus den verschiedenen Portfolio-Analysen abgeleitet werden. Die Entscheidung knüpft an zwei Dimensionen an: Zum einen an die Zahl der Ausprägungen der aus strategischer Gesamtsicht endgültigen Basisstrategien und zum anderen an die Ähnlichkeit bzw. Unähnlichkeit der Marktverhältnisse der Filialen. Spannt man mit beiden Dimensionen eine Matrix auf, so ergibt sich die Standardisierungs-Differenzierungs-Matrix, die vier, als Endpunkte eines Kontinuums idealtypische Entscheidungssituationen abdeckt und damit die Entscheidung zwischen Standardisierung und Differenzierung strukturiert (vgl. Abbildung 37).

Liegen ähnliche Marktverhältnisse vor und ergeben sich aus der strategischen Gesamtsicht wenige Rahmenstrategieausprägungen, liegen die Voraussetzungen für die Standardisierung der Filialstrategien vor.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Vgl. zur Dimension Homogenität der Filialmärkte Boyens, F.W., a.a.O., S. 46 ff..

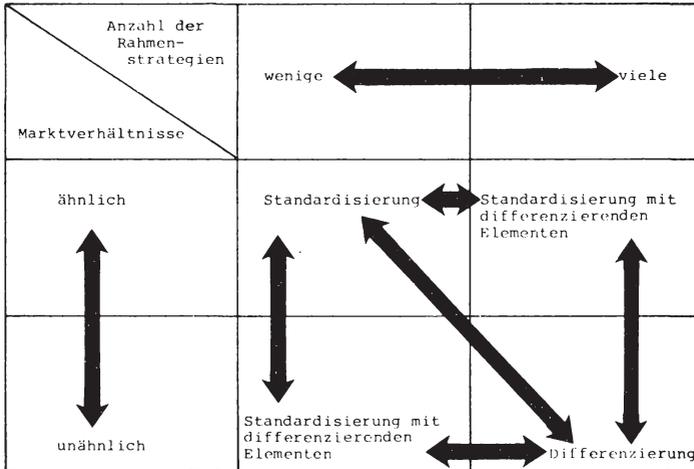


Abb. 37: Standardisierungs-Differenzierungs-Matrix

Sind die Marktverhältnisse dagegen unähnlich und müssen viele Rahmenstrategien für die Filialen verfolgt werden, so bietet sich die Differenzierung der Filialstrategien an, um eine möglichst effiziente Bearbeitung zu gewährleisten. Für die Kombinationsmöglichkeiten "wenige Rahmenstrategien - unähnliche Marktverhältnisse" und "viele Rahmenstrategien - ähnliche Marktverhältnisse" können als Basis standardisierte Filialstrategien herangezogen werden, die jedoch durch differenzierende Elemente den individuellen Verhältnissen der Filialen z.T. Rechnung tragen. Auf diese Weise werden Filialstrategien entwickelt, die Vorteile der Standardisierung mit den Notwendigkeiten der Differenzierung verbinden.

Fällt auf der Ebene der Basisstrategien die Entscheidung zugunsten der Standardisierung, so müssen standardisierte Filialstrategien durchgeführt werden. Fällt dagegen die Entscheidung zugunsten der Differenzierung, so bedeutet dies noch nicht, daß differen-

zierte Filialstrategien verfolgt werden müssen, sondern wiederum lediglich, daß durch die Entscheidung auf dieser Ebene die Möglichkeit der Differenzierung offengehalten wird. Die eigentliche Entscheidung fällt auch in diesem Fall erst auf der Ebene der Filialstrategien. Auf der Ebene der Filialstrategien kann die Entscheidung wiederum an zwei Dimensionen anknüpfen: an den Marktverhältnissen und an der Unterschiedlichkeit der Filialstrategien bzw. der Anzahl der Ausprägungen der Filialstrategien. Die Entscheidungssituation ist damit der auf der Basisstrategieebene vergleichbar. Liegen ähnliche Marktverhältnisse und ähnliche Filialstrategien vor, so bietet sich die Standardisierung an. Liegen dagegen unähnliche Marktverhältnisse und unterschiedliche Filialstrategien vor, so liegen die Voraussetzungen für eine Differenzierung vor. Fällt auf der Filialstrategieebene die Entscheidung zugunsten der Differenzierung, so bedeutet dies nicht wie auf den beiden ersten Ebenen, daß lediglich die strategische Option zur Differenzierung erhalten bleibt, sondern daß tatsächlich differenzierte Filialstrategien verfolgt werden.

Die Entscheidung zugunsten der Standardisierung oder der Differenzierung sollte jedoch nicht allein auf der genannten Entscheidungsgrundlage beruhen, sondern zusätzlich durch Kosten-Nutzen-Überlegungen abgesichert werden. Die Entscheidungsmatrizen stellen somit die notwendigen Bedingungen, die Kosten-Nutzen-Überlegungen die hinreichenden Bedingungen zur Entscheidung zwischen Standardisierung oder Differenzierung der Filialstrategien dar.

#### 4.5 Exemplarische Ableitung einer mehrdimensionalen Marketingstrategie für die Filialen der X-Bank

Nach der theoretischen Erörterung soll nunmehr die Entscheidung zwischen Standardisierung und Differenzierung und die Wahl von mehrdimensionalen Filialstrategien anhand der X-Bank exemplifiziert werden.

Untersucht man zuerst die Entscheidung zwischen Standardisierung und Differenzierung von Filialstrategien, so wird durch das Leitbild der X-Bank keine Standardisierung vorgeschrieben. Es besteht damit die Möglichkeit zur Differenzierung der Filialstrategien.

Betrachtet man als nächstes die aus strategischer Gesamtsicht heraus abgeleiteten Basisstrategien, so liegt für die Filialen der X-Bank das Schwergewicht eindeutig auf der Positionsverteidigung. Diese Basisstrategie ist auf der einen Seite mehr offensiv ausgeprägt, auf der anderen Seite mehr defensiv mit Tendenz zum Rückzug. Für 2 Filialen wurde eine strategische Stoßrichtung, die die Positionsverbesserung anstrebt, abgeleitet. Insgesamt gesehen liegt demnach eine geringe Anzahl von Ausprägungen der Basisstrategien für die Filialen der X-Bank vor.

Bezieht man als weitere Dimension die Ähnlichkeit der Marktverhältnisse in die Entscheidung zwischen Standardisierung und Differenzierung mit ein, bedarf es zuerst der Klarheit über die Aggregationsebene, auf der die Marktverhältnisse betrachtet werden. Wählt man eine relativ hohe Aggregationsebene, ergibt sich unmittelbar, daß die Marktverhältnisse der Filialen der X-Bank ähnlich sind, da alle Filialen

nur auf einem lokalen Markt agieren. Wenn man jedoch die Aggregationsebene verringert, zeigt sich, daß innerhalb des lokalen Marktes unterschiedliche Teilmak-Strukturen vorliegen (vgl. hierzu Anhang, Tabelle 12), so daß man für die Filialen der X-Bank von z.T. unterschiedlichen Marktverhältnissen ausgehen muß. Wendet man mit diesen Erkenntnissen die Standardisierungs-Differenzierungs-Matrix an (vgl. Abbildung 37), ergibt sich für die X-Bank als Grundtendenz die Standardisierung mit differenzierenden Elementen, die im folgenden auch als Grundlage für die Ableitung von Filialstrategien angenommen wird. Da die Entscheidung zugunsten einer weitgehenden Standardisierung in diesem Fall auf der Ebene der Basisstrategien gefallen ist, brauchen im folgenden nicht mehr für alle Filialen individuelle Filialstrategien entworfen und dann verglichen zu werden.

Im Anschluß hieran ist zu prüfen, welche weitgehend standardisierte Filialstrategie zur Konkretisierung der Basisstrategien geeignet ist.

Bei der Entscheidung über die Marktwahlstrategie stehen die Alternativen Intensivierung und Extensivierung zur Wahl. Aufgrund der Schwierigkeiten und der hohen Kosten der Neukundenakquisition im verteilten und weitgehend gesättigten Bankenmarkt und aufgrund der geringeren Wettbewerbsstärke der X-Bank im Vergleich zu ihren Wettbewerbern muß für die X-Bank die Handlungsmaxime "Intensivierung vor Extensivierung" lauten.

Im Rahmen der Marktbearbeitungsstrategie fällt die Entscheidung zugunsten der Segmentierungsstrategie. Durch differenziertes Marketing, das die Besonderheiten der einzelnen Segmente berücksichtigt, kann

eine bessere Potentialausschöpfung erzielt werden. Außerdem können hierdurch die durch die geringere Wettbewerbsstärke der X-Bank entstehenden Nachteile kompensiert werden.

Durch die im folgenden durch Instrumentalstrategien grob festzulegenden Aktivitätsniveaus der Instrumentebereiche wird der Einsatz einzelner Instrumente vorbestimmt.

Im Rahmen der Leistungsprogrammstrategie sollte die X-Bank im wesentlichen keine Ausweitung des Leistungsprogramms über die von ihrer Kundschaft erwarteten Leistungen hinaus anstreben. Würde sie eine Ausweitung betreiben, müßte sie einerseits ihre Kompetenz auf den neuen Gebieten kommunikativ unterstreichen, andererseits würde sie sich der Gefahr einer "Leistungsprogrammverzettelung" aussetzen, die möglicherweise ihren Bemühungen zu einer stärkeren Focussierung und Leistungsprogrammprofilierung zuwiderliefe. Für die X-Bank erscheint es eher sinnvoll, sich auf ein "Standardleistungsprogramm", das den Bedürfnissen der Kunden entspricht, zu konzentrieren. Dies würde auch implizieren, daß gewisse Leistungen, die nur sehr wenig in Anspruch genommen werden, auf die Möglichkeit der Eliminierung aus dem Leistungsprogramm hin überprüft werden müßten.

Die Verfolgung der vorgeschlagenen Leistungsprogrammstrategie und der Segmentierungsstrategie bedeutet für die Kontrahierungsstrategie der X-Bank, daß sie keine Niedrigpreisstrategie mit aggressiver Konditionenpolitik einschlagen sollte. Andererseits kann sie aber auch keine ausgeprägte Hochpreisstrategie verfolgen, da ihre im Leitbild angestrebte und auch vorhandene Kundenstruktur dies nicht zuläßt. Die

X-Bank sollte daher mit ihrer Kontrahierungsstrategie eine mittlere Linie verfolgend nicht aus der marktüblichen Bandbreite der Konditionen ausscheren.

Bei der Distributionsstrategie der X-Bank sollte das Schwerkraft weiterhin auf den Direktvertrieb über Filialen gelegt werden. Grundsätzlich sollte die X-Bank dabei für die Geschäftsabwicklung die Personalisierungsstrategie verfolgen, da dadurch die traditionell hohe Kundenbindung unterstützt wird. Als Ergänzung dazu erscheint es sinnvoll, automatisierte Distributionswege für die Bank zu erschließen. Automatisierungsstrategien bieten sich insbesondere für die Filialen 4, 6 und 8 an, die ihre Position bei ungünstigen marktlichen Voraussetzungen verteidigen müssen und mit der Automatisierung ihren Marktaustritt verhindern oder hinauszögern können.

Hierbei ist insbesondere an eine stärkere Selbstbedienung bzw. Mitwirkung des Kunden auf dem Gebiet der Zahlungsverkehrsleistungen zu denken. So kann durch automatisierte Schaltereinheiten die Ausgabe von Kontoauszügen und Bargeld entpersonalisiert und damit auch von den Öffnungszeiten der Bank unabhängig gemacht werden. Die zeitliche Leistungsbereitschaft sollte aber auch bei den übrigen Filialen zugunsten kundenfreundlicher Öffnungszeiten erhöht werden. Auf diese Weise kann neben den reinen Distributionseffekten zusätzlich ein Beitrag zur Profilierung der X-Bank aufgrund des verbesserten Service geleistet werden.<sup>1</sup> Jedoch bedürfen die im Zusammenhang mit den einzelnen Maßnahmen auftretenden Kosten ebenfalls der Beachtung.

---

<sup>1</sup> Vgl. Meffert, H., Marktführer in gesättigten Märkten, in: asw, Heft 7, 1980, S. 54 (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Marktführer).

Wichtigstes Hilfsmittel zur Profilierung der X-Bank und zur Bildung von Präferenzen für die X-Bank ist die Kommunikationsstrategie. Sie hat die Aufgabe, die Kundenbindung bzw. -treue zu erhöhen und somit die Gesamtbankposition der X-Bank zu erhalten. Für die X-Bank, die eine personalisierte Geschäftsabwicklungsstrategie verfolgt, kommt damit dem persönlichen Verkauf ein entscheidendes Gewicht zu. Das Schwergewicht im Rahmen der Kommunikationsstrategie sollte daher auch auf diesem Gebiet liegen. Als wichtiges ergänzendes Instrument zur Präferenzbildung und Profilierung kommt der Werbung eine ebenfalls bedeutende Rolle zu.<sup>1</sup> Beide Instrumente haben als imagebildende Faktoren großen Einfluß auf die Einstellungen der Kunden zur X-Bank und die Kundenbindung, und somit auch auf die Ausgestaltung des Erfolgspotentials der Bank.

Betrachtet man die Dimensionen der Marketingstrategie insgesamt, ergibt sich für die Filialen der X-Bank ein Strategieprofil, das durch

- Intensivierung
- Segmentierung
- Standardleistungsprogramm
- mittlere Konditionenpolitik
- personalisierter Direktvertrieb bei höherer zeitlicher Leistungsbereitschaft und dem
- Schwergewicht auf dem persönlichen Verkauf

geprägt ist. Dieses Grundmuster für die Standardi-

---

<sup>1</sup> Vgl. zur Rolle der Bankenwerbung Wünsche, G., a.a.O..

sierung kann im Bedarfsfall durch Verlagerung einzelner Schwerpunkte differenzierende Elemente enthalten.

##### 5. Kundengruppenstrategien als Ausfüllung und Ergänzung der Filialstrategien

Nach der Ableitung von Filialstrategien sollen diese nunmehr durch die Erarbeitung von Kundengruppenstrategien ausgefüllt und ergänzt werden.

Gegenstand der Ausfüllung ist die Konkretisierung der Segmentierungsstrategie, die als eine Dimension der Filialstrategie verankert ist. Gegenstand der Ergänzung von Filialstrategien sind Kundengruppenstrategien insofern, als sie die Kundendimension, die bei der filialdominanten SGE-Bildung in den Hintergrund trat, nunmehr stärker betont. Durch die Abstimmung von Filial- und Kundengruppenstrategien wird ein Anpassungsprozeß in der Filialstruktur initiiert, der bestimmten Kundengruppen bestimmte Filialen, die deren Bedürfnissen optimal angepaßt sind, zuordnet. Da die Kundenstruktur in großem Maße die Produktnutzung determiniert,<sup>1</sup> wird somit im idealtypischen Fall die für SGE geforderte dreidimensionale Abgrenzung nach Kunden, Produkten und Regionen verwirklicht. Gleichzeitig wird hiermit auch die aus dem Marketingaspekt heraus gewünschte konsequente Kundenorientierung ermöglicht.

---

1 Vgl. Bernhardt, P., a.a.O., S. 556 f..

## 5.1 Bildung von Kundengruppen

### 5.11 Segmentierungskriterien im Bankbereich

Ziel der Marktsegmentierung<sup>1</sup> ist es, die Gesamtheit der Kunden in intern homogene und extern heterogene Segmente zu unterteilen, die auf den Einsatz der Marketinginstrumente gleich reagieren<sup>2</sup> und somit eine differenzierte Bearbeitung des Gesamtmarktes ermöglichen. Die Kriterien, nach denen der Gesamtmarkt in Segmente zerlegt wird, müssen folgende Anforderungen erfüllen, um die erfolgreiche Markterfassung und -bearbeitung zu ermöglichen:<sup>3</sup>

- (1)      Meßbarkeit  
Die Kriterien müssen einer Erfassung und Messung mit vorhandenen Marktforschungsmethoden zugänglich sein.
  
- (2)      Verhaltensrelevanz  
Die Kriterien müssen einen Bezug zu den Bestimmungsfaktoren des Verhaltens der Abnehmer aufweisen und damit verhaltensrelevant sein.

---

1 Vgl. zur Marktsegmentierung Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 213 ff.; Böhler, H., Methoden und Modelle der Marktsegmentierung, Stuttgart 1977, S. 10 ff.; Bauer, E., Marktsegmentierung, Stuttgart 1977, S. 49 ff.; Freter, H., Marktsegmentierung, Stuttgart u.a. 1983.

2 Vgl. ebenda, S. 45 ff..

3 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 214 f.; Kotler, Ph., a.a.O., S. 213 f.; Freter, H., Marktsegmentierung, a.a.O., S. 43 f.; Lubitz, K.-J., Bankmarketing gegenüber mittelständischen Betrieben, Frankfurt/Main 1984, S. 23.

- (3)      Bezug zur Marktbearbeitung  
 Um eine Verbindung zwischen Markterfassung und Marktbearbeitung zu schaffen, sollten die Ausprägungen der Segmentierungskriterien Ansatzpunkte für den differenzierten Einsatz der Marketinginstrumente aufzeigen.
- (4)      Zeitliche Stabilität  
 Die Kriterien müssen über einen längeren Zeitraum aussagefähig bleiben, um eine darauf basierende längerfristige Planung und Durchführung von Marktbearbeitungsstrategien zu ermöglichen.
- (5)      Wirtschaftlichkeit  
 Die Segmentierungskriterien müssen es ermöglichen, genügend große Marktsegmente abzugrenzen, deren Bearbeitung sich mit einem eigenständigen Marketingprogramm lohnt.

In der Marketingforschung und -praxis sind eine Reihe von Segmentierungskriterien entwickelt worden, die sich zu drei Gruppen von Kriterien zusammenfassen lassen, den

- sozio-ökonomischen Kriterien
- psychographischen Kriterien
- Kriterien des beobachtbaren Kaufverhaltens.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. zu den Kriterien im einzelnen Freter, H., Marktsegmentierung, a.a.O., S. 49 ff.; Bauer, E., a.a.O., S. 58 ff.; Frank, R.E., Massy, W.F., Wind, Y., a.a.O., S. 26 ff.; Meidan, A., a.a.O., S. 22 ff..

Für die Segmentierung im Privatkundenbereich bei Banken können dabei insbesondere

- o Alter
- o Einkommen
- o Beruf
- o Bildung
- o Familienstand
  
- o Produkterwartungen
- o Einstellungen
- o Verhaltensweisen und
- o Persönlichkeit

zur Anwendung gelangen.

Die bisher häufig bei Privatkunden vorgenommene Unterteilung in Mengenkunden und Individualkunden, die sich primär auf das Einkommen richtet, bietet zwar einen ersten Ansatzpunkt zur differenzierten Marktbearbeitung, ist jedoch zu grob, um das Verhalten bei der Produktnutzung gegenüber Banken zu erklären. Hierzu müssen vielmehr weitere bedarfskonstituierende Merkmale berücksichtigt werden. Diese können im Bereich der sozio-ökonomischen Merkmale, wie z.B. dem Alter und Familienstand und im Bereich der psychographischen Merkmale, wie z.B. Motive, Werte und Einstellungen liegen. So hat beispielsweise der Deutsche Sparkassen und Giro-Verband 1974 eine unter der Kurzbezeichnung DOR bekannt gewordene Marktsegmentierung auf der Grundlage von Einstellungen und Motiven vorgenommen. Hiernach konnten fünf Kundengruppen unterschieden werden:

- der Allroundkunde
- der Kreditkunde
- der Sparkunde

- der nichtplanende Kunde und
- der inaktive Kunde<sup>1</sup>.

Zwischenzeitlich wurde dieser weitgehende Segmentierungsansatz jedoch durch einen einfachen Ansatz ersetzt, der primär auf die Strukturmerkmale Alter und Einkommen abzielt, da es trotz umfangreicher Schulungen nicht gelang, die Mitarbeiter zu einer erfolgreichen Anwendung des Systems in der Praxis zu bringen.<sup>2</sup>

In einer Untersuchung von Calantone und Sawyer wurde eine Segmentierung von Bankkunden auf der Basis von Nutzenerwartungen (benefit segmentation) vorgenommen in deren Verlauf folgende Segmente identifiziert werden konnten:<sup>3</sup>

1. Front Runners
  - . Größe der Bank
  - . Bank für alle
  - . Gute Werbung
  - . Modernität
2. Loan seekers
  - . Guter Ruf
  - . Unkomplizierte Kreditvergabe
  - . Geringe Kreditzinsen
  - . Ermutigung finanzieller Verantwortung
  - . Freundlichkeit
3. Representative subgroup
  - . Kein Unterschied (durchschnittliche Angaben in bezug auf alle Nutzungserwartungen)

---

1 Vgl. Cramer, J.E., Vom Allround-Institut zum Marktspezialisten, in: Bank und Markt, Heft 3, 1981, S.8; Schumeckers, G., Marktsegmentierung zur Überprüfung der Absatzleistung von Sparkassen-Geschäftsstellen, in: Sparkasse, Nr.2, 1980, S. 56.

2 Vgl. ebenda.

3 Vgl. Calantone, R.J., Sawyer, A.G., The stability of benefit segments, in: Journal of Marketing Research 1978, S. 395 ff.; Freter, H., a.a.O., S. 74.

4. Value seekers
  - . Hohe Sparzinsen
  - . Schnelle Bedienung
  - . Geringe Kreditzinsen
  
5. One-stop bankers
  - . Breites Serviceangebot
  - . Bequeme Öffnungszeiten
  - . Schnelle Bedienung
  - . Hohe Sparzinsen
  - . Unkomplizierte Kreditvergabe.

Daneben sind noch einige Ansätze bekannt, die nach Motiven der Bankwahl, nach einkommens- und altersabhängigen Nutzungsgewohnheiten und dem Image von Banken segmentieren.<sup>1</sup>

#### 5.12 Segmentierung auf der Basis von Einstellungen zur X-Bank

Da für die X-Bank im Basisstrategiemix die Präferenzstrategie in Kombination mit der Segmentierungsstrategie vorgeschlagen wurde, und da Einstellungen gegenüber der Bank bzw. das Image der Bank als strategischer Schlüsselfaktor im Bankbereich identifiziert worden ist, bietet es sich an, die Marktsegmentierung ebenfalls auf der Basis von Einstellungen vorzunehmen. Durch die Bildung von intern homogenen und extern heterogenen Marktsegmenten auf der Basis von

---

<sup>1</sup> Vgl. zu den Ansätzen im einzelnen Anderson, W.Th. jr.; Cox III, E.P., Fulcher, D.G., Bank Selection Decisions and Market Segmentation, in: JoM, January 1976, S. 40 ff.; Robertson, D.H., Bellenger, D.N., Identifying Bank Market Segments, in: JBR, Winter 1977, S. 276 ff.; Schumackers, G., a.a.O., S. 56 f.; Laurent, C.R., a.a.O., S. 35 ff..

Einstellungen wird die Möglichkeit geschaffen, durch auf die einzelnen Marktsegmente abgestimmte Imagestrategien das Image der X-Bank zu verbessern und somit das Erfolgspotential zu erhöhen. Weil für die strategische Marketingplanung nicht die reale Einschätzung der X-Bank ausschlaggebend ist, sondern die Anforderungen an eine ideale Bank das zu erfüllende Ziel darstellen, erfolgt die Segmentierung auf der Grundlage der Anforderungen an eine ideale Bank.

Als statistische Methode für die Segmentierung wurde die Clusteranalyse angewendet.<sup>1</sup> Die Anzahl der Cluster wurde dabei aufgrund des Varianz-Kriteriums bestimmt.<sup>2</sup> Danach wurden 5 Cluster gebildet, die durch ihre jeweiligen Abweichungen des Clustermittelwertes vom Gesamtmittelwert der Variablen charakterisiert werden können (Abbildung 38). Hierbei wurden positive Abweichungen vom Gesamtdurchschnitt, d.h. höhere bzw. überdurchschnittliche Anforderungen an die Ausprägung der Variablen mit einem +, keine bzw. geringe Abweichungen mit einem 0 und negative Abweichungen vom Gesamtdurchschnitt mit einem - gekennzeichnet. Die Anzahl der Symbole gibt die Stärke der Abweichung wieder.

