

Strategische Erfolgsfaktoren im Privatkundengeschäft von Banken – Positionierungskonzept für die Zielgruppe der jungen Erwachsenen

Wirtschaftsjurist Ilja Blonstejn, LL.B.

Einleitung

1. Problemstellung

Der Markt für Finanzdienstleistungen durchlebte in den letzten Jahren einen rasanten Wandel. Technologische Entwicklungen wie das Internet sorgten u. a. für eine wachsende Souveränität beim Kunden durch die Möglichkeit, Informationsdefiziten vorzubeugen. Gestiegene Transparenz und der sofortige Zugang zu Finanzdienstleistungen über moderne Informationstechnologien revolutionierten den Bankensektor und sensibilisierten die Loyalität des Kunden gegenüber „seiner Bank“. Weitere Herausforderungen für Banken entwickelten sich aus der wachsenden Konkurrenz durch bankfremde Wettbewerber, sog. Non- und Near-Banks. In einer globalisierten Welt und einer damit einhergehenden Konvergenz von Märkten versuchen immer mehr Unternehmen, Komplettlösungen für ihre Kunden anzubieten. Handels- oder Automobilhersteller diversifizieren ihr Angebot und bieten an ihre Produkte gegen günstige Ratenkredite zu erwerben, während fällige Lebensversicherungen sofort bei der Versicherungsgesellschaft angelegt werden können. Diese Entwicklung führt folglich zu einer höheren Wechselbereitschaft beim Kunden.¹

Dies belegt auch eine Studie von *Ernst & Young* aus dem Jahr 2012, bei der 45% der Befragten 28.521 Bankkunden in Deutschland angaben, ihre Hausbank bereits gewechselt zu haben.² Dieser Trend lässt sich nicht nur auf die steigende Konkurrenz auf dem Bankensektor zurückführen, sondern erklärt sich auch durch den rapiden Imageverlust der Banken. Selbige Umfrage von *Ernst & Young* ergab ebenfalls, dass von den Befragten 58% das Vertrauen in die Bankenbranche verloren haben.³

¹ *Tscheulin D. K. / Helmig B.* (2001), „Branchenspezifisches Marketing“, S. 65 f.

² *Ernst & Young* (2012): „Global Consumer Banking Survey 2012“, S. 6, 26. Juni 2012, abrufbar unter: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_Consumer_Banking_Survey_2012/\\$FILE/Praesentation-Bankkunden-Befragung%20EY.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_Consumer_Banking_Survey_2012/$FILE/Praesentation-Bankkunden-Befragung%20EY.pdf), letzter Zugriff: 27.04.2014.

³ Ebenda, S. 6.

Die Globalisierung und das Verschwinden von Grenzen und Barrieren, technologischer Fortschritt, der Wandel der Kundenbedürfnisse, steigender Konkurrenz und Finanzkrisen fordern ihren Tribut von der Bankenbranche. Die Notwendigkeit einer frühen Kundenbindung ist somit keine Option mehr, sondern eine überlebensnotwendige Investition der Finanzdienstleister.

Der Aufbau von Vertrauen in die eigene Unternehmung beginnt bereits bei den jungen Erwachsenen, deren Bindung gleichzeitig eine zukunftsorientierte Profitabilität verspricht. Doch wie vielversprechend ein früher Kontakt mit dem Kunden in seinen jungen Jahren auch sein mag, umso problematischer ist dieser. Wie begegnet man einer derart heterogenen Gruppe in einem scheinbar endlos wirkenden Angebot an verschiedenen Produkten und Dienstleistungen? Wie richtet man eine Marketingstrategie auf eine Gruppe aus, die womöglich bis dato noch kein Interesse an den angebotenen Produkten gezeigt hat? Bereits wenige Fragen zeigen, dass Banken vor hohen Herausforderungen stehen, ihre Bemühungen jedoch entscheidend zu einem zukunftsorientierten Wettbewerbsvorteil führen können. Erschwerend kommt jedoch die demographische Entwicklung hinzu. Folgende Grafik veranschaulicht den Rückgang der jungen Bevölkerung bis zum Jahr 2050:

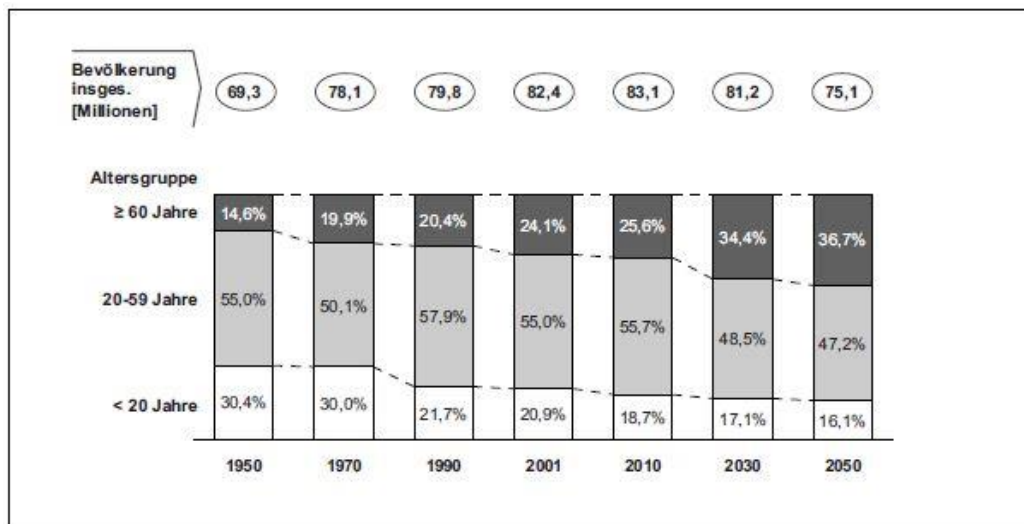


Abbildung 1: Entwicklung der Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland von 1950-2050⁴

Gemäß den Schätzungen des Statistischen Bundesamts wird der Anteil der unter 20-Jährigen von ca. 21% im Jahr 2001 auf ca. 16% bis zum Jahr 2050 abnehmen, ebenso sinkt die Gruppe der 20-59-Jährigen von 55% im Jahr 2001 auf ca. 47% bis zum Jahr 2050. Dies hat zur Folge, dass die Zielgruppe der jungen Erwachsenen tendenziell schrumpft und sich somit der Kampf um die Marktanteile weiter zuspitzt, was die Notwendigkeit eines auf die Gruppe abzielten Marketingkonzepts weiter erhöht.

Dieser Problematik sehen sich auch kleinere Volksbanken gegenüber, darunter auch eine im nördlichen Ruhrgebiet aktive Volksbank, deren junge Kundschaft den zentralen Fokus der weiteren Analyse im Rahmen dieser Arbeit bilden werden.

⁴ Kleiner T. (2008), Ansätze zur Kundensegmentierung und deren Implementierung im Finanzdienstleistungssektor, S.43.

2. Zielsetzung der Arbeit

Diese Arbeit fokussiert sich auf die Zielgruppe der jungen Erwachsenen im Privatkundengeschäft von Banken im nördlichen Ruhrgebiet. Die primäre Intention ist es, die heterogene Gruppe der jungen Erwachsenen in homogene Gruppen zu segmentieren und anhand einer empirischen Analyse ein Differenzierungskonzept für jedes Segment abzuleiten. Die empirische Analyse wurde in Form einer Umfrage im Sommer 2014 durchgeführt.

Primäre Zielsetzung der Arbeit ist somit die Positionierung auf dem Markt der jungen Erwachsenen anhand einer Analyse der Kundenpräferenzen der einzelnen Segmente und folglich die damit einhergehende Anpassung des Dienstleistungs- und Produktangebots an diese. Ergänzt wird diese Arbeit durch die Untersuchung des viralen Marketings als strategischen Kommunikationskanal in Bezug auf die Zielgruppe der jungen Erwachsenen.

A. Marketingtheoretische Ausgangslage

1. Besonderheiten des Marketings im Finanzdienstleistungsgeschäft

Der Dienstleistungssektor zeichnet sich durch besondere Charakteristika aus und stellt folglich Finanzdienstleister, vor anspruchsvolle Aufgaben.

Die intensive Interaktion zwischen Dienstleistungsanbieter und Dienstleistungsnachfrager bei der Leistungserstellung erfordert ein hohes Maß an Kundenorientierung.⁵

Durch die Immaterialität der Produkte wächst zudem die Relevanz der Kundenbindung an das Unternehmen, da die Qualität des Produktes im Vorfeld meist objektiv nicht überprüfbar ist. Es entsteht die Notwendigkeit eines offenen, intensiven und vor allem persönlichen Kundenkontakts, die gezielte Erforschung von Kundenwünschen und die daraus resultierende Anpassung im Dienstleistungserstellungsprozess.

Da Finanzdienstleistungen abstrakt und für den jungen Kunden zum Teil erklärungsbedürftig sind, wächst auch der Bedarf an kompetenten und motivierten Mitarbeitern, die wiederum durch ein internes Marketing Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit aufbauen müssen, die zur konstanten Dienstleistungsqualität bei persönlichen und individuellen Dienstleistungen (z. B. Beratung) führen sollen.

Schließlich ist noch die Integration des externen Faktors von zentraler Bedeutung. Dies bedeutet, dass der Kunde sich und seine individuellen Merkmale in den Leistungserstellungsprozess miteinbezieht und somit das Ergebnis aktiv oder passiv über einen längeren Zeitraum beeinflusst. Liquidität bzw. Einkommen des Kunden wirken sich somit im Laufe der Zusammenarbeit mit dem Finanzinstitut auf den Erfolg der Finanzdienstleistung aus, woraus sich die Notwendigkeit einer ständigen Flexibilität und Anpassung bezogen auf den Kunden ergibt.⁶

Es bildet sich folglich ein Markt, der die „Kundenzufriedenheit als die entscheidende Determinante des zukünftigen Unternehmenserfolges propagiert (...).“⁷

⁵ Meffert H. / Bruhn M. (2006), Dienstleistungsmarketing – Grundlagen, Konzepte, Methoden, S. 3.

⁶ Bruhn M. (2012), a. a. O., S. 35.

⁷ Tschewlin D. K. / Helmig B. (2001), a. a. O., S. 66.

2. Positionierung im Privatkundengeschäft von Banken

Einen lukrativen Profit aus der Befriedigung der Kundenpräferenzen zu ziehen stellt heutzutage eine gewaltige Herausforderung für die Unternehmen bzw. Finanzdienstleister im Privatkundengeschäft dar, welches sich als „[...] *das Geschäft der Bank mit Kunden (einfache und gehobene Privatkunden sowie mögliche Individualkunden), die nicht Unternehmen oder Institutionen darstellen*“, definieren lässt.⁸

Banken müssen gleichzeitig auf die Kundenpräferenzen einer vielseitigen und somit heterogenen Gesellschaft eingehen und ein breites Spektrum an Kundenwünschen befriedigen. Die Wahl der Marketingstrategie ist an dieser Stelle entscheidend, um einen möglichen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz realisieren zu können. Unternehmen stehen somit vor der Entscheidung, welche Bedürfnisse von welchen Nachfragern primär bevorzugt werden sollen, um anschließend ein zugeschnittenes Konzept auf diese Gruppe an Abnehmern zu erstellen, welches sich gleichzeitig, in den Augen der Nachfrager, von der Konkurrenz unterscheidet. Eine Durchschnittsbetrachtung der Kunden ist nicht mehr ausreichend. Positionierung kann folglich als „[...] *das Bestreben des Unternehmens, sein Angebot so zu gestalten, dass es im Bewusstsein des Zielkunden einen besonderen, geschätzten und von Wettbewerbern abgesetzten Platz einnimmt*“, definiert werden.⁹

Ein Angebot zu positionieren bedeutet somit zu entscheiden:

- Welche Art von Kundennutzen den angepeilten Abnehmern angeboten werden soll.
- Wie ein Produkt aus Sicht der Verwender erlebt werden soll.¹⁰
Nicht selten gelingt es Unternehmen nicht, sich auf bestimmte Abnehmer zielgerichtet zu fokussieren und diese durch ein individuelles Marketingkonzept zu erreichen. Die Folge sind schrumpfende Marktanteile, von der Konkurrenz übernommen. Eine Studie der Unternehmensberatung *Bain & Company* zur Kundenzufriedenheit von Großbanken, durchgeführt mit 2855 Bankkunden, belegt zuletzt Genanntes. Das Resultat deckt sich mit der in der Einleitung zitierten Studie von *Ernst & Young*: 40% der Bankkunden sind unzufrieden und bereit ihre Bank zu wechseln. Interessant an diesem Ergebnis sind jedoch die Gründe, die *Bain & Company* aufführt:
 - Unscharfe Positionierung: Viele Kunden verstehen die Positionierung und das Leistungsversprechen der eigenen Bank nicht.
 - Eine enorme Lücke zwischen ihren eigentlichen Bedürfnissen und dem tatsächlichen Angebot.¹¹

Diese Begründung lässt deutlich werden, dass sich gezielt zu positionieren eine ernst zu nehmende Verpflichtung der Banken ist. Diese Verpflichtung darf keinesfalls leichtfertig ausgeübt werden und es wird mit einer außerordentlichen Dringlichkeit auf die Relevanz einer gezielten Positionierung hingewiesen, die schwerwiegende wirtschaftliche Konsequenzen mit sich bringt.

