

Weiss, Ulrich

Article — Digitized Version

Marktforschung, Absatzpolitik und längerfristige Planung bei Kreditinstituten

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Weiss, Ulrich (1967) : Marktforschung, Absatzpolitik und längerfristige Planung bei Kreditinstituten, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 47, Iss. 6, pp. 318-323

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133731>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

GANZHEITLICHE UND DIFFERENZIERTE FORSCHUNGSANSÄTZE

Die Marktforschung im Bereich des Versicherungswesens bedarf darum sowohl eines ganzheitlichen als auch differenzierten Ansatzes. Sie verlangt einen langen Reifeprozess und die Durchführung sach- und fachgerechter Erhebungen in mehreren Stufen, die sinnvoll aufeinander aufbauen. Es ist deshalb oft nicht möglich, die einzelnen Etappen bereits am Anfang genau zu fixieren, zumal sich aus den Vorstudien bzw. den einzelnen Stufen jeweils zusätzliche Ergebnisse und Gesichtspunkte für die folgenden Etappen ergeben.

Das Gebot einer differenzierten Gesamtforschung bedeutet auch, daß nicht nur qualitative oder quantitative Untersuchungen durchgeführt werden, sondern daß die verschiedensten Erhebungsmethoden sinnvoll zusammenwirken müssen. Das gleiche gilt für die Methoden der Auswahl. Auch hier ist es abwegig, bestimmte Methoden — entweder wahrscheinlichkeitstheoretische Auswahl oder Quotenverfahren — für die Versicherungsmarktforschung als die gegebene Methode anzupreisen.

Die Vielfalt des Lebens spiegelt sich auch in der Rolle des Versicherungswesens wider, die es für das Leben spielt. Dieser Mannigfaltigkeit muß die Versicherungs-

marktforschung gerecht werden. Sie muß bestrebt sein, die Teilergebnisse als verschiedene Perspektiven eines mehrschichtigen Gesamtergebnisses zu werten und auszuwerten. Detailergebnisse mögen — für sich betrachtet — interessant und aufschlußreich sein. Sie sind aber gerade in dem hier behandelten Bereich stets unvollständig und ergänzungsbedürftig. Erst zusammen ergeben die vielen Mosaiksteine — sowohl in ihrem Widerspruch als in ihrer Übereinstimmung — ein plastisches Bild des Lebens, des sozialen Miteinanders und damit des eigentlichen Gegenstandes der Versicherungsmarktforschung.

Ein mysteriöses Wundermittel ist die Marktforschung auch im Dienste des Versicherungswesens nicht. Sie ist jedoch ein wertvolles Instrument zusätzlicher systematischer Marktanalyse und -prognose, das nutzbringend eingesetzt werden kann, wenn es von sachkundiger Hand geführt wird, wenn man die vielfältigen Möglichkeiten ausnutzt, aber sie auch nicht überschätzt. Die schöpferische Initiative des Unternehmers ist trotz präziser Informationen nicht auszuschalten und nicht ersetzbar. Sie findet jedoch in der Marktforschung eine wertvolle und solide Basis für Erkenntnis- und Planungsunterlagen, die ihr neue Möglichkeiten erschließt.

Marktforschung, Absatzpolitik und längerfristige Planung bei Kreditinstituten

Dr. Ulrich Weiss, Hamburg

Marktforschung für Kreditinstitute sei als die systematische und methodisch gesicherte Erforschung der Märkte von Kreditinstituten bezeichnet. Marktforschung verursacht Kosten. Stehen diesen Kosten Vorteile gegenüber, und falls dies der Fall ist, welches sind die Vorteile des marktforschenden Kreditinstitutes?

ANPASSUNG DER KREDITINSTITUTE AN IHRE SICH WANDELNDEN MÄRKTE

Es gibt marktbezogene Entscheidungen in Kreditinstituten, welche von dem erfahrenen Praktiker durchaus ohne systematische und methodisch gesicherte Erforschung der Märkte getroffen werden können. So ist es z. B. möglich, auf Grund einiger Erfahrungsregeln diejenigen optimalen Standorte für Kreditinstitutszweigstellen zu wählen, welche auch im Wege aufwendiger Marktstudien ermittelt worden wären. Erfahrungen, Intuition und ein gewisses Maß an Phantasie können durchaus zu der Werbekonzeption für ein Kreditinstitut führen, welche auch durch umfangreiche Markt- und Motivstudien nicht mehr verbessert werden könnte. Die Reihe solcher aus der

Praxis bekannten Beispiele richtiger Entscheidungen, die auf konventionellem Wege gewonnen werden, könnte fortgesetzt werden.