Cluster I weist geringere Anforderungen bei den Aussagen "Alle Geldangelegenheiten sind dort abzuwickeln" und "Übersichtliche Schalterhalle" auf. Bei der Frage des ausreichenden Parkvolumens (Item 6) sind in die-

---

1 Vgl. zur Clusteranalyse Steinhausen, D., Langer, K., Clusteranalyse, Berlin, New York 1977; Schuchard-Ficher, Chr., u.a., Multivariate Analysemethoden, Eine anwendungsorientierte Einführung, 2. verbesserte Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1982, S. 105 ff..

2 Vgl. zur Anwendung des Varianz-Kriteriums Schuchard-Ficher, Chr. u.a., a.a.O., S. 143; Windhorst, K.-G., a.a.O., S. 203.

	Cluster				
	I	II	III	IV	V
(1) Alle Geldangelegenheiten sind dort abzuwickeln	-	+	0	-	(0)
(2) Übersichtliche Schalterhalle	-	++	----	+	-
(3) Keine Wartezeiten an der Kasse	0	+	--	(0)	0
(4) Streng vertrauliche Behandlung aller Geldangelegenheiten der Kunden	0	0	-	0	0
(5) Klare und verständliche Informationen für die Kunden	0	0	-	-	0
(6) Ausreichender Parkraum	+	+++	-----	--	-
(7) Große Erfahrung im gesamten Bankgeschäft	0	+	--	-	(0)
(8) Fachkundige und verständliche Beratung in allen Gelddingen	0	0	-	-	0
(9) Bank für alle Bevölkerungsschichten	---	++	-----	+	0
(10) Angesehene renommierte Bank	0	+++	-----	0	--
(11) Freundliche, persönliche Behandlung	0	+	--	0	0
(12) Man bekommt für's Guthaben günstigere Zinsen als bei anderen Banken	0	++	---	-----	++
(13) Der Weg zur Bank ist kurz	0	++	----	(0)	-
(14) Die Gebühren für die Kontoführung sind angemessen	0	+	-	-----	++
(15) Eine Bank für Leute, die nicht viel von Gelddingen verstehen	-----	+++	-----	0	+++
(16) Die Kundenbetreuung ist flott und unbürokratisch	-	+	--	(0)	0
(17) Die Kreditkonditionen sind besser als bei anderen Banken	0	++	----	-----	+
(18) Einfache Überziehungsmöglichkeiten auf dem Girokonto	0	++	----	--	0
(19) Hat einen guten Ruf bei Leuten, die sich in Gelddingen auskennen	0	+++	-----	-	-
(20) Sofortige Informationen über günstige/ neue Angebote der Bank	0	++	----	---	0
(21) Großzügige Kreditgewährung	0	++	-----	--	0
(22) Bank macht viel Werbung in der Zeitung	-	++++	----	0	--

Abb. 33: Ausprägungen der clusterbildenden Merkmale

sem Cluster die einzig höheren Anforderungen im Vergleich zum Durchschnitt. Deutlich geringere Ausprägungen sind bei Item 9 (Bank für alle Bevölkerungsschichten) und Item 15 (Bank für Leute, die nicht viel von Gelddingen verstehen) zu erkennen, die auf eine Tendenz zur Exklusivität dieses Clusters schließen lassen. Daneben hat dieses Cluster eine geringere Erwartung in bezug auf flotte und unbürokratische Kundenbetreuung (Item 16) und viel Werbung (Item 22), was eine konservative, verkäuferorientierte Haltung gegenüber Banken nahelegt. Da auch der Wunsch nach mehr Spezialisierung und weniger Übersichtlichkeit sowie besseren Parkservice (Item 1, 2 und 6) sich in dieses Gesamtbild einfügen, können die Kunden dieses Clusters als konservativ-exklusiv charakterisiert werden.

Die Kunden in Cluster II haben durchgängig höhere Anforderungen an eine ideale Bank als im Durchschnitt. Die einzigen Ausnahmen hiervon liegen bei der "streng vertraulichen Behandlung aller Geldangelegenheiten der Kunden" (Item 4), bei "Klaren und verständlichen Informationen für die Kunden" (Item 5) und "fachkundiger und verständlicher Beratung in allen Gelddingen" (Item 8), bei denen diese Kundengruppe sich im Durchschnitt bewegt. Die Kundengruppe von Cluster II kann daher als undifferenziert-anspruchsvoll beschrieben werden.

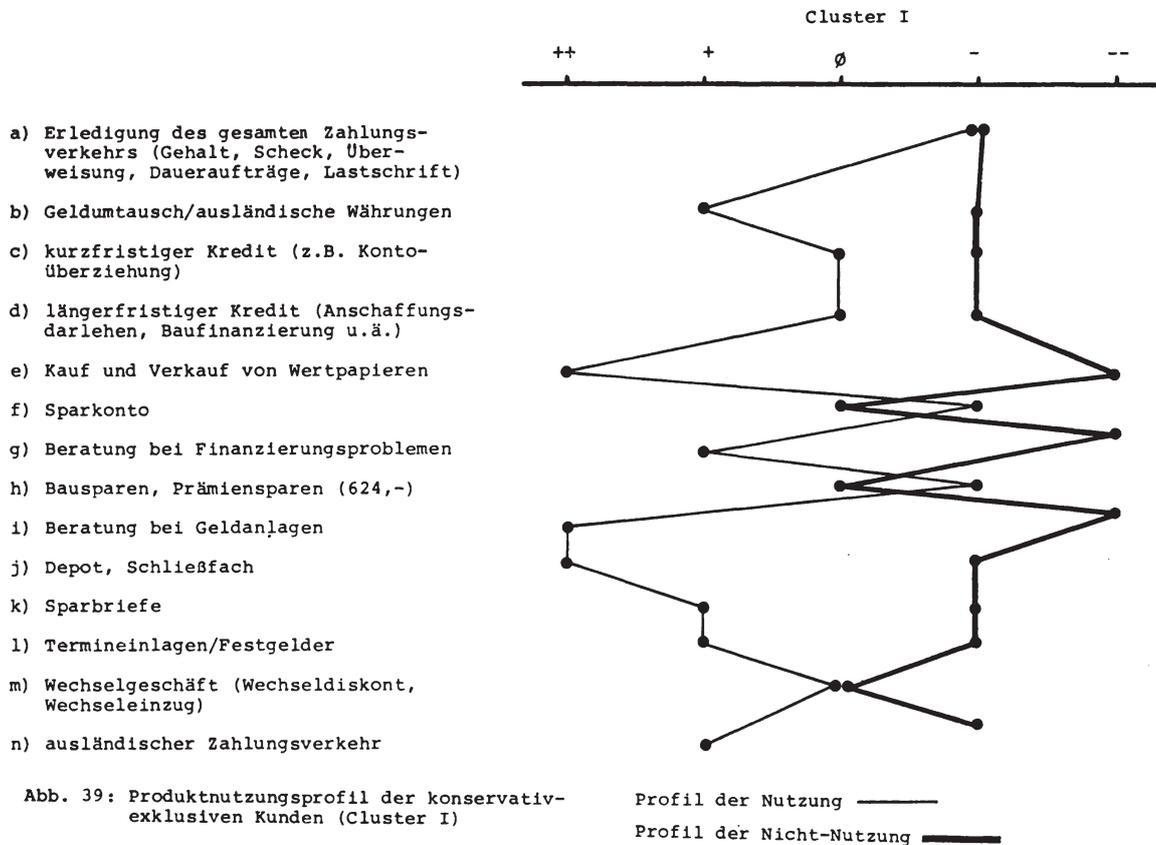
Cluster III hat im Gegensatz zu Cluster II durchgängig geringere Anforderungen an eine ideale Bank, mit Ausnahme von Item 1 ("alle Geldangelegenheiten sind dort abzuwickeln"), bei dem durchschnittliche Anforderungen gestellt werden. Die hierdurch dokumentierte Universalbankorientierung in Verbindung mit geringen Ausprägungen aller übrigen Items legen die Charakterisierung des Clusters als bequem-anspruchlos nahe.

Cluster IV ist durch deutlich geringere Anforderungen im Bereich der Konditionen (Item 12, 14 und 17) gekennzeichnet. Der Beratungsbedarf ist geringer als im Durchschnitt (Item 5, 8 und 20) ebenso wie die Erwartungen im Hinblick auf die Problemlöslichkeit bei der Kreditabwicklung (Item 18 und 21). Dagegen haben die Kunden in Cluster IV höhere Anforderungen bei der "Übersichtlichkeit der Schalterhalle" (Item 2), bei der "Bank für alle Bevölkerungsschichten" (Item 9), sowie durchschnittliche Anforderungen bei der "streng vertraulichen Behandlung aller Geldangelegenheiten der Kunden" (Item 4), und bei Item 15 ("eine Bank für Leute, die nicht viel von Gelddingen verstehen"). Daneben bestehen durchschnittliche Anforderungen an das Ansehen der Bank und die freundliche Behandlung der Kunden (Item 10 und 11) sowie an die Intensität der Werbung (Item 22). Betrachtet man die Abweichungen insgesamt, so ergibt sich der Eindruck eines konditionenunempfindlichen, der Bank gegenüber unsicheren Kunden, der als genügsam-laienhaft charakterisiert werden kann.

Die Kunden des Clusters V dagegen sind konditionenempfindlich, was durch die höheren Anforderungen an eine ideale Bank in diesem Bereich (Item 12, 14, 17) dokumentiert wird. Daneben erwarten sie eine stärkere Ausrichtung der Bank auf Leute, die nicht viel von Gelddingen verstehen (Item 15). Sie verzichten auf "Annehmlichkeiten" wie z.B. ausreichenden Parkraum (Item 6) und kurze Wege (Item 13) und "Äußerlichkeiten" wie z.B. eine übersichtliche Schalterhalle (Item 2), Ansehen und Renommé ihrer Bank (Item 10), den guten Ruf bei Fachleuten (Item 19) und auf viel Werbung ihrer Bank (Item 22). Cluster V kann somit insgesamt als das der konditionenbewußt-kritischen Kunden bezeichnet werden.

Betrachtet man die Produktnutzung der Kunden des Clusters I bei der X-Bank im Vergleich zur durchschnittlichen Produktnutzung aller privaten Kunden der X-Bank (Abbildung 39), so fällt die weit überdurchschnittliche Nutzung beim Wertpapiergeschäft, bei der Beratung bei Geldanlagen und bei Depot, Schließfach auf. Darüber hinaus liegt in den Leistungsarten Sparbriefe und Termineinlagen/Festgelder sowie Beratung bei Finanzierungsproblemen eine überdurchschnittliche Produktnutzung vor. Sparsbuch und Prämien- oder Bausparen dagegen wurden lediglich unterdurchschnittlich, kurz- und längerfristige Kredite durchschnittlich in Anspruch genommen. Insgesamt gesehen liegt damit das Schwergewicht in der Produktnutzung von Cluster I im Bereich der Geldanlagen, insbesondere bei Anlageformen, die als "komplizierter" gelten. In Ergänzung zum Nutzungsprofil bei der X-Bank zeigt das Profil der Nicht-Nutzung (keine Nutzung bei der X-Bank oder einer anderen Bank) einen unterdurchschnittlichen Verlauf. Im kurz- und langfristigen Kredit steht der unterdurchschnittlichen Nichtnutzung nur die durchschnittliche Nutzung bei der X-Bank gegenüber, so daß der Schluß naheliegt, daß die Kunden des Clusters I in diesem Bereich stärker mit anderen Banken zusammenarbeiten. Die analoge Überlegung gilt für die Produkte Sparkonto und Bau- oder Prämienstaren.

Das Produktnutzungsprofil der undifferenziert-anspruchsvollen Kunden (Cluster II) zeigt eine insgesamt durchschnittliche Nutzung aller Produkte mit Ausnahme der überdurchschnittlichen Inanspruchnahme beim längerfristigen Kredit und der Finanzierungsberatung, sowie unterdurchschnittlicher Nutzung des Wertpapierbereichs (Abbildung 40). Das Profil der Nichtnutzung liegt bei den Produkten kurzfristiger Kredite und Kauf und Verkauf von Wertpapieren über der durchschnittlichen Nichtnutzung, so daß in diesen Bereichen noch ungenutzte Möglichkeiten zu vermuten sind.



Cluster II



- a) Erledigung des gesamten Zahlungsverkehrs (Gehalt, Scheck, Überweisung, Daueraufträge, Lastschrift)
- b) Geldumtausch/ausländische Währungen
- c) kurzfristiger Kredit (z.B. Kontoüberziehung)
- d) längerfristiger Kredit (Anschaffungsdarlehen, Baufinanzierung u.ä.)
- e) Kauf und Verkauf von Wertpapieren
- f) Sparkonto
- g) Beratung bei Finanzierungsproblemen
- h) Bausparen, Prämiensparen (624,-)
- i) Beratung bei Geldanlagen
- j) Depot, Schließfach
- k) Sparbriefe
- l) Termineinlagen/Festgelder
- m) Wechselgeschäft (Wechseldiskont, Wechseleinzug)
- n) ausländischer Zahlungsverkehr

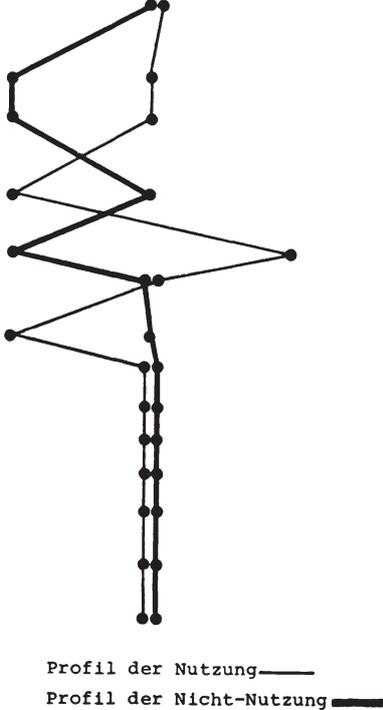


Abb. 4o: Produktnutzungsprofil der undifferenziert-anspruchsvollen Kunden (Cluster II)

Für die bequem-anspruchslosen Kunden des Clusters III zeigt sich eine hohe Komplementarität der Profile der Nutzung bei der X-Bank und der Nichtnutzung, was auf hohe X-Bank-Orientierung dieser Kundengruppe schließen läßt (Abbildung 41). Unterdurchschnittliche Nutzung bei der X-Bank einhergehend mit überdurchschnittlicher Nichtnutzung sind im Bereich Bau- und Prämiensparen sowie bei Sparbriefen zu beobachten, so daß hier Ansatzpunkte für die Erhöhung der Produktnutzung in diesem Cluster liegen.

Die Produktnutzung der Kunden des Clusters IV (ge-nügsam-laienhafte Kunden) ist insgesamt durchschnittlich mit Ausnahme des Bereichs Bau- und Prämiensparen, der als einziger in diesem Cluster überdurchschnittlich genutzt wird, und dem Auslandsbereich, der unterdurchschnittlich genutzt wird (Abbildung 42). Auffällig ist beim Profil der Nichtnutzung die überdurchschnittliche Ausprägung im Zahlungsverkehrs- und Kreditbereich. Insbesondere für den Kreditbereich ist zu prüfen, ob in dieser Kundengruppe geringere Haushaltseinkommen die Ursache für die höhere Nichtnutzung sind.

Die konditionenbewußt-kritischen Kunden des Clusters V nutzen lediglich den längerfristigen Kredit stärker als im Durchschnitt (Abbildung 43). Unterdurchschnittlich dagegen ist die Beratungsnutzung und die Nutzung bei Depot/Schließfach und Termineinlagen/Festgeldern. Das Profil der Nichtnutzung korrespondiert mit dem der Nutzung sehr stark, so daß auch in diesem Cluster auf eine hohe X-Bank-Orientierung geschlossen werden kann. Daher sind Ansatzpunkte zur weiteren Marktaus-schöpfung bei dieser Kundengruppe in intensiverer Beratung zu sehen.

Cluster III

- a) Erledigung des gesamten Zahlungsverkehrs (Gehalt, Scheck, Überweisung, Daueraufträge, Lastschrift)
- b) Geldumtausch/ausländische Währungen
- c) kurzfristiger Kredit (z.B. Kontoüberziehung)
- d) längerfristiger Kredit (Anschaffungsdarlehen, Baufinanzierung u.ä.)
- e) Kauf und Verkauf von Wertpapieren
- f) Sparkonto
- g) Beratung bei Finanzierungsproblemen
- h) Bausparen, Prämiensparen (624,-)
- i) Beratung bei Geldanlagen
- j) Depot, Schließfach
- k) Sparbriefe
- l) Termineinlagen/Festgelder
- m) Wechselgeschäft (Wechseldiskont, Wechseleinzug)
- n) ausländischer Zahlungsverkehr

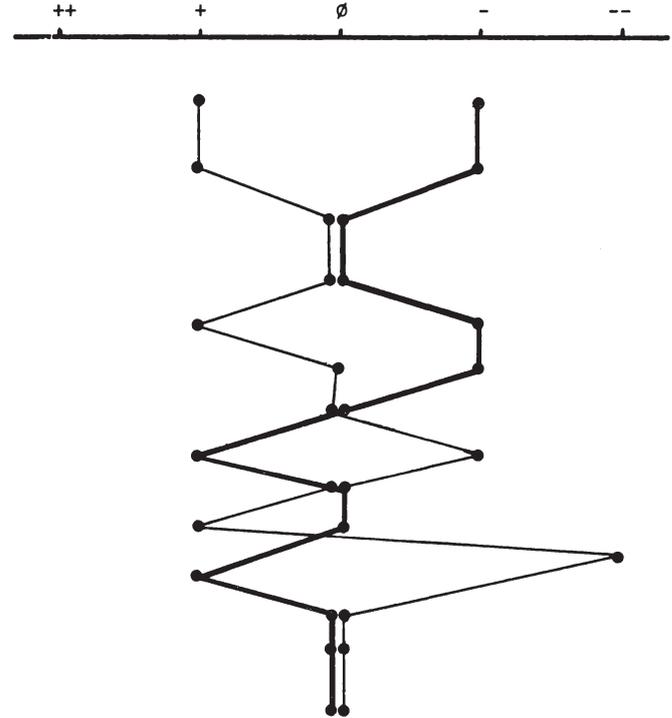


Abb. 41: Produktnutzungsprofil der bequemanspruchslosen Kunden (Cluster III)

Profil der Nutzung —  
 Profil der Nicht-Nutzung —

Cluster IV

- a) Erledigung des gesamten Zahlungsverkehrs (Gehalt, Scheck, Überweisung, Daueraufträge, Lastschrift)
- b) Geldumtausch/ausländische Währungen
- c) kurzfristiger Kredit (z.B. Kontoüberziehung)
- d) längerfristiger Kredit (Anschaffungskredit, Baufinanzierung u.ä.)
- e) Kauf und Verkauf von Wertpapieren
- f) Sparkonto
- g) Beratung bei Finanzierungsproblemen
- h) Bausparen, Prämien sparen (624,-)
- i) Beratung bei Geldanlagen
- j) Depot, Schließfach
- k) Sparbriefe
- l) Termineinlagen/Festgelder
- m) Wechselgeschäft (Wechseldiskont, Wechseleinzug)
- n) ausländischer Zahlungsverkehr

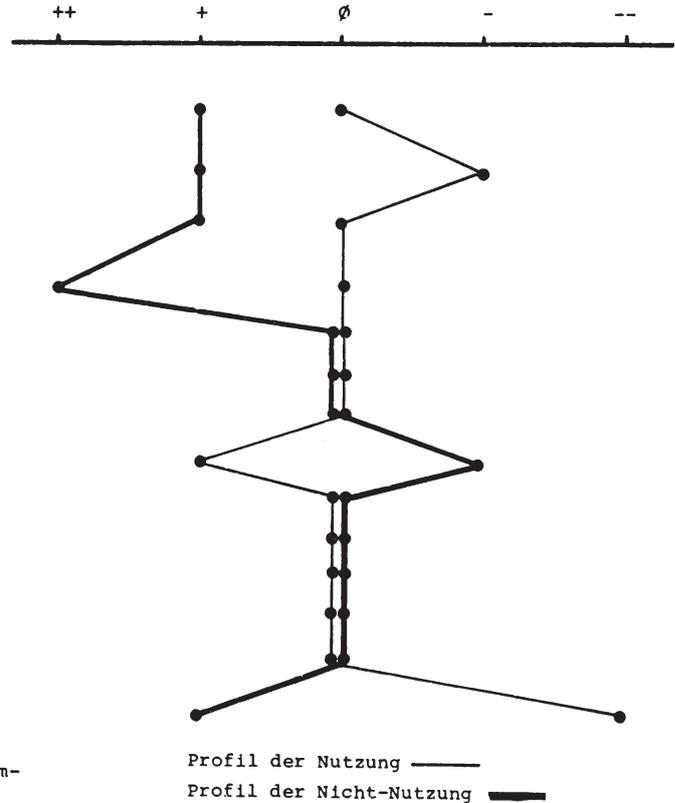
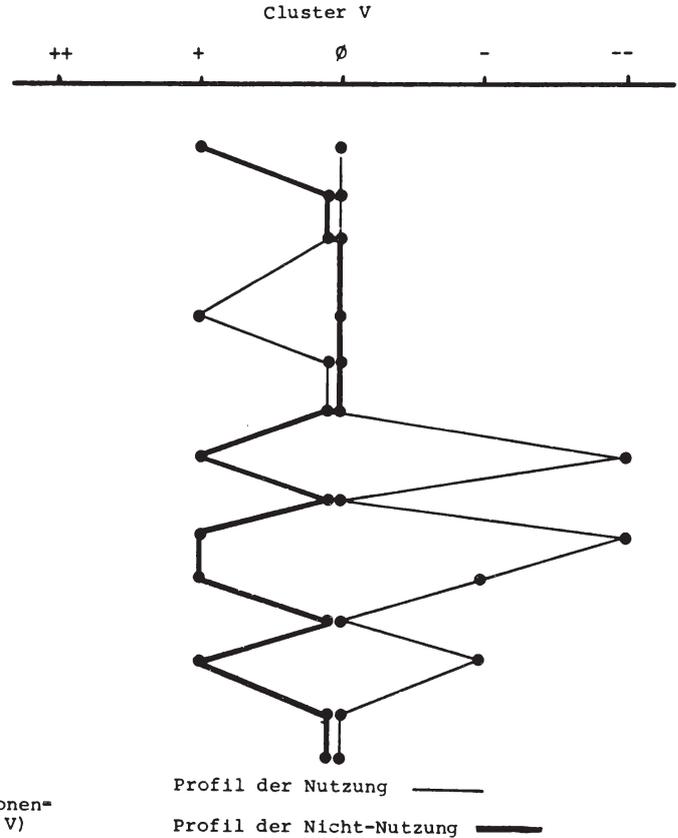


Abb. 42: Produktnutzungsprofil der genügsam-laienhaften Kunden (Cluster IV)

- a) Erledigung des gesamten Zahlungsverkehrs (Gehalt, Scheck, Überweisung, Daueraufträge, Lastschrift)
- b) Geldumtausch/ausländische Währungen
- c) kurzfristiger Kredit (z.B. Kontoüberziehung)
- d) längerfristiger Kredit (Anschaffungsdarlehen, Baufinanzierung u.ä.)
- e) Kauf und Verkauf von Wertpapieren
- f) Sparkonto
- g) Beratung bei Finanzierungsproblemen
- h) Bausparen, Prämiensparen (624,-)
- i) Beratung bei Geldanlagen
- j) Depot, Schließfach
- k) Sparbriefe
- l) Termineinlagen/Festgelder
- m) Wechselgeschäft (Wechseldiskont, Wechseleinzug)
- n) ausländischer Zahlungsverkehr

Abb. 43: Produktnutzungsprofil der konditionenbewußt-kritischen Kunden (Cluster V)



Betrachtet man zu den Produktnutzungsprofilen die demographischen Daten der Kundengruppen, so fällt bei der Altersschichtung der hohe Anteil von 39,1 % bzw. 40,3 % von Kunden unter 30 Jahren bei den Clustern III und V sowie der niedrige von 13,5 % bei Cluster II auf. Entsprechend ist der Anteil der älteren Kunden in diesen Gruppen mit 17,8 % bzw. 16,7 % deutlich geringer als in den übrigen Clustern mit 27 %, 35,8 % und 34,7 % (vgl. Tabelle 10).