⁸ Buess M. (2005), Messung und Steuerung des Kundenwerts im Privatkundengeschäft von Banken, S. 5, zitiert nach: Gulich N. (2008), a. a. O., S. 19.

⁹ Meffert H. / Burmann C. / Kirchgeorg M. (2008), Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, S. 372.

¹⁰ Steffenhagen H. (2008): Marketing – Eine Einführung, S. 93.

¹¹ Bain & Company (2012), Was Bankkunden wirklich wollen, S. 4. f., 9. August 2012, abrufbar unter: http://www.bain.de/Images/Studie_Banking_ES.pdf, letzter Zugriff: 10.05.2014.

„Denn die Erträge pro Kopf liegen bei unzufriedenen Kunden – unabhängig von den Einkommens- und Vermögensverhältnissen – 60 Prozent unter den Werten besonders zufriedener und loyaler Kontoinhaber.“¹², so eine Schlussfolgerung von *Bain & Company*.

Sich innerhalb einer bestimmten Gruppe gelingen zu positionieren trägt folglich erheblich zum Unternehmenserfolg bei. Doch alleine die Befriedigung der Kundenbedürfnisse der jungen Erwachsenen ist auf dem Bankenmarkt nicht die einzige Determinante, die ausschlaggebend für den Erfolg ist. Der Bankenmarkt weist heutzutage eine breite Masse an Anbietern und Produkten auf. Im Jahr 2009 wies die deutsche Bankenlandschaft insgesamt 2121 Finanzinstitute auf, zusammengesetzt aus Großbanken, Sparkassen, Genossenschaftsbanken, aber auch Spezialbanken (Postbank), Direktbanken (Diba) und Non- und Nearbanks.¹³ Aufgrund der Tatsache, dass die großen Bankengruppen alle „notwendigen“ Bankleistungen für jede Gruppe der Gesellschaft anbieten und in großer Vielzahl vertreten sind, kann man folglich von einem gesättigten Markt ausgehen, auf dem Ertragspotentiale schwieriger zu generieren sind.¹⁴

Nach *Kroeber-Riel/Weinberg* jedoch „[...] spielen emotionale Erlebniswerte einer Marke für die Positionierung die entscheidende Rolle“ auf gesättigten Märkten.¹⁵

Man kann daher festhalten, dass zwei wichtige Determinanten über die Befriedigung der Kundenwünsche und eine erfolgreiche Positionierung entscheiden:

- Die Befriedigung der Kundenwünsche in Bezug auf das Produkt und dessen objektive Leistungsfähigkeit bzw. Funktionalität.
- Eine emotionale Komponente des Produkts bzw. die Emotionalisierung der Marke.¹⁶

Um die subjektiven Präferenzen auf dem Bankenmarkt in Hinsicht auf die Gruppe der jungen Erwachsenen befriedigen zu können, wird hiernach eine Lebensstilanalyse dieser Bevölkerungsgruppe durchgeführt, um die Zielgruppe und ihre individuellen Eigenschaften bzw. anderen Gruppierungen gegenüber differenzierten Verhaltensweisen näher zu beleuchten und zu analysieren. An dieser Stelle ist es relevant zu erwähnen, dass die Lebensstilanalyse nur ergänzend die Zielgruppe auf ihre soziokulturellen Eigenschaften untersucht, die Ergebnisse der empirischen Untersuchung jedoch primär zur Segmentierung und Differenzierung herangezogen werden.

3. Untersuchung der Zielgruppe der jungen Erwachsenen

3.1 Begriffsbestimmung

Die Zielgruppe der jungen Erwachsenen wird im Folgenden nicht nur anhand ihrer Altersstruktur definiert, sondern es wird eine lebensphasenorientierte Darstellung hinzugezogen.

¹² Ebenda, S. 5.

¹³ *Bankenverband – Bundesverband deutscher Banken* (2013), Anzahl der Banken und ihrer Zweigstellen, 2013, abrufbar unter: http://bankenverband.de/downloads/service/banken-in-deutschland/ta_vw_geschaeftsentwicklung_bankanzahl.pdf, letzter Zugriff: 11.05.2014.

¹⁴ *Tietmeyer H. / Rolfes B.* (Hrsg.) (2006), Banken auf der Suche nach strategischem Profil: Beiträge des Duisburger Banken-Symposiums, S. 22.

¹⁵ *Kroeber-Riel W. / Weinberg P.* (2006), Konsumverhalten, S. 220.

¹⁶ *Bain & Company* (2012), a. a. O., S. 23.

Aufgrund der Tatsache, dass es eine Vielzahl von Abgrenzungen dieser Gruppe, gemessen an verschiedenen Altersstrukturen gibt, wird dieses Klientel hier unter anderem als Gruppe definiert, die ihre Schulausbildung abgeschlossen hat und sich folglich in der Fachausbildung, im Studium, vergleichbaren Weiterbildungsmöglichkeiten oder im Beruf befindet.¹⁷

Unter der Prämisse der vollen Geschäftsfähigkeit¹⁸, die in Deutschland ab dem 18. Lebensjahr in Kraft tritt, und den Eingrenzungen der Shell Jugendstudie im Jahr 2010, bezogen auf die Altersstruktur der jungen Erwachsenen bis zum Alter 25, wird folglich die Altersstruktur 18-25 Jahren für die weitere Definition der jungen Erwachsenen, im Rahmen dieser Arbeit, verwendet.¹⁹

Es wird sich jedoch primär auf die lebensphasenorientierte Darstellung zur Abgrenzung der Zielgruppe der jungen Erwachsenen gestützt.

Die definierte Altersstruktur von 18-25 Jahren dient lediglich als Richtwert und darf nicht als starre Grenze interpretiert werden. Besonders unter Berücksichtigung der bereits berufstätigen jungen Erwachsenen darf die gewählte Altersstruktur nicht als feste Obergrenze verstanden werden.

3.2 Das Ertragspotential der Zielgruppe ‚junge Erwachsene‘

Die Zielgruppe der jungen Erwachsenen im Privatkundengeschäft von Banken ist eine Kundengruppe, deren Akquisition einen langfristigen Wettbewerbsvorteil mit sich bringen kann.

Obwohl die Finanzkraft der einzelnen, aufgrund ihrer Lebensphase (Ausbildung, Studium, Berufseinstieg etc.) noch relativ gering im Vergleich zu älteren Kundengruppen ausfällt, ist die frühe Bindung an das eigene Unternehmen von größter Relevanz aufgrund des nachhaltigen Ertragspotentials.

Nach einer der größten Markt-Media-Studien Europas (Verbraucheranalyse), herausgegeben von der Axel Springer AG und der Bauer Media Group, lässt sich die Zielgruppe der jungen Erwachsenen im Alter von 18-29 Jahren in Deutschland auf ca. 10,32 Millionen Menschen im Jahr 2009 schätzen, bei einem durchschnittlichen Nettoeinkommen von ca. 987 € pro Person.

Aus diesen Zahlen resultiert bereits eine jährliche Kaufkraft von ca. 122 Milliarden €. Betrachtet man die Einkommensentwicklung der Altersgruppe der 30-49-Jährigen, dann weist diese bei geschätzten 21,66 Millionen Menschen und einem Nettoeinkommen, das ca. bei 1533 € pro Person liegt, schon eine Kaufkraft von ca. 398 Milliarden € auf. Man erkennt die Notwendigkeit einer frühen Kundenbindung bereits anhand der Tatsache, dass die Kaufkraft der jungen Erwachsenen um mehr als das 3-fache ansteigt. Der deutliche Anstieg der Nettoeinkommen pro Person macht eine frühe Kundenbindung unerlässlich.

¹⁷ Baston J. / Wendt C. C. (2009a), Die junge Generation gewinnen, Die Bank – Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, September 2009, S. 38, abrufbar unter: http://www.marketingpartner.de/fileadmin/mp/download/Zielgruppe_Junge_Erwachsene_Young_Potentials_Unternehmensberatung_Marketing_Partner.pdf, letzter Zugriff: 11.05.2014.

¹⁸ Fähigkeit, Rechtsgeschäfte selbst wirksam vorzunehmen.

¹⁹ Shell Jugendstudie (2010), Über die Shell Jugendstudie – Methodik und Tradition der Studie, 2010, abrufbar unter: <http://www.shell.de/aboutshell/our-commitment/shell-youth-study/about.html>, letzter Zugriff: 11.05.2014.

Die Altersgruppe der 50-69-Jährigen, die ca. 19,32 Millionen Menschen in Deutschland ausmachen, bei einem Nettoeinkommen von durchschnittlichen 1379 € pro Person, weisen weiterhin eine jährliche Kaufkraft von ca. 320 Milliarden € auf.²⁰

Die Kaufkraft senkt sich zwar mit dem Alter der Menschen, stagniert dennoch aber auf ca. einem 2,5-fachen Niveau der Kaufkraft der jungen Erwachsenen.

Anhand dieser Zahlen lässt sich letztendlich die strategische Relevanz der Zielgruppe der jungen Erwachsenen veranschaulichen. Ihr langfristiges, steigendes Ertragspotenzial bildet den Wettbewerbsvorteil, den eine frühe Kundenbindung durch ein gezieltes Marketing zur Folge haben soll.

3.3 Relationship Marketing als Instrument der langfristigen Kundenbindung

Das Geschäftsverhältnis beginnt stets mit der Akquisition neuer Kunden. Doch weist die Zielgruppe der jungen Erwachsenen die Besonderheit auf, dass sie aufgrund ihres niedrigen Einkommens erst langfristig lukrative Erträge für die Finanzdienstleister generiert. Die frühe Kundenbindung gewährleistet somit den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen.

Um diesen langfristigen Wettbewerbsvorteil realisieren zu können, bedienen sich Unternehmen dem Instrument des Relationship Marketings.

„Der Relationship Marketing-Ansatz fokussiert die Entwicklung und Verbesserung bestehender Kundenbeziehungen während ihrer gesamten Lebenszeit, anstatt den Schwerpunkt auf die Akquisition neuer Kunden zu legen.“²¹

Selten ist der Verkaufsabschluss bzw. hier spezieller die Eröffnung eines Kontos bei einem Finanzdienstleister bereits als Erfolg zu verbuchen, insbesondere wenn das Ertragspotential von einer langfristigen Zusammenarbeit mit dem Kunden abhängt.

Ein grundlegender Ansatz für die Gestaltung von Beziehungen ist der Kundenbeziehungslebenszyklus, der *„die Intensität der Kundenbeziehungen in Abhängigkeit von der Dauer der Beziehung zum Unternehmen“* beschreibt.²²

Hier werden üblicherweise folgende Phasen einer Kundenbeziehung unterschieden: Neukundenakquisitionsphase, Kundenbindungsphase, Kundenrückgewinnungsphase.