Trotz dieser gegen eine systematische und methodisch gesicherte Marktforschung sprechenden Argumente sei die Frage diskutiert, ob es eventuell andere Gesichtspunkte gibt, welche die Anwendung der Marktforschung für Kreditinstitute doch als wünschenswert oder sogar notwendig erscheinen lassen.

Welche Vorteile bietet die Marktforschung?

- Das Risiko einer grundsätzlichen Fehlentscheidung wird vermindert.

Beispiele:

- Die Entscheidung über die Frage, ob eine Filiale an einem zur Diskussion stehenden Platz errichtet werden soll, wird abgesichert.
- Die Aufhebung der Zinsverordnung ab 1. April 1967 bringt für die Kreditinstitute zusätzliche Marktunsicherheit mit sich. Vor grundlegenden Entscheidungen über die Zinsgestaltung für Spareinlagen und persönliche Kredite könnte ein Kreditinstitut oder Kreditinstitutsverband

im Wege von Repräsentativerhebungen die voraussichtliche Reaktion des Publikums auf Zinsatzänderungen ermitteln.

- Das Risiko der falschen Ausgestaltung einer prinzipiell richtigen Entscheidung wird vermindert.

Beispiele:

- Auf Grund von Marktforschungsergebnissen kann verhindert werden, daß eine von der Marktsituation her erfolversprechende neue Dienstleistung falsch ausgestattet wird, etwa durch die Berechnung zu hoher Gebühren.
- Ein von der Idee her richtiger Werbe-Slogan kann sich auf Grund von Repräsentativerhebungen als nicht zugkräftig oder sogar als „negativ geladen“ erweisen.

- Vorher nicht gesehene Entscheidungsmöglichkeiten rücken auf Grund der systematischen Erforschung des Marktes in das Blickfeld.

Beispiele:

- Neue Dienstleistungen werden erwogen, beispielsweise die umfassende Vermögensberatung gegen eine Gebühr. So werden mittlere und untere Einkommensgruppen von amerikanischen Kreditinstituten mit dem Angebot kostenloser Beratung bei Ausfüllung der Formulare für den Lohnsteuerjahresausgleich umworben mit dem Ziel, die zu erwartenden Steuerrückzahlungen als Einlagen zu gewinnen.
- Weitere, vorher nicht gesehene Möglichkeiten des Service, der Werbung, der Zweigstellenpolitik und der Gebührengestaltung rücken auf Grund systematischer Erforschung der Nachfrage und der Konkurrenz in das Blickfeld und damit in den Entscheidungsbereich der Kreditinstitutsleitung.

Der skizzierten Funktion der Marktforschung seien Entwicklungstendenzen gegenübergestellt, welche heute die Märkte der Kreditinstitute prägen:

- Der volkswirtschaftliche Sparprozeß verlagert sich entsprechend der Verflachung der Einkommenspyramide immer mehr auf die Masse der privaten Haushaltungen, welche somit als (Konsum-) Kreditnehmer für alle Kreditinstitutsgruppen von großem Interesse sind.
- Sowohl Kreditbanken als auch Sparkassen und Kreditgenossenschaften bemühen sich darum, alle banküblichen Leistungen an alle Bevölkerungsschichten zu verkaufen. Die früher bestehende teilweise Arbeitsteilung zwischen diesen drei Gruppen im Hinblick auf Kundenkreise und Dienstleistungsangebot ist weitgehend aufgehoben.
- Das Mengengeschäft und die steigenden Arbeitskosten bedingen eine weitgehende Automation des Bankbetriebes. Hierdurch entsteht ein Zwang zur Mindestabsatzhöhe in den betreffenden Geschäftssparten.
- Die Konsequenz aus den drei vorstehenden Entwicklungstendenzen ist eine Intensivierung des Wettbewerbs.

- Neben dem zunehmenden Preiswettbewerb spielt der Nichtpreiswettbewerb eine bedeutende Rolle im Kreditgewerbe, d. h. der Wettbewerb auf dem Gebiet der Zweigstellenpolitik, der Werbung, der Leistungsgestaltung und des Service.

- Im Rahmen des Nichtpreiswettbewerbs ist die Aufnahme neuer Dienstleistungen besonders bemerkenswert. Die elektronischen Datenverarbeitungsanlagen bieten hier den Kreditinstituten völlig neue Möglichkeiten des Kundenservice. So erledigen beispielsweise einige amerikanische Kreditinstitute mit Hilfe der telefonischen Datenfernübertragung bereits das Fakturieren, das Mahnwesen und die gesamte Buchführung für Kunden. Moderne Kreditinstitute begreifen sich zunehmend als allgemeine Dienstleistungsunternehmen auf den Gebieten Finanzen, Rechnungswesen und Consulting, welche ihre Leistungen ständig den sich wandelnden Marktbedingungen anpassen.