Alter	Cluster						
	I	II	III	IV	V	Durchschnitt	
unter 30	20,5	13,5	39,1	20,3	40,3	25,8	
30-39	20,6	25,2	22,3	18,2	22,2	22,5	
40-49	32,7	24,6	20,2	27,0	20,4	24,9	
50-59	14,4	14,5	7,9	12,5	9,2	12,0	
60-69	10,9	11,5	5,5	7,0	7,0	9,9	
über 69	1,8	9,8	4,4	8,6	0,5	5,4	
		27	35,8	17,8	34,7	16,7	27,3

Tab.10: Altersstruktur der Kundengruppen der X-Bank  
(Anteile in %)

Bei der Schulbildung wird deutlich, daß in Cluster I und Cluster III der Anteil Kunden mit Abitur und Hochschulabschluß sehr hoch ist (vgl. Tabelle 11). Bei den undifferenziert-anspruchsvollen Kunden des Clusters II dagegen hat der überwiegende Teil einen Haupt- oder Realschulabschluß, bei den genügsam-laienhaften Kunden des Clusters IV überwiegt

mit 69,5 % der Hauptschulabschluß. Unter den konditionenbewußt-kritischen Kunden in Cluster V sind mit 19,9 % überdurchschnittlich viele Kunden mit Abitur, womit sich auch die Altersstruktur dieses Clusters erklärt.

Schulabschluß	Cluster					Durchschnitt
	I	II	III	IV	V	
Volksschule	33,6	51,3	24,7	69,5	41,1	45,4
Realschule	32,8	35,6	31,5	18,1	28,5	30,3
Abitur	17,2	6,8	20,2	7,6	19,9	13,5
Hochschule	16,4	6,4	23,6	4,8	10,2	10,8

Tab. 11: Schulabschlüsse der Kundengruppen der X-Bank  
(Anteile in %)

Eng im Zusammenhang mit der Schulbildung steht die Tätigkeit der Kunden (vgl. Tabelle 12).

Tätigkeit	Cluster					Durchschnitt
	I	II	III	IV	V	
Schüler/Student	3,7	0,9	10,7	0	10,3	4,8
Auszubildender	2,8	2,7	1,2	4,9	4,0	3,2
Hausfrau	1,9	6,8	3,6	8,8	3,4	5,1
Arbeiter	11,1	16,8	9,5	21,6	16,0	15,5
Beamter	5,6	4,5	11,9	5,9	7,4	6,5
Angestellter	61,1	47,7	51,2	39,2	46,9	48,8
Selbständiger	6,5	5,5	3,6	3,9	5,7	5,2
Rentner	7,4	15,0	8,3	15,7	6,3	10,9

Im Cluster I der konservativ-exklusiven Kunden ist der Anteil der Angestellten überdurchschnittlich hoch, der Anteil der Arbeiter dagegen gering. Cluster II, undifferenziert-anspruchsvolle Kunden, weist einen deutlich niedrigeren Anteil bei Schülern und Studenten, einen deutlich höheren Anteil dagegen bei den Rentnern auf. Die Tätigkeitsstruktur bei den bequem-anspruchslosen Kunden des Clusters III ist durch überdurchschnittlich viele Schüler und Studenten sowie Beamte einerseits und stark unterdurchschnittlich viele Arbeiter andererseits gekennzeichnet. Cluster IV dagegen hat überdurchschnittlich viele Arbeiter und Rentner und unterdurchschnittlich viele Angestellte sowie Schüler und Studenten. Cluster V schließlich, die Gruppe der konditionenbewußt-kritischen Kunden, ist durch den sehr hohen Anteil an Schülern und Studenten charakterisiert.

Neben Alter, Schulbildung und Tätigkeit ist das Nettohaushaltseinkommen pro Monat noch eine wichtige demographische Größe zur Charakterisierung der Kundengruppen. Die Verteilung des Nettohaushaltseinkommens gibt Hinweise auf die Finanzkraft der Kundengruppen und damit auch auf die Attraktivität der Kundengruppen für die Bank.

Die konservativ-exklusive Kundengruppe (Cluster I) verfügt mit 29,6 % über den höchsten Anteil an Einkommen über 4.000 DM und mit 25 % über den höchsten Anteil an Einkommen zwischen 3.000 und 4.000 DM (Tabelle 13). Beträgt der Anteil zusammen in Cluster I 54,6 %, liegt er im Cluster IV (genügsam-laienhafte Kunden) mit 25,8 % bei einem Anteil von 5,2 % der Einkommen über 4.000 DM am anderen Ende der Rangskala der Einkommensstruktur. Im Cluster II liegt das Hauptgewicht in den Einkommensklassen zwischen 1.000 DM und 3.000 DM, Cluster III hat einen weit-

überdurchschnittlichen Anteil an Einkommen über 4.000 DM. Cluster V schließlich, die konditionenbewußt-kritische Kundengruppe, hebt sich durch den hohen Anteil niedrigerer Einkommen bis 2.000 DM von der durchschnittlichen Einkommensstruktur ab.

monatliches Nettohaushaltseinkommen	Cluster					Durchschnitt
	I	II	III	IV	V	
bis 1000 DM	3,7	4,7	7,3	8,2	10,4	6,8
1001 - 2000 DM	18,5	27,0	23,2	24,7	26,6	24,7
2001 - 3000 DM	23,1	34,0	22,0	41,2	30,1	30,8
3001 - 4000 DM	25,0	22,3	20,7	20,6	17,9	21,2
über 4000 DM	29,6	12,1	26,8	5,2	13,0	16,4
	54,6	34,4	47,5	25,8	32,9	37,6

Tab. 13: Einkommensstruktur der Kundengruppen der X-Bank  
(Anteile in %)

Um im Rahmen der strategischen Marketingplanung die Filial- und Kundenstruktur einander anpassen zu können und somit zu homogeneren Filial-Kundengruppen-Produkt-Kombinationen im Sinne konsequenter Kundenorientierung zu gelangen, ist die Kenntnis der Verteilung der Kundengruppen auf die einzelnen Filialen von großer Bedeutung. Tabelle 14 zeigt, daß die Verteilung der Kunden der einzelnen Gruppen auf die Filialen einige Ansatzpunkte zur stärkeren Kundengruppenorientierung einzelner Filialen bietet. So sind Schwerpunkte von Kunden des Clusters I in den Filialen 1, 3 und 6 auszumachen, wohingegen diese Kundengruppen in den Filialen 5 und 12 unterdurchschnittlich vertreten ist. Die Verteilung der undifferenziert-anspruchsvollen Kunden von Cluster II weist lediglich geringe Abweichungen vom Durchschnitt auf,

Filiale	Cluster					Durchschnitt
	I	II	III	IV	V	
1	7,1	2,1	4,4	0,9	3,2	3,3
2	8,0	6,4	11,1	5,7	8,6	7,7
3	9,7	3,8	3,3	3,8	3,8	4,7
4	4,4	3,4	5,6	7,5	5,9	5,1
5	1,8	8,1	2,2	7,5	4,3	5,4
6	11,5	7,3	6,7	3,8	8,6	7,7
7	8,8	3,4	8,9	1,9	4,9	5,1
8	5,3	3,4	0	4,7	5,9	4,1
9	4,4	5,1	4,4	10,4	3,8	5,4
10	2,7	4,7	4,4	6,6	3,2	4,3
11	10,6	15,0	11,1	16,0	12,4	13,3
12	1,8	5,1	2,2	6,6	4,9	4,4
13	4,4	5,1	2,2	2,8	5,9	4,5
14	3,5	7,7	10,0	5,7	9,7	7,6
15	3,5	4,7	4,4	0,9	2,2	3,3
16	9,7	9,0	12,2	13,2	8,1	9,9
17	1,8	4,3	5,6	0,9	3,2	3,3
18	0,9	1,3	1,1	0,9	1,1	1,1

Tab. 14: Verteilung der Kundengruppen auf die Filialen der X-Bank (Anteile in %)

so daß eine Schwerpunktbildung für dieses Cluster nicht erkennbar ist. Cluster III (bequem-anspruchlose Kunden) weist überdurchschnittliche Anteile in den Filialen 2, 7, 14 und 17 und einen unterdurchschnittlichen Anteil in Filiale 8 auf. Bei Cluster IV sind Kundenswerpunkte in den Filialen 9 und 16 zu erkennen; in den Filialen 1, 6, 7 und 15 ist diese Kundengruppe unterdurchschnittlich vertreten. Die Verteilung der konditionenbewußt-kritischen Kunden weist bis auf Filiale 14 kaum größere Abweichungen vom Durchschnitt auf.

## 5.2 Ableitung von Kundengruppenstrategien

Faßt man die Charakteristika der Kundengruppen der X-Bank zusammen, zeigt sich, daß die Kundengruppen von der Demographie und auch von den Schwerpunkten im Produktbereich starke Unterschiede aufweisen (vgl. Abbildung 44). Die konservativ-exklusiven Kunden mit hohem Einkommen, deren Anteil an den gesamten Privatkunden 15,8 % ausmacht, nutzen schwerpunktmäßig kompliziertere Geldanlagen. Sie stellen damit die für die X-Bank attraktivste Kundengruppe dar. Dies wird zusätzlich dadurch unterstrichen, daß diese Kundengruppe nicht überdurchschnittlich viel Wert auf die Konditionengestaltung legt. Insgesamt gesehen sollten daher die Geschäftsbeziehungen zu dieser Kundengruppe ausgebaut werden.

Die bequem-anspruchslosen Kunden stellen einen Anteil von 12,2 % an den gesamten Privatkunden. Aufgrund der niedrigen Altersstruktur und ihres höheren Einkommens stellt diese Kundengruppe ebenfalls ein sehr attraktives Cluster dar. Hinzu kommt, daß die Tätigkeitsstruktur, die einen Schwerpunkt bei Schülern und Studenten aufweist, längerfristig positive Entwicklungen des Geschäftspotentials vermuten läßt. Darüber hinaus ist diese Kundengruppe nur unterdurchschnittlich konditionenorientiert, so daß die X-Bank auch bei dieser Kundengruppe den Ausbau der Geschäftsbeziehungen anstreben sollte.

Die konditionenbewußt-kritischen Kunden weisen einen Anteil von 25,4 % der Privatkunden auf. Die Einkommensstruktur ist niedrig; die Bildungs-, Alters- und Tätigkeitsstruktur lassen jedoch vermuten, daß diese Kundengruppe längerfristig zu einer attraktiveren Kundengruppe heranreifen wird, wenn ein höherer Anteil

	konservativ - exklusive Kunden Cluster I	undifferenziert - anspruchsvolle Kunden Cluster II	bequem - anspruchslose Kunden Cluster III	genügsam - laienhafte Kunden Cluster IV	konditionenbewußt - kritische Kunden Cluster V
Produktnutzungsschwerpunkte	Geldanlagen, insbesondere "komplizierte" Anlageformen (Wertpapiere)	längerfristiger Kredit und Finanzierungsberatung	Zahlungsverkehr, Geldumtausch, Wertpapiere	Bau- und Prämien-sparen	langfristiger Kredit
Nicht-Nutzungsschwerpunkte	-	Wertpapiere, Geldumtausch, kurzfristiger Kredit	Bau- und Prämien-sparen, Sparbriefe	Zahlungsverkehr, Geldumtausch, kurzfristiger Kredit, langfristiger Kredit	Zahlungsverkehr, Beratung bei Finanzierung und Geldanlagen, Depot, Sparbriefe
Altersstruktur	mittlere Altersstruktur	höhere Altersstruktur mit geringem Anteil jüngerer Kunden	niedrige Altersstruktur, hoher Anteil unter 30	höhere Altersstruktur	niedrige Altersstruktur, hoher Anteil unter 30
Bildungsstruktur	hoher Anteil mit Abitur und Hochschulabschluß	sehr hoher Anteil Volks- und Realschule, kaum Abitur und Hochschule	höchster Anteil mit Abitur und Hochschule	höchster Volksschulanteil, niedrigster Hochschulanteil	hoher Abituranteil
Tätigkeitsstruktur	Überwiegend Angestellte, wenig Arbeiter	viele Rentner, wenig Schüler/studenten	viele Schüler/Studenten und Beamte, wenig Arbeiter	keine Schüler/Studenten, wenig Angestellte, viele Arbeiter und Rentner	viele Schüler/Studenten
Einkommensstruktur	hohe Einkommensstruktur	mittlere Einkommensstruktur	höhere Einkommensstruktur	niedrigere Einkommensstruktur	niedrigere Einkommensstruktur, höchster Anteil unter 1000 DM
Filialschwerpunkte	1,3,6	-	2,7,14,17	9,16	14

Abb.44 : Übersicht über die Charakteristika der Kundengruppen der X-Bank

dieser anteilmäßig starken Gruppe ins Erwerbsleben eintritt oder höhere Positionen einnimmt. Zu bedenken ist allerdings andererseits, daß gerade wegen der Struktur dieser Kundengruppe die Gefahr eines Abbruchs der Bankverbindung wegen eines Ortswechsels gegeben ist. Insgesamt gesehen sollten jedoch auch bei dieser Kundengruppe die Geschäftsbeziehungen gepflegt und längerfristig ausgebaut werden.

Die undifferenziert-anspruchsvollen Kunden stellen mit 32,1 % den höchsten Anteil der Privatkunden der X-Bank. Obwohl die Einkommensstruktur nicht sehr günstig und die Altersstruktur hoch ist, sollten die Beziehungen zu dieser Gruppe gepflegt und gehalten werden. Denn die Bedeutung dieser Kundengruppe für die Bank wird allein schon aus der zahlenmäßigen Stärke deutlich. Hinzu kommt, daß auch noch Ansatzpunkte zum Ausbau der Geschäftsbeziehung im Produktbereich ausgemacht werden können.

Die genügsam-laienhaften Kunden stellen mit 14,4 % einen relativ geringen Anteil der Kunden. Einkommens-, Alters- und Tätigkeitsstruktur machen deutlich, daß diese Gruppe insgesamt gesehen die unattraktivste Kundengruppe der X-Bank darstellt. Da in dieser Kundengruppe keine großen Reserven im Geschäftspotential zu erwarten sind, diese Kunden andererseits aber relativ anspruchslos sind, sollte die Bank die Geschäftsbeziehungen zu diesen Kunden nicht auszubauen versuchen, jedoch halten.

### 5.3 Integration von Filial- und Kundengruppenstrategien

Nach der jeweils isolierten Ableitung von Filial- und Kundengruppenstrategien müssen beide in einem

Abstimmungsprozeß integriert werden, um den Anforderungen nach einer homogenen Kunden-Produkt-Regionen-Kombination zu entsprechen. Hierzu müssen Kundengruppen mit ihren jeweiligen Produktschwerpunkten bestimmten Filialen schwerpunktartig zugeordnet werden. Es ist dabei nicht zu erwarten, daß eine überschneidungsfreie Zuordnung zwischen Produkten, Kunden und Filialen möglich ist. Vielmehr dürfen hiervon aufgrund der geringen Zielgruppenansprache der Bank und ihres Universalbankcharakters lediglich erste Schritte im Hinblick auf eine stärkere Homogenisierung der Produkt-Kunden-Regionen-Kombination und damit auf eine Anpassung der Filial- und Kundenstruktur erwartet werden.<sup>1</sup>

So zeigt sich für das Beispiel der X-Bank, daß die Gruppe der konservativ-exklusiven Kunden Schwerpunkte bei den Filialen 1, 3 und 6 aufweist (vgl. Abbildung 44). Die Produktschwerpunkte liegen bei dieser Kundengruppe bei den "komplizierteren" Geldanlagen. Hieraus ergibt sich, daß die genannten Filialen einen Schwerpunkt auf die Betreuung der konservativ-exklusiven Kunden mit ihren speziellen Bedürfnissen legen müssen. Dieser Schwerpunkt muß als differenzierendes Element im Rahmen der standardisierten Basisstrategiekombination gesetzt werden und darf nicht grundsätzlich der Standardisierung zuwiderlaufen.

Bei den undifferenziert-anspruchsvollen Kunden ergaben sich keine Filialschwerpunkte, so daß diese Gruppe von allen Filialen mit gleicher Intensität betreut werden sollte. Die bequem-anspruchlose Kundschaft weist Konzentrationen in den Filialen 2, 7, 14 und 17

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu auch Slevogt, H., Nach Kundengruppen divisierte Absatzorganisation für Universalbanken, in: ÖBA 1982, S. 22 ff..

auf. Diese Filialen müssen daher stärker auf die genannte Kundengruppe und ihre Bedürfnisse abgestimmt werden. Hierbei ist zusätzlich zu beachten, daß neben den Produktnutzungsschwerpunkten auch die Schwerpunkte der Nicht-Nutzung von diesen Filialen besonders gepflegt werden, um die Nutzung der bisher vernachlässigten Leistungen zu erhöhen.

Die Filialen 9 und 16 müssen sich im Rahmen der Anpassung verstärkt auf die Bedürfnisse der genügsam-laienhaften Kunden konzentrieren, Filiale 14 auf die Bedürfnisse der konditionenbewußt-kritischen Kunden. Für die Produktdimension bedeutet dies die Betonung von prämienbegünstigten Sparformen und von Finanzierungen bei den Filialen 9 und 16 und die Betonung von Finanzierungen, Geldanlagen und deren Beratung bei Filiale 14.

Die stärkere Ausrichtung auf einzelne Kunden- und Produktgruppen muß allerdings eingebettet sein in die Filialstrategien der Gesamtbank. Sie kann damit nur als differenzierendes Element die standardisierten Filialstrategien modifizieren, sie jedoch nicht in diesem Stadium der Filialanpassung dominieren.

#### IV. Organisatorische Aspekte der Planung und Umsetzung von Strategien

Neben den instrumentalen Fragen der Ausgestaltung der strategischen Marketingplanung kommt den organisatorischen Aspekten der Planung und Umsetzung von Strategien in Maßnahmen einerseits und dem darauf aufbauenden Kontrollprozeß der Planung andererseits entscheidende Bedeutung für den Erfolg der Planungsbemühungen zu. Obwohl diese Aspekte nicht mehr zur strategischen Marketingplanung im engeren Sinn zählen, sollen sie im folgenden wegen ihrer Wichtigkeit für den Erfolg der Planung betrachtet werden.

##### 1. Organisation des Planungsprozesses - Erarbeitung und Durchsetzung von Maßnahmen

Um eine möglichst hohe Effizienz der Marketingplanung zu erreichen, müssen folgende Anforderungen an die Planung erfüllt sein:

- Integration
- Flexibilität
- Kreativität
- Datenkonformität.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. zu den Anforderungen Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 508; Koch, H., Unternehmensplanung, a.a.O., S. 18 ff., der als zusätzliches Anforderungskriterium noch die Langfristigkeit nennt.

Integration besagt, daß die Marketingplanung ein in sich geschlossenes und auf die übrigen Teilbereiche der Unternehmung abgestimmtes System bilden muß.

Die Anforderung der Flexibilität beinhaltet, daß die Marketingplanung auf unvorhergesehene Änderungen in der Umwelt schnell reagieren können muß.

Kreativität der Marketingplanung bedeutet, daß die Leistungsbereitschaft, Initiative, Innovationsfreude und damit das gesamte Leistungspotential aller an der Planung beteiligten aktiviert werden soll.

Durch die Anforderung der Datenkonformität wird ausgedrückt, daß die Planung den zukünftigen Umweltbedingungen, soweit sie durch die Unternehmung nicht verändert werden können, angepaßt ist. Diese Anforderung ist nicht mit der Flexibilität zu verwechseln, die sich auf die Umstellungsgeschwindigkeit der Planung bezieht.

Für die strategische Marketingplanung in filialisier- ten Banken stellt sich nun die Frage, durch welche organisatorische Ausgestaltung des Planungsprozesses diese Anforderungen am besten zu erfüllen sind. Idealtypischerweise können als Endpunkte eines Kon- tinuums der Zentralisationsgrade einerseits die zen- tralistische und die dezentralistische Marketingpla- nung unterschieden werden. Setzt man andererseits zu dem Zentralisationsgrad den Grad der Standardisie- rung oder Differenzierung in Beziehung, so ergibt sich die Planungsverfahrensmatrix der Abbildung 45.

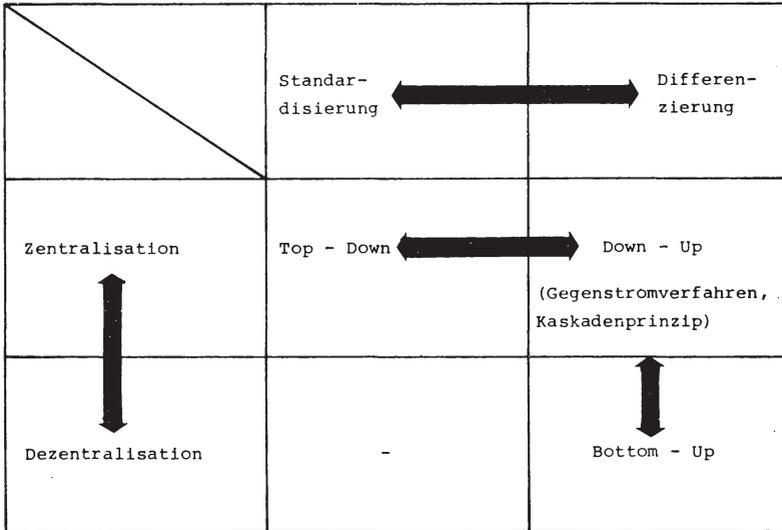


Abb. 45: Planungsverfahrensmatrix

Bei dem Top-Down-Verfahren der Marketingplanung werden die Strategien und Maßnahmen ausschließlich von der obersten Unternehmensführung und möglicherweise einem Planungsstab geplant. Es scheint sich daher besonders anzubieten, wenn in filialisierten Bankbetrieben eine stärkere Standardisierung der strategischen Marketingplanung und der Maßnahmen vorgesehen ist. Durch die Zentralisation wird insbesondere die Forderung nach Integration der Marketingplanung gut erfüllt,

da durch die Konzentration auf wenige Planungsträger die einzelnen Stufen und Teilbereiche der Marketingplanung gut aufeinander abgestimmt werden können. Die Flexibilität, d.h. die Umstellungsgeschwindigkeit auf veränderte Rahmenbedingungen, ist jedoch eingeschränkt, da die Entscheidungswege zwischen ausführenden Einheiten und Planungsträger relativ lang sind. Kreativität wird durch Zentralisation erstickt, da für die unteren Instanzen keine Motivation gegeben ist, sich an der Planung zu beteiligen und ihre spezifischen Kenntnisse in den Planungsprozeß einzubringen. Aus dem gleichen Grund ist die Anforderung der Datenkonformität ebenfalls nicht erfüllt.<sup>1</sup>

Die der Top-Down-Planung entgegengesetzte idealtypische Ausprägung des Planungsverfahrens liegt mit der Bottom-Up-Planung vor. Hierbei werden die auf der untersten der an der Planung beteiligten Hierarchieebene vorgeschlagenen Strategien und Maßnahmen an die hierarchisch nächst höhere Instanz weitergeleitet. Diese muß die Vorschläge prüfen, koordinieren und zu einem konsistenten höher aggregierten Strategien- oder Maßnahmensystem integrieren, das sie dann ihrerseits an die ihr übergeordnete Instanz weiterreicht. Dieses Verfahren wird bis zur obersten Unternehmensführung verfolgt. Somit erscheint es besonders geeignet, wenn in filialisierten Betrieben alle Filialen stark unterschiedlich Strategien und Maßnahmen verfolgen, also Differenzierung vorliegt.