Die Neukundenakquisitionsphase unterteilt sich in Anbahnungsphase und Sozialisationsphase. Entscheidend im Rahmen dieser Arbeit ist die Anbahnungsphase, da diese dazu dient, Informationsdefizite durch eine gezielte Kommunikationspolitik zu minimieren. Der Kunde informiert sich über den Anbieter, während der Anbieter gezielte Maßnahmen zur Erstkontaktaufnahme ergreift. Die Sozialisationsphase beginnt mit Abschluss des ersten Gütertausches und dient dem Vertrauensaufbau.

Die Kundenbindungsphase ist für einen langfristigen und nachhaltigen Unternehmenserfolg nicht wegzudenken, insbesondere bei der Zielgruppe der jungen Erwachsenen. Diese Phase unterteilt sich in die Wachstums- und Reifephase. In der Wachstumsphase geht das Unternehmen spezifischer auf die Bedürfnisse des Nachfragers ein und versucht gleichzeitig „Cross-Selling-Potenziale“ auszuschöpfen, während die Reifephase dem Aufbau von Wechselbarrieren dient.

²⁰ Axel Springer AG / Bauer Media Group (2009), VerbraucherAnalyse, S. 8 ff., 22. September 2009, abrufbar unter: www.verbraucheranalyse.de/downloads/37/VA2009_Vortrag_Generationen.pdf, letzter Zugriff: 25.05.2014.

²¹ Payne A. / Rap R. (2003), Handbuch Relationship Marketing – Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, S. 4.

²² Ebenda, S. 49.

Die Kundenrückgewinnungsphase umfasst die Gefährdungsphase, die Auflösungsphase und die Abstinenzphase. In diesen drei Phasen ist es für das Unternehmen erforderlich, Maßnahmen zu ergreifen, die zu einer erneuten Intensivierung bzw. Wiederaufnahme der Beziehung beitragen. In dieser Phase kann man mittlerweile von einem höheren Einkommen der Kunden ausgehen. Folglich bieten sich hier Leistungsindividualisierungen an, um die Beziehung zum Kunden positiv zu stimulieren.²³

Folgende Grafik veranschaulicht den idealtypischen Verlauf einer Kundenbeziehung:

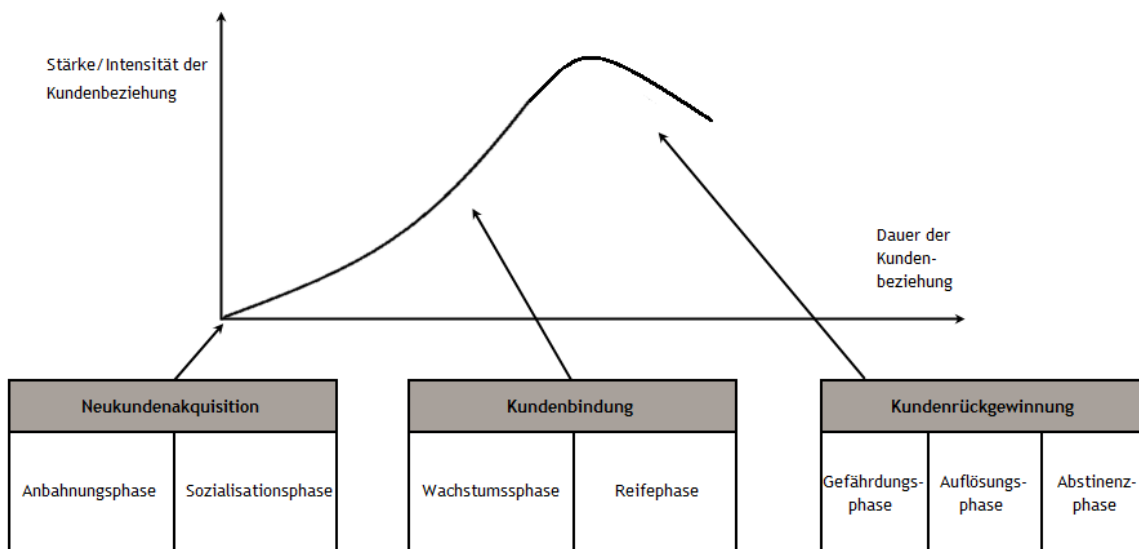


Abbildung 2: Kundenbeziehungslebenszyklus – idealtypischer Verlauf²⁴

3.4 Untersuchung der heutigen Werteorientierung der jungen Erwachsenen anhand einer Lebensstilanalyse

Für eine erfolgreiche Positionierung ist es unabdingbar die Zielgruppe auf ihre inneren Verhaltensweisen, Einstellungen und Präferenzen zu untersuchen. Die Wissenschaft bedient sich im Hinblick auf die Erforschung einer Gruppe unter anderem des Instruments einer Lebensstilanalyse.

„Lebensstilanalysen lassen sich sowohl zur Beschreibung einer ganzen Gesellschaft als auch von Gruppen oder Einzelpersonen nutzen. (...) Dabei wird unter Lebensstil eine Kombination typischer Verhaltensmuster einer Person oder einer Personengruppe verstanden.“ Der Lebensstil umfasst:

- Psychische Variablen (z. B. Werte, allgemeine Einstellungen, Meinungen),
- Merkmale des beobachtbaren Verhaltens (z. B. Freizeitverhalten, Gewohnheiten).²⁵

In der Praxis wird die Gruppe der jungen Erwachsenen oft als homogene Gruppe dargestellt, stark konsumorientiert und hedonistisch. Sie sollen stets dem neuesten Trends folgen und eine erhebliche Zeit dem Medium Internet, anstatt persönlichen Beziehungen, widmen.²⁶

²³ Payne A. / Rap R. (2003), a. a. O., S. 50.

²⁴ Ebenda, S. 49.

²⁵ Meffert H. / Burmann C. / Kirchgeorg M. (2008) a. a. O., S. 200.

²⁶ Baston J. / Wendt C. C. (2009b): „In die Zukunft investieren“, in: *Sparkassenmarkt Sonderheft*, März/April 2009, S. 18, abrufbar unter: http://www.marketingpartner.de/fileadmin/mp/download/Junge_Erwachsene.pdf, letzter Zugriff: 11.05.2014.

Doch dieses Bild der jungen Erwachsenen ist nicht mehr zeitgemäß.

Diverse Studien zeigen, dass hedonistische Werte wie „ein aufregendes, spannendes Leben führen“ hinter Pflichtbewusstsein, Selbstentfaltung und Leistungsorientierung stehen. Es kann somit eine Bewegung hin zu konventionellen und prosozialen Werten (Rücksichtnahme und Verantwortung gegenüber anderen Menschen) beobachtet werden.

Diese Bewegung entsteht aus der „*Suche nach Sicherheit, Orientierung aus den vielen zwischenmenschlichen Konflikten, Orientierungsproblemen, Effizienzverlusten und Risiken, die nicht zuletzt das Autonomiebestreben mit sich gebracht hat.*“²⁷

Auch die 16. Shell Jugendstudie aus dem Jahr 2010, die 2.604 Jugendliche im Alter von 12 bis 25 Jahren befragt hat, bestätigt diese Entwicklung. 60% der jungen Menschen verleihen Fleiß und Ehrgeiz einen hohen Stellenwert, während 70% der Meinung sind, man müsse sich gegen Missstände in Arbeitswelt und Gesellschaft zur Wehr setzen.²⁸

Hedonistische Werte nehmen zwar weiterhin einen relevanten Platz in der Präferenzhierarchie der jungen Erwachsenen ein, jedoch bleibt dieser Drang nach einem intensiven Leben mit 57% hinter den konventionellen Werten.

Das Gedankengut ist von sozialmoralischen Werten geprägt, begleitet von einer Leistungsorientierung und dem Wunsch nach persönlichem Erfolg. Doch neben dem persönlichen Vorankommen finden es die jungen Erwachsenen relevant, ihr soziales Umfeld, sprich Familie und Freunde, zu pflegen.²⁹

Gerade im Rahmen einer erfolgreichen Positionierung muss das Wesen der Zielgruppe präzise erfasst werden. Zusammenfassend lässt sich die breite Masse der heutigen jungen Erwachsenen somit folgendermaßen, bezogen auf ihre psychischen Variablen, beschreiben:

- Leistungsorientiert,
- Pflichtbewusst,
- Pragmatisch,
- Skeptisch,
- Starke Ausprägung von sozialmoralischen Werten, Rücksichtnahme und Verantwortung gegenüber anderen Menschen
- Streben nach Sicherheit,
- Streben nach persönlichem Erfolg,
- Streben nach Selbstentfaltung,
- Familie und Freunde nehmen einen hohen Stellenwert ein,
- Hedonistische Werte sind zwar relevant, jedoch nehmen diese in Relation zu den zuvor genannten Werten nur eine untergeordnete Rolle ein.

²⁷ Hradil S. (2002), Vom Wandel des Wertewandels – Die Individualisierung und einer ihrer Gegenbewegungen, S. 410, zitiert nach: Gille M. (2006), Jugendliche und junge Erwachsene in Deutschland, S. 163.

²⁸ Shell Jugendstudie (2010), 16. Shell Jugendstudie – Werte, 2010, abrufbar unter: <http://www.shell.de/aboutshell/our-commitment/shell-youth-study/2010/values.html>, letzter Zugriff: 11.05.2014.

²⁹ Ebenda.

4. Segmentierung und Differenzierung im Privatkundengeschäft von Banken

4.1 Segmentierungsansätze

In der modernen Gesellschaft ist der Kunde nicht gleich einem Kunden. Eine Durchschnittsbetrachtung der Kunden wird den diversen Schichten unserer Gesellschaft nicht mehr gerecht. Vielmehr wird heutzutage in Deutschland die breite Masse der Bevölkerung durch verschiedene Kulturen, Herkunft, Religionen, Interessen, Gewohnheiten, Präferenzen, Lebensstile oder Meinungen geprägt, nicht zuletzt hervorgerufen durch die Globalisierung. Der Gedanke des „Durchschnittskunden“ ist somit lange überholt. Wenig verwunderlich ist somit die Notwendigkeit der Unternehmen bzw. Finanzdienstleister, ihre Marketingbemühungen zugeschnitten auf bestimmte Zielgruppen auszurichten, um der Nachfrage jeder Kundengruppe gerecht zu werden und diese zu befriedigen, aber auch um eine optimale Ausschöpfung der Kundenpotenziale erreichen zu können.

Kunden in bestimmte Segmente einzuteilen, bedeutet die Aufteilung einer heterogenen Gruppe in homogene Käufergruppen, die in den Gruppen und auf Aktivitäten des Unternehmens Ähnlichkeiten aufweisen, sich gegenüber anderen Segmenten jedoch in bestimmten Merkmalen differenzieren.³⁰

Es ist somit unerlässlich, dass man Segmentierungskriterien bestimmt, die folgende Anforderungen zu erfüllen haben:

- Messbarkeit und Operationalisierbarkeit (die Kriterien sollten mit gängigen Marktforschungsmethoden ermittelbar sein),
- Wirtschaftlichkeit (bei der Erhebung der Kriterien sollte der Segmentierungsnutzen die hierfür anfallenden Kosten überkompensieren),
- Zugänglichkeit (die Kriterien sollten so gewählt werden, dass das Kundensegment gezielt erreichbar und isolierbar ist),
- Kaufverhaltensrelevanz (als Kriterien sind Indikatoren zu wählen, die einen Bezug zum Kaufverhalten aufweisen), sowie
- zeitliche Stabilität (die Segmentierungskriterien sollten über den Planungszeitraum weitgehend stabil sein).