Ähnlich wie bei Industrieunternehmen kann auch bei Kreditinstituten künftig ein immer größer werdender Teil des Gesamtertrages aus neuen Geschäftssparten, aus Erweiterungen des Leistungssortiments, stammen. Voraussetzung hierfür ist u. a. die Berechnung und Durchsetzung von Gebühren, welche die einzelnen neuen Dienstleistungen — auch für sich betrachtet — rentabel gestalten.

Obwohl — wie erwähnt — richtige Entscheidungen durchaus ohne Marktforschung getroffen werden können, erscheint doch das Risiko der Fehlentscheidung und mehr noch die Gefahr der Nicht-Entscheidung angesichts der stürmischen und tiefgreifenden Wandlung der Märkte beträchtlich.

Ein Kreditinstitut, welches erfolgreich wirtschaften und seinen Marktanteil behaupten und möglichst noch vergrößern will, wird daher heute auf die systematische und methodisch gesicherte Beobachtung seiner Märkte sowie eine Vorausschau, die Marktprognose, nicht verzichten können.

MARKTFORSCHUNG UND ABSATZPOLITIK

Die Erforschung der Märkte eines Kreditinstituts hat separat für die verschiedenen Nachfragergruppen und innerhalb dieser Gruppen wiederum getrennt für einzelne Dienstleistungen zu erfolgen. Zunächst bietet sich die Untergliederung der Nachfrage in private Haushaltungen einerseits und Unternehmungen sowie sonstige Institutionen andererseits an. Die letzteren können alsdann nach Branchen weiter aufgefächert werden. Die privaten Haushaltungen sind für die Kreditinstitute — nunmehr dienstleistungsbezogen — interessant als Nachfrager von Sparleistungen, (Konsumenten-) Kredit und Zahlungsverkehrsleistungen (speziell: Lohn- und Gehaltskonten).

Die Betrachtung sei im folgenden beschränkt auf die Erforschung des aus privaten Haushaltungen bestehenden Marktes für Sparleistungen der Kreditinstitute.

Auch dieser Teilmarkt ist noch so umfangreich und vielgestaltig, daß nur skizzenhaft über seine Erforschung berichtet werden kann.

Eine auf den Gegebenheiten des Marktes aufbauende Marketingkonzeption sieht folgendermaßen aus:

- Abgrenzung des Absatzgebietes
- Erforschung des aktuellen und potentiellen Sparaufkommens im Absatzgebiet
 - Sparfähigkeit
 - Sparbereitschaft
 - Wahl der Sparform
 - Wahl des Sparinstituts
- Konkurrenzbeobachtung
- Auswertung der Marktforschungsergebnisse für die Absatzpolitik
 - Definition der Absatzstrategie
 - Einzelmaßnahmen.

Abgrenzung des Absatzgebietes

Die örtliche Abgrenzung des Absatzgebietes ist Voraussetzung für seine Erforschung. Die Abgrenzung ist gerade dort mit einigen Schwierigkeiten verbunden, wo sie besonders wichtig ist: In größeren Städten, in welchen eine Vielzahl von Kreditinstituten und deren Zweigstellen miteinander konkurrieren. Bei einer Abgrenzung des Absatzgebietes sind die folgenden Gesichtspunkte zu berücksichtigen:

- Streuung der Kundschaft um das Geschäftslokal
- Die örtliche Entfernung zu konkurrierenden Instituten
- Die zeitliche Entfernung zu konkurrierenden Instituten (mit ortsüblichen Verkehrsmitteln)
- Natürliche Begrenzungen (z. B. Fluß, Hauptverkehrsstraße, Bahndamm)
- Erfassung und Aufgliederung der potentiellen Kundschaft in Personen, die in der Nähe
 - wohnen
 - ihren Arbeitsplatz haben
 - auf dem Weg zur Arbeit vorbeikommen
 - einkaufen.

Die Abgrenzung des Marktes ist für jede Dienstleistung separat vorzunehmen. Es ist zum Beispiel denkbar, daß das Absatzgebiet eines Kreditinstituts für Konsumentenkredite größer ist als das Marktgebiet für Sparkonten. Bei letzterem dürfte das Hauptmotiv für die Kreditinstitutswahl die Bequemlichkeit sein, während der Kreditkunde vor allem an der schnellen Kreditentscheidung und an günstigen Konditionen interessiert sein dürfte. Um sein Ziel zu erreichen, nimmt der Kreditsuchende den längeren Weg zum Kreditinstitut in Kauf.