---

<sup>1</sup> Vgl. Koch, H., Unternehmensplanung, a.a.O., S. 24 ff.; Agthe, K., Strategie und Wachstum der Unternehmung, Baden-Baden 1972, S. 93 ff.; Teichmann, H., Planungsprobleme der Zentrale im dezentralisierten Unternehmen und Lösungsmöglichkeiten für die Praxis, in: DBW 1979, S. 377 ff.; Wild, J., Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbek bei Hamburg 1974, S. 189 ff.; Aaker, D.A., Strategic Market Management, New York u.a. 1984, S. 306.

Das Bottom-Up-Verfahren weist insbesondere Mängel in bezug auf die Forderung nach Integration auf. Durch die Beteiligung vieler Instanzen an der Planung besteht die Gefahr, daß die Geschlossenheit der Planung, die durch die Ausrichtung an den obersten Gesamtzielen und den daraus abgeleiteten Strategien erreicht werden soll, nicht gegeben ist.<sup>1</sup> Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die auf disaggregierter Ebene vorgeschlagenen Maßnahmen und Strategien konfliktär sind. Andererseits wird durch die Beteiligung niedrigerer Instanzen erreicht, daß die übrigen Anforderungen an die Planungsverfahren gut erfüllt werden können.<sup>2</sup>

Es zeigt sich somit, daß beide Verfahren in ihren idealtypischen Ausprägungen wichtige Kriterien nicht erfüllen und somit ungeeignet erscheinen. Als Synthese aus beiden Verfahren verbindet die Down-Up-Planung die Vorteile beider Verfahren, ohne gleichzeitig deren Schwachstellen zu übernehmen (vgl. Abbildung 46). Durch die Festlegung der Marketing-Strategien durch die oberste Unternehmensführung und die Ausgestaltung der Strategien durch hierarchisch nachgelagerte Instanzen, die ihrerseits wiederum durch die Ausgestaltung die Strategien beeinflussen, handelt es sich bei der Down-Up-Planung um eine nach dem Hierarchie-Prinzip gegliederte Marketingplanung. Die Integration wird durch die Strategienplanung der obersten Unter-

---

1 Vgl. Durstberger, H., Wechselbeziehungen zwischen strategischer und operativer Planung, in: Strategische Bankplanung, Vorträge und Berichte der Tagung Strategische Bankplanung am 30. September 1982, Hrsg.: H.J. Krümmel und B. Rudolph, Frankfurt/Main 1983, S. 277.

2 Vgl. Koch, H., Unternehmensplanung, a.a.O., S. 28 ff..

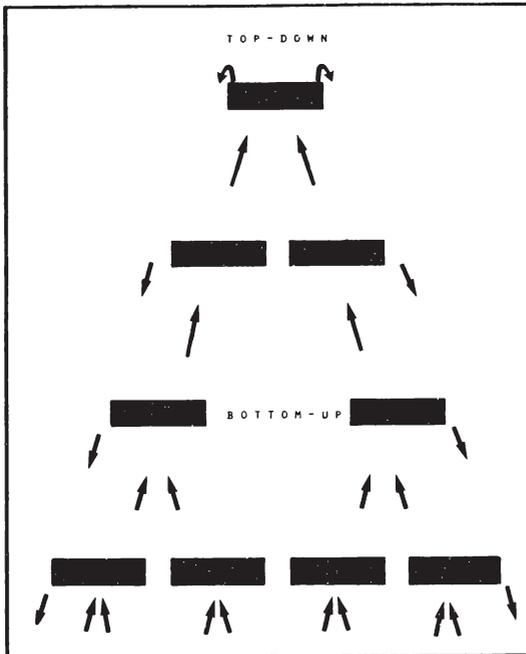


Abb. 46: Gegenstromverfahren der Planung

nehmensleitung gewährleistet, die auch die strategische Gesamtsicht vermittelt. Flexibilität, Kreativität und Datenkonformität werden durch die Beteiligung unterer, ausführender Instanzen am Marketingplanungsprozeß gefördert.<sup>1</sup>

Das Verfahren der Down-Up-Planung ermöglicht, den Erfordernissen nach differenzierenden Elementen bei

<sup>1</sup> Das Planungsverfahren wird von Koch als "hierarchische Unternehmensplanung" bezeichnet, vgl. Koch, H., Unternehmensplanung, a.a.O., S. 32 ff. und auch Wehrle, F., a.a.O., S. 243 ff..

einer grundsätzlich stärkeren Standardisierung der Filialstrategien durch Einbeziehung der dezentralen Instanzen in den Planungsprozeß Rechnung zu tragen. Gleichzeitig ist es aber auch möglich, strategische Fragestellungen, die nur auf Gesamtbankenebene entschieden werden können, durch die Einbeziehung der obersten Unternehmensleitung in den Planungsprozeß zu beantworten.<sup>1</sup>

Die praktische Ausgestaltung der Down-Up-Planung kann über die Einrichtung von für die Marketingplanung verantwortlichen Teams, Arbeitskreisen und Ausschüssen erfolgen.

Deren Ziel muß es sein,

- auf die Strategien abgestimmte Maßnahmen zu erarbeiten,
- gegebenenfalls Änderungsvorschläge für Strategien zu unterbreiten,
- das Fachwissen der dezentralen Einheiten für die Planung nutzbar zu machen und
- die Akzeptanz der Planung in den dezentralen Einheiten herzustellen oder zu erhöhen.<sup>2</sup>

Hierzu kann ein Modell mit 2 Gremien angewendet werden, einem Marketingplanungsarbeitskreis und einem Marketingplanungsausschuß.

Aufgabe des Marketingplanungsausschusses ist es, die vom Planungsarbeitskreis vorgeschlagenen Ziele und

---

<sup>1</sup> Vgl. zu diesem Aspekt Klekottka, F.-J., a.a.O., S. 286 f.; Vancil, R.F., Lorange, P., Die drei Phasen strategischer Planung, in: Harvard Manager, Heft 2, 1979, S. 62 ff.; Lorange, P., Vancil, R.F., Ein strategisches Planungskonzept aufbauen und realisieren, in: Harvard Manager, Heft 1, 1979, S. 79 ff..

<sup>2</sup> Vgl. zur Akzeptanz Lorange, P., Implementation of Strategic Planning, Englewood Cliffs, New Jersey 1982, S. 171 ff.; Ansoff, H.I., Implanting Strategic Management, Englewood Cliffs, New Jersey 1984, S. 387 ff..

Maßnahmen abschließend zu diskutieren, verbindlich zu verabschieden und die Durchsetzung von Zielen und Maßnahmen in den dezentralen Einheiten zu fördern. Daher kommt der Zusammensetzung des Ausschusses auch eine sehr wichtige Bedeutung für den Erfolg der Planung zu.

Um die Ziele und Maßnahmen verbindlich zu verabschieden, ist es notwendig, daß ein Mitglied der Unternehmensleitung oder ein mit der notwendigen Kompetenz ausgestatteter Vertreter der Unternehmensleitung im Ausschuß ist. Ihm kommt damit die Rolle des Machtpromoters zu, der einerseits in Punkten, über die keine letztendliche Übereinstimmung erzielt wird, den Ausschlag gibt und andererseits den obersten Zielen zuwiderlaufende Subziele und Maßnahmen abblockt.

Weiterhin ist es von Vorteil, wenn ein Fachmann aus dem Bereich EDV und Organisation beratend tätig ist, der die Möglichkeiten der EDV-Unterstützung der vorgesehenen Maßnahmen abschätzen kann. Dem Fragenkomplex der EDV-Unterstützung kommt insbesondere bei Intensivierungsstrategien bei der Auswahl der Zielkunden und bei der Erfolgskontrolle eine wichtige Funktion zu.

Neben den Vertretern der Zentrale müssen Repräsentanten der dezentralen Einheiten (Filialleiter) im Marketingplanungsausschuß anwesend sein, um die Verbindung zwischen Zentrale und Filialen herzustellen und die Akzeptanz der Beschlüsse in den Filialen zu gewährleisten. Darüber hinaus haben die Filialleiter die wichtige Aufgabe, die Interessen der Filialen zu vertreten und auf aus Sicht der Filialen unrealistische Vorhaben hinzuweisen und sie zu korrigieren.

Um die Akzeptanz der Beschlüsse zu fördern, erscheint es sinnvoll, als Filialvertreter die Meinungsführer innerhalb der Filialleiter in die Ausschubarbeit zu involvieren. Wenn diese das im Ausschuß verabschiedete Konzept mittragen, werden die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Durchführung verbessert.

Schließlich besteht noch die Möglichkeit, neben den Machtpromotoren der Unternehmensleitung Fachpromotoren in den Marketingplanungsausschuß zu entsenden. Als Fachpromotoren kommen primär externe Berater in Frage, die eine quasi-objektive Sichtweise haben und aus dieser Sicht heraus die Maßnahmen beurteilen sollen. Sie können damit auch in Konfliktfällen zwischen Zentrale und Filialen vermittelnd eingreifen.<sup>1</sup>

Aufgabe des Marketingplanungsarbeitskreises ist es, Ziele und Maßnahmen für die Marketingplanung so zu erarbeiten, daß sie nach einer abschließenden Diskussion im Marketingausschuß und möglichen Veränderungen verabschiedet und verbindlich in Kraft gesetzt werden können.

Die Mitglieder des Marketingplanungsarbeitskreises rekrutieren sich aus den Mitgliedern des Marketingplanungsausschusses, wobei jedoch der Arbeitskreis dem Charakter einer Arbeitsgruppe entsprechend eine geringere Anzahl von Mitgliedern haben sollte. Dies ist notwendig, um eine effiziente Arbeit zu ermöglichen.

---

<sup>1</sup> Vgl. zur Besetzung des Ausschusses Kreikebaum, H., Zur Akzeptanz strategischer Planungssysteme, in: Marketing ZFP 1983, S. 106 (im folgenden zitiert als: Kreikebaum, H., Akzeptanz).

Im Arbeitskreis sollten ein Vertreter der Zentrale, ein Fachmann für die EDV- und Organisationsunterstützung, Filialleiter und möglicherweise ein externer Berater zusammenarbeiten<sup>1</sup> (vgl. Abbildung 47).

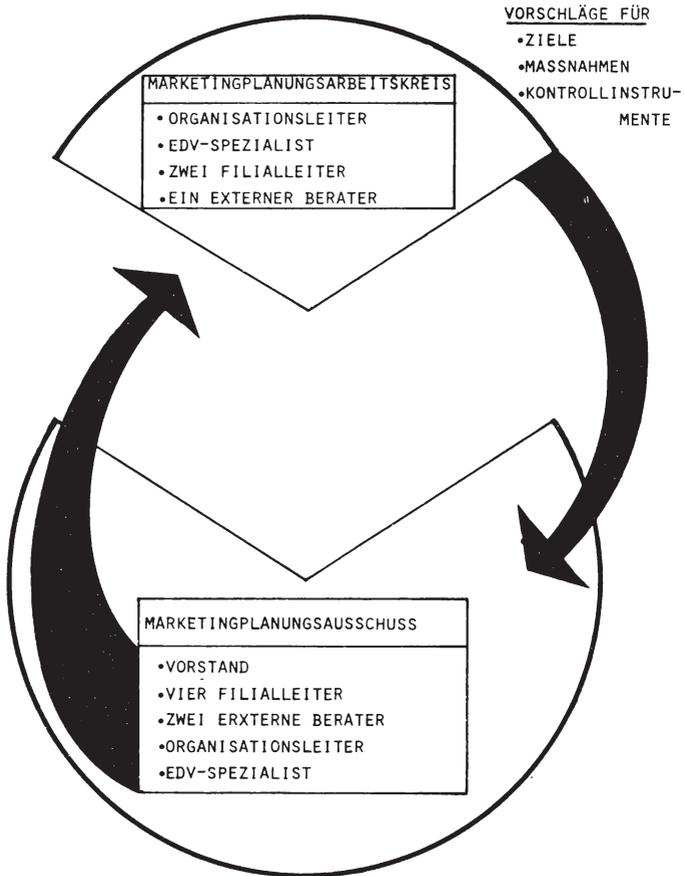


Abb. 47: Zusammenwirken von Marketingplanungsarbeitskreis und -ausschuß

<sup>1</sup> Vgl. Kreikebaum, H., Akzeptanz, a.a.O., S. 106.

Die Mitglieder des Marketingplanungsarbeitskreises haben somit festzulegen, welche Produkte bei welchen Zielgruppen in welchen Filialen mit welchen Mitteln vermarktet werden sollen.

Wenn, wie im Fall der X-Bank, eine stärker standardisierte Vorgehensweise gewählt wird, vereinfacht sich die Aufgabe, da dann die Differenzierung zwischen den einzelnen Filialen bzw. Filialgruppen entfällt. Der Arbeitskreis muß einen Kriterienkatalog erarbeiten, anhand dessen die Prioritäten für einzelne Produkte und Zielgruppen festgelegt werden. Zu Beginn der Implementierung eines Marketingplanungssystems ist darauf zu achten, daß bei der Festlegung der Prioritäten strenge Maßstäbe angelegt werden, da sonst häufig zu viele Bereiche als erste Priorität angesehen werden. Dies kann dann zu einer Überschätzung der Machbarkeit der Vorhaben und damit zu einer Überfrachtung führen. Konzentriert man sich zu Beginn der Planung dagegen auf einige wenige Vorhaben, ist das Risiko der Überfrachtung geringer. Gleichzeitig ist auch die Gefahr beseitigt, daß die Filialmanager mit einer Fülle von Maßnahmen und Aktionen konfrontiert sind, die sie zu einer emotional bedingten Abwehrlhaltung gegenüber der Planung veranlaßt. Neben der Menge der Ziele und Maßnahmen ist auch der zeitliche Rahmen, der für die Zielerreichung festgelegt wird, für die Akzeptanz und den Erfolg der Planung von Bedeutung. Hierbei ist darauf zu achten, daß die Festlegung der Ziele und Maßnahmen die Zeitplanung determiniert, nicht umgekehrt die Zeitplanung die Ziele und Maßnahmen, d.h. die zeitlichen Ziele richten sich nach den zu lösenden Problemen. Diese ideal-

typische Forderung muß jedoch in der Realität modifiziert werden, so daß sich inhaltliche und zeitliche Ziele gegenseitig bedingen und in einem interdependenten Prozeß festgelegt werden. Bei der Aufstellung der Maßnahmenpläne ist neben dem realistischen Zeitrahmen auch zu beachten, wann die Maßnahmen realisiert werden sollen. Hierbei ist insbesondere auf feststehende Feiertage, Saisonverläufe und Urlaubszeiten zu achten, um zum einen ein nach außen hin abgestimmtes Maßnahmenkonzept erarbeiten zu können, zum anderen aber beispielsweise auch die internen Gegebenheiten der Bank wie z.B. beim Personal Urlaubszeiten, berücksichtigen zu können. Diese Aspekte machen deutlich, daß für die Planung von Maßnahmen die Mitwirkung der dezentralen Einheiten eine notwendige Voraussetzung für eine realistische und machbare Planung ist. Das vorgeschlagene System fördert die Motivation und das unternehmerische Engagement der Filialen durch die Mitwirkung am Zielbildungsprozeß im Marketingarbeitskreis. Durch die Mitwirkung der Filialen kann ebenfalls sichergestellt werden, daß die Filialen eine genügend hohe Flexibilität in bezug auf Mengen und Konditionen haben, um den Gegebenheiten des lokalen Marktes gerecht zu werden. Auf der anderen Seite wird aber auch durch das Zusammenwirken von Zentrale und Filialen im Arbeitskreis und Ausschuß die Geschlossenheit der Geschäftspolitik über alle Filialen und das Auftreten am Markt gewährleistet. Außerdem ist die Kombination von zentralen und dezentralen Steuerungselementen Voraussetzung für eine weitgehende Standardisierung der Marktbearbeitung, wie sie bei der X-Bank vorgeschlagen wird. Über die reine Umsetzung der Marketingmaßnahmen hinaus hat die vorgeschlagene Ausschußlösung Vorteile bei der nach innen gerichteten Vorbereitung der Umsetzung. Die mit der Institutionalisierung der Planung dokumentierte stärkere strategische und marktorientierte Ausrichtung des Geschäfts macht

überwiegend spartenmäßig organisierten Banken Reorganisationsprozesse in Richtung auf eine marktorientierte Organisationsform erforderlich. Einhergehend damit stellt sich die Aufgabe des geplanten organisatorischen Wandels.<sup>1</sup> Marketingausschuß und Marketingarbeitskreis können dabei wegen ihrer Zusammensetzung und ihrer spezifischen Aufgabenstellungen den geplanten organisatorischen Wandel fördern, indem sie zum einen den mit Organisationsveränderungen verbundenen Widerstand der Betroffenen abbauen, zum anderen können insbesondere die im Arbeitskreis involvierten Filialleiter als Promotoren des geplanten organisatorischen Wandels in den dezentralen Einheiten den Reorganisationsprozeß unterstützen. Der Abbau des Widerstands und die Unterstützung des Wandels erfolgen dadurch, daß die Betroffenen selbst über die Anpassungsprozesse mitentscheiden, d.h. aus den Betroffenen Beteiligte werden.<sup>2</sup>

## 2. Kontrolle der Maßnahmen

Ziel der Kontrollen ist eine Abweichungsanalyse zwischen Plan- und Sollgrößen einerseits und realisierten Größen andererseits. Diese Abweichungsanalyse ist wiederum die Grundlage für eine Verbesserung bzw. Anpassung der Marketingplanung, die sich auch in einer Änderung der Maßnahmen ausdrücken kann. Der Kontrollprozeß und die darauf basierende Planungs- und Maßnahmenanpassung (Rückkopplung) kann somit als Regelkreis der Marketingplanung interpretiert werden. Insgesamt gesehen geht damit der Kontrollprozeß durch die Rückkopplung und die Planungsänderung über die Kontrolle im engeren

1 Vgl. zur Problematik des geplanten organisatorischen Wandels Meffert, H., Die Einführung des Kundenmanagements als Problem des geplanten organisatorischen Wandels, in: Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Festschrift für Guido Fischer, Hrsg.: R. Wunderer, Berlin 1979, S.312 ff.; Kirsch, W., Esser, W.-M., Gabele, E., a.a.O., S. 143 ff..

2 Vgl. Dunstberger, H., a.a.O., S. 285.

Sinne hinaus und wird zu einem Controllingsprozeß. Der Marketingplanungsarbeitskreis sollte neben Zielen und Maßnahmen auch Kontrollmechanismen zur Überprüfung erarbeiten. Um die Kontrolle für die Ausführenden in den Filialen verständlich zu machen, sollten möglichst einfache Kontrollinstrumente Verwendung finden.<sup>1</sup> Diese sollten neben ihrer Kontrollfunktion auch zu einer Stimulierung der Leistungen der Ausführenden beitragen, d.h. eine Art sportives Element darstellen.<sup>2</sup> Dieses kann beispielsweise dadurch erreicht werden, daß bei einer Sonderaktion Zielvereinbarungen mit den einzelnen Filialen getroffen werden. Wichtig dafür ist, daß die Ziele nicht nur von der Zentrale vorgegeben werden, sondern daß sie in Zusammenarbeit mit den Filialen festgelegt wurden, damit sich die Filialleitung und die Mitarbeiter mit den Zielen identifizieren können und diesen verpflichtet sind. Nach Beendigung der Aktion wird die Zielerfüllung jeder einzelnen Filiale bekanntgegeben (vgl. Abbildungen 48 und 49). Dies hat den Vorteil, daß sich die Filialen untereinander in ihren Zielerreichungsgraden vergleichen bzw. sogar konkurrieren können und somit eine höhere Transparenz der Leistungen der Filialen entsteht. Weiterhin kann hierdurch bei den Filialen der Ehrgeiz geweckt werden, bei einer der nächsten Aktionen die Zielvereinbarung besser zu erfüllen und somit einen höheren Platz in der Filialrangliste einzunehmen.

Neben solchen einfachen Kontrollinstrumenten sollten auch die Möglichkeiten der EDV zur Kontrolle genutzt werden. So könnten mit Hilfe der EDV filialweise alle Kunden, die ein bestimmtes Produkt, das forciert werden soll, nicht in Anspruch nehmen, selektiert werden. Diese Liste wird den jeweiligen Kunden-

---

1 Vgl. Durstberger, H., a.a.O., S. 273 f..

2 Vgl. Klekottka, F.-J., a.a.O., S. 290.

SONDERAKTION PRÄMIENSPAREN			
Rangfolge nach Erfüllung der Einzelvorgaben			
Vorgabe	Summe pro Vertrag	DM 6.500,--	
Erreicht	Summe pro Vertrag	DM 6.100,--	
Zw.	Vorgabe TDM	Erreicht TDM	%
10	1.300	1.717,6	132
7	820	973,1	119
18	200	235,7	118
2	960	1.057,0	110
13	1.040	1.139,9	110
5	1.320	1.410,1	107
11	2.150	2.259,7	105
3	770	788,6	102
17	570	578,2	101
16	840	836,4	100
6	2.200	2.118,7	96
8	1.010	819,0	81
1	850	658,4	77
9	1.210	682,6	56
14	1.170	647,3	55
12	1.170	635,0	54
4	1.470	700,6	48
15	740	258,0	35
Zentr.	740	180,1	-.-

Abb. 48: Kontrolle der Marketingmaßnahmen

SONDERAKTION PRÄMIENSPAREN		
Rangfolge nach Prozentanteil am Gesamtergebnis		
Vorgabe Gesamtbank:	TDM 19.790	
Erreichtes Ergebnis:	TDM 17.696 / 89,42 Prozent	
Zw.	TDM	Anteil %
11	2.259,7	12,77
6	2.118,7	11,97
10	1.717,6	9,70
5	1.410,1	7,97
13	1.139,9	6,44
2	1.057,0	5,97
7	973,1	5,50
16	836,4	4,73
8	819,0	4,63
3	788,6	4,45
4	700,6	3,96
9	682,6	3,86
1	658,4	3,72
14	647,3	3,66
12	635,0	3,59
17	578,2	3,27
15	258,0	1,46
18	235,7	1,33
Zentr.	180,1	1,02
	17.696,0	100 %

Abb. 49: Filialvergleich als Kontroll- und Stimulierungsinstrument

betreuern zur Kenntnis gebracht. Die Kundenbetreuer haben dann die Aufgabe, das jeweilige Produkt ihren Kunden, flankiert von weiteren Maßnahmen, zu verkaufen. Am Ende der für die Maßnahmen angesetzten Zeit wird auf die gleiche Art eine neue Liste erstellt und mit der alten verglichen. Hierdurch kann die Veränderung in der Produktnutzung bei den Kunden dieses Produktes relativ einfach und kurzfristig festgestellt werden. Neben der Kontrolle einer Aktion können die Ergebnisse gesammelt und in eine Kundenkarte übertragen werden. Diese kann den Kundenbetreuern dann als Informationsgrundlage für ihre Cross-Selling-Bemühungen dienen.<sup>1</sup>

Wenn neben der rein quantitativen (anteilmäßigen) Produktnutzung auch die Veränderung des wertmäßigen Bestandes einzelner Leistungen für die Gesamtbank per EDV erfaßt wird und auch die wertmäßigen Veränderungen bei den einzelnen Kunden mit erfaßt werden, können diese Informationen die Grundlage für ein leistungsfähiges, EDV-gestütztes Marketing-Informationssystem für Banken bilden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Mauerer, A., Cross-Selling und Selbstbedienung, in: Geldinstitute, Heft 5, 1980, S. 149 ff..

## V. Schlußbetrachtung

Durch den weitgehend vollzogenen Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt und damit einhergehend fortgeschrittener Marktsättigung hat sich der Marketinggedanke auch im Bankbereich auf breiter Front durchzusetzen begonnen. Darüber hinaus legt eine sich immer schneller wandelnde und von Diskontinuitäten gekennzeichnete wirtschaftliche Umwelt auch für den Bankbetrieb die Notwendigkeit zur Durchführung einer strategischen Unternehmensplanung nahe, um das zukünftige wirtschaftliche Überleben zu sichern. Mit der vorliegenden Arbeit wurde daher versucht, beiden Aspekten Rechnung zu tragen und ein Konzept zur strategischen Marketingplanung in filialisierten Bankbetrieben zu entwickeln. Hierzu mußten die aus dem Industrie- und Handelssektor gewonnenen Erkenntnisse und Methoden auf ihre Einsatzmöglichkeit für Bankbetriebe überprüft und modifiziert werden.