Die Kundensegmentierung kann dabei nach unterschiedlichen Kriterien erfolgen. Zu unterscheiden sind:

- Sozioökonomische Kriterien (z. B. Geschlecht, Alter, Haushaltseinkommen),
- Psychographische Kriterien (z. B. Einstellungen, Nutzenerwartungen), oder
- Verhaltensorientierte Kriterien (z. B. Kaufmengen und -häufigkeiten, Markentreue).³¹

Eine Einteilung der Kunden in verschiedene Segmente kann weiterhin folgenden Nutzen für Finanzdienstleister mit sich bringen:

- Durch die Verbesserung der Transparenz kann eine genaue Planung, Bearbeitung und Feinsteuerung der Kundensegmente erfolgen. Der undifferenzierte Einsatz von Ressourcen mit hohen, wirtschaftlichen „Streuverlusten“ wird vermieden. Unter Kosten-/Nutzen-Aspekten wird ein besseres Ergebnis erzielt.
- Die zunehmende Unüberschaubarkeit der Produkte/Leistungen auf dem Bankenmarkt produziert beim Kunden Unsicherheit. Durch ein bedarfsgenaueres und typgerechtes Angebot von Finanzdienstleistungen wird diese Unsicherheit reduziert, die Kundenzufriedenheit als Voraussetzung einer längerfristigen

³⁰ Bruhn M. / Homburg C. (2008), Handbuch Kundenbindungsmanagement, S. 506 f.

³¹ Ebenda, S. 506 f.

Kundenbindung nimmt zu. Mit der Dauer der Geschäftsbeziehung steigen im Normalfall die Beziehungs- und die Nutzungsintensität und die Chancen einen höheren Ertrag zu erzielen.

- Da das Leistungsangebot gezielt auf die einzelnen Kundensegmente und damit auf die individuellen Bedürfnisse/Erwartungen/Anforderungen der Kunden ausgerichtet werden kann, entsteht eine höhere Beratungskompetenz und die Attraktivität der Bank für den Kunden nimmt zu.³²

4.2 Lebensphasenkonzept am Beispiel der jungen Erwachsenen

Die klassische Segmentierung im Privatkundengeschäft von Banken wird traditionellerweise durch die Kennzahlen „Alter“, „Einkommen“ und „Vermögen“ bestimmt. Diese Art der Segmentierung wird der heterogenen Gesellschaft unserer Zeit jedoch nicht mehr gerecht und bedarf weiterer Kriterien zur detaillierten Segmentierung.

Entscheidend für eine bedarfsgerechte Verteilung der Ressourcen ist die Bildung von bedürfnisorientierten Kundengruppen und einen auf diese abgestimmten Produktmix. Eine Produktdifferenzierung kann auf zwei verschiedenen Wegen erfolgen. Einerseits durch die *„Differenzierung auf der Basis überlegener Produkte“*.³³

Hierbei strebt das Unternehmen an, Produkte anzubieten, die vom Kunden als einzigartig gegenüber Konkurrenzunternehmen wahrgenommen werden. Dieser Ansatz ist im Bankmarketing jedoch problematisch aufgrund der Tatsache, dass Bankleistungen abstrakte, immaterielle Güter sind, die sich durch neuartige Vertragsgestaltungen ausdrücken, was prinzipiell einen geringen Imitationsschutz mit sich bringt.³⁴

Im Gegensatz dazu stellt die *„Differenzierung durch bessere Kundenbeziehungen“* den Kunden und die Kundenbeziehung in den Mittelpunkt. Merkmale dieser Differenzierungsstrategie sind *„ein hoher Individualisierungsgrad der Kundenansprache und des Leistungsangebots sowie Forcierung persönlicher Kontakte mit dem Kunden“*.³⁵

Um dies zu erreichen, wird ein Lebensphasenmodell hinzugezogen, der den einzelnen Lebensphasen der Kunden mit einem individuellen Produktbündel gerecht wird.³⁶ Folgende Abbildung veranschaulicht mögliche „Lebensphasensegmente“, die insbesondere auf junge Erwachsene zutreffen:

³² Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2003), Kundensegmentierung für das Privatkundengeschäft, Juni 2003, S. 6, abrufbar unter: http://vr-bildung.gawrastede.de/vr-bildung/lernaktivitaetsuebersicht/seminare/bankmanagement/mgb2/_dokumente/Kundensegmentierung_PK.pdf, letzter Zugriff: 10.06.2014.

³³ Homburg C. / Krohmer H. (2009b), Grundlagen des Marketingmanagement – Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung, S. 144.

³⁴ Koot C. (2005), a. a. O., S. 40.

³⁵ Homburg C. / Krohmer H. (2009b), a. a. O., S. 144.

³⁶ Thum W. E. / Semmler M. (2003), Kundenwert in Banken – Wie Berater Ertragspotenziale erkennen und ausschöpfen, S. 79 f.

Lebensphasensegment	Merkmale
Ausbildung und Studium (Lernphase)	<ul style="list-style-type: none"> • Großer Einkommensschritt vom Taschengeld zur Ausbildungsvergütung, BAföG oder Nebenverdienst • Wachsende Inanspruchnahme von Zahlungsverkehrsleistungen und kartengestütztem Bezahlen • Das Leben steht an erster Stelle, finanzielle Dinge sind untergeordnet
Berufliche und private Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Abgeschlossene Ausbildung • Start in die Selbständigkeit (beruflich und/oder privat) • Wachsendes Konsum- und Sparpotential • Sparen als Zwecksparen mit kurzfristiger erreichbaren Zielen • Der erste Kredit • Steigende Bedeutung des Wohnens • Immer weniger Zeit
Die erste Individualisierungsphase: „Double Income no Kids“ oder „Single Income no Kids“	<ul style="list-style-type: none"> • Gutes Einkommen (allein oder zu zweit) und keine Kinder • Markenbewusst und innovationsfreudig, dabei aber preisbewusst • Lebensqualität und individuelle Freiheit vor Familienplanung • Hohes Konsumniveau, Sparen als Lebensgefühl mit spekulativen Reizen; nicht als Vorsorge • Wenig Zeit, oft unterwegs • Sehr volatile Kunden
Etablierung und Familie	<ul style="list-style-type: none"> • Wohneigentum gewinnt an Bedeutung, zumindest als Sparziel • Wachsendes Vorsorgemotiv • Wachsende Sparneigung bei abnehmenden Potenzial • Hoher Beratungsbedarf aufgrund der Familienverantwortung • Treue Kunden

Tabelle 1: Lebensphasenkonzept am Beispiel junger Erwachsener³⁷

Das Lebensphasenkonzept bietet nun einen Ansatzpunkt zur Identifizierung relevanter finanzwirtschaftlicher Bedürfnisse (Anlage für Sparzwecke, Finanzierung, Liquidität), da sich diese zumeist aus übergeordneten Bedürfnissen (finanzielle Unabhängigkeit im Alter, Konsum, eigenes Wohneigentum) ableiten lassen, die wiederum ein Abbild der Situation sind, in der sich der Kunde befindet.³⁸ Die Aufgabe der Finanzdienstleister ist somit eindeutig: Identifizierung der Lebensphase des Kunden und der damit

³⁷ Ebenda, S. 84 f.

³⁸ *Bartmann D.* (2005), Innovationen im Retail Banking – Der Weg zum erfolgreichen Privatkundengeschäft, S. 253 f.

einhergehenden Bedürfnisse und folglich die Anpassung eines Leistungsangebots an die Lebenssituation.

5. Virales Marketing als strategisches Kommunikationsmittel

5.1 Probleme der klassischen Werbung

Klassische Werbung wird immer ineffizienter. Der Konsument von heute wird täglich mit einer reizüberflutenden Menge an Werbung konfrontiert, ob im Fernsehen, Radio, in Zeitschriften oder auf Plakaten. Täglich wirken 2.500 bis 5.000 Werbebotschaften auf den Konsumenten ein, was folglich zu einer Abwehrhaltung und Gleichgültigkeit bei diesem führt. In der Werbepause schaltet man um, Plakate werden ignoriert und in Zeitschriften blättert man einfach weiter. Dieser Umstand führt mittlerweile dazu, dass laut Expertenschätzungen 22 der in Deutschland für Werbung ausgegebenen 29 Milliarden Euro unbemerkt versickern, ohne einen messbaren Erfolg mit sich zu bringen.³⁹

Und wenn Werbung dann doch mal den Kunden erreicht und Interesse weckt, dann passiert etwas Eigenartiges:

„Der potenzielle Käufer vertraut nicht etwa auf die Empfehlung der Werbung, die liebevoll gestalteten und gut durchdachten Verkaufsargumente. Nein, die sind ihm zu kommerziell, zu austauschbar, zu komplex, zu inszeniert. Vielleicht bekommt man als Unternehmer sein Geld, sein Vertrauen schenkt er meist anderen: Er zieht seinen Freundes- und Bekanntenkreis zu rate.“⁴⁰

Deutlich wird, dass der Konsument heutzutage lieber auf Meinungen und Empfehlungen zurückgreift von Personen, die nicht auf der Gehaltsliste von Unternehmen stehen, sondern auf Meinungen von Freunden und Bekannten, die einen ehrlich und unabhängig, abseits von opportunistischen Beweggründen, beraten.⁴¹ Der Markt der Finanzdienstleistungen bildet auch hier keine Ausnahme. 57% der befragten jungen Erwachsenen gaben an, dass sie Wert auf Empfehlungen ihrer Freunde und Bekannten legen in Bezug auf Bankprodukte. Es liegt nun an der Werbestrategie der Banken sich dieser Entwicklung anzupassen und einen Gewinn bringenden Vorteil daraus zu ziehen, mit einer auf die Zielgruppe der jungen Erwachsenen ausgerichteten Kommunikationspolitik.

5.2 Theoretische Ansätze des viralen Marketings

„Virales Marketing beschreibt das gezielte Auslösen von Mundpropaganda zum Zwecke der Vermarktung von Unternehmen und deren Leistungen.“⁴²

Relevant somit ist, dass virales Marketing weniger den Informationsfluss zwischen Unternehmen und Kunde fördert, sondern zwischen Kunde und Kunde. Dies bringt nicht nur Kostenvorteile mit sich, sondern die Botschaft verliert ihren aufdringlichen Charakter eines Werbeversprechens. Die Effektivität die mit der Verbreitung von Informationen durch Mundpropaganda einhergeht, kann ebenfalls nicht geleugnet werden.

³⁹ Langner S. (2009): „Viral Marketing – Wie Sie Mundpropaganda gezielt auslösen und Gewinn bringend nutzen“, S. 14.

⁴⁰ Ebenda, S. 15.

⁴¹ Ebenda, S. 17.

⁴² Langner S. (2009), a. a. O., S. 27.

„Mundpropaganda ist vergleichbar mit einer Epidemie. Einmal in Gang gesetzt, steigt die Verbreitung häufig exponentiell: Wenn 5 Personen ein Produkt an 5 Freunde empfehlen und diese jeweils wieder an 5, dann wurden bereits 125 potenzielle Kunden erreicht. Verfolgt man diesen Pfad konsequent weiter, dann sind es eine Stufe weiter schon 625, dann 3125, dann 15625 und so weiter.“⁴³

Weiterhin ist zu unterscheiden, dass sich virales Marketing vor allem auf „Gelegenheitsempfehlungen“ fokussiert und weniger die Empfehlung eines Kunden gemeint ist, der schon eine langfristige Beziehung mit dem Unternehmen bzw. Produkt pflegt. Die Empfehlungen müssen situativ entstehen und somit instrumentalisierbar sein, was dazu führt, dass das Unternehmen nicht erst den Kunden von seiner Qualität und Leistung überzeugen muss, um eine Chance zu erhalten weiterempfohlen zu werden, sondern seine Bekanntheit sich mehr aus unspezifischen Gerüchten, Tipps oder anderen kurzfristigen Gelegenheitsempfehlungen ergibt und die Verbreitung der Informationen somit gleichermaßen von Kunden und Nicht-Kunden (Eher potenziellen Kunden) vonstattengehen kann.⁴⁴

5.3 Virales Marketing auf dem Bankensektor

Die heutigen Konsumenten sind nach endloser Konfrontation mit Werbung schwieriger zu erreichen denn je. Doch sind die Kunden von heute keineswegs unerreichbar, sondern nur auf anderem Wege. Banken müssen sich somit neue und innovative Wege ausdenken, wie sie Kontakt mit ihren Kunden aufnehmen können, um für die eigene Unternehmung zu werben.