Erforschung des aktuellen und potentiellen Sparaufkommens im Absatzgebiet

Die Sparfähigkeit ergibt sich aus dem verfügbaren Einkommen einerseits und den von der Familiengröße und dem Stadium im Lebenszyklus beeinflussten notwendigen Ausgaben andererseits. Es ist an-

zustreben, die Sparfähigkeit der privaten Haushaltungen des Absatzgebietes zu ermitteln. Soweit sekundärstatistisches Material über das verfügbare Einkommen nicht vorliegt (so sind z. B. häufig die Absatzgebiete kleiner als die Finanzamtsbezirke, für die statistische Daten zu erhalten sind), können Einkommenssymptome herangezogen werden, wie zum Beispiel Beruf, Eigentum des bewohnten Hauses bzw. der Wohnung, Telefonbesitz usw.

Die Sparbereitschaft des Publikums entscheidet darüber, ob bei gegebener Sparfähigkeit tatsächlich gespart wird, oder ob das der Sparfähigkeit entsprechende frei verfügbare Einkommen ganz oder zumindest teilweise für zusätzliche, nicht notwendige Ausgaben verwendet wird. Die Intensität der Sparbereitschaft wird von den Motiven für das Sparen geprägt. Bestimmte sozio-ökonomische Gruppen haben jeweils typische Spar motive. Die Kenntnis dieser Zuordnungen sowie der sozio-ökonomischen Struktur im eigenen Absatzgebiet ermöglicht den Kreditinstituten eine besonders gezielte werbliche Ansprache.

Bei gegebener Sparfähigkeit und -bereitschaft beeinflusst das Sparmotiv, die Höhe des anzulegenden Betrages und der Grad an ökonomischer Bildung des Sparerers die Wahl der Sparform. Die Kenntnis dieser Korrelationen in Verbindung mit der Information über die sozio-ökonomische Struktur der Sparererschaft im eigenen Absatzgebiet gestattet ein gezieltes und marktgerechtes Gestalten und Anbieten von Sparformen.

Bei gegebener Sparfähigkeit, Sparbereitschaft und Entscheidung für eine bestimmte Sparform steht als letzte Entscheidungsphase die Wahl des Kreditinstituts. Sie wird von den Anforderungen des Publikums an ein Kreditinstitut und vom Image des betreffenden Kreditinstituts bei eben diesem Publikum bestimmt. Beides ist zu erforschen, will eine Bank wissen, was das Publikum veranlaßt, sie zu wählen oder sie zu meiden. Wiederum bestehen in verschiedenen sozio-ökonomischen Gruppen typisch unterschiedliche Anforderungen an die Eigenschaften eines Kreditinstituts, und entsprechend unterscheidet sich auch das Image desselben Kreditinstituts in verschiedenen Bevölkerungsgruppen. So könnten beispielsweise Arbeiter eine Privatbank anders betrachten als sie von Angehörigen der freien Berufe gesehen wird.

Wenn das Image eines Kreditinstituts den Anforderungen des Publikums nicht gerecht wird, so wird auf längere Sicht der Marktanteil des betreffenden Instituts schrumpfen. Daher ist besonders wichtig die rechtzeitige Erforschung des eigenen Image einerseits und die intime Kenntnis der Anforderungen der verschiedenen Gruppen andererseits. Beides ermöglicht die Anpassung des Image an die Vorstellungen des Publikums über die wünschenswerten Qualitäten eines Kreditinstituts.

Konkurrenzbeobachtung

Das Erfordernis der sorgfältigen Beobachtung und Analyse von Maßnahmen konkurrierender Institute

braucht nicht näher begründet zu werden. Das Verfolgen der Marktanteile — möglichst auf lokaler Ebene — kann Aufschlüsse über Erfolg oder Mißerfolg der akquisitorischen Bemühungen von Konkurrenzinstituten geben. Der Rückgang des eigenen Marktanteils ist jedoch ein spätes Signal. Die Marktsituation und entsprechende Konkurrenzmaßnahmen sind bereits lange Zeit vorher gegeben. Auf Grund sorgfältiger Konkurrenzbeobachtung in Verbindung mit fundierter Kenntnis der Nachfrage kann rechtzeitig ein eigenes akquisitorisches Gegenkonzept entwickelt werden, so daß ein Rückgang des Marktanteils gar nicht erst hingenommen werden muß.