So erscheint die für Industriebetriebe übliche, auf Abell zurückgehende 3-dimensionale Abgrenzung des Geschäfts nach den Dimensionen Produkte, Märkte und Technologien für den Bankbereich nicht generell sinnvoll, da hierfür die Technologien im Gegensatz zu güterproduzierenden Unternehmen lediglich eine nachrangige Rolle bei der Erstellung der Bankleistung spielt. Aufgrund des Dienstleistungscharakters der meisten Bankleistungen, die in unmittelbarer Bank-Kunde-Beziehung erstellt und verbraucht werden, kommt vielmehr im Bankbereich der geographischen Dimension - wobei diese die Fragestellung der Distribution berührt - bei der Abgrenzung des Geschäftes eine der Technologiedimension vergleichbare Bedeutung zu. Die drei Dimensionen Produkte (Leistungen), Kunden und Regionen (Filialen) wurden somit auch der Geschäftsabgrenzung

zugrundegelegt. Je nach Aggregationsebene der Planung wurden die drei Dimensionen in unterschiedlichen Detaillierungssprachen verwendet. Die für die strategische Marketingplanung besonders relevante Ebene der Strategischen Geschäftseinheiten (SGE) wurde somit als Produkt-Kunden-Regionen-Kombination definiert.

Die idealtypische Forderung nach der oben genannten dreidimensionalen Abgrenzung intern homogener und extern heterogener SGE erscheint realiter bei bereits bestehenden Organisationsstrukturen lediglich als gedankliches Konstrukt durchführbar. Für die Realisierung der Planung kann jedoch die bestehende Organisationsstruktur wegen der unmittelbaren Bank-Kunde-Beziehung nicht übergangen werden. So wurde unter dem Aspekt der Umsetzbarkeit der Planung die Abgrenzung von SGE primär unter geographischen und damit Filialaspekten befürwortet. Der geographischen Dimension werden sodann die Produkt- und Kundendimension ergänzend zugeordnet. Diese Sichtweise entspricht damit nicht der von Chandler aufgestellten These "Structure follows Strategy", vielmehr müssen Strategie und Struktur in einem längerfristigen Anpassungsprozeß zu einem "Fit" gebracht werden.<sup>1</sup>

Um die Portfolio-Methode für die strategische Marketingplanung bei Banken verwenden zu können, mußten für Banken relevante strategische Erfolgs- bzw. Schlüsselfaktoren, die das Erfolgspotential bestimmen, abgeleitet werden, da die für die Portfolio-Methode im Industriebereich verwendeten Faktoren im Bankbereich nur geringe Bedeutung haben. Die abgeleiteten Schlüsselfaktoren konnten empirisch abgesichert werden

---

<sup>1</sup> Vgl. zur Beziehung von Strategie und Struktur auch Gaitanides, M., Strategie und Struktur. Zur Bedeutung ihres Verhältnisses für die Unternehmungsentwicklung, in: zfo 1985, S. 115 ff..

und wurden dann verschiedenen Portfolio-Versionen, die zur strategischen Rahmenplanung herangezogen wurden, zugrunde gelegt. Die verwendeten Portfolios sind dabei nur als Beispiele zu verstehen. Daneben können auch andere Portfolios, die weitere Kombinationen von Schlüsselfaktoren aufweisen oder als Ergänzung Portfolios, die stärker auf das Rechnungswesen Bezug nehmen und beispielsweise die Aktiv-Passiv-Relationen der Filialen berücksichtigen, zur Planung von Marketingstrategien herangezogen werden.

Es zeigte sich, daß aus den auf verschiedenen Schlüsselfaktoren basierenden Portfolio-Varianten unterschiedliche Basisstrategien abgeleitet werden können. Diese verschiedenen strategischen Sichtweisen müssen zu Basisstrategien, die die strategische Gesamtsicht repräsentieren, integriert werden. Die so erhaltenen endgültigen Basisstrategien werden durch mehrdimensionale Marketingstrategien ausgefüllt. In diesem Zusammenhang ergibt sich das Entscheidungsproblem zwischen Standardisierung und Differenzierung der Marketingstrategien in filialisierten Bankbetrieben, für das ein heuristischer Entscheidungsansatz entwickelt wurde, der die Ähnlichkeit der Marktverhältnisse und die Anzahl der Ausprägungen der abgeleiteten Rahmenstrategien berücksichtigt.

Als Ergänzung und Ausfüllung der abgeleiteten Filialstrategien wurden Kundengruppenstrategien entwickelt. Aufgrund des deutlich unterschiedlichen Produktnutzungsverhaltens in den einzelnen Kundengruppen war eine Zuordnung von Produkten zu Kundengruppen möglich. Die Kundengruppen sind sodann bestimmten Filialen schwerpunktmäßig zugeordnet worden. Durch die Integration von Filial- und Kundengruppenstrategien, wobei

die Kundengruppen mit den Produktgruppen verbunden sind, konnte damit ein erster Schritt auf dem Weg zur Erfüllung der idealtypischen Forderung nach homogenen Produkt-Kunden-Regionen-Kombinationen als strategische Geschäftseinheiten zurückgelegt werden.

Die so erhaltenen Marketingstrategien für Filialen und Kundengruppen sind als ergänzende Instrumente zu den bisherigen traditionellen, auf Größen des Rechnungswesens basierenden Planungs- und Steuerungsinstrumente zu verstehen, ohne diese jedoch gerade im Bankbereich obsolet werden zu lassen. Vielmehr kann durch die Zusammenführung von finanz- und ergebnisorientierten Sichtweisen einerseits und marktorientierter Sicht andererseits ein integriertes Planungs- und Steuerungssystem aufgebaut werden.

Darüber hinaus fanden Aspekte der Realisation der abgeleiteten Strategien Beachtung. Unter inhaltlich-instrumentalen Gesichtspunkten wurden die Marketinginstrumente für den Bankbereich systematisiert, beschrieben und kurz beurteilt. Unter organisatorischen Aspekten wurde die Frage der Verankerung des Planungsprozesses erörtert. Hierbei stellte sich das Gegenstromverfahren als für filialisierte Bankbetriebe geeignetes Verfahren heraus. Einerseits ist hierdurch die Berücksichtigung von für Banken besonders wichtigen zentralen Belangen gesichert, andererseits können aber auch die unterschiedlichen Gegebenheiten der dezentralen Einheiten berücksichtigt werden. Die zur praktischen Durchführung des Verfahrens vorgeschlagene Ausschlußlösung gewährleistet darüber hinaus die Integration von zentralen und dezentralen Planungseinheiten einerseits und den konkreten Maßnahmen andererseits.

Für den für eine erfolgreiche Planungsrealisation ebenfalls entscheidenden Kontrollprozeß wurden abschließend kurz zwei einfache Kontrollverfahren skizziert.

Für die Bankpraxis hat die Untersuchung den Nachweis geliefert, daß die Integration der auf der bestehenden Filialorganisation aufbauenden Filialstrategien mit Kundengruppenstrategien möglich und sinnvoll ist. Durch die auf diese Weise begonnene konsequente Markt-orientierung eröffnet sich filialisierten Banken die Möglichkeit, durch stärkere Kundenorientierung und Spezialisierung auf bestimmte Kundengruppen in bestimmten Filialen den wettbewerblichen Herausforderungen von Banken und auch Nicht-Banken begegnen zu können.

Über die aus der Untersuchung hervorgegangenen Ergebnisse hinaus wäre es ein interessanter forschender Aspekt, die Untersuchung auf Firmenkunden auszuweiten. Da diese einen sehr wichtigen Teil der Kunden darstellen, ist es für die Banken ebenfalls wichtig zu erfahren, ob für dieses Kundensegment die gleichen Schlüsselfaktoren gelten oder ob das Erfolgspotential von Banken bei Firmenkunden durch andere Faktoren begründet wird. Weiterhin kann eine Untersuchung über einen längeren Zeitraum weitere Aufschlüsse über die Entwicklung und die Bedeutung der Faktoren geben. So könnte mit einer der PIMS-Studie vergleichbaren Untersuchung speziell für den Dienstleistungsbereich deren strategische Erfolgsfaktoren weiter erforscht und empirisch abgesichert werden.

Neben dem Feld der strategischen Schlüsselfaktoren können weitere Untersuchungen die Rolle neuer Tech-

nologien für Bankbetriebe erforschen. Durch deren Einführung und Durchsetzung wurden neue strategische Möglichkeiten eröffnet, die auch insbesondere Auswirkungen auf die Filialstruktur von Banken haben dürfen und in strategische Überlegungen einbezogen werden müssen.

A n h a n g

	<u>Tabellenverzeichnis</u>	Seite
Tab. 1:	Zahl der Bankstellen in der Bundesrepublik Deutschland	261
Tab. 2:	Bankstellendichte ausgewählter Länder	261
Tab. 3:	Tätigkeit der Privatkunden der X-Bank	262
Tab. 4:	Monatliches Nettofamilieneinkommen der Privatkunden der X-Bank	262
Tab. 5:	Schulbildung der Privatkunden der X-Bank	263
Tab. 6:	Altersstruktur der Privatkunden der X-Bank	263
Tab. 7:	Gründe für die Wahl der Bankverbindung bei Privatkunden	264
Tab. 8:	Filialimages der X-Bank	265
Tab. 9:	Produktnutzung bei den Filialen der X-Bank	266
Tab. 10:	Besuchshäufigkeit und Dauer der Bankverbindung	267
Tab. 11:	Alter und Wachstum	268
Tab. 12:	Marktattraktivität der Filialen der X-Bank	269
Tab. 13:	Interpretation der Ausprägungen der Punktwerte der Marktattraktivität	270/1
Tab. 14:	Werte für das Marktattraktivitäts- Ertragskraft-Portfolio	272
Tab. 15:	Werte für das Image-Ertragskraft-Portfolio	273
Tab. 16:	Produktnutzung der Filialen im Vergleich zur Gesamtbank	274
Tab. 17:	Werte für das Produktnutzungs-Ertragskraft-Portfolio	276
Tab. 18:	Werte für das Marktattraktivitäts- Unternehmenswachstums-Portfolio	277
Tab. 19:	-Werte für das Marktattraktivitäts- Lebenszyklus-Portfolio	278

Jahr	Zahl der Bankstellen in der Bundesrepublik Deutschland
1957	26 333
1962	32 227
1967	37 144
1970	40 800
1975	43 590
1977	43 761
1979	44 344
1981	44 775
1983	44 669

Tab.1: Zahl der Bankstellen in der Bundesrepublik  
Deutschland

Quelle: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank,  
36.Jg., Nr.11, November 1984, Statistischer  
Teil, S. 45.

Land	Anzahl der Bankstellen	Einwohner pro Bankstelle
Luxemburg	300	1 166
Schweiz	4 700	1 368
Finnland	3 300	1 411
Bundesrepublik Deutschland	43 658	1 420
Dänemark	3 429	1 465
Belgien	5 600	1 742
Niederlande	7 160	1 876
Schweden	4 104	1 983
Österreich	3 400	2 212
Spanien	15 400	2 263
Frankreich	18 500	2 818
Großbritannien	19 500	2 868
Japan	26 200	4 135
USA	45 014	4 674

Tab.2: Bankstellendichte ausgewählter Länder

Quelle: Die Bank, Heft 2, 1977, S. 15

Tätigkeit	Anteil in %
Schüler/Student	4,3
Auszubildender	2,9
Hausfrau	5,6
Arbeiter (in)	14,7
Beamter (in)	5,6
Angestellte(r)	43,2
Selbständig	4,4
Rentner	19,3

Tab. 3 : Tätigkeit der Privatkunden der X-Bank

monatliches Nettofamilieneinkommen	Anteil in %
bis zu 1.000,- DM netto	7,7
1.001 DM bis 2.000 DM netto	28,5
2.001 DM bis 3.000 DM netto	31,7
3.001 DM bis 4.000 DM netto	17,7
mehr als 4.000 DM netto	14,5

Tab. 4 : Monatliches Nettofamilieneinkommen der Privatkunden der X-Bank

Schulbildung	X-Bank Privatkunden in %
Volksschule	49,8 %
Realschule (mittlere Reife)	28,2 %
Abitur/ Hochschulreife	11,6 %
Hochschul-/ Universitätsabschluß	10,5 %

Tab. 5: Schulbildung der Privatkunden der X-Bank

Altersklasse	X-Bank Privatkunden Anteil %
unter 30 Jahre	21,4
30 bis 39 Jahre	18,7
40 bis 49 Jahre	22,0
50 bis 59 Jahre	13,1
60 bis 69 Jahre	12,9
über 69 Jahre	11,8
	35,1
	24,7

Tab. 6: Altersstruktur der Privatkunden der X-Bank

Grund	Anteil der Antworten in %
Ortsnähe	43,2
freundliche Bedienung	14,6
Inanspruchnahme von Bankleistungen	9,8
unbürokratisches Ver- halten	5,0
sonstige Gründe	4,4
günstige Konditionen	3,0
fachkundige Beratung, guter Service	5,5
Empfehlung durch Bekannte und Freunde	3,7
Bemühen seitens der Bank	0,9
guter Ruf der Bank	1,9
Ärger mit anderen Banken	1,2
Bank entspricht persön- lichen Vorstellungen	1,0
Zufall	0,7
Die ganze Familie ist bei der X-Bank	3,6
gute Parkmöglichkeiten	0,7
Bankwerbung	0,2
Vermieterwunsch	0,5
Risikostreuung	0,1
günstige Geschäftszeiten	0,1

Tab. 7: Gründe für die Wahl der Bankverbindung bei  
Privatkunden



	X-Bank gesamt	Zweigstelle					
		1	2	3	4	5	6
a) Erledigung des gesamten Zahlungsverkehrs (Gehalt, Scheck, Überweisung, Daueraufträge, Lastschrift)	89,2	92,8	89,2	87,2	86,4	86,7	94,2
b) Geldtausch/ausländische Währungen	66,3	55,2	59,5	79,5	66,6	73,3	66,3
c) kurzfristiger Kredit (z.B. Kontoüberziehung)	49,3	58,6	56,8	59,0	33,3	35,6	36,0
d) längerfristiger Kredit (Anschaffungsdarlehen, Baufinanzierung u.ä.)	18,3	24,1	21,7	23,1	12,1	26,7	14,0
e) Kauf und Verkauf von Wertpapieren	24,6	6,8	21,6	33,3	21,2	13,3	32,6
f) Sparkonto	77,5	75,9	78,4	74,3	77,3	84,4	79,1
g) Beratung bei Finanzierungsproblemen	27,0	20,6	35,1	30,8	18,2	26,6	24,4
h) Bausparen, Prämien sparen (624,-)	40,1	48,2	33,8	25,6	30,3	46,6	37,2
i) Beratung bei Geldanlagen	43,7	34,4	43,3	56,5	39,4	46,6	44,2
j) Depot, Schließfach	16,6	6,8	20,3	17,9	18,2	13,3	20,9
k) Sparbriefe	32,9	20,7	24,3	38,4	30,3	26,6	41,9
l) Termineinlagen/Festgelder	19,4	10,3	20,3	17,9	28,8	22,2	16,3
m) Wechselgeschäft (Wechseldiskont, Wechseleinzug)	0,9	0,0	1,4	0,0	0,0	0,0	2,3
n) ausländischer Zahlungsverkehr	9,9	10,3	10,9	10,3	10,6	8,9	11,6

Tab. 9: Produktnutzung bei den Filialen der X-Bank (Angaben in %)

7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
87,1	73,2	91,4	85,1	97,6	84,1	93,9	81,7	94,0	91,7	91,2	72,7
72,3	50,6	51,7	57,4	71,6	61,3	75,5	71,9	63,7	65,7	85,3	45,5
50,0	58,6	43,1	21,3	50,4	61,4	48,9	50,7	63,6	44,8	52,9	72,7
16,7	24,4	10,3	21,3	15,4	27,3	20,4	21,1	30,3	13,5	29,4	0,0
22,2	19,5	22,4	21,3	25,2	31,8	26,5	33,6	24,2	25,0	23,5	9,1
83,3	75,6	79,3	80,9	83,0	75,0	73,4	78,9	72,7	66,6	76,4	63,7
27,8	26,8	29,3	27,6	35,7	20,5	18,3	28,2	36,3	12,5	41,2	36,4
29,6	36,5	39,6	51,1	59,3	38,6	42,3	31,0	45,4	42,7	26,5	36,4
40,7	34,2	41,4	32,0	58,6	50,0	32,6	40,9	54,5	34,4	47,1	54,6
16,7	4,8	13,8	12,8	13,0	25,0	20,4	19,7	27,3	14,6	14,7	18,2
29,7	17,0	32,8	29,8	39,1	31,8	40,8	42,2	39,4	24,0	32,4	27,3
14,9	2,4	15,5	23,4	25,2	20,5	14,2	21,1	18,2	15,6	20,5	45,5
0,0	0,0	1,7	0,0	2,4	0,0	0,0	1,4	0,0	1,0	2,9	9,1
13,0	2,4	8,6	4,2	8,9	15,9	6,1	9,9	21,2	8,3	11,7	9,1

	X-Bank gesamt n=1011	Zweigstelle				
		1 n=29	2 n=74	3 n=39	4 n=66	5 n=45
(1) Alle Geldangelegenheiten sind dort abzuwickeln	0,275	0,360	0,279	0,342	0,159	0,279
(2) Übersichtliche Schalterhalle	0,397	0,500	0,464	0,270	0,387	0,311
(3) Keine Wartezeiten an der Kasse	0,452	0,423	0,491	0,316	0,302	0,364
(4) Streng vertrauliche Behandlung aller Geldangelegenheiten der Kunden	0,250	0,304	0,243	0,216	0,082	0,214
(5) Klare und verständliche Informationen für die Kunden	0,477	0,583	0,536	0,395	0,270	0,524
(6) Ausreichender Parkraum	0,886	1,320	1,354	0,351	1,000	0,762
(7) Große Erfahrung im gesamten Bankgeschäft	0,526	0,455	0,635	0,743	0,421	0,538
(8) Fachkundige und verständliche Beratung in allen Gelddingen	0,494	0,292	0,742	0,658	0,293	0,395
(9) Bank für alle Bevölkerungsschichten	0,383	0,542	0,500	0,333	0,293	0,244
(10) Angesehene renommierte Bank	0,481	0,609	0,585	0,405	0,417	0,429
(11) Freundliche, persönliche Behandlung	0,278	0,160	0,324	0,421	0,113	0,222
(12) Man bekommt für's Guthaben günstigere Zinsen als bei anderen Banken	1,054	1,364	1,098	1,162	0,880	1,025
(13) Der Weg zur Bank ist kurz	0,465	0,704	0,536	0,410	0,413	0,467
(14) Die Gebühren für die Kontoführung sind angemessen	0,775	0,958	0,912	0,684	0,589	0,786
(15) Eine Bank für Leute, die nicht viel von Gelddingen verstehen	0,513	0,500	0,561	0,667	0,400	0,429
(16) Die Kundenbetreuung ist flott und unbürokratisch	0,327	0,462	0,406	0,421	0,190	0,289
(17) Die Kreditkonditionen sind besser als bei anderen Banken	0,962	1,150	0,947	1,094	0,750	0,865
(18) Einfache Überziehungsmöglichkeiten auf dem Girokonto	0,408	0,292	0,467	0,471	0,412	0,537
(19) Hat einen guten Ruf bei Leuten, die sich in Gelddingen auskennen	0,537	0,444	0,679	0,625	0,383	0,541
(20) Sofortige Informationen über günstige/neue Angebote der Bank	0,719	0,762	0,818	0,882	0,632	0,659
(21) Großzügige Kreditgewährung	0,510	0,318	0,554	0,621	0,370	0,447
(22) Bank macht viel Werbung in der Zeitung	0,470	0,261	0,547	0,412	0,277	0,475
Summe	11,639	12,763	13,680	11,899	9,033	10,802
Rangfolge		13	17	10	1	6

Tab. 8: Filialimages der X-Bank (Eindruckswerte)

6 n=86	7 n=74	8 n=41	9 n=58	10 n=47	11 n=123	12 n=44	13 n=49	14 n=71	15 n=33	16 n=96	17 n=34	18 n=11
0,273	0,180	0,270	0,357	0,286	0,202	0,214	0,319	0,391	0,156	0,356	0,273	0,091
0,427	0,320	0,605	0,283	0,386	0,368	0,463	0,383	0,420	0,469	0,368	0,516	0,400
0,608	0,346	0,595	0,464	0,523	0,597	0,415	0,326	0,324	0,563	0,379	0,455	0,727
0,289	0,204	0,263	0,315	0,150	0,284	0,359	0,326	0,406	0,226	0,179	0,097	0,455
0,440	0,431	0,378	0,473	0,317	0,390	0,643	0,444	0,779	0,250	0,628	0,441	0,636
1,063	0,591	1,000	0,875	0,553	0,781	1,278	1,222	0,645	1,000	0,727	0,815	1,455
0,471	0,432	0,455	0,520	0,366	0,481	0,600	0,730	0,656	0,300	0,575	0,452	0,600
0,446	0,460	0,457	0,547	0,317	0,333	0,718	0,636	0,716	0,281	0,600	0,333	0,455
0,403	0,408	0,417	0,315	0,375	0,360	0,541	0,244	0,438	0,355	0,360	0,367	0,545
0,414	0,500	0,500	0,491	0,486	0,443	0,500	0,436	0,569	0,452	0,451	0,607	0,444
0,289	0,275	0,308	0,368	0,089	0,217	0,357	0,311	0,426	0,094	0,382	0,235	0,273
1,015	1,214	1,387	1,128	0,912	0,934	1,132	1,513	0,889	0,893	0,987	0,844	1,100
0,481	0,500	0,639	0,544	0,455	0,376	0,487	0,435	0,406	0,500	0,409	0,455	0,400
0,676	0,820	0,829	0,692	0,500	0,672	0,846	0,891	0,879	0,688	0,802	1,233	0,700
0,471	0,478	0,594	0,418	0,500	0,456	0,541	0,500	0,794	0,310	0,612	0,345	0,444
0,342	0,275	0,324	0,286	0,333	0,319	0,425	0,311	0,382	0,250	0,345	0,161	0,545
1,018	0,842	0,903	0,875	0,886	0,865	1,059	1,229	1,218	0,792	0,829	1,292	1,000
0,463	0,426	0,486	0,449	0,487	0,313	0,421	0,410	0,517	0,200	0,341	0,286	0,200
0,517	0,439	0,607	0,587	0,515	0,455	0,600	0,563	0,692	0,269	0,462	0,850	1,000
0,814	0,622	0,706	0,800	0,571	0,646	0,821	0,512	0,905	0,429	0,707	0,548	1,300
0,552	0,475	0,469	0,667	0,676	0,515	0,452	0,639	0,500	0,286	0,413	0,478	0,875
0,708	0,357	0,467	0,444	0,371	0,402	0,553	0,618	0,533	0,481	0,444	0,652	0,250
12,180	10,595	12,659	11,898	10,053	10,409	13,425	12,998	13,485	9,244	11,356	11,735	13,895
11	5	12	9	3	4	15	14	16	2	7	8	18