Der digitale Lebensstil hat bei vielen Menschen bereits Einzug in ihren Alltag gefunden. Bei keiner Generation ist diese Entwicklung stärker ausgeprägt, als bei der jungen Generation, die bereits als „Digital Natives“ bezeichnet werden.⁴⁵ Das Internet ist in ihrem Alltag nicht mehr wegzudenken, ebenso wie die Präsenz auf sozialen Netzwerken wie Facebook, Twitter oder Google+.

97% der befragten jungen Erwachsenen sind auf dem sozialen Netzwerk Facebook angemeldet und unterhalten dort ihr eigenes Profil. Diese Entwicklung hin zu sozialen Netzwerken darf von Unternehmen nicht ignoriert werden. Im Gegenteil: Von einem virtuellen Ort, an dem sich fast die gesamte Zielgruppe konzentriert, geht gewaltiges Geschäftspotenzial aus. Das Stichwort lautet somit: Virales Marketing auf sozialen Netzwerken. Das Netz bietet Unternehmen eine Plattform, auf der ihre Informationen in kürzester Zeit Verbreitung finden können. Der große Vorteil ist, dass die Verbreitung fast ausschließlich durch den Kunden selbst passiert, als Gelegenheitsempfehlungen, ganz im Sinne des viralen Marketings. Ein Beispiel aus dem sozialen Netzwerk Facebook:

Jedes Mitglied kann jede Information / Artikel / Werbung / Bilder oder ähnliches „ liken“. Indem er auf einen Daumen-Hoch-Button drückt, gibt er ein positives Feedback zu der eben gesehenen Information. Zeitgleich sehen alle mit dem Kontakt „befreundeten“ Mitglieder sein positives Feedback auf der eigenen Startseite. Wenn diese Information nun weiterhin von allen „befreundeten“ Kontakten „geliked“ wird, dann sehen wiederum deren „befreundete“ Kontakte diese Information. Es findet somit eine exponentielle Verbreitung statt, vergleichbar mit einer Epidemie. Die Effektivität die somit von einem sozialen Netzwerk als Kommunikationsmittel im Sinne des viralen

⁴³ Ebenda, S. 15.

⁴⁴ Ebenda, S. 29 f.

⁴⁵ Kröner M. (2014b): Facebook statt Sparbuch, in: *Die Bank*, Heft 7/2014, S. 36.

Marketings ausgeht, kann von keinem Unternehmen geleugnet werden, insbesondere wenn die Zielgruppe, hier die jungen Erwachsenen, eine sehr ausgeprägte Affinität zu diesem haben.

Doch Social-Media-Marketing muss nicht nur etabliert, sondern auch gekonnt sein.

„Die sozialen Medien fördern ein Austausch many-to-many. [...] Durch den Austausch von Informationen (Wie etwa Kommentaren, Bewertungen oder Empfehlungen) sowie das Teilen von eigenen Leistungen (bspw. Selbst verfasste Texten, Stand- und Bewegtbildern sowie Audio-Produktionen) werden soziale Ziele verfolgt. Dabei geht es bspw. um Anerkennung, eine Vernetzung zwischen den beteiligten Personen und / oder schlicht den Austausch von unterschiedlichsten Inhalten. Den Unternehmen und werblichen Botschaften kommt in diesen sozialen Medien folglich zunächst keine dominante Rolle zu. Deshalb muss eines schon an dieser Stelle deutlich betont werden: Die sozialen Medien dürfen nicht als weiterer reiner Verkauf-, Werbe- oder PR-Kanal missverstanden werden.“⁴⁶

Vielmehr sollte man, anstatt den Kunden mit weiterer inszenierter Werbung zu konfrontieren und diesen mit den Vorteilen der eigenen Produkte zu überschütten, mit diesem in einen Dialog treten, diesen an Entscheidungen des Unternehmens mitbestimmen lassen und durch Transparenz und Offenheit punkten.

Zwar sind die Vorteile und die Unabhängigkeit, die das Internet und Multichannel-Banking mit sich bringt nicht von der Hand zu weisen (s. Kapitel 2.1.2), doch hat dies auch einen bitteren Nachgeschmack, nämlich die Entfremdung vom Kunden und die damit einhergehende Distanz zu diesem. Banken müssen folglich den Kunden besonders in die Leistungserstellung miteinbeziehen und diesen partizipieren lassen. Eine Social-Media-Präsenz bietet eine effiziente Plattform, um mit der Zielgruppe der jungen Erwachsenen in Kontakt zu treten. Unternehmen, die diese Entwicklung nicht akzeptieren wollen, werden es in einer Gesellschaft, die von „Digital Natives“ bevölkert wird, schwer haben.⁴⁷

„Der Mensch ist das wichtigste „Humankapital“ einer serviceorientierten Bank, deshalb gilt es, an erster Stelle den Kunden, seine Wünsche und Bedürfnisse zu sehen. Statt ihn außen vor zu lassen, muss der Kunde eingebunden werden – gerade dann, wenn immer mehr Kunden mit ihren Smartphones ins Internet abwandern.“⁴⁸

⁴⁶ Kreutzer R. T. (2011), Social-Media-Guidelines – Damit Social-Media-Marketing überzeugen kann, in: *Der Betriebswirt*, Heft 3/2011, S. 15.

⁴⁷ Kröner M. (2014), Facebook statt Sparbuch, in: a. a. O., S. 37.

⁴⁸ Ebenda, S. 36.

B. Empirische Untersuchung

1. Untersuchungsdesign

1.1 Auswahl des Untersuchungsobjekts

Zur Durchführung einer empirischen Studie muss stets der Objektbereich bzw. die Grundgesamtheit präzisiert werden, nämlich die Menge von Objekten, für die die Aussagen der Untersuchung gelten sollen („target population“).⁴⁹

Im vorliegenden Fall fokussiert sich die empirische Untersuchung auf junge Erwachsene im nördlichen Ruhrgebiet, in einem Alter von 18-25 Jahren. Wie bereits erläutert ist die Altersangabe jedoch keinesfalls als starre Grenze zu interpretieren, sondern dient lediglich als Richtwert.

1.2 Art der empirischen Untersuchung

Es kann grundsätzlich eine „Vollerhebung“ oder eine „Teilerhebung“ durchgeführt werden. Bei einer Vollerhebung werden alle Elemente einer Grundgesamtheit untersucht, während bei einer Teilerhebung nur eine Teilmenge der Grundgesamtheit untersucht wird, dessen Ergebnisse anschließend auf die Grundgesamtheit verallgemeinert übertragen werden.

Aufgrund des erschwerten Zugangs zu allen jungen Erwachsenen des nördlichen Ruhrgebiets und dem damit verbundenen finanziellen und zeitlichen unverhältnismäßigen Aufwand, wird im Folgenden eine Teilerhebung auf Basis einer Zufallsstichprobe mittels einer internetbasierten Standardumfrage (Web-Survey) durchgeführt.

Kennzeichnend für eine internetbasierten Standardumfrage ist ein vorgefertigter Fragebogen in Form eines Formulars, der dem Teilnehmer auf einer Website angezeigt wird.⁵⁰

Der Fragebogen wurde vor dem Beginn der Datenerhebung in einem Pretest empirisch auf Verständnis der Fragen, ausreichende Variation der Fragen, Schwierigkeit der Fragen, Kontinuität des Interviewablaufs („Fluss“), Dauer der Befragung und dem Interesse des Befragten gegenüber der Befragung, getestet.⁵¹

Die Umfrage gilt weiterhin als repräsentativ, da „*alle Merkmalsträger der Grundgesamtheit die gleiche Chance besessen haben, Teil dieser Stichprobe zu werden*“.⁵²

1.3 Methodik zur Durchführung und Auswertung der empirischen Untersuchung

Die empirische Untersuchung wurde mittels einer internetbasierten Umfrage durchgeführt (www.monkeysurvey.com). Der Fragebogen beinhaltete insgesamt 27 Fragen inklusive 4 Fragen zu demographischen Angaben. 10 Multiple-Choice, 9 Single-Choice und 8 Bewertungsskalen weist die Umfrage auf, ebenso wie 12 Textfelder zur manuellen Eingabe von Antworten.

Die Erhebung der Umfrage wurde hauptsächlich über soziale Netzwerke durchgeführt, wobei zu erwähnen ist, dass die Zugehörigkeit der Teilnehmer weitgehend dem

⁴⁹ Schnell R. / Hill B. P. / Esser E. (2011), Methoden der empirischen Sozialforschung, S. 257.

⁵⁰ Ebenda, S. 374.

⁵¹ Ebenda, S. 340.

⁵² Statista (2014), Definition Repräsentativität, 2014, abrufbar unter: <http://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/116/repraesentativitaet/>, letzter Zugriff: 24.06.2014.

nördlichen Ruhrgebiet entsprach und auf die regionale Komponente in diesem Zusammenhang sorgfältig geachtet wurde. Persönliche Kontakte, Gruppen in sozialen Netzwerken und Studierende der Westfälischen Hochschule in Recklinghausen bildeten den Fokus der Befragung.

Analysiert wurden die Ergebnisse mit derselben Software, mit der die Daten erhoben worden sind (www.monkeysurvey.com). Primäres Mittel zur Analyse der Daten bilden Kreuztabellen, welche statistisch ausgedrückt eine miteinander verbundene Verteilung zwischen zwei (oder mehreren) diskreten Variablen (wie Produktverwendung und Demografie) darstellen.

Es konnten insgesamt 298 Beantwortungen erzielt werden, die alle gültig waren. Es wurden einzelne Fragen von einzelnen Teilnehmern übersprungen, was jedoch keine Auswirkung auf den Aussagegehalt des Fragebogens der jeweiligen Teilnehmer hat. Nach Auswertung der demographischen Angaben ergibt sich eine Beteiligung von 159 Männern und 137 Frauen (2 Teilnehmer übersprangen diese Frage).

2. Allgemeine Besonderheiten der Zielgruppe der jungen Erwachsenen

2.1 Wechselbereitschaft der jungen Erwachsenen

Die Zielgruppe der jungen Erwachsenen im nördlichen Ruhrgebiet tendiert eindeutig dazu, ein Konto bei der Sparkasse zu haben. So haben 70% der Befragten ein Konto bei der Sparkasse, gefolgt von 22% die ein Konto bei der Volksbank besitzen. Weiterhin haben 82% der Befragten ihre Hausbank noch nicht gewechselt.

Interessant und vor allem charakteristisch für die jungen Erwachsenen an dieser Stelle ist, dass die meisten somit weiterhin Kunde bei ihrer ersten Bank sind.

Hier gilt es den Grund zu analysieren, um gegebenenfalls mit geeigneten Marketingmaßnahmen einen Bankwechsel zu bewirken und Marktanteile abzuschöpfen.

83% der Befragten gaben an, ihr erstes Konto in einem Alter von 16 Jahren abwärts eröffnet zu haben. 33% davon sogar in einem Alter von 13 Jahren abwärts.

Die *KidsVerbraucherAnalyse 2003* untersuchte die Kaufkraft der 6- bis 19-jährigen und kam zum Ergebnis, dass die Jugendlichen in diesem Alter einen durchschnittlichen Betrag von 73 Euro monatlich zur Verfügung haben, welcher sich aus Taschengeld, Geldgeschenken und Einnahmen aus ersten Jobs zusammensetzt.