Ausnutzung der Marktforschungsergebnisse für die Absatzpolitik

Definition der Absatzstrategie

Die Definition der Absatzstrategie sei hier verstanden als die Beantwortung der Frage, ob die Absatzpolitik eines Kreditinstituts auf den Argumenten der Sparbereitschaft und/oder der Wahl der Sparform und/oder der Wahl des Kreditinstituts aufzubauen ist.

Ist der vorhandene Markt bereits voll innerhalb einer Gruppe konkurrierender Institute aufgeteilt, so ist die Absatzpolitik an den Beweggründen der Institutswahl zu orientieren. Der vorhandene „Kuchen“ kann nicht mehr vergrößert werden; das einzelne Institut kann lediglich in der Auseinandersetzung mit der Konkurrenz versuchen, seinen Marktanteil zu behaupten und zu vergrößern.

Die Beweggründe der Wahl der Sparform werden immer dann im Mittelpunkt der Dienstleistungsgestaltung und der Werbeargumentation stehen, wenn bei der angesprochenen Gruppe Sparfähigkeit und Sparbereitschaft vorhanden sind und die Sparmotive sowie die sozio-ökonomische Stellung Absatzchancen für eine andere als die gegenwärtig vorherrschende Sparform erkennen lassen. Wenn beispielsweise Befragungen ergeben, daß die Bewohner einer Arbeitergegend ihre Ersparnisse zum größten Teil noch im Hause aufbewahren, so ergibt sich die Möglichkeit, diese „Strumpfsparer“ für das Kontensparen zu gewinnen.

Zeigt die Untersuchung des Marktgebietes zwar das Vorhandensein einer gewissen Sparfähigkeit, jedoch völlig fehlende Sparbereitschaft — es wird alles ausgegeben —, so ist die Absatzpolitik an den Motiven für das Sparen schlechthin zu orientieren. Es mag sich zum Beispiel empfehlen, Arbeiter einer bestimmten Branche unmittelbar nach einer Lohntarif-erhöhung anzusprechen und mit geeigneten Sparmotiven dafür zu werben, die zusätzliche, bisher noch nicht verplante Lohnerhöhung „auf die hohe Kante“ zu legen.

Einzelmaßnahmen auf Grund von Marktforschungsergebnissen

An einigen Beispielen sei demonstriert, in welcher Weise Marktforschungsergebnisse die Absatzpolitik von Kreditinstituten zu beeinflussen vermögen:

- Die Abgrenzung des Marktgebietes ermöglicht eine besser gezielte und somit rationellere Streuung von Werbemitteln.
- Die Ermittlung der Sparfähigkeit im Absatzgebiet einer geplanten Zweigstelle erleichtert die Vorausschätzung der Einlagenentwicklung und damit die Entscheidung über die Eröffnung und Ausstattung der Zweigstelle.
- Die Kenntnis der Sparfähigkeit im Absatzgebiet einer bestehenden Zweigstelle bietet einen objektiven Maßstab für die Beurteilung der Einlagenentwicklung dieser Niederlassung.
- Die Kenntnis der typisch unterschiedlichen Sparmotive verschiedener sozio-ökonomischer Gruppen gestattet ein gezieltes Anbieten der jeweils marktgerechten Sparform.
- Befragungsergebnisse über die Kenntnis der einzelnen Sparformen können in der Werbung ausgewertet werden. Bezeichnen beispielsweise in einer Repräsentativbefragung des DIVO-Instituts 17 % der Befragten die Spareinlage als gewinnbringendste Anlage und nur 3 % den Pfandbrief,¹⁾ so ist dies Anlaß für die Hypothekenbanken, eine entsprechende Aufklärungswerbung zu betreiben.
- Das Motiv „bequem zu erreichen“ ist bei Privatpersonen dominierend für die Wahl des Sparinstitutes. Diese Tatsache ist heute allgemein bekannt; sie wird jedoch in der Absatzpolitik der Kreditinstitute vielfach nicht gebührend berücksichtigt. Die Anlaufkosten von neuen Zweigstellen werden als „Verluste“ betrachtet (welche natürlich so klein wie möglich gehalten werden sollten). Es entspräche eher dem Charakter dieser Aufwendungen, sie nicht als „Verluste“, sondern als bewußt übernommene Kosten für dasjenige absatzpolitische Mittel zu betrachten, welches dem entscheidenden Motiv „Bequemlichkeit“ wie keine andere akquisitorische Maßnahme entgegenkommt. So betrachtet, kommt der Zweigstellenpolitik eine entscheidende Rolle im Marketing-Konzept eines Kreditinstituts zu.
- Imagestudien, welche beispielsweise das Ergebnis bringen: „unfreundlich, unnahbar, nur für reiche Leute“ oder auch: „unpersönliche Abfertigung, lange Wartezeiten am Schalter“, können zu einer entsprechenden Wandlung des Werbestils, Verbesserung des Schalterpersonals, Rationalisierung des Schalterverkehrs etc. führen.
- Die Erkenntnis, daß eine bestimmte Dienstleistung am häufigsten die Inanspruchnahme weiterer Leistungen nach sich zieht, kann zu einer Konzentration der Verkaufsbemühungen auf die betreffende Geschäftssparte führen.