Dimensionen der Kundenbindung	X-Bank gesamt	Zweigstelle:																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Besuchshäufigkeit bzw. Kontakthäufigkeit 1 mal pro Monat oder seltener (in%)	36,6	20,7	38,4	46,6	47,0	37,8	33,7	33,8	39,0	42,9	32,6	31,1	34,9	34,7	34,3	42,4	47,3	23,5	60,0
2. Besuchshäufigkeit bzw. Kontakthäufigkeit 2-4 mal pro Monat (in%)	53,7	69,0	52,1	38,5	45,5	60,0	60,5	50,0	53,7	50,0	60,9	60,7	55,8	57,1	47,1	48,5	43,0	64,7	20,0
3. Besuchshäufigkeit bzw. Kontakthäufigkeit 5 mal pro Monat oder mehr (in%)	9,7	10,3	9,6	15,4	7,6	2,2	5,8	16,7	7,3	7,1	6,5	8,2	9,3	8,2	18,6	9,1	9,7	11,8	20,0
4. Dauer der Bankverbindung (Durchschnitt in Jahren)	10,478	9,679	11,176	11,000	10,419	10,025	11,512	9,788	10,100	10,685	10,316	10,513	11,488	10,326	11,600	9,939	10,379	6,448	6,556
Alter der Filiale		16	18	17	17	17	17	17	17	16	16	16	16	16	16	15	16	10	5

Tab. 10: Besuchshäufigkeit und Dauer der Bankverbindung bei den Filialen der X-Bank

Filiale	Alter der Filiale	Wachstum in % der Bilanzsumme <sup>1)</sup>
1	16	keine Angaben
2	18	8,5
3	17	8,4 <sup>2)</sup>
4	17	21,1
5	17	11,4
6	17	10,2
7	17	12,0
8	17	14,1
9	16	12,0 <sup>3)</sup>
10	16	12,7 <sup>4)</sup>
11	16	14,2
12	16	10,1
13	16	11,5
14	16	13,5
15	15	20,5 <sup>3)</sup>
16	16	11,5
17	10	keine Angaben
18	5	92,0 <sup>3)</sup>

- 1) Durchschnittswachstum von 7 Jahren  
2) " " " 3 Jahren  
3) " " " 6 Jahren  
4) " " " 5 Jahren

Tab. 11: Alter und Wachstum

	Gewichte	Filiale																																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18																					
1. Marktpotential	50																																							
1.1 Kundenpotential	25																																							
1.11 Anzahl der Haushalte	10		3	30	3	30	4	40	3	30	3	15	4	40	3	30	4	40	5	50																				
1.12 Anzahl der Handelsbetriebe	5		5	25	4	20	3	15	4	20	2	10	3	15	2	10	2	10	4	20	4	20	2	10	5	25														
1.13 Anzahl der Gewerbebetriebe	5		3	15	3	15	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	5	25	1	5	1	5	3	15												
1.14 Anzahl der freien Berufe	5		4	20	3	15	4	20	2	10	1	5	3	15	1	5	1	5	5	25	2	10	3	15	4	20	4	20	3	15	4	20								
1.2 Altersstruktur	10		2	20	2	20	1	10	2	20	2	20	4	40	3	30	2	20	3	30	5	50	3	30	2	20	4	40	3	30	2	20	3	30	4	40				
1.3 Einkommensstruktur	10		2	20	2	20	1	10	2	20	2	20	4	40	2	20	3	30	3	30	2	20	3	30	4	40	4	40	4	40	2	20	3	30	4	40				
1.4 Charakteristik des Gebietes	5		1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	4	40	3	15	1	15	1	15	1	15	1	15	4	20	1	5	2	10	5	25	3	15	1	5	5	25		
2. Konkurrenzsituation	30																																							
2.1 Anzahl der Konkurrenten	20		3	60	4	80	3	60	5	100	5	100	3	60	3	60	5	100	3	60	5	100	3	60	5	100	2	40	3	60	3	60	4	80	2	40				
2.2 Marktverhalten der Konkurrenten	10		3	30	3	30	4	40	5	50	4	40	3	30	4	40	4	40	3	30	4	40	3	30	4	40	3	30	5	50	2	20	3	30	4	40	4	40	2	20
3. Lage der Filiale	20																																							
3.1 Passantenfrequenz	10		3	30	2	20	3	30	1	10	2	20	3	30	2	20	2	20	4	40	1	10	3	30	1	10	3	30	3	30	2	20	3	30	3	30	3	30		
3.2 Erreichbarkeit mit Öffentlichen Verkehrsmitteln	5		4	20	3	15	4	20	2	10	3	15	3	15	2	10	3	15	4	20	2	10	2	10	3	15	3	15	3	15	4	20	3	15	4	20	3	15	4	20
3.3 Parkmöglichkeiten für Individualverkehrsmittel	5		3	15	4	20	2	10	4	20	3	15	3	15	3	15	4	20	5	25	3	15	1	5	2	10	5	25	2	10	3	15	3	15	3	15	1	5		
Summe				290	290	265	300	270	325	260	320	330	295	340	295	300	350	285	315	330																				
Ertragskraft			20,17	12,31	12,57	15,28	11,75	16,48	16,21	14,56	15,15	11,50	13,78	5,57	13,22	15,92	13,69	4,35	10,56	-5,61																				

Tab. 12: Marktattraktivität der Filialen der X-Bank

Anzahl der Haushalte

bis 1000:	1
1000 - 1500:	2
1500 - 2500:	3
2500 - 5000:	4
über 5000:	5

Anzahl der Handelsbetriebe

bis 10:	1
10 - 20:	2
20 - 40:	3
40 - 100:	4
über 100:	5

Anzahl der Gesamtbetriebe

bis 10:	1
10 - 20:	2
20 - 40:	3
40 - 100:	4
über 100:	5

Anzahl der freien Berufe

bis 5:	1
5 - 10:	2
10 - 20:	3
20 - 50:	4
über 50:	5

Altersstruktur

hohe Altersstruktur:	1
⋮	2
ausgeglichene Altersstruktur:	3
⋮	4
niedrige Altersstruktur:	5

Einkommensstruktur

niedriges Einkommen:	1
⋮	2
mittleres Einkommen:	3
⋮	4
hohes Einkommen	5

Charakteristik des Gebiets

Wohngebiet:	1
Neubaugebiet:	2
Wohngebiet m. Gewerbe:	3
eher gemischtes Gebiet:	4
gemischtes Gebiet:	5

Anzahl der Konkurrenten

über 15:	1
15 bis 10:	2
10 bis 5:	3
5 bis 3:	4
unter 3:	5

Marktverhalten der Konkurrenten

sehr aktiv:	1
aktiv:	2
mittel:	3
passiv:	4
sehr passiv:	5

Passantenfrequenz

sehr niedrig:	1
niedrig:	2
mittel:	3
hoch:	4
sehr hoch:	5

Fortsetzung auf S. 271

<u>Erreichbarkeit mit Öffentlichen Verkehrs- mitteln</u>		<u>Parkmöglichkeit für Individualverkehrsmittel</u>	
sehr schlecht:	1	sehr schlecht:	1
schlecht:	2	schlecht:	2
mittel:	3	mittel:	3
gut:	4	gut:	4
sehr gut:	5	sehr gut:	5

Tab. 13: Interpretation der Ausprägungen der Punktwerte der Marktattraktivität

Filiale	Marktattraktivität	Ertragskraft
1	keine Angaben	20,17
2	290	12,31
3	290	12,57
4	265	15,29
5	300	11,75
6	270	16,49
7	325	16,21
8	260	14,56
9	320	15,16
10	330	11,50
11	295	13,78
12	340	5,57
13	295	13,22
14	300	15,92
15	350	13,69
16	285	4,35
17	315	10,56
18	330	- 5,65

Tab. 14: Werte für das Marktattraktivitäts-Ertragskraft-Portfolio

Filiale	Image	Ertragskraft
1	7,84	20,17
2	7,31	12,31
3	8,40	12,57
4	11,07	15,29
5	9,26	11,75
6	8,21	16,49
7	9,44	16,21
8	7,90	14,56
9	8,40	15,16
10	9,95	11,50
11	9,61	13,78
12	7,45	5,57
13	7,69	13,22
14	7,42	15,92
15	10,85	13,69
16	8,81	4,35
17	8,52	10,56
18	7,20	- 5,61

Tab. 15: Werte für das Image-Ertragskraft-Portfolio

	Filiale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Gewichtung																		
Eriedigung des gesamten Zahlungsverkehrs (Gehalt, Scheck, Überweisung, Daueraufträge, Lastschrift)	x 3	0	0	0	0	0	3+	0	6-	0	0	3+	3-	3+	3-	3+	0	0	6-
Geldumtausch/ausländische Währungen	x 1	2-	2-	2+	0	2+	0	1+	3-	3-	2-	1+	1-	2+	1+	0	0	3+	3-
kurzfristiger Kredit (z.B. Kontoüberziehung)	x 3	3+	3+	3+	9-	9-	9-	0	6+	6-	9-	0	9+	0	0	9+	3-	3+	9+
längerfristiger Kredit (Anschaffungskredite, Baufinanzierung u.ä.)	x 2	6+	4+	6+	6-	6+	6-	2-	6+	6-	4+	4-	6+	4+	4+	6+	6-	6+	6-
Kauf und Verkauf von Wertpapieren	x 1	3-	2-	3+	2-	3-	3+	1-	3-	1-	2-	0	3+	1+	3+	0	0	0	3-
Sparkonto	x 3	0	0	0	0	3+	0	3+	0	0	0	3+	0	3-	0	3-	6-	0	6-
Beratung bei Finanzierungsproblemen	x 1	3-	3+	2+	3-	0	1-	0	0	1+	0	3+	3-	3-	0	3+	3-	3+	3+
Bausparen, Prämiensparen (624,-)	x 2	6+	4-	6-	6-	4+	2-	6-	2-	0	6+	6+	0	2+	6-	4+	2+	6-	2-
Beratung bei Geldanlagen	x 1	3-	0	3+	1-	1+	0	1-	3-	1-	3-	3+	2+	3-	1-	3+	3-	1+	3+
Depot, Schließfach	x 1	3-	3+	1+	1+	2-	3+	0	3-	2-	3-	3-	3+	3+	2+	3+	2-	2-	1+
Sparbriefe	x 2	6-	6-	4+	2-	4-	6+	2-	6-	0	2-	4-	0	6+	6+	4+	6-	0	4-
Termineinlagen/Festgelder	x 3	9-	0	3-	9+	6+	6-	9-	9-	9-	9+	9+	3+	9-	3+	3-	6-	3+	9+
Wechselgeschäft (Wechseldiskont, Wechseleinzug)																			
ausländischer Zahlungsverkehr	x 1	0	1+	0	0	2-	2+	3+	3-	2-	3-	1-	3+	3-	0	3+	2-	2+	1-
Abweichungssumme		14-	0	15+	19-	2-	7-	14-	26-	29-	5-	24+	22+	0	8+	32+	37-	13+	6-

0 = Durchschnitt

- = negative Abweichung vom Durchschnitt

+ = positive Abweichung vom Durchschnitt

Tab. 16: Produktnutzung der Filialen im Vergleich zur Gesamtbank

Legende zu Tabelle 16:

Zur Bewertung der Produktnutzung wurde die Abweichung der einzelnen Filialen vom Gesamtbankdurchschnitt zugrunde gelegt. Die Abweichung wurde als prozentualer Wert von der durchschnittlichen Produktnutzung ermittelt und nach folgendem Schema bewertet:

> + 20 %	=	+ 3
> + 10 % < + 20 %	=	+ 2
> + 5 % < + 10 %	=	+ 1
> - 5 % < + 5 %	=	0
< - 5 % > - 10 %	=	- 1
< - 10 % > - 20 %	=	- 2
< - 20 %	=	- 3

Die einzelnen Produkte wurden je nach ihrer vermuteten Bedeutung für den Ertrag aus dem bilanzwirksamen Geschäft mit Faktoren von 1 bis 3 gewichtet. Das Wechselgeschäft wurde wegen der geringen Nutzung nicht in die Bewertung einbezogen. Der Produktnutzungsgesamtwert als Summe der gewichteten Einzelabweichungen wurde dem Produktnutzungs-Ertragskraft-Portfolio zugrunde gelegt.

Filiale	Produktnutzung	Ertragskraft
1	- 14	20,17
2	0	12,31
3	+ 15	12,57
4	- 19	15,29
5	+ 2	11,75
6	- 7	16,49
7	- 14	16,21
8	- 26	14,56
9	- 29	15,16
10	- 5	11,50
11	+ 24	13,78
12	+ 22	5,57
13	0	13,22
14	+ 8	15,92
15	+ 32	13,69
16	- 37	4,35
17	+ 13	10,56
18	- 6	- 5,61

Tab. 17: Werte für das Produktnutzungs-Ertragskraft-Portfolio

Filiale	Marktattraktivität	Wachstum in % der Bilanzsumme <sup>1)</sup>
1	keine Angaben	keine Angaben
2	290	8,5
3	290	8,4 <sup>2)</sup>
4	265	21,1
5	300	11,4
6	270	10,2
7	325	12,0
8	260	14,1
9	320	12,0 <sup>3)</sup>
10	330	12,7 <sup>4)</sup>
11	295	14,2
12	340	10,1
13	295	11,5
14	300	13,5
15	350	20,5 <sup>3)</sup>
16	285	11,5
17	315	keine Angaben
18	330	92,0 <sup>3)</sup>

1) Durchschnittswachstum von 7 Jahren

2) " " " 3 Jahren

3) " " " 6 Jahren

4) " " " 5 Jahren

Tab. 18: Werte für das Marktattraktivitäts-Unternehmenswachstums-Portfolio

Filiale	Marktattraktivität	Lebenszyklus
1	keine Angaben	16
2	290	18
3	290	17
4	265	17
5	300	17
6	270	17
7	325	17
8	260	17
9	320	16
10	330	16
11	295	16
12	340	16
13	295	16
14	300	16
15	350	15
16	285	16
17	315	10
18	330	5

Tab. 19: Werte für das Marktattraktivitäts-Lebenszyklus-Portfolio

WESTF. WILHELMS-UNIVERSITÄT  
 INSTITUT FÜR MARKETING  
 DIREKTOR: PROF. DR. H. MEFFERT

---

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen, indem Sie die für Sie zutreffenden Antworten ankreuzen oder ausfüllen:

1. Wie lange sind Sie schon Kunde bei der X -Bank?  
 ca. .... Jahre
  
2. Wie häufig gehen Sie in Ihre Zweigstelle der X -Bank durchschnittlich pro Monat? (Bitte ankreuzen)
 

1 mal pro Monat oder seltener	0
2-4 mal pro Monat	0
5 mal pro Monat oder mehr	0
  
3. Bei welchen anderen Geldinstituten (Bank, Sparkasse, Post) unterhalten Sie ein Giro- oder Sparkonto?  

Konto bei	Gegebenenfalls Name des Geldinstituts
o einer Bank	→ 1. _____ 2. _____
o einer Sparkasse	→ 1. _____ 2. _____
o der Post	
  
4. Welches der Geldinstitute ist Ihre Hauptbankverbindung?  

<input checked="" type="checkbox"/> X -Bank	0
anderes Geldinstitut gemäß Frage 3:	_____
  
5. Wenn Sie einmal ganz allgemein an eine Bank denken, welche Eigenschaften sollte sie idealerweise haben?  
 Bitte kreuzen Sie für jede der folgenden Aussagen an, wie sehr die Eigenschaften bei einer aus Ihrer Sicht "idealen Bank" zutreffen sollten:

	dies sollte bei einer idealen Bank			
	sehr zutreffen	ziemlich zutreffen	kaum zutreffen	gar nicht zutreffen
Alle Geldangelegenheiten sind dort abzuwickeln	0	0	0	0
Übersichtliche Schalterhalle	0	0	0	0
Keine Wartezeiten an der Kasse	0	0	0	0
Streng vertrauliche Behandlung aller Geldangelegenheiten der Kunden	0	0	0	0
Klare und verständliche Informationen für die Kunden	0	0	0	0
Ausreichender Parkraum	0	0	0	0
Große Erfahrung im gesamten Bankgeschäft	0	0	0	0
fachkundige und verständliche Beratung in allen Gelddingen	0	0	0	0
Bank für alle Bevölkerungsschichten	0	0	0	0
Angesehene renommierte Bank	0	0	0	0
Freundliche, persönliche Behandlung	0	0	0	0
Man bekommt für's Guthaben günstigere Zinsen als bei anderen Banken	0	0	0	0
Der Weg zur Bank ist kurz	0	0	0	0
Die Gebühren für die Kontoführung sind angemessen	0	0	0	0
Eine Bank für Leute, die nicht viel von Gelddingen verstehen	0	0	0	0
Die Kundenbetreuung ist flott und unbürokratisch	0	0	0	0
Die Kreditkonditionen sind besser als bei anderen Banken	0	0	0	0
Einfache Überziehungsmöglichkeit auf dem Girokonto	0	0	0	0
Hat einen guten Ruf bei Leuten, die sich in Gelddingen auskennen	0	0	0	0
sofortige Informationen über günstige/neue Angebote der Bank	0	0	0	0
großzügige Kreditgewährung	0	0	0	0
Bank macht viel Werbung in der Zeitung	0	0	0	0

6. Im folgenden bitten wir Sie um Ihre Meinung über die **X** -Bank. Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf die X -Bank zu? Bitte kreuzen Sie für jede der Aussagen an, ob diese nach Ihren persönlichen Erfahrungen sehr, ziemlich, kaum oder gar nicht bei der X -Bank zutrifft:

	Trifft für die <u>x-</u> Bank			
	sehr zu	ziemlich zu	kaum zu	gar nicht zu
Alle Geldangelegenheiten sind dort abzuwickeln	0	0	0	0
Übersichtliche Schalterhalle	0	0	0	0
Keine Wartezeiten an der Kasse	0	0	0	0
Streng vertrauliche Behandlung aller Geldangelegenheiten der Kunden	0	0	0	0
Klare und verständliche Informationen für die Kunden	0	0	0	0
Ausreichender Parkraum	0	0	0	0
Große Erfahrung im gesamten Bankgeschäft	0	0	0	0
fachkundige und verständliche Beratung in allen Gelddingen	0	0	0	0
Bank für alle Bevölkerungsschichten	0	0	0	0
Angesehene renommierte Bank	0	0	0	0
Freundliche, persönliche Behandlung	0	0	0	0
Man bekommt für's Guthaben günstigere Zinsen als bei anderen Banken	0	0	0	0
Der Weg zur Bank ist kurz	0	0	0	0
Die Gebühren für die Kontoführung sind angemessen	0	0	0	0
Eine Bank für Leute, die nicht viel von Gelddingen verstehen	0	0	0	0
Die Kundenbetreuung ist flott und unbürokratisch	0	0	0	0
Die Kreditkonditionen sind besser als bei anderen Banken	0	0	0	0
Einfache Überziehungsmöglichkeit auf dem Girokonto	0	0	0	0
Hat einen guten Ruf bei Leuten, die sich in Gelddingen auskennen	0	0	0	0
sofortige Informationen über günstige/ neue Angebote der Bank	0	0	0	0
großzügige Kreditgewährung	0	0	0	0
Bank macht viel Werbung in der Zeitung	0	0	0	0

7. Welche der folgenden Leistungen haben Sie in der letzten Zeit bei der X -Bank oder einer anderen Bank oder Sparkasse in Anspruch genommen? (Bitte Zutreffendes ankreuzen!)

	Bei der X -Bank	Bei einer anderen Bank/Spar- kasse/Post	nehme ich nicht in Anspruch
a) Erledigung des gesamten Zahlungsverkehrs (Gehalt, Scheck, Überweisung, Daueraufträge, Lastschrift)	0	0	0
b) Geldumtausch/ausländische Währungen	0	0	0
c) kurzfristiger Kredit (z. B. Kontoüberziehung)	0	0	0
d) längerfristiger Kredit (Anschaffungsdarlehen, Baufinanzierung u.ä.)	0	0	0
e) Kauf und Verkauf von Wertpapieren	0	0	0
f) Sparkonto	0	0	0
g) Beratung bei Finanzierungsproblemen	0	0	0
h) Bausparen, Prämiensparen (624,-)	0	0	0
i) Beratung bei Geldanlagen	0	0	0
j) Depot, Schließfach	0	0	0
k) Sparbriefe	0	0	0
l) Termineinlagen/Festgelder	0	0	0
m) Wechselgeschäft (Wechseldiskont, Wechseleinzug)	0	0	0
n) ausländischer Zahlungsverkehr	0	0	0

8. Wenn Sie sich einmal zurückerinnern, was waren die wichtigsten Gründe für Sie, eine Bankverbindung bei der X- Bank aufzunehmen?

- a) \_\_\_\_\_  
 b) \_\_\_\_\_  
 c) \_\_\_\_\_

9. Im folgenden finden Sie einige Aussagen über Geldgeschäfte und Banken. Bitte kreuzen Sie jeweils an, in welchem Ausmaß Sie diesen Aussagen ganz persönlich zustimmen:

	s t i m m e i c h			
	sehr zu	ziemlich zu	kaum zu	gar nicht zu
a) Ich habe großes Vertrauen in meine Bank	0	0	0	0
b) Mir ist es lieb, wenn mir möglichst die gesamte Abwicklung meiner Geldgeschäfte abgenommen wird	0	0	0	0
c) Für mich ist die Abwicklung der Geldgeschäfte durch die Bank undurchsichtig	0	0	0	0
d) In Geldgeschäften kenne ich mich sehr gut aus	0	0	0	0
e) Ich lese den Wirtschaftsteil meiner Zeitung intensiv	0	0	0	0

10. Wie beurteilen Sie alles in allem die X -Bank sowie die Geldinstitute, zu denen Sie ebenfalls eine Bankverbindung haben (vgl. Frage Nr. 3)?

sehr gut : 1  
 gut : 2  
 befriedigend: 3  
 ausreichend : 4  
 mangelhaft : 5

- Note für X -Bank  
 Note für Ihre weitere Bankverbindung  
 Note für Ihre weitere Sparkassenverbindung  
 Note für Ihre Postverbindung

11. Im Anschluß erlauben Sie uns einige Fragen zu Ihrer Person, die wie alle Fragen streng anonym behandelt werden:

a) Sie sind

- (1) männlich
- (2) weiblich

b) Wie alt sind Sie?

\_\_\_\_\_ Jahre

c) Welche Schulbildung haben Sie?

- (1) Volksschule
- (2) Realschule  
(mittlere Reife)
- (3) Abitur/Hochschulreife
- (4) Hochschul-/Universitätsabschluß

d) Welche Tätigkeit üben Sie aus?

- (1) Schüler/Student
- (2) Auszubildender
- (3) Hausfrau
- (4) Arbeiter(in)
- (5) Beamter(in)
- (6) Angestellte(r)
- (7) Selbständig
- (8) Rentner

e) Welchen Familienstand haben Sie?

- ledig
- verheiratet
- verwitwet/geschieden/  
getrennt lebend

f) Wieviel Personen leben mit Ihnen im Haushalt zusammen?

ich und \_\_\_\_\_ Personen

g) Wie hoch ist Ihr monatliches Nettofamilieneinkommen?

- (1) bis zu 1.000,- DM netto
- (2) 1.001,- DM bis 2.000,- DM netto
- (3) 2.001,- DM bis 3.000,- DM netto
- (4) 3.001,- DM bis 4.000,- DM netto
- (5) mehr als 4.000,- DM netto

h) Bei welcher der folgenden Zweigstellen der X-Bank sind Sie persönlich Kunde? Wir bitten Sie, die entsprechende Zweigstelle anzukreuzen. Die Frage ist sehr wichtig, um den Service Ihrer Zweigstelle zu verbessern. Auch bei der Beantwortung dieser Frage sind Rückschlüsse auf Ihre Person selbstverständlich nicht möglich.