„Die 6- bis 12-Jährigen geben ihr Taschengeld in erster Linie für Süßigkeiten und Eis aus, gefolgt von Zeitschriften und Zeitungen. Bei den 13- bis 19-Jährigen stehen Zeitschriften und Zeitungen an erster Stelle, es folgen CD's, Essen unterwegs / Fast Food und Kino. Auch die Handy-Kosten werden von der Hälfte der über 13-Jährigen zum Teil mit dem Taschengeld bezahlt.“⁵³

Deutlich wird, dass das Budget der Jugendlichen in diesem Alter sehr gering ist und die Nachfrage nach Finanzdienstleistungen kaum bis gar nicht vorhanden ist, bedingt durch die Tatsache, dass diese durch die Eltern versorgt und abgesichert werden.

Nicht verwunderlich erscheint es somit, dass 76% der Befragten angaben, ihre erste Kontoeröffnung von dem Umstand abhängig gemacht zu haben, bei welcher Bank ihre Eltern zu diesem Augenblick bereits Kunde waren. 36% gaben weiterhin an, dass ihre erste Kontoeröffnung auch von der Nähe zu einer Filiale ausschlaggebend war, was

⁵³ *VerbraucherNews* (2003), *KidsVerbraucherAnalyse 2003*, 11. August 2003, abrufbar unter: <http://www.verbrauchernews.de/artikel/0000015157.html>, letzter Zugriff: 27.06.2014

sich durch die geringe Mobilität in diesem Alter erklären lässt. Nur 14% gaben an, dass günstige Konditionen u. a. auch einen Grund für die erste Kontoeröffnung darstellte, wobei hier zu erwähnen ist, dass jeweils die Hälfte von den 14% ebenso die beiden zuvor genannten Gründe angaben. Die Konditionen spielen für diese Altersklasse folglich eine untergeordnete Rolle.

Schlussfolgernd lässt sich somit festhalten, dass die erste Kontoeröffnung kein Resultat der eigenen, bewussten Entscheidungsfindung war, sondern eher ein Ergebnis der Abhängigkeit von den Eltern und der eigenen mobilen Einschränkung.

Nicht verwunderlich erscheint es somit, dass sich 40% der Befragten auf einer 7 abwärts positionierten, nachdem diese ihre Zufriedenheit mit ihrer jetzigen Bank auf einer Skala von 1 – 10 (1 überhaupt nicht zufrieden, 10 sehr zufrieden) angeben sollten. Diese Tatsache lässt somit vermuten, dass eine Wechselbereitschaft der späteren jungen Erwachsenen, die aus dem Segment der unter 16-jährigen heranwachsen, durchaus gegeben ist, bedingt durch die Unzufriedenheit und somit einer geringen Bindung zum Institut, einem wachsenden Einkommen, der Nachfrage nach Finanzdienstleistungen und der selbständigen Suche nach einem passenden Anbieter. Voraussetzung für einen Bankwechsel ist jedoch eine gezielte Positionierung der Bank in der Zielgruppe der jungen Erwachsenen, die diese veranlasst, das für sie geeignete Angebot wahrzunehmen.

2.2 Multichannel-Banking im Rahmen einer gezielten Vertriebs- und Kommunikationspolitik

Eine weitere Besonderheit der jungen Erwachsenen heutzutage stellt ihr Umgang mit dem Internet dar. Der technologische Fortschritt einer globalisierten Gesellschaft lässt insbesondere zeitliche und räumliche Barrieren für jegliche Art von Geschäften schwinden. Von dieser Unabhängigkeit machen 65% der Befragten Gebrauch und sind Inhaber vom Online-Banking.

Im Hinblick auf junge Erwachsene bietet sich im Mengenkundengeschäft eine „Virtuelle Geschäftsstelle“ optimal zu Ergänzung eines Filialnetzes an. *„Der Mehrwert der virtuellen Geschäftsstelle für unsere Kunden besteht in der schnellen, flexiblen und einfachen Informationsaufnahme sowie Abwicklung standardisierter Produkte und Dienstleistungen“*.⁵⁴

Zwar wird der Individualisierungsgrad zugunsten der Flexibilität, der Verständlichkeit der standardisierten Produkte und Einfachheit der Bedienung, eingeschränkt, doch spielt dies in der Zielgruppe der jungen Erwachsenen nur eine untergeordnete Rolle aufgrund des eher niedrigen Einkommens und folglich einer fehlenden Notwendigkeit einer hohen Individualisierung. Folgende Vorteile bringt ein umfassendes Online-Banking mit sich:

Vorteile für den Kunden	Vorteile für den Berater	Vorteile für die Bank
<ul style="list-style-type: none"> • Mehrwert (Leistungsumfang) • Besondere Angebote in individualisierten und persönlichen Informationen • Aktiver / passiver 	<ul style="list-style-type: none"> • Nur ein Kontaktversuch notwendig • Nicht jede E-Mail muss selbst gestaltet werden • Weniger Info-Recherche • Immer für den Kunden erreichbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Porto-Ersparnis • Zeitersparnis • Telefonkontakt • Steigerung der Kommunikation → Mehr Abschlüsse trotz Kostensenkung

⁵⁴ Thum W. E. / Semmler M. (2003), Kundenwert in Banken – Wie Berater Ertragspotenziale erkennen und ausschöpfen, S. 225.

Kontakt zum Berater nach Wahl und diskret <ul style="list-style-type: none"> • Unabhängig von Ort und Zeit • Ganzheitliches Informations-, Service-Beratungsangebot 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung Mailing-Charakter (ein Mailing statt 100 Abrufe; Öffnung des Briefes kontrollierbar) 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung Kundenloyalität • Aktive Lenkung des Kunden in der virtuellen Welt • Integrationsfunktion durch direkt Verwendung durch den Berater • Aktuelle E-Mail-Adresse liegt stets vor
---	--	---

Tabelle 2: Vorteile des Online-Banking⁵⁵

Des Weiteren geben junge Erwachsene an (34%), zu wenig Freizeit zu haben.⁵⁶

Wenig verwunderlich erscheint somit die Aussage von 50% der Befragten, dass es ein Anreiz für sie wäre, die Bank zu wechseln, fall diese ihre Bankangelegenheiten außerhalb der gewöhnlichen Öffnungszeiten der Bankfilialen erledigen könnten (abends oder am Wochenende). 17% gaben sogar an, dies definitiv zu tun, falls dem so wäre. In den darauffolgenden Fragen wurden bestimmte Bankgeschäfte konkret abgefragt, ebenso die Einstellung der Befragten, diese Bankgeschäfte auch online erledigen zu wollen:

Interesse der Befragten folgende Bankgeschäfte außerhalb der gewöhnlichen Öffnungszeiten einer Bankfiliale erledigen zu wollen	Davon online:
• Diverse Beratungen (43%)	41%
• Abschluss einer Versicherung (15%)	60%
• Kreditgewährung (20%)	62%
• Kontoeröffnung (26%)	74%

Tabelle 3: Interesse der Befragten ihre Bankgeschäfte außerhalb der gewöhnlichen Öffnungszeiten einer Bankfiliale erledigen zu können und ihren Wunsch dies gleichzeitig online zu tun

Diese Statistiken zeigen, dass eine umfassende virtuelle Geschäftsstelle für die flexiblen Kunden heutzutage unabdingbar ist.

Für diejenigen, die sich zwar vorstellen können, ihre Geschäfte außerhalb der Öffnungszeiten einer Bankfiliale erledigen zu können, dies aber nicht online tun wollen, müssen folglich andere kundenspezifische Lösungen gefunden werden. Hier kommt ein Bankaußendienst in Frage. Diese Möglichkeit stößt jedoch auf große Schwierigkeiten im Retail Banking.

„Begrenzungen erfährt dieser Vertriebsweg im Mengenkundengeschäft aufgrund der mit dem Bankaußendienst verbundenen hohen Personalkosten sowie des pro Kunden in der Regel nur geringen Geschäftsumfangs, da der Mengenkunde im Allgemeinen nicht bereit sein wird, die empfangenen Beratungsleistungen durch eine adäquate

⁵⁵ Müller H. / Geisler E. (2004), Multikanalvertrieb unter besonderer Berücksichtigung des Internets, S. 102, zitiert nach: Gulich N. (2008): a. a. O., S. 88.

⁵⁶ Stiftung für Zukunftsfragen (2011), Freizeit-Monitor 2011 – Bundesbürger haben 4 Stunden Freizeit pro Wochentag, 29. August 2011, abrufbar unter: <http://www.stiftungfuerzukunftsfragen.de/de/newsletterforschung-aktuell/232.html>, letzter Zugriff: 27.06.2014.

*Provisionszahlung zu honorieren. Ein Einsatz dieser Absatzmethode in ausgesuchten Kundensegmenten des Mengengeschäfts kann jedoch durchaus sinnvoll sein.*⁵⁷

Inwiefern diese Absatzmethode in der Zielgruppe der jungen Erwachsenen sinnvoll erscheint, wird im Kapitel Studenten weiter diskutiert.

Neben einem Filialnetz, Online-Banking oder einem Bankaußendienst, ist Telefon-Banking im Rahmen einer Vertriebspolitik ein weiterer möglicher Absatzkanal.

*„Mit Telefon-Banking wird der Zugriff auf Bankleistungen via Telefon im Rahmen einer bestehenden Geschäftsverbindung bezeichnet“.*⁵⁸

Der Kunde greift somit per Telefon auf eine von der Bank speziell eingerichtete organisatorische Einheit zurück, um geeignete Bankgeschäfte durchzuführen. Relevant ist hier von dem gewöhnlichen telefonischen Kontakt des Kunden mit seiner Bank zu unterscheiden, da das Telefon-Banking weit über den traditionellen Anruf hinausgeht. Organisatorische Einheiten können als Abteilungen oder Teams gebildet werden, welche in Form von Callcentern agieren. Diese umfassen speziell geschulte Mitarbeiter als auch verschiedene Computersysteme, die zur Anrufbeantwortung eingesetzt werden. Der Kunde hat somit die Möglichkeit mit einem Menschen, als auch die Möglichkeit mit einem Computer zu kommunizieren, wobei letzteres einen problemlosen 24-Stundeneinsatz ermöglicht.⁵⁹ 22% der Befragten jungen Erwachsenen gaben an, dass Sie sich gerne telefonisch beraten lassen, was zu einer Überlegung führen könnte diesen Vertriebsweg in Kombination mit einem Girokonto, unter Kosten/Ertrags Aspekten, anzubieten.

Folgende Leistungen können vom Telefon-Banking umfasst werden:

Art der Bankleistung	Beispiele
Kontoführung / Zahlungsverkehr	<ul style="list-style-type: none"> • Kontostandsabfrage • Abfrage von Kreditlimiten • Abfrage der letzten Umsätze • Überweisungen / Daueraufträge (Anlage, Änderung, Löschung) • Lastschriftrückgaben • Sperrannahmen (Kunden-, EC-, Kreditkarte, PIN- und TAN-Sperre)
Anbieten und Eröffnen von Finanzierungs- bzw. Geld- und Kapitalanlagefazilitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Einräumen eines Dispositionskredits • Verkauf / Kauf von Wertpapieren (Aktien usw.) und Kurzberatung
Allgemeiner Informationsservice	<ul style="list-style-type: none"> • Öffnungszeiten • Standorte von Geschäftsstellen • Durchwahlnummern und Weiterleitung von Anrufen • Terminvereinbarungen
Leistungsspezifischer Informationsservice	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelle Informationen zu den angebotenen Leistungen (z. B. Konditionen im Kredit- und Einlagengeschäft) und Kurzberatung • Bestellservice (Prospekte zu aktuellen

⁵⁷ Büschgen H. E. / Büschgen A. (2002), Bankmarketing, S. 183.

⁵⁸ Koot C. (2005), a. a. O., S. 47.

⁵⁹ Büschgen H. E. / Büschgen A. (2002), a. a. O., S. 196 ff.