LÄNGERFRISTIGE PLANUNG UND MARKTPROGNOSE

Längerfristige Planung

Als längerfristige Planung sei die Vorgabe von Zielen und der zur Erreichung dieser Ziele erforderlichen

¹⁾ DIVO-Institut: Wertpapiere im Blick des Wirtschaftsbürgers. Unveröffentlichte Studie, Frankfurt/Main 1962, S. 78.

Maßnahmen für eine Zeitspanne von beispielsweise fünf Jahren bezeichnet. Die längerfristige Planung, wie sie in größeren Produktionsbetrieben notwendig und üblich ist, kann für Kreditinstitute nur dann sinnvoll sein, wenn sie wirklich nützlich ist.²⁾ Sie soll keinesfalls als „l'art pour l'art“ betrieben werden.

Die Frage nach dem Nutzen der längerfristigen Planung bei Kreditinstituten spitzt sich auf zwei Fragen zu:

- Ist es sinnvoll, längerfristige Ziele zu setzen?
- Gibt es Maßnahmen von Kreditinstituten, welche der längerfristigen Planung bedürfen, oder ist die Anpassungsgeschwindigkeit so groß, daß eine längerfristige Planung nicht erforderlich ist und gegebenenfalls sogar kaufmännisch-elastisches Verhalten beeinträchtigen würde?

Zu Frage 1:

Der Ansporn, welcher die Vorgabe von Zielen für einzelne Abteilungen und Niederlassungen bedeutet, dürfte nicht zu bestreiten sein. Voraussetzung ist allerdings, daß die Ziele — etwa: zu gewinnende Einlagen oder Neukunden — im Bereich des Erreichbaren liegen und von den Beteiligten auch innerlich als Ziele anerkannt werden.

Die Überprüfung der Zielverwirklichung am Ende der Planungsperiode und die Ergründung der Ursachen für ein eventuelles Unterschreiten der gesetzten Ziele sind ein weiterer wertvoller Nutzen. Die Beteiligten werden veranlaßt, das eigene Verhalten gewissenhaft zu überdenken, Stellung zu nehmen und Vorschläge für die kommende Planungsperiode zu machen.

Zu Frage 2:

Die folgenden Aufgabengebiete können nicht von heute auf morgen der Marktsituation angepaßt werden und bedürfen daher der längerfristigen Planung:

Personalpolitik

Bei einem weitgehend unergiebigem Arbeitsmarkt für qualifizierte Nachwuchskräfte kann der Personalbedarf für das kommende Jahrzehnt nur dann optimal befriedigt werden, wenn ein Bedarfsplan vorliegt, dem ein entsprechender Ausbildungsplan gegenüberzustellen und zu verwirklichen ist. Zweigstellen oder Filialeröffnungen, welche auf Grund der Marktsituation erfolgversprechend wären, können gegebenenfalls am Mangel an geeignetem Personal scheitern.

Zweigstellenpolitik

Sowohl die Personalplanung als auch die rechtzeitige Beschaffung von geeigneten Geschäftslokalen lassen eine längerfristige Zweigstellenplanung zweckmäßig erscheinen.

Baupolitik

Zur Vermeidung häufiger Um- und Anbauten erscheint es erforderlich, bei der Errichtung von Neu-

bauten eine längerfristige Marktprognose zugrunde zu legen und den Bau entsprechend zu planen. Gegebenenfalls können Teile des Gebäudes zunächst vermietet werden und mit zunehmendem Eigenbedarf nach und nach von dem Kreditinstitut in Benutzung genommen werden.

Verwendung von elektronischen Datenverarbeitungsanlagen (EDV)

Die Einsatzmöglichkeit von EDV-Anlagen hängt wesentlich von den räumlichen und personellen Gegebenheiten ab und sollte daher ebenfalls längerfristig geplant werden.