- |                                     |                                      |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> Zweigstelle 1 | <input type="radio"/> Zweigstelle 10 |
| <input type="radio"/> Zweigstelle 2 | <input type="radio"/> Zweigstelle 11 |
| <input type="radio"/> Zweigstelle 3 | <input type="radio"/> Zweigstelle 12 |
| <input type="radio"/> Zweigstelle 4 | <input type="radio"/> Zweigstelle 13 |
| <input type="radio"/> Zweigstelle 5 | <input type="radio"/> Zweigstelle 14 |
| <input type="radio"/> Zweigstelle 6 | <input type="radio"/> Zweigstelle 15 |
| <input type="radio"/> Zweigstelle 7 | <input type="radio"/> Zweigstelle 16 |
| <input type="radio"/> Zweigstelle 8 | <input type="radio"/> Zweigstelle 17 |
| <input type="radio"/> Zweigstelle 9 | <input type="radio"/> Zweigstelle 18 |

---

Wir bitten Sie um baldige Rücksendung des ausgefüllten Fragebogens an

Herrn Prof. Dr. H. Meffert  
 Institut für Marketing  
 Universität Münster  
 Universitätsstraße 14-16  
 4400 Münster

im beiliegenden Freiumschlag.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Literaturverzeichnis

- Aaker, D.A.                      Strategic Market Management,  
New York u.a. 1984
- Abell, D.F.                      Defining the Business. The Starting  
Point of Strategic Planning, Engle-  
wood Cliffs, N.J. 1980
- Abell, D.F.,  
Hammond, J.S.                      Strategic Market Planning, Engle-  
wood Cliffs, N.J. 1979
- Adolfse, J.,  
Vervoordeldonk, F.                      Strategic Planning and Policy  
Making in Banks, in: LRP, June 1979,  
S. 73-81
- Aghte, K.                      Strategie und Wachstum der Unter-  
nehmung, Baden-Baden 1972
- Agplan (Hrsg.)                      Portfolio-Management. Ein strate-  
gisches Führungskonzept und seine  
Leistungsfähigkeit, Berlin 1982
- Ajzen, I.,  
Fishbein, M.                      Understanding Attitudes and Pre-  
dicting Social Behavior, Englewood  
Cliffs, New Jersey 1980
- Albach, H.                      Strategische Unternehmensplanung bei  
erhöhter Unsicherheit, in: ZfB 1978,  
S. 702-715
- Altmann, N.,  
Bechtle, G.                      Betriebliche Herrschaftsstruktur  
und industrielle Gesellschaft,  
München 1970
- Anderson, W.T.jr.,  
Cox III, E.P.,  
Fulcher, D.G.                      Bank Selection Decisions and Mar-  
ket Segmentation, in: JoM, January  
1976, S. 40-45

- Andreae, M. Portfolio-Management in der Führungspraxis: Information, Motivation, Organisation, Kontrolle, in: Portfolio-Management, hrsg. v. agplan, Gesellschaft für Planung e.V., Berlin 1982, Kennzahl 4837
- Ansoff, H.I. Corporate Strategy, New York u.a. 1965
- Ansoff, H.I. Strategic Management, London and Basingstoke 1979
- Ansoff, H.I. Implanting Strategic Management, Englewood Cliffs, New Jersey 1984
- Ansoff, H.I. A Model for Diversification, in: Management Science 1958, S. 392 ff.
- Ansoff, H.I. Managing Surprise and Discontinuity - Strategic Response to Weak Signals, in: ZfbF 1976, S. 129-152
- Ansoff, H.I., Hayes, R.L. Introduction, in: From Strategic Planning to Strategic Management, hrsg. v. H.I. Ansoff, R.P. Declerck, R.L. Hayes, London and Basingstoke 1976, S. 1-12
- Ansoff, H.I., Kirsch, W., Roventa, P. Unschärfe-Positionierung in der strategischen Portfolio-Analyse, in: ZfB 1981, S. 963-988
- Assael, H. Consumer Behavior and Marketing Action, Boston, Massachusetts 1981
- Backhaus, K. Investitionsgüter-Marketing, München 1982
- Bartos, R. Over 49: the invisible consumer market, in: HBR, January-February 1980, S. 140-148



- Boyens, F.W. Standardisierung als Element der Marketingpolitik von Filialsystemen des Einzelhandels, Frankfurt/M. 1981
- Büschgen, H.E. Bank-Unternehmensführung, Frankfurt/M. 1981
- Büschgen, H.E. Banken im sich verändernden Umfeld, in: ZfB 1982, S. 3-26
- Büschgen, H.E. Strategische Bankunternehmensplanung und Geschäftsfeldplanung, in: BBl 1983, S. 274-279
- Büschgen, H.E. Strategische Planung im marktorientierten Bankbetrieb, in: Die Bank 1983, S. 260-271
- Büschgen, H.E. Entwicklungslinien und Zukunftsperspektiven der Geldvermögensbildung aus Bankensicht, in: Die Bank 1984, S. 104-113
- Bundesministerium der Finanzen (Hrsg.) Grundsatzfragen der Kreditwirtschaft, Bericht der Studienkommission, Heft 28 der Schriftenreihe des BMF, Bonn 1979
- Burda, W.A. Veränderungen im Bankenmarketing, in: DBW 1984, S. 3-10
- Butler, G. Bevölkerungsrückgang in der Bundesrepublik Deutschland, Ausmaß und Konsequenzen, Köln 1979
- Buzzell, R.D.,  
Gale, B.,  
Sultan, R.G.M. Market share - a key to profitability, in: HBR, January-February 1975, S. 97-106
- Calantone, R.J.,  
Sawyer, A.G. The Stability of Benefit Segments, in: Journal of Marketing Research 1978, S. 395-404

- Carroll, J. Californians plug into home banking, in: The Bankers' Magazine, June 1982, S. 23
- Cattó, V. Market Share and Profits, in: Business Economics, May 1980, S. 39-44
- Cramer, J.E. Vom Allround-Institut zum Marktspezialisten, in: Bank und Markt, Heft 3, 1981, S. 5-10
- Cravens, D.W. Strategic Marketing, Homewood, Ill. 1982
- Cyert, R.M., March, J.G. A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N.J. 1963
- Day, G.S. Strategic Market Planning, St. Paul u.a. 1984
- Degenhart, H. Strategische Unternehmensführung in Kreditinstituten: Schlüssel zur Zukunftsbewältigung, in: ÖBA 1983, S. 251-265
- Deppe, H.-D. Bankbetriebliches Wachstum. Funktionalzusammenhänge und Operations Research in Kreditinstituten, Stuttgart 1969
- Deutsche Bundesbank (Hrsg.) Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, November 1983
- Deutsche Bundesbank (Hrsg.) Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, Oktober 1984
- Deutsche Bundesbank (Hrsg.) Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, November 1984

- Dolff, P. Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle in Kreditinstituten, in: Fragen der Bankplanung, hrsg. v. L. Mülhaupt, Frankfurt/M. 1975, S. 29-55
- Drewes, W., Küppers, E. Die siebziger Jahre - Jahrzehnt des Sparkassen-Marketing, in: Sparkasse 1980, S. 291-302
- Droste, K.D., Faßbender, H., Pauluhn, B., Schlenzka, P.F., Löhneysen, E.v. Falsche Ergebnisinformationen - Häufige Ursache für Fehlentwicklungen in Banken, in: Die Bank 1983, S. 313-323
- Drucker, P.F. The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society, New York 1969
- Dunst, K.H. Portfolio Management, Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, Berlin, New York 1979
- Durand, R.M., Eckrich, D.W., Sprecher, C.R. Bank Image: An Adequacy-Importance Approach, in: JBR, Autumn 1978, S. 168-172
- Durstberger, H. Wechselbeziehungen zwischen strategischer und operativer Planung, in: Strategische Bankplanung, Vorträge und Berichte der Tagung Strategische Bankplanung am 30. September 1982, hrsg. v. H.J. Krümmel und B. Rudolph, Frankfurt/M. 1983, S. 273-285
- Eick, K.-G. Segmentierung von Geschäftsfeldern und Geschäftseinheiten - Eine strategische Analyse im Strategie-Struktur-Zusammenhang, Diss. Augsburg 1982
- Eilenberger, G. Bankbetriebswirtschaftslehre, München, Wien 1982

- Engeleiter, H.-J. Die Portfolio-Technik als Instrument der strategischen Planung, in: BFuP 1981, S. 407-420
- Engelhardt, W.H.,  
Günter, B. Investitionsgütermarketing, Stuttgart u.a. 1981
- Feldbausch, F.K. Bankmarketing, München 1975
- Ferstl, Chr. Bankbetriebliche Diversifikationsstrategien, Berlin 1977
- Feyl, W. Unternehmensplanung im Bankbetrieb. Möglichkeiten und Grenzen, in: ÖBA 1978, S. 398-409
- Frank, R.W.,  
Massy, W.F.,  
Wind, Y. Market Segmentation, Englewood Cliffs, N.J. 1972
- Freter, H. Marktsegmentierung, Stuttgart u.a. 1983
- Freter, H. Interpretation und Aussagewert mehrdimensionaler Einstellungsmodelle im Marketing, in: Konsumentenverhalten und Information, hrsg. v. H. Meffert, H. Steffenhagen, H. Freter, Wiesbaden 1979, S. 163-184
- Gabele, E. Die Leistungsfähigkeit der Portfolio-Analyse für die strategische Unternehmensführung in: Unternehmensführung aus Finanz- und bankwirtschaftlicher Sicht, hrsg.v. E. Rühli u. J.-P. Thommen, Stuttgart 1981, S.45-61
- Gälweiler, A. Unternehmensplanung, Frankfurt, New York 1974
- Gälweiler, A. Unternehmenssicherung und strategische Planung, in: ZfbF 1976, S. 362-379

- Gälweiler, A.                    Strategische Geschäftseinheiten (SGE) und Aufbauorganisation der Unternehmung, in: ZO 1979, S. 252-260
- Gälweiler, A.                    Portfolio-Management. Produkt/Markt-Strategien als Voraussetzung, in: ZFO 1980, S. 183-190
- Gaitanides, M.                   Strategie und Struktur. Zur Bedeutung ihres Verhältnisses für die Unternehmungsentwicklung, in: ZFO 1985, S. 115-122
- Geise, W.                         Einstellung und Marktverhalten. Analyse der theoretisch-empirischen Bedeutung des Einstellungskonzepts im Marketing und Entwicklung eines alternativen Forschungsprogramms aus alltagstheoretischer Perspektive, Frankfurt/M. 1984
- Gerke, W.                         Was folgt auf drei Jahrzehnte Wachstumsstrategie der Kreditinstitute?, in: Bank und Markt, Heft 5, 1982, S. 28-32
- Gerl, K.,  
Roventa, P.                        Strategische Geschäftseinheiten - Perspektiven aus der Sicht des Strategischen Managements, in: ZfbF-Kontaktstudium 1981, S. 843-858
- Goedecke, K.                      Marketingkonzeption und -strategien der Banken beim Angebot von Kapitalanlagemöglichkeiten, Diss. Berlin 1972
- Gönnel, M.                        Erfahrung mit der Bildung strategischer Geschäftsfelder in einer mittelgroßen Bank, in: Strategische Bankplanung, Vorträge und Berichte der Tagung Strategische Bankplanung am 30. September 1982, hrsg. v. H.J. Krümmel und B. Rudolph, Frankfurt/M. 1983, S. 182-205

- Grimm, U. Analyse strategischer Faktoren; ein Beitrag zur Theorie der strategischen Unternehmensplanung, Wiesbaden 1933
- Gröne, A. Marktsegmentierung bei Investitionsgütern, Wiesbaden 1977
- Grüger, W. Das Posthorn - bald Zeichen für Universalbankservice?, in: Bankbetriebliche Information, Heft 11, 1980, S. 1-3
- Gutenberg, E. Planung im Betrieb, in: ZfB 1952, S. 669-684
- Guth, W. Entwicklungslinien des internationalen Bankgeschäfts, in: Die Bank 1983, S. 300-305
- Hadaschik, M. Die Einsatzbedingungen organisierter langfristiger Unternehmensplanung, Diss. Berlin 1979
- Hafner, K. Die Möglichkeiten des Homebanking und sein Einfluß auf die Geschäftspolitik der Kreditinstitute, Frankfurt/M. 1984
- Hagenmüller, K.F. Bankbetrieb und Bankpolitik, Wiesbaden 1959
- Hagenmüller, K.F. Der Bankbetrieb, Band III, 4. überarbeitete Aufl., Wiesbaden 1977
- Hahn, O. Struktur der Bankwirtschaft, Bd. I: Banktypologie und Universalbanken, Berlin 1981
- Hahn, O. Struktur der Bankwirtschaft, Bd. II: Spezialbanken und Internationale Banken, 1. Teilband, Berlin 1984

- Hahn, O.                    Das Passivgeschäft als Banklei-  
stungsangebot, in: ÖBA 1976,  
S. 392-401
- Hahn, O.                    Probleme des Universalbanksystems,  
in: ÖBA 1980, S. 346-361
- Hahn, O.                    Zukunftsperspektiven der deutschen  
Bankwirtschaft bis zur Jahrhundert-  
wende, in: Die Bank 1981, S. 481-  
492
- Hall, W.K.                  SBU's: Hot, New Topic in the Manage-  
ment of Diversification, in: Business  
Horizons, No. 2, 1978, S. 17-25
- Haseloff, O.W.             Psychologische Probleme des Mar-  
ketings für Bankdienstleistungen,  
in: Interview und Analyse 1980,  
S. 269-273 und S. 340-344
- Haspesslagh, P.            Portfolioplanning: uses and limits,  
in: HBR, January-February 1982,  
S. 58-73
- Haumer, H.                 Die Banken in den achtziger Jahren,  
in: ZfgK 1979, S. 1128-1132
- Hauschildt, J.             Entscheidungsziele. Zielbildung in  
innovativen Entscheidungsprozessen:  
theoretische Ansätze und empirische  
Prüfung, Tübingen 1977
- Hauschildt, J.             Unterschiede in der Zielkonzeption  
privatwirtschaftlicher, genos-  
senschaftlicher und öffentlicher Ban-  
ken?, in: Zeitschrift für öffent-  
liche und gemeinwirtschaftliche Un-  
ternehmen, Band 1, Heft 4, 1978,  
S. 26-44
- Hauschildt, J.             Zielsysteme, in: Handwörterbuch der  
Organisation, hrsg. v. E. Grochla,  
2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 2419-  
2430

- Hawkins, D.I.,  
Best, R.J.,  
Coney, K.A.                      Consumer Behavior. Implications  
for Marketing Strategy. Revised  
Edition, Plano, Texas 1983
- Hedley, B.                              Strategy and the "Business Port-  
folio", in: LRP, No. 1, 1977,  
S. 9-15
- Heinemann, M.                        Einkaufsstättenwahl und Firmen-  
treue des Konsumenten, Wiesbaden  
1976
- Heinen, E.                              Das Zielsystem der Unternehmung,  
3. Aufl., Wiesbaden 1976
- Heiner, V.                              Handel 2000. Eine Untersuchung  
des Battelle-Instituts im Auftrag  
der Eckes-Gruppe, in: Markenartikel  
1983, S. 348-350
- Henderson, B.D.                        Die Erfahrungskurve in der Unter-  
nehmensstrategie, Frankfurt, New  
York 1974
- Henzler, H.                            Strategische Geschäftseinheiten (SGE):  
Das Umsetzen von strategischer Pla-  
nung in Organisation, in: ZfB 1978,  
S. 912-919
- Heseler, P.                            Neue Wege der Distribution von  
Bankleistungen, in: Die Bank 1980,  
S. 75-79
- Hinterhuber, H.H.                      Strategische Unternehmensführung,  
3. Aufl., Berlin, New York 1984
- Hintsch, Th.                            Geschäftsfeldsteuerung in Kredit-  
instituten, Frankfurt/M. u.a. 1984
- Hoffmann, J.                            Erkenntnisse aus der Portfolio-  
Analyse der Konkurrenz für die eige-  
nen Produkt-/Markt-Strategien, in:  
Portfolio-Management, hrsg. v. agplan,  
Gesellschaft für Planung e.V.,  
Berlin 1982, Kennzahl 4834

- Hooven, E. van                    Gedanken zur Zukunft des Bankgeschäfts, in: Die Bank 1982, S. 250-253
- Humphrey, D.B.                    Are There Economies of Scale in Check Processing at the Federal Reserve?, in: JBR, Spring 1980, S. 8-19
- Humphrey, D.B.                    Scale Economies at Automated Clearinghouses, in: JBR, Summer 1981, S. 71-81
- Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.)                    Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Ausgabe 1984, Köln 1984
- Jacob, H.                            Die Aufgaben der strategischen Planung - Möglichkeiten und Grenzen, in: Strategisches Management, Teil 1, Hrsg.: H. Jacob, Wiesbaden 1982, S. 41-67
- Jacob, H.                            Das PIMS-Programm, in: WISU 1983, S. 262-266
- Jain, S.C.                            Marketing Planning and Strategy, Cincinnati, Ohio 1981
- Jauschowitz, D.                    Spezifische Probleme der Marktforschung im Bankmarketing, in: ÖBA 1975, S. 71-81
- Johannsen, U.                        Das Marken- und Firmen-Image, Theorie, Methodik, Praxis, Berlin 1971

- Kappler, E. Zielsetzungs- und Zieldurchsetzungsplanung in Betriebswirtschaften, in: Unternehmensplanung, hrsg. v. H. Ulrich, Wiesbaden 1975, S. 82-102
- Kiechel, W. zitiert nach: Schlenzka, P.F., Nur eine implementierte Strategie ist eine gute Strategie, in: Strategische Bankplanung, Vorträge und Berichte der Tagung Strategische Bankplanung am 30. September 1982, hrsg. v. H.J. Krümmel und B. Rudolph, Frankfurt/M. 1983, S. 303-314
- Kilgus, E. Bank-Management in Theorie und Praxis, Bern, Stuttgart 1982
- Kilgus, E. Die Unternehmensphilosophie als Grundlage einer langfristigen betrieblichen Bankpolitik, in: Schweizer Banken in der Welt von morgen, Hrsg.: L. Schuster, Bern, Stuttgart 1975, S. 201-215
- Kirsch, W., Esser, W.M., Gabele, E. Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979
- Kirsch, W., Trux, W. Perspektiven eines Strategischen Managements, in: Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management, hrsg. v. W. Kirsch, München 1981, S. 290-396
- Kirsch, W., Trux, W. Vom Marketing zum strategischen Management, in: Jahrbuch des Marketing, hrsg. v. K. Schöttle, Essen 1982, S. 58-77
- Klekottka, F.-I. Umsetzung der Ziele strategischer Planungen in regionale und zeitliche Teilziele, in: Strategische Bankplanung, Vorträge und Berichte der Tagung Strategische Bankplanung am 30. September 1982, hrsg. v. H.J. Krümmel und B. Rudolph, Frankfurt/M. 1983, S. 286-298

- Koch, H.                    Aufbau der Unternehmensplanung,  
Wiesbaden 1977
- Koch, H.                    Integrierte Unternehmensplanung,  
Wiesbaden 1982
- Koch, H.                    Die zentrale Globalplanung als Kern-  
stück der integrierten Unterneh-  
mensplanung, in: ZfbF 1972, S. 222-  
252
- Koch, H.                    Zum Verfahren der strategischen  
Programmplanung, in: ZfbF 1979,  
S. 145-161
- Köhler, R.                 Grundprobleme der strategischen  
Marketingplanung, in: Die Führung  
des Betriebes, Herrn Prof. Dr. Dr.  
h.c. Curt Sandig zu seinem 80. Ge-  
burtstag gewidmet, hrsg. v. M.N. Geist  
und R. Köhler, Stuttgart 1981,  
S. 261-291
- Kolbeck, R.                Bankbetriebliche Planung, Wies-  
baden 1971
- Kotler, Ph.                Marketing-Management: Analyse, Pla-  
nung und Kontrolle, 4. völlig  
neubearbeitete Aufl., Deutsche Über-  
setzung von H. Reber, Stuttgart  
1982
- Kreikebaum, H.            Strategische Unternehmensplanung,  
Stuttgart u.a. 1981
- Kreikebaum, H.            Zur Akzeptanz strategischer Planungs-  
systeme, in: Marketing ZFP 1983,  
S. 103-107
- Kreikebaum, H.,  
Grimm, U.                 Die Analyse strategischer Faktoren  
und ihre Bedeutung für die strate-  
gische Planung, in: WiSt 1983,  
S. 6-12

- Kroeber-Riel, W.            Konsumentenverhalten, 3. wesentlich  
erneuerte und erweiterte Aufl., Mün-  
chen 1984
- Krümmel, H.-J.            Bankzinsen. Untersuchungen über  
die Preispolitik von Universalban-  
ken, Köln u.a. 1964
- Krümmel, H.-J.            Liquiditätssicherung als Teil der  
Unternehmenspolitik der Banken,  
in: Kredit und Kapital 1969,  
S. 60 ff.
- Krümmel, H.-J.            Bankwirtschaftliche Perspektiven  
für die 80er Jahre, in: Strategische  
Bankplanung, Vorträge und Berichte  
der Tagung Strategische Bankplanung  
am 30. September 1982,  
hrsg. v. H.J. Krümmel und B. Rudolph,  
Frankfurt/M. 1983, S. 13-30
- Krümmer, St.            Strategisches Management im Bankbe-  
trieb, Diss. St. Gallen 1983
- Kubicek, H.            Unternehmungsziele, Zielkonflikte  
und Zielbildungsprozesse, in:  
WiSt 1981, S. 458-466
- Kudla, R.J.            The current Practice of Bank Long-  
Range Planning, in: LRP Nr. 3,  
1982, S. 132-138
- Kühnen, H.            Perspektiven deutscher Bankpolitik,  
in: Die Bank 1980, S. 4-6
- Kupsch, P.            Unternehmungsziele, Stuttgart, New  
York 1979
- Lange, Bernd            Portfolio-Methoden in der strate-  
gischen Unternehmensplanung,  
Diss. Hannover 1981

- Lange, B. Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung, in: Die Unternehmung 1982, S. 27-41
- Lange, B. Die Erfahrungskurve als Instrument der strategischen Bankplanung?, in: Strategische Bankplanung, Vorträge und Berichte der Tagung Strategische Bankplanung am 30. September 1982, hrsg. v. H.J. Krümmel und B. Rudolph, Frankfurt/M. 1983, S. 142-158
- Laurent, C.R. Image and Segmentation in Bank Marketing, in: The Bankers' Magazine, Vol. 162, No. 4, 1979, S. 32-37
- Lehner, H., Müller, M. Der Filialvergleich bei Banken, Bern 1976
- Levitt, Th. Marketing Myopia, in: HBR, July-August 1960, S. 45-56
- Lorange, P. Implementation of Strategic Planning, Englewood Cliffs, N.J. 1982
- Lorange, P., Vancil, R.F. Ein strategisches Planungskonzept aufbauen und realisieren, in: Harvard Manager, Heft 1, 1979, S. 77-86
- Lubitz, K.-J. Bankmarketing gegenüber mittelständischen Betrieben, Frankfurt/M. 1984
- Mainz, A. Geschäftsstellenkonzept der Zukunft, in: BBl 1982, S. 296-303
- Mandell, L., Lachmann, R., Orgler, Y. Interpreting the Image of Banking, in: JBR, Summer 1981, S. 96-104

- March, J.G.,  
Simon, H.A.                      Organizations, New York u.a. 1958
- Markowitz, H.M.                Portfolio-Selection. Efficient  
Diversification of Investments,  
New York, London, Sydney 1959
- Mattes, H.                        Rahmenbedingungen und Grundsätze  
der Unternehmungspolitik, Zielkon-  
zeptionen, in: Obst, G., Hintner,  
O., Geld-, Bank- und Börsenwesen,  
37. völlig neu gestaltete Aufl.,  
hrsg. v. N. Klotten und J.H. von  
Stein, Stuttgart 1982, S. 539-578
- Mauerer, A.                      Cross-selling und Selbstbedineung,  
in: Geldinstitute, Heft 5, 1980,  
S. 149-153
- Mauthe, K.D.,  
Roventa, P.                      Versionen der Portfolio-Analyse auf  
dem Prüfstand, in: ZFO 1982,  
S. 191-204
- McCall, A.S.                      Economies of Scale, Operating  
Efficiencies and the Organizational  
Structure of Commercial Banks,  
in: JBR, Summer 1980, S. 95-100
- Meffert, H.                        Die Flexibilität in betriebswirtschaft-  
lichen Entscheidungen, Habil.Schrift  
München 1968
- Meffert, H.                        Marketing. Einführung in die Absatz-  
politik, 6. Aufl., Wiesbaden 1982
- Meffert, H.                        Bildschirmtext als Kommunikations-  
instrument. Einsatzmöglichkeiten im  
Marketing, Stuttgart u.a. 1983
- Meffert, H.                        Marktorientierte Führung in stag-  
nierenden und gesättigten Märkten,  
Arbeitspapier Nr. 9 der Wissenschaft-  
lichen Gesellschaft für Marketing  
und Unternehmensführung e.V.,  
hrsg. v. H. Meffert und H. Wagner,  
Münster 1983