	Produkten)
Entgegennahme von Beschwerden	<ul style="list-style-type: none"> • Kontoführung / Zahlungsverkehr • Störung von Selbstbedienungseinrichtungen • Annahme sonstiger negativer Meinungsäußerungen

Tabelle 4: Geeignete Leistungen für das Telefon-Banking⁶⁰

Des Weiteren zeigt die Tatsache, dass sich 70% aller Befragten online über angebotene Leistungen ihrer Bank informieren, die Notwendigkeit der Banken ihre Vertriebs- und Kommunikationspolitik diesen Trend anpassen zu müssen. Bankzeitschriften oder Magazine in Printform dienen nur 6% der Befragten als Informationsquelle für Leistungen ihrer Bank, während sich 19% auch über Prospekte oder Flyer informieren, was eine Überlegung zum Übergang von Zeitschriften auf Onlinemedien, im Rahmen einer kundenspezifischen Positionierung, sinnvoll erscheinen lässt. Kostenersparnisse aufgrund von überflüssigem Druck und dem Vertrieb der Printmedien, ebenso wie der schnelle und simple Zugang der Informationen zu der Zielgruppe wären die Folgen. Unter Einsatz von „Crossmedia“⁶¹ könnten Prospekte und Flyer unterstützend zum Onlinemedium mitwirken, die auf interessante Angebote oder weitere Informationen im Online-Newsletter verweisen.⁶²

2.3 Corporate Social Responsibility einer Genossenschaftsbank als strategischer Erfolgsfaktor

Im Zeitalter der Finanzkrisen, militärischen Konflikten rund um den Globus und Armut als flächendeckendes Problem in weiten Teilen der Welt steigt die Bedeutung von immateriellen Werten wie Vertrauen oder Gerechtigkeit in unserer Gesellschaft rapide an. Unternehmen sind nicht nur in der Pflicht den ökonomischen Ansprüchen ihrer Stakeholder gerecht zu werden, sondern stehen auch im Fokus soziale, kulturelle und ethische Verantwortung für eine Gesellschaft übernehmen zu müssen.⁶³

Dementsprechend positionierten sich rund 79% der befragten jungen Erwachsenen auf einer 6 aufwärts auf einer Skala von 1-10 (1 überhaupt nicht, 10 ja definitiv), bei der Frage, ob diese Wert auf eine soziale Verantwortung ihrer Bank legen (Umweltbewusstsein, Sponsoring, fairer Umgang und Entlohnung von Mitarbeitern, gesellschaftliches Engagement usw.). Nicht überraschend ist somit die Einstellung von 60% der Befragten, dass es für sie ein Anreiz wäre die Bank zu wechseln, wenn diese keine soziale Verantwortung übernimmt.

Die Genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken ist Werten verpflichtet und kommuniziert diese auch nach außen. Mit dem Slogan: „Was einer alleine nicht schafft, das schaffen viele“ vertritt sie Werte wie Respekt, „Genossenschaftlich-

⁶⁰ Büschgen H. E. / Büschgen A. (2002), a. a. O., S. 200.

⁶¹ Verknüpfung verschiedener Kommunikationskanäle.

⁶² Ahluwala R. (2010), Die Qual der Wahl: Print vs. Online – Welcher Kommunikationsweg ist der richtige?, in: *RKW Magazin*, 2010, Ausgabe 4, S. 49, abrufbar unter: http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Dokumente/Mitarbeiter/2010_MA_Print-Online.pdf, letzter Zugriff: 27.06.2014.

⁶³ Tropp J. / Reichel D. (2007), Bankmarketing – Die Zukunft hat längst begonnen, S. 67, zitiert nach: Gulich N. (2008): a. a. O., S. 99.

keit“, Solidarität, Verantwortung und Partnerschaftlichkeit.⁶⁴ Die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft wird somit als Kommunikationsmittel der Volksbanken genutzt und suggeriert alleine kraft Eintragung bereits die Pflicht, soziale Verantwortung für ihre Mitglieder und eine Gesellschaft zu übernehmen und dementsprechend zu wirtschaften.

Im Genossenschaftsfilm der Volksbanken Raiffeisenbanken aus dem Jahr 2012 wird die Aktiengesellschaft als Gegenstück der Genossenschaft betrachtet, dessen Zweck der Profit sei, während die Genossenschaft nur der Förderung ihrer Mitglieder verpflichtet ist, von diesen getragen wird (finanziell) und welche gleichzeitig die Entscheidungsträger ihrer Genossenschaft sind und somit von jeglichen Fremdeinflüssen Dritter bewahrt bleibt.⁶⁵ Somit hebt sich die Genossenschaft von den restlichen Akteuren am Markt ab und schafft eine Differenzierung ihres Images hin zu sozialen Werten.

Bedauernswert ist somit die Tatsache, dass 34% der befragten jungen Erwachsenen noch nicht einmal wissen, was der Zusatz „eG“ bei der Bezeichnung „Volksbank eG“, überhaupt bedeutet. Wenig verwunderlich ist folglich der Umstand, dass 67% der Befragten sich auf einer 5 abwärts positionierten auf einer Skala von 1-10 (1 überhaupt nicht, 10 sehr gut), als diese gefragt wurden, wie sich diese wohl mit den Merkmalen einer Genossenschaft auskennen würden.

Das Ergebnis spricht eine eindeutige Sprache: Während prosoziale Werte immer weiter an Bedeutung gewinnen und insbesondere bei den jungen Erwachsenen hohen Anklang finden und ihre Wechselbereitschaft der Finanzinstitute aktiv mit beeinflussen, schafft es die Volksbank nicht, bei den jungen Erwachsenen im nördlichen Ruhrgebiet das Image einer Genossenschaft zu kommunizieren und sich im Licht dieser Werte zu präsentieren. Es müssen folglich Maßnahmen ergriffen werden, die die Volksbank als das darstellen lassen, was sie ist, nämlich eine Genossenschaft, die Werten verpflichtet ist und diese auch umsetzt und kommuniziert.

Die Volksbank Bruchsal Bretten eG macht es vor: Diese schafft bereits den Kontakt zu den jungen Kunden, bevor diese in das Segment der jungen Erwachsenen hineinwachsen. In Kooperation mit der IHK Karlsruhe wurde das Projekt „Wirtschaft macht Schule“ im Jahr 2008 ins Leben gerufen.

„Die Volksbank Bruchsal-Bretten eG will den Schülern dadurch erste Einblicke in die Arbeitswelt geben, durch Fachvorträge das wirtschaftliche Know-how der Schüler stärken und sie außerdem bei der Berufswahl und Berufsfindung unterstützen.“⁶⁶

Die Volksbank Bruchsal-Bretten kooperiert bereits mit 12 weiterführenden Schulen und hat dementsprechend Zugang zu einer großen Anzahl an Heranwachsenden, um so der sozialen Verantwortung durch bildende Maßnahmen gerecht zu werden und gleichzeitig das eigene Unternehmen, die eigenen Prinzipien einer Genossenschaft und das positive Image diesen näher zu bringen und kundennah zu kommunizieren. Dieses Vorgehen lässt sich ebenso auf die Ebene von Berufskollegs oder Hochschulen

⁶⁴ *Genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken* (2014), *Unsere Werte*, 2014, abrufbar unter: http://werte-schaffen-werte.de/unsere-werte.html#_Genossenschaftlichkeit, letzter Zugriff: 03.07.2014.

⁶⁵ *Volksbanken Raiffeisenbanken* (2012), *Der Genossenschaftsfilm der Volksbanken Raiffeisenbanken*, Minute 0:45, 21. Februar 2012, abrufbar unter: <http://www.youtube.com/watch?v=2-dBQDEsSuE>, letzter Zugriff: 03.07.2014.

⁶⁶ *Volksbank Bruchsal-Bretten eG* (2014), *Wirtschaft macht Schule*, 2014, abrufbar unter: <https://www.vb-bruchsal-bretten.de/junge-kunden/wir-fuer-die-schulen/kooperationen/wirtschaft-macht-schule.html>, letzter Zugriff: 03.07.2014.

übertragen. Durch Fachvorträge oder ähnliche Kooperationen mit Bildungseinrichtungen können Banken von ihren Kernkompetenzen (Finanzen) Gebrauch machen und mit bereits vorhandenen Ressourcen Schüler, Jugendliche und junge Erwachsene gezielt erreichen.

Der Aufbau von Vertrauenswürdigkeit führt somit zu einem langfristigen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenzunternehmen. Vertrauenswürdigkeit sollte somit als Vermögenswert gesehen werden. Genossenschaften müssen sich folglich über den Wert ihrer in der Rechtsform einer eG liegenden Kernkompetenz bewusst werden und diese strategisch nach außen kommunizieren.⁶⁷

2.4 Das Bankpersonal als zentraler Erfolgsfaktor

Multichannel-Banking, örtliche und zeitliche Unabhängigkeit und technische Entwicklungen, die dies ermöglichen, gewinnen bei den jungen Erwachsenen immer mehr an Bedeutung. Wer aus dieser Entwicklung jedoch die zwingende Konsequenz einer Enthumanisierung der Finanzgeschäfte zieht, der liegt weit daneben. Im Gegenteil: Der Bezug des Kunden zum Mitarbeiter als Beratungs- und Vertrauensperson ist immer noch der relevanteste Kommunikations- und Vertriebskanal der Finanzdienstleister. 87% der befragten jungen Erwachsenen gaben an, am liebsten von einem Bankmitarbeiter persönlich beraten zu werden.

Äußerst relevant ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass der Wunsch der jungen Erwachsenen sich nicht auf eine punktuelle Beratung mit ständig wechselnden Beratern bezieht, sondern gezielt auf den Wunsch einem persönlichen Berater zugewiesen zu werden, der einen stets in allen Lebenslagen beratend unterstützt und an den man sich persönlich wenden kann. Nicht verwunderlich erscheint somit die Aussage von 71% der Befragten, die sich auf einer 6 aufwärts positionierten auf einer Skala von 1-10 (1 überhaupt nicht, 10 ja definitiv), dass es für diese ein Anreiz wäre die Bank zu wechseln, falls diese einen persönlichen und vertrauten Berater zugewiesen bekommen würden, der sie stets in allen Fragen berät. 27% gaben sogar an, dass diese definitiv die Bank wechseln würden, wenn dem so wäre.

Die große Anzahl an Finanzdienstleistern und Finanzprodukten, gepaart durch die Tatsache, dass junge Erwachsene oftmals zum ersten Mal mit der selbständigen Suche nach Finanzdienstleistungen konfrontiert werden, sorgen für eine Unsicherheit bei dieser Zielgruppe. Diese Unsicherheit, u. a. resultierend aus dem erklärungsbedürftigen Charakter von Finanzdienstleistungen und folglich einem Informationsdefizit seitens der jungen Erwachsenen, kann gezielt durch die Bindung zu einer beratenden Vertrauensperson beseitigt und die Loyalität zu der Bank kann im Sinne eines zukunftsorientierten Relationship-Marketings langfristig stabilisiert werden.

Umso problematischer ist jedoch die Tatsache, dass genau diese Zielgruppe, die auf eine Reihe von Hilfestellungen angewiesen ist, diese nur in unzureichender Form erhält. So positionierten sich 25% der befragten jungen Erwachsenen auf einer 6 abwärts auf einer Skala von 1-10 (1 überhaupt nicht, 10 ja definitiv), bei der Frage, ob diese mit der Beratung der Bankmitarbeiter zufrieden seien bzw. ob jegliche Fragen verständlich beantwortet werden. Wenn man nun noch diejenigen hinzuzählt, die sich auf einer 7 positionierten, so steigt die Anzahl der unzufriedenen jungen Erwachsenen auf 42%, was unter Gesichtspunkten eines Nachfragemarktes und einer damit einhergehenden Wechselbereitschaft fatal ist. Noch erschreckender ist jedoch der

⁶⁷ Schiel C. (2013), Vertrauenswürdigkeit – Eine Gestaltungsaufgabe für Unternehmen, in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 2013, Heft 4, S. 269.

Umstand, dass sich 45% der Befragten auf einer 7 abwärts auf einer Skala von 1-10 (1 überhaupt nicht, 10 ja definitiv) positionierten, bei der Frage, ob sich diese von Bankmitarbeitern als einen ernst zu nehmen Gesprächspartner wahrgenommen fühlen. Inkompetente Beratung und das Gefühl nicht ernst genommen zu werden lassen die Unzufriedenheit und die Wechselbereitschaft der jungen Erwachsenen weiter wachsen. Der Mitarbeiter ist folglich eine zentrale Figur in der Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Bank.