Aufnahme neuer Dienstleistungen

Die Errichtung von EDV-Anlagen ermöglicht es den Kreditinstituten, neue Dienstleistungen für ihre Kundschaft zu übernehmen, wie bereits oben angedeutet wurde. Das Erfordernis der längerfristigen Planung der EDV-Kapazität bedingt ebenfalls eine längerfristige Konzeption über die geplanten Dienstleistungen. Fehlt eine solche Service-Konzeption, so besteht die Gefahr, daß die EDV-Kapazität zunächst zu klein geplant wird, und daß in der später folgenden Anpassungsperiode Kunden an solche Konkurrenten verlorengelassen werden, welche die entsprechenden Dienstleistungen bereits früher bieten.

Die vorstehende Aufzählung der Aufgabengebiete, welche der längerfristigen Planung bedürfen, ist nicht erschöpfend; auch die Interdependenzen zwischen den Einzelplänen sind in der Praxis noch vielfältiger als es hier dargestellt werden kann.

Marktprognose

So reizvoll die Beschäftigung mit der Zukunft auch ist, der zur Verfügung stehende Raum gestattet es nicht, die umfangreiche Problematik der Marktprognose zu behandeln. Es seien jedoch einige, speziell Kreditinstitute betreffende Aspekte der Marktprognose erwähnt.

Die Marktprognose eines Absatzgebietes behandelt beispielsweise für den Teilmarkt privater Haushaltungen die Fragen: Wieviel Haushaltungen umfaßt das Absatzgebiet in fünf Jahren? Wie wird die Einkommenstruktur sein? Wie wird sich die Sparfähigkeit und die Spartätigkeit (nach Sparformen) entwickeln? Wie viele Konsumentenkredite werden gewährt und in welcher Höhe? In welchem Maße werden Lohn- und Gehaltskonten in Anspruch genommen, mit wieviel Buchungen pro Konto im Monatsdurchschnitt?

Die Marktprognose darf nicht auf eine Extrapolation von Trends beschränkt bleiben. Qualitative Aspekte sind in der Vorausschätzung zu berücksichtigen. Es handelt sich insbesondere um Wandlungen in den Zahlungsgewohnheiten, Verbrauchsstandards (neuartige Gebrauchsgüter, Änderung der Wohnkultur, der Freizeit- und Urlaubsgestaltung) und Spargewohnheiten mit ihren Auswirkungen auf Kredit, Sparen und Zahlungsverkehr.

²⁾ Seit einigen Jahren setzt sich bei amerikanischen Kreditinstituten die längerfristige Planung immer mehr durch. Vgl. hierzu E. Sherman Adams: There's a New Accent on Planning. In: BANKING, Oktober 1964, S. 70 und 126 ff.

In die Prognose des gesamten Marktgebietes ist der in Aussicht genommene eigene Marktanteil hineinzu-projizieren. Es kann hier nur angedeutet werden, daß der sich hieraus ergebende geplante wert- und stückmäßige Absatz von Bankleistungen in die verschiedenen oben erwähnten Einzelpläne zu übersetzen ist, wie z. B. Planung der EDV-Kapazität, Zweigstellenplanung und Personalplanung.

DIE ORGANISATION DER MARKETING- UND PLANUNGSFUNKTION IM BANKBETRIEB

Die traditionelle Gliederung der Kreditinstitute — verschiedene Geschäftsabteilungen sowie Sekretariat, Werbeabteilung, gegebenenfalls volkswirtschaftliche Abteilung, Organisation, Revision und Oberbuchhaltung — wird den oben skizzierten Anforderungen des Marketing und der längerfristigen Planung nicht gerecht. Dies gilt insbesondere für größere Institute mit Filialnetz. Die absatzpolitischen Instrumente eines Kreditinstitutes, d. h. Zweigstellenpolitik, Leistungs- und Service-Gestaltung, Preispolitik, Werbung und Public Relations sind als ein absatzpolitisches Instrumentarium zu sehen und nach einer einheitlichen Marketingkonzeption einzusetzen.

Hierzu ist eine Marketing-Abteilung im Stab erforderlich, deren Zuständigkeit die erwähnten akquisitorischen Maßnahmen für alle Bankleistungen umfaßt. Diese Gruppe sollte unmittelbar der Geschäftsleitung unterstellt sein. Sie sollte eng zusammenarbeiten mit einem Marktforschungsteam. Dieses kann gegebenenfalls der Marketing-Abteilung zugeordnet werden. Hierdurch könnte allerdings die Unabhängigkeit und damit die Objektivität der Marktforschungsarbeit beeinträchtigt werden; eine möglichst weitgehende Selbständigkeit der Marktforschungsgruppe erscheint daher zweckmäßig.