- Meffert, H.                    Neue Medien im Marketing - Entwicklungen, Einsatzmöglichkeiten und Auswirkungen, Arbeitspapier zum 2. Münsteraner Marketing-Symposium am 13. Oktober 1984, Münster 1984
- Meffert, H.                    Unternehmensziele, in: Jahrbuch des Marketing, hrsg. v. K. Schöttle, Essen 1971, S. 22-34
- Meffert, H.                    Interpretation und Aussagewert des Lebenszyklus-Konzeptes, in: Neuere Ansätze der Marketingtheorie, Festschrift zum 80. Geburtstag von O.R. Schnutenhaus, hrsg. v. P. Hammann u.a., Berlin 1974, S. 85-134
- Meffert, H.                    Die Einführung des Kundenmanagements als Problem des geplanten organisatorischen Wandels, in: Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Festschrift für Guido Fischer, hrsg. v. R. Wunderer, Berlin 1979, S. 285-320
- Meffert, H.                    Strategische Planung in gesättigte, rezessiven Märkten, in: asw Heft 6, 1980, S. 89-97
- Meffert, H.                    Marktführer in gesättigten Märkten, in: asw, Heft 7, 1980, S. 54-59
- Meffert, H.                    Strategische Planungskonzepte in stagnierenden und gesättigten Märkten, in: DBW 1983, S. 193-209
- Meffert, H.                    Marketingstrategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, in: Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation, Edmund Heinen zum 65. Geburtstag, hrsg. v. L. Pack und D. Börner, Wiesbaden 1984, S. 37-72

- Meffert, H.                    Unternehmensführung und neue  
Informationstechnologien, in: DBW  
1984, S. 461-465
- Meffert, H.                    Größere Flexibilität als Unterneh-  
mungskonzept, in: ZfbF 1985,  
S. 121-137
- Meffert, H.,                    Internationales Marketing, Stuttgart  
Althans, J.                    u.a. 1982
- Meffert, H.,                    Strategische Unternehmensplanung.  
Wehrle, F.                    Eine Bestandsaufnahme ausgewählter  
Grundprobleme, Arbeitspapier Nr. 4  
der Wissenschaftlichen Gesellschaft  
für Marketing und Unternehmensführung  
e.V., hrsg. v. H. Meffert, u.  
H. Wagner, Münster 1982
- Meidan, A.                    Bank Marketing Management, London  
and Basingstoke 1984
- Mertin, K.                    Universalbankprobleme - Versuch  
einer Rückbesinnung, in: ZfgK 1981,  
S. 88-92
- Meyer, A.                    Dienstleistungs-Marketing. Erkennt-  
nisse und praktische Beispiele,  
Augsburg 1983
- Meyer zu                    Die Optimalplanung von Kapitalbe-  
Selhausen, H.                    schaffung und Kapitalverwendung  
einer Kreditbank mit den Methoden  
der Unternehmensforschung, Köln  
1970

- Meyer zu Selhausen, H.      Quantitative Marketing-Modelle in der Kreditbank. Oberziel-orientierte Bewertung globaler Entscheidungsalternativen, Berlin 1976
- Mülhaupt, L.                Einführung in die Betriebswirtschaftslehre der Banken, 2. Aufl., Wiesbaden 1978
- Mülhaupt, L.                Von der Bankenkrise 1931 zur Bankenaufsicht 1931, in: ZfbF 1982, S. 435-455
- Mülhaupt, L.,  
Dolff, P.                    Die Bedeutung des Zielsystems für die Zielplanung in Sparkassen, in: Nachrichten aus dem Institut für Kreditwesen und der Bankwirtschaftlichen Forschungsstelle der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 8, Oktober 1974, S. 1-33
- Mülhaupt, L.,  
Dolff, P.                    Die Zielplanung in Genossenschaftsbanken, in: Kredit und Kapital, 1975, S. 496-523
- Müller, G.,  
Roventa, P.,  
Lückerath, Th.             Die Bewertung der Marktattraktivität, in: Die Unternehmung 1981, S. 105-119
- Müller, S.,  
Beeskow, W.                Einkaufsstättenimage und Einkaufsstättenwahl, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 1982, S. 400-426
- Müller-Vogg, H.            Finanz-Supermarkt im Warenhaus, in: FAZ vom 23.2.1985, S. 13
- Neubauer, F.-F.            Portfolio-Management, Neuwied 1982
- Neubauer, F.-F.            Das PIMS-Programm und Portfolio-Management, in: Strategische Unternehmensplanung. Stand und Entwicklungstendenzen, hrsg. v. D. Hahn und B. Taylor, Würzburg, Wien 1980, S. 135-162

- Nie, N.H.,  
u.a. SPSS - Statistical Package for  
the Social Science, 2nd Edition,  
New York u.a. 1975
- Niedereichholz,  
Chr. Strategische Perspektiven der Bank-  
automation, in: Strategische Bank-  
planung, Vorträge und Berichte der  
Tagung Strategische Bankplanung  
am 30. September 1982, hrsg. v. H.  
J. Krümmel und B. Rudolph, Frankfurt/  
M. 1983, S. 257-267
- Ortmann, G. Unternehmungsziele als Ideologie,  
Köln 1976
- o.V. "Offshore"- geduldet, aber nicht ge-  
liebt, in: ZfgK 1981, S. 705-706
- o.V. Spiel ums Überleben, in: WiWo,  
Nr. 20, 1982, S. 46-61
- o.V. You can buy your stocks where you  
buy your socks, in: The Bankers'  
Magazine, October 1982, S. 9-10
- o.V. Bankenvertrieb zwischen Filiale  
und Chip, in: asw, Heft 10, 1984,  
S. 42-50
- o.V. Banking im Blick, in: Wirtschafts-  
woche, Nr. 51, 1984, S. 142-146
- o.V. Wenn Postboten für Bankdienste  
werben, in: FAZ vom 5.11.1984,  
S. 17
- o.V. Banken müssen Eigenkapital erhöhen,  
in: FAZ vom 8.12.1984, S. 13
- o.V. Sparbrocken und Krümel, in: Wirt-  
schaftswoche, Nr. 50, 1984, S. 28-30

- Overtheil, W.            Standardisierung versus Differenzierung in Filialsystemen des Einzelhandels, Frankfurt/M, Bern 1983
- Peters, Th.J.,  
Waterman, R.H.jun.      Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 9. Aufl., Landsberg am Lech 1984
- Porter, M.E.            Wettbewerbsstrategie - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt/M. 1983
- Potthoff, P.            Planungsverfahren unter Unsicherheit als Instrument der strategischen und taktischen Gesamtplanung einer Universalbank, Diss. Münster 1977
- Reidlinger, S.          Preispolitik des deutschen Kreditgewerbes im Zahlungsverkehr der Privatkundschaft, in: ÖBA 1982, S. 218-223
- Rentsch, H.            Die rechtliche Ordnung des Marketings im Bankengewerbe, Diss. Bern 1978
- Robens, H.            Schwachstellen der Portfolio-Analyse als Grundlage einer Strategieplanung, Arbeitspapier Nr. 84/04 des Instituts für Wirtschaftswissenschaften der RWTH Aachen, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftspolitik und Marketing, Hrsg.: H. Steffenhagen, Aachen 1984
- Robertson, D.H.,  
Bellenger, D.N.        Identifying Bank Market Segments, in: JBR, Winter 1977, S. 276-283
- Röhr, H.            Potentialorientierte Marketing-Planung im Universalbankbetrieb, Diss. Köln 1973
- Roventa, P.            Portfolio-Analyse und strategisches Management, Ein Konzept zur strategischen Chancen- und Risikohandhabung, Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften, hrsg. v. W. Kirsch, München 1979

- Roventa, P.,  
Müller, G.                    Marktattraktivität, in: Die Unter-  
nehmung 1981, S. 229-251
- Rudolph, B.                    Instrumente der strategischen Un-  
ternehmensplanung - Stand und Ent-  
wicklungstendenzen, in: Strategische  
Bankplanung, Vorträge und Berichte  
der Tagung Strategische Bankplanung  
am 30. September 1982, hrsg. v.  
H.J. Krümmel und B. Rudolph,  
Frankfurt/M. 1983, S. 47-85
- Rumelt, R.                    Strategy, Structure and Economic  
Performance, Cambridge, Mass. 1974
- Sachverständigen-            Chancen für einen langen Auf-  
rat zur Begutach-            schwingung, Jahresgutachten 1984/85  
tung der gesamt-  
wirtschaftli-  
chen Entwick-  
lung
- Sandig, C.                    Betriebswirtschaftspolitik, 2. Aufl.,  
Stuttgart 1966
- Sielaff, G.                    Die Nutzung der Post als Distri-  
butionsweg für Kreditinstitute,  
in: ÖBA 1980, S. 270-291
- Slevogt, H.                    Bankpreispolitik, in: ÖBA 1981,  
S. 319-332
- Slevogt, H.                    Nach Kundengruppen divisionalisier-  
te Absatzorganisation für Univer-  
salbanken, in: ÖBA 1982, S. 20-30
- Spettmann, Th.                Budgetierung im finanziellen Lei-  
stungsbereich der Bank mit Hilfe  
eines modularen Planungsmodells,  
München 1979
- Spiegel, B.                    Die Struktur der Meinungsverteilung  
im sozialen Feld, Bern, Stuttgart  
1961

- Spiegel Verlag  
(Hrsg.)      Soll und Haben. Eine Untersuchung  
über Einstellungen zum Geld und  
den Besitz von Konten, Wertpapie-  
ren, Lebensversicherungen und Bau-  
sparverträgen, Hamburg 1980
- Springer, C.H.      Strategic Management in General  
Electric, in: Operations Research,  
No. 6, 1973, S. 1177-1182
- Süchting, J.      Bankmanagement, Stuttgart 1982
- Süchting, J.      Die Einkaufswirtschaftlichkeit für  
Bankleistungen und die Zweigstellen-  
politik, in: Bank-Betrieb 1968,  
S. 277-280
- Süchting, J.      Die Bankloyalität als Grundlage  
zum Verständnis der Absatzbeziehun-  
gen von Kreditinstituten, in: Kre-  
dit und Kapital, 1972, S. 269-300
- Süchting, J.      Marketing, in: Obst, G., Hintner,  
O., Geld-, Bank- und Börsenwesen,  
37. völlig neu gestaltete Aufl.,  
hrsg. v. N. Kloten u. J.H. von  
Stein, Stuttgart 1982, S. 578-  
616
- Süchting, J.      Zum Problem des "angemessenen"  
Eigenkapitals von Kreditinstituten,  
in: ZfbF 1982, S. 397-415
- Sunderland, N.V.      Bank Planning Models, Bern 1974
- Szyperski, N.,  
Winand, U.      Strategisches Portfolio-Management:  
Konzept und Instrumentarium, in:  
ZfbF-Kontaktstudium 1978, S. 123-  
132
- Szyperski, N.,  
Winand, U.      Duale Organisation - Ein Konzept  
zur organisatorischen Integra-  
tion der strategischen Geschäfts-  
feldplanung, in: ZfbF-Kontaktstudium  
1979, S. 195-205

- Schäfer-Lehnen, A. Marktorientierte strategische Planung bei Bausparkassen, Köln 1981
- Scheuch, F. Dienstleistungsmarketing, München 1982
- Schiemenz, B., Siewert, L. Ziele und Zielbeziehungen in der Unternehmung, in: ZfB 1979, S. 581-603
- Schierenbeck, H. Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 7. erweiterte und verbesserte Aufl., München, Wien 1983
- Schierenbeck, H. Strategische Finanzplanung in Kreditinstituten, in: Strategische Bankplanung, Vorträge und Berichte der Tagung strategische Bankplanung am 30. September 1982, Hrsg.: H.J. Krümmel und B. Rudolph, Frankfurt/M. 1983, S. 224-239
- Schierenbeck, H. Die Struktur des amerikanischen Bankwesens, in: Nachrichten aus dem Institut für Kreditwesen, Nr. 28, Wintersemester 1984/85, S. 31-61
- Schierenbeck, H. Ertragsorientiertes Bankmanagement, Wiesbaden 1985
- Schimmelmann, W. von Strategische Geschäftsfeldkonzeptionen in Banken, in: Strategische Bankplanung, Vorträge und Berichte der Tagung Strategische Bankplanung am 30. September 1982, hrsg. v. H.J. Krümmel und B. Rudolph, Frankfurt/M. 1983, S. 165-181
- Schlenzka, P.F. Nur eine implementierte Strategie ist eine gute Strategie, in: Strategische Bankplanung, Vorträge und Berichte der Tagung Strategische Bankplanung am 30. September 1982, hrsg. v. H.J. Krümmel und B. Rudolph, Frankfurt/M. 1983, S. 303-314

- Schlöter, H.W.      Marketing im Privatkundengeschäft -  
ein Führungsinstrument, in: Die  
Bank 1979, S. 216-220
- Schneider, D.J.G.    Ziele und Mittel in der Betriebs-  
wirtschaftslehre, Wiesbaden 1978
- Schneider, G.        Gedanken zur Zukunft der Zweigstel-  
le, in: Bank und Markt, Heft 3,  
1983, S. 5-15
- Schneider, R.        Liquiditätsplanung bei Banken mit  
Computereinsatz, Diss. Freiburg  
1971
- Schoeffler, S.,  
Buzzell, R.D.,  
Heany, D.F.        Impact of strategic planning on  
profit performance, in: HBR,  
March-April 1974, S. 137-145
- Schubö, W.,  
Uehlinger, H.-M.    SPSS X, Handbuch der Programmver-  
sion 2, Stuttgart, New York 1984
- Schuchard-Fischer,  
Chr. u.a.            Multivariate Analysemethoden.  
Eine anwendungsorientierte Ein-  
führung, 2. verbesserte Aufl.,  
Berlin, Heidelberg, New York 1982
- Schumeckers, G.     Marktsegmentierung zur Überprüfung  
der Absatzleistungen von Sparkas-  
sen-Geschäftsstellen, in: Sparkas-  
se Nr. 2, 1980, S. 55-57
- Schuster, L.         Die Abhängigkeit der Rentabilität  
vom Marktanteil der Banken, in:  
Unternehmensführung aus finanz- und  
bankwirtschaftlicher Sicht, hrsg.  
v. E. Rühli und J.-P. Thommen,  
Stuttgart 1981, S. 225-237
- Schuster, L.         Diskussionsergebnisse des Arbeits-  
kreises C 1, in: Strategische Bank-  
planung, Vorträge und Berichte der  
Tagung Strategische Bankplanung am  
30. September 1982, hrsg. v. H.J.  
Krümmel und B. Rudolph, Frankfurt/M.  
1983, S. 299-302

- Stanley, Th.J.      Product Positioning for the Home Terminal, in: The Bankers' Magazine, No. 3, 1982, S. 59-65
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.)      Statistisches Jahrbuch 1984, Stuttgart, Mainz 1984
- Steffenhagen, H.      Der Strategiebegriff in der Marketingplanung. Ein literaturkritisch gestützter Vorschlag zur Verwendung des Ausdrucks "Marketing-Strategie", Arbeitspapier Nr. 29 des Instituts für Marketing der Universität Münster, hrsg. v. H. Meffert, Münster 1982
- Steiner, G.A.      Strategic Factors in Business Success, New York 1969
- Steinhausen, D., Langer, K.      Clusteranalyse, Berlin, New York 1977
- Sternthal, B., Craig, C.S.      Consumer Behavior. An Information Processing Perspective, Englewood Cliffs, N.J. 1982
- Stitzel, M.      Unternehmerverhalten und Gesellschaftspolitik, Stuttgart u.a. 1977
- Strategic Planning Institute (Hrsg.)      The PIMS Program, Cambridge, Mass. 1976
- Strategic Planning Institute (Hrsg.)      The PIMS Program-Selected Findings, Cambridge, Mass. 1977
- Strauß, M.      Zur Abgrenzung der Begriffe Marketpotential, Marktausschöpfung und Marktanteile, in: Bank und Markt, Heft 6, 1983, S. 37-38

- Strebel, H. Zielsysteme und Zielforschung,  
in: DBW 1981, S. 457-475
- Stützel, W. Bankpolitik - heute und morgen,  
2. Aufl., Frankfurt/M. 1964
- Tanew-Iliitschew, G. Portfolio-Analyse als Instrument  
strategischen Bankmanagements,  
in: ÖBA 1982, S. 133-148
- Teichmann, H. Planungsprobleme der Zentralen im  
dezentralisierten Unternehmen und  
Lösungsmöglichkeiten für die Praxis,  
in: DBW 1979, S. 377-395
- Thompson, Th.W.,  
Berry, L.L.,  
Davidson, P.H. Banking Tomorrow, New York u.a.  
1978
- Tietz, B. Die Wertedynamik der Konsumenten  
und Unternehmer in ihren Konsequenzen  
auf das Marketing, in: Marketing ZFP 1982, S. 91-102
- Trommsdorff, V. Die Messung von Produktimages für  
das Marketing, Grundlagen und Operationalisierung,  
Köln u.a. 1975
- Trux, W.,  
Müller, G.,  
Kirsch, W. Das Management strategischer Programme,  
1. Halbband, Planungs- und Organisationswissenschaftliche  
Schriften, hrsg. v. W. Kirsch, München 1984
- Überla, K. Faktorenanalyse, Berlin, Heidelberg,  
New York 1968

- Unger, F.                    Kritische Anmerkungen zu ausgewählten Ansätzen strategischer Unternehmensplanung, in: Markenartikel 1985, S. 218-224
- Vancil, R.F.,  
Lorange, P.                Die drei Phasen strategischer Planung, in: Harvard Manager, Heft 2, 1979, S. 61-68
- Wacker, P.-A.             Die Erfahrungskurve in der Unternehmensplanung, München 1980
- Walters, M.                Marktwiderstände und Marketingplanung, Wiesbaden 1984
- Webster, F.E. jr.         Industrial Marketing Strategy, New York u.a. 1979
- Wehrle, F.                 Strategische Marketingplanung in Warenhäusern. Anwendung der Portfolio-Methode, Schriften zum Marketing, hrsg.v. H. Meffert, Bd. 1, Frankfurt/M., Bern 1981
- Wehrle, F.                 Strategische Marketingplanung im Handel, in: HM, Heft 2, 1982, S. 104-112
- Weigele, O.M.             Gestaltungsempfehlungen zur strategischen Unternehmensplanung von Universalbanken, Wien 1982
- Weigele, O.M.             Strategische Unternehmensplanung in Universalbanken, Wien 1983
- Weigele, O.M.             Informativische Grundlagen für die Entwicklung einer strategischen Unternehmensplanung in Kreditinstituten, in: Geld, Banken und Versicherungen 1982, Beiträge zum 2. Symposium Geld, Banken und Versicherungen an der Universität Karlsruhe vom 8. - 11. Dez. 1982, hrsg. v. H. Göppl und R. Henn, Karlsruhe 1983, S. 715-730

- Weiss, U. Bankstrategien für die achtziger Jahre, in: Bank und Markt, Heft 6, 1981, S. 27-31
- Wielens, H. Aufgabe und organisatorische Einordnung des Controlling in Banken, in: Die Bank 1980, S. 57-65
- Wild, J. Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbek bei Hamburg 1974
- Wind, Y.,  
Cardozo, R.N. Industrial Market Segmentation, in: Industrial Marketing Management, Vol. 3, No. 2, 1974, S. 153-166
- Wind, Y.,  
Mahajan, V. Portfolios für Produkte und Geschäftsbereiche, in: HM, Nr. 2, 1984, S. 95-105
- Wind, Y.,  
Mahajan, V.,  
Swire, D. An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models, in: JoM, Vol. 47 (Spring 1983), S. 89-99
- Windhorst, K.-G. Wertewandel und Konsumentenverhalten, Münster 1985
- Wittek, B.F. Strategische Unternehmensführung bei Diversifikation, Berlin, New York 1980
- Wünsche, G. Grundlagen der Bankenwerbung aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht, Wiesbaden 1982
- Yalif, A. The Process of Strategic Planning in Banking, in: Managerial Planning, May/June 1982, S. 19-24
- Yorke, D.A. The Definition of Market Segments for Banking Services, in: The Marketing of Bank Services, edited by P. Turnbull and B. Lewis, European Journal of Marketing, Vol. 16, No. 3, 1982, S. 14-22

- Zahn, E.                    Strategische Planung zur Steuerung  
der langfristigen Unternehmensent-  
wicklung, Berlin 1979
- Zaltman, G.,  
Wallendorf, M.            Consumer Behavior: Basic Findings  
and Management Implications, New  
York u.a. 1979
- Zangemeister, Chr.      Nutzwertanalyse von Projektalter-  
nativen, in: Industrielle Organisa-  
tion, Nr. 4, 1971, S. 159 ff.
- Zantow, R.                Systemorientierte Marketinganalyse  
der Banken, München 1978
- Zapp, H.                 Planung als Führungsverhalten, in:  
Die Bank 1981, S. 62-67
- Zinken, R.                Die Planung im Bankbetrieb unter  
besonderer Berücksichtigung operations-  
analytischer Lösungsversuche zur  
Optimalplanung des Aktiv- und Pas-  
sivgeschäfts, Köln 1975

## SCHRIFTEN ZUM MARKETING

- Band 1 Friedrich Wehrle: Strategische Marketingplanung in Warenhäusern. Anwendung der Portfolio-Methode. 1981. 2. Auflage. 1984.
- Band 2 Jürgen Althans: Die Übertragbarkeit von Werbekonzeptionen auf internationale Märkte. Analyse und Exploration auf der Grundlage einer Befragung bei europaweit tätigen Werbeagenturen. 1982.
- Band 3 Günter Kimmeskamp: Die Rollenbeurteilung von Handelsvertretungen. Eine empirische Untersuchung zur Einschätzung des Dienstleistungsangebotes durch Industrie und Handel. 1982.
- Band 4 Manfred Bruhn: Kundenzufriedenheit und Beschwerden. Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen. 1982.
- Band 5 Heribert Meffert (Hrsg.): Kundendienst-Management. Entwicklungsstand und Entscheidungsprobleme der Kundendienstpolitik. 1982.
- Band 6 Ralf Becker: Die Beurteilung von Handelsvertretern und Reisenden durch Hersteller und Kunden. Eine empirische Untersuchung zum Vergleich der Funktionen und Leistungen. 1982.
- Band 7 Gerd Schnetkamp: Einstellungen und Involvement als Bestimmungsfaktoren des sozialen Verhaltens. Eine empirische Analyse am Beispiel der Organspendebereitschaft in der Bundesrepublik Deutschland. 1982.
- Band 8 Stephan Bentz: Kennzahlensysteme zur Erfolgskontrolle des Verkaufs und der Marketing-Logistik. Entwicklung und Anwendung in der Konsumgüterindustrie. 1983.
- Band 9 Jan Honsel: Das Kaufverhalten im Antiquitätenmarkt. Eine empirische Analyse der Kaufmotive, ihrer Bestimmungsfaktoren und Verhaltenswirkungen. 1984.

## SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

- Band 10 Matthias Krups: Marketing innovativer Dienstleistungen am Beispiel elektronischer Wirtschaftsinformationsdienste. 1985.
- Band 11 Bernd Faehsler: Emotionale Grundhaltungen als Einflußfaktoren des Käuferverhaltens. Eine empirische Analyse der Beziehungen zwischen emotionalen Grundhaltungen und ausgewählten Konsumstrukturen. 1986.
- Band 12 Ernst-Otto Thiesing: Strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken. Integrierte Filial- und Kundengruppenstrategien auf der Grundlage erfolgsbeeinflussender Schlüsselfaktoren. 1986.