„Banken handeln mit der Ware Geld. Geld erfordert Vertrauen. Und Vertrauen lässt sich nicht zu Automaten, Computern oder Service-Hotlines aufbauen – Vertrauen entsteht nur zwischen Menschen. Wenn Kunden ihre Bank beurteilen, bewerten sie die Qualität der Beziehung zu ihrem Bankberater, nicht zu dem für sie anonymen Firmennamen ihrer Bank. Mitarbeiter verkörpern damit ihre Bank, ihr Auftreten und Verhalten bestimmen über Image, Erfolge oder Misserfolge des Unternehmens ganz entscheidend mit. Die grundlegend veränderte Markt- und Wettbewerbssituation macht die Mitarbeiter damit zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor.“⁶⁸

Die Citibank macht es vor: Während Großbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken aufgrund ihrer Kostensenkungsprogramme Personal abbauen, baute die Citibank ihre Arbeitsplätze im Vertrieb kontinuierlich aus. Die Entlastung der Mitarbeiter von unnötigen administrativen Aufgaben und einfache und leicht verständliche Produkte ermöglichen dem Vertriebsmitarbeiter den vollen Fokus auf die Kundenberatung, wodurch eine enge Kundennähe entsteht. Die Orientierung an den verschiedenen Lebenssituationen und die Begleitung der Kunden durch jegliche Lebensphasen führen zu enormen Auswirkungen:

„Die Zahl an Kundenterminen pro Citibank-Berater und Tag wird von Vertriebsmitarbeitern anderer Banken auch nur annähernd nicht erreicht. Dass Kunden neben dem Girokonto durchschnittlich drei weitere Bank- und Versicherungsprodukte bei der Citibank nutzen, führt zu einer rekordverdächtigen Cross-Selling-Quote, die bislang von keinem deutschen Wettbewerber erzielt wurde.“⁶⁹

Kundenbeziehungen sind nicht nur auf Dauer angelegte Ertragsfaktoren, sondern genießen auch einen hohen Imitationsschutz, da die Kompetenzen in den Mitarbeitern und ihrer persönlichen Beziehung zum Kunden enthalten sind, sodass daraus ein langfristiger und profitabler Wettbewerbsvorteil für den Finanzdienstleister entstehen kann.

Fachwissen, Seriosität, Zurückhaltung und Selbstsicherheit zeichnete den typischen Bankmitarbeiter bislang aus. Die Initiative ging stets vom Kunden aus, wenn dieser Bedarf hatte. Diese Einstellung ist im Zeitalter der steigenden Konkurrenz längst überholt, sodass neue, aktivere und innovative Vertriebswege praktiziert werden müssen. Folglich wird ein Anforderungsprofil eines Kundenberaters im Retail-Banking aufgezeigt:

⁶⁸ Grussert H. (2006), Strategien im Retail-Banking, S. 25.

⁶⁹ Ebenda, S. 26.

Unterschiedliche Kompetenzen	Qualitätsmerkmale	Anwendungsgebiet
Anforderungen an die fachliche Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassende Produktkenntnisse sowie das Wissen und deren Anwendungsbreite (Cross-Selling-Möglichkeiten) • Kundenorientierte Beratung unter Berücksichtigung des Lebensphasenmodells • Anwendungsbezogene EDV-Kenntnisse • Steuerliche Grundkenntnisse • Psychologische und verkäuferische Kenntnisse • Allgemeine Marketingkenntnisse • Spezifische Zielgruppenkenntnisse 	Schnittstelle: Kunde – Bankmitarbeiter
Anforderungen an die individuelle Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Einfühlungs- und Situationsgefühl • Kundenorientierte Problemlösungsfähigkeit • Kreativität, Flexibilität • Vernetztes Denken • Fähigkeit zur Selbstorganisation • Verantwortungsbewusstsein • Zusätzliche Eigenschaften wie gute Umgangsformen, sicheres Auftreten 	Schnittstelle: Kunde – Bankmitarbeiter
Anforderungen an die soziale Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Teamfähigkeit • Kommunikationsfähigkeit • Konfliktbewältigungsfähigkeit • Motivierungs- und Kooperationsfähigkeit • Fähigkeit zur Selbstkritik 	Innerhalb der Kundenbetreuungsgruppe: Für Mitarbeiter im Kundenbereich

Tabelle 5: Anforderungsprofil eines Kundenberaters im Retail-Banking⁷⁰

Die Handlungsempfehlung ist soweit eindeutig: Die jungen Erwachsenen brauchen einen festen Ansprechpartner innerhalb der Bank, an den sie sich stets wenden können und der sie durch alle möglichen Lebensphasen begleitet. Das notwendige Filialnetz und somit die lokale/regionale Nähe ist gegeben und muss dementsprechend auch strategisch genutzt werden. Resultierend aus dieser Empfehlung sollte die Mitarbeiterfluktuation möglichst gering gehalten werden, sodass die Kompetenzen, die die Mitarbeiter mit der Zeit aufbauen (Fester Kundenstamm, Kundennähe) im Unternehmen enthalten bleiben. Weiterhin muss das Personal auch dementsprechend geschult werden.

3. Segmentierung der Zielgruppe der jungen Erwachsenen

Nach Auswertung der 298 Beantwortungen lassen sich in der festgelegten Altersklasse insgesamt 4 Segmente bilden.

- Studenten (57%)
- Auszubildende (17%)
- Junge Berufstätige (17%)
- Das besondere Segment der Frauen (46%)

⁷⁰ Swoboda U. (2004), Retail-Banking und Private Banking – Zukunftsorientierte Strategien im Privatkundengeschäft, S. 192.

Die restlichen Teilnehmer sind u. a. aufgrund der geringen Anzahl oder ihrer Tätigkeit (z. B. Bundesfreiwilligendienst) nicht zuordenbar.

3.1 Studenten

Das wohl relevanteste Segment für Banken innerhalb der Zielgruppe der jungen Erwachsenen sind Studenten. Aufgrund ihrer akademischen Laufbahn und somit einer höheren Qualifizierung ist ein dementsprechend höheres Einkommen zu erwarten. Somit stellt dieses Segment eine zukunftsorientierte und durchaus ertragsreiche Investition dar.

Knapp 90% der befragten Studierenden befinden sich in einem Alter von 20-26 Jahren bei einem durchschnittlichen verfügbaren Budget von 500-600 €. Trotz der geringen finanziellen Mittel beziehen Studenten eine Reihe an Bankleistungen, insbesondere Versicherungen. Hier eine Übersicht der bezogenen Leistungen der befragten Studenten:

Bezogene Bankleistungen der Studenten	Prozent der Befragten
• KFZ-Versicherung	46%
• Privathaftpflichtversicherung	42%
• Kreditkarte	43%
• Unfallversicherung	36%
• Bausparvertrag	32%
• Rechtsschutzversicherung	26%
• Private Krankenversicherung	21%
• Lebensversicherung	10%

Tabelle 6: Bezogene Bankleistungen der befragten Studenten

Trotz des geringen Budgets scheint der Bedarf an standardisierten Leistungen vorhanden zu sein. Spitzenreiter der bezogenen Leistungen sind ersichtlich KFZ-Versicherungen, Privathaftpflichtversicherungen, ebenso wie Kreditkarten, dicht gefolgt von Unfallversicherungen und Bausparverträgen. Ein Produktbündel bestehend aus einem Girokonto und zusätzlichen Versicherungsleistungen und/oder einer Kreditkarte wäre empfehlenswert, jedoch unter strenger Berücksichtigung der geringen finanziellen Mittel dieses Segments.

Günstige Konditionen gegenüber einer Zielgruppe mit geringen Einkommen sind somit in einem Nachfragemarkt bei gleichzeitig standardisierten bzw. homogenen Produkten selbstverständlich.

Weiterhin können zusätzliche Serviceleistungen im Rahmen eines Value-added-Services, sprich der Verbindung von Bankleistungen mit bankfremden Zusatzleistungen, für Studenten angeboten werden.⁷¹ Für 25% der befragten Studenten wäre es durchaus ein Anreiz ein Konto bei einer anderen Bank zu eröffnen, falls diese Weiterbildungsseminare in Bereichen wie Finanzen und Wirtschaft, Versicherungen oder Steuern angeboten bekommen würden. Für weitere 16% der Befragten würde eine BAföG-Beratung auch einen Anreiz darstellen. Aufgrund der bereits vorhanden Kernkompetenzen der Banken in diesen Bereichen und folglich der Möglichkeiten diese kostengünstig bereitzustellen, ist eine dahingehende Investition in Erwägung zu ziehen.

⁷¹ Bartmann D. (2005), a. a. O., S. 100.

Die CreditPlus Bank unterstützt bereits seit 2012 Workshops für junge Erwachsene. Das Projekt „Fit für Finanzen im Alltag“, durchgeführt von der Evangelischen Gesellschaft Stuttgart e. V., wird von der CreditPlus Bank nicht nur mit 5000 € jährlich unterstützt, sondern diese gestaltet auch ein Teil der Seminare mit, was folglich zu einer nahen Kundenkommunikation führt.⁷²

Eine weitere Besonderheit von Studenten ist ein mit dem Studium oft verbundener Wohnortwechsel. Laut einer Studie vom *Deutschen Studentenwerk* aus dem Jahr 2009 leben nur 18% der befragten 8441 Studenten noch bei ihren Eltern, während 66% in einer Mietwohnung und 13% in einem Studentenwohnheim leben.⁷³ Diesem Umstand muss mit einem auf dieses Segment ausgerichteten Multichannel-Banking Rechnung getragen werden, sodass Studenten unabhängig von ihrer Heimatfiliale stets Zugriff auf sämtliche Bankleistungen haben. Dem Wohnortwechsel an sich kann man weiterhin mit dem Service begegnen, dass man Studenten Hilfe bei der Wohnungssuche anbietet oder diese bei ähnlich damit verbundenen Fragestellungen berät. So würden 17% diesen Service als Anreiz sehen, ein Konto bei einer anderen Bank zu eröffnen. Weitere damit verbundene Dienstleistungen könnten Beratungen bei der Finanzierung der Wohnung sein oder Erläuterungen von Strom- Gas- oder Nebenkostenabrechnungen, ebenso wie die Hilfe bei der Suche nach geeigneten Strom- oder Gasanbietern. Nach dem Beispiel der Sparkasse Vest Recklinghausen in Kooperation mit den Hertener Stadtwerken könnte ein entsprechender Service realisiert werden, der für beide Seiten einen Gewinn bringt. So vermittelte die Sparkasse Vest in Recklinghausen bereits über 10000 Kunden an die Hertener Stadtwerke.⁷⁴

Des Weiteren wäre es für 54% der befragten Studenten ein Anreiz ihre Bank zu wechseln, falls diese die Möglichkeit bekommen würden, außerhalb der gewöhnlichen Öffnungszeiten ihrer Bankfiliale ihre Bankgeschäfte zu erledigen.

Oben wurde bereits die Möglichkeit eines Bankaußendienstes für das Mengengeschäft diskutiert, um diejenigen Kunden bedienen zu können, die ihre Bankgeschäfte außerhalb der gewöhnlichen Öffnungszeiten einer Bank erledigen wollen, dies aber nicht online tun möchten. Obwohl ein Bankaußendienst, wie bereits festgestellt, im Mengenkundengeschäft sehr hohe Personalkosten verursacht trotz niedriger Rentabilität, ist es dennoch zu überlegen, ob ein Bankaußendienst nur für das Segment der Studenten in Frage kommen könnte.

Da das Segment der Studenten zukunftsorientiert verhältnismäßig hohe Rentabilität verspricht und man den Bankaußendienst im Mengengeschäft der jungen Erwachsenen nur auf dieses Segment beschränkt, könnte man unter Kosten / Ertrags Aspekten diese Möglichkeit