Die Planungsgruppe braucht nicht als selbständige Abteilung zu bestehen. Zweckmäßiger erscheint ein regelmäßig zusammentretender Planungstab, bestehend aus Vertretern der Gebiete Personal, Organisation, Bau, Marketing und Marktforschung. Die von der Planungsgruppe auszuarbeitenden und der Geschäftsleitung zur Genehmigung vorzulegenden Pläne sind an den aus den Markt vorausschätzungen sich ergebenden Absatzchancen zu orientieren.

Eine Marketing-Abteilung mit dem geschilderten umfassenden Verantwortungsbereich könnte sich zu einer praxisfernen Super-Stabsabteilung entwickeln. Dies muß durch eine entsprechende Verknüpfung von Stab und Linienorganisation verhindert werden. Verschiedene Möglichkeiten bieten sich an:

- Mitarbeiter der Marketing-Abteilung stellen als Berater der Filialen ein Bindeglied zwischen Linie und Stab dar.
- Marketing-Mitarbeiter der Filialen kommen regelmäßig mit der Stabsabteilung zusammen.
- In größeren Filialen wird für jede Dienstleistung ein verantwortlicher Marketing-Mitarbeiter bestellt, der eng mit der Marketing-Gruppe des Stabes zusammenarbeitet. Er entspricht etwa dem „Produkt-Manager“ in der Industrie.
- Planmäßiger und häufiger Personalaustausch zwischen Stab und Geschäftsabteilungen, wie er in Industrieunternehmen üblich ist. Auch hierdurch wird dem Entstehen einer praxisfernen Einstellung im Stab entgegengewirkt.
- Bei Instituten mit großem Filialnetz — gegebenenfalls auch bei einer Gruppe von Kreditinstituten, welche sich zu einer Organisation zusammengeschlossen haben — ist ein Mitteilungsblatt zum Austausch von Erfahrungen, Ideen und Informationen zwischen Filialen und Stab zweckmäßig. Ein Beispiel hierfür ist der regelmäßig erscheinende „Sparkassen-Werbedienst“, herausgegeben von der Zentralstelle für Sparkassenwerbung, Stuttgart.

Die skizzierte Einordnung der Marketing- und der Planungsfunktion in den Bankbetrieb stellt nur eine — allerdings recht zweckmäßige — Möglichkeit dar. Eine eingehende Diskussion der verschiedenen Organisationsschemata muß einer gesonderten Untersuchung dieser Spezialfrage vorbehalten bleiben.

Abschließend sei festgestellt, daß allein durch eine funktionsgerechte Organisation erfolgreiches Marketing und weises Planen nicht gewährleistet sind. Zweckmäßige Organisation ist zwar notwendige, nicht aber hinreichende Voraussetzung für Erfolg in Marketing und Planung. Wichtiger noch als die Lösung organisatorischer Fragen ist der erklärte Wille der Geschäftsleitung, sich des Instrumentes Marktforschung zu bedienen und seine Ergebnisse für Absatzpolitik und längerfristige Planung zu verwerten.

WIRTSCHAFTSDIENST · Wirtschaftspolitische Monatsschrift

Herausgeber: Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Archiv, Direktor: Prof. Dr. Heinz-Dietrich Ortlieb; Redaktion: Ernst Niemeier, 2 Hamburg 20, Eppendorfer Landstraße 106, Tel. 47 11 74 05; verantwortlich für „Aktuelle Absatzwirtschaft“ Wolfgang K. A. Disch, 2 Hamburg 36, Karl-Muck-Platz 1, Tel. 84 10 08; Verlag Weltarchiv GmbH, 2 Hamburg 20, Eppendorfer Landstraße 106, Tel. 46 10 19 und 46 10 10; Anzeigen: Generalvertretung Dr. Hans Klemen (Anzeigenpreisliste Nr. 10); Druck: Otto Schwitzke, Hamburg; Bezugspreise: Einzelheft: DM 4,20, Jahresabonnement DM 48,—; zu beziehen durch den Verlag oder durch den Buchhandel. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Gewähr übernommen. Mit dem Namen des Verfassers gezeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es auch nicht gestattet, die Zeitschrift oder Teile daraus auf photomechanischem Wege (Photokopie, Mikrokopie) oder auf andere Art zu vervielfältigen. Copyright by Verlag Weltarchiv GmbH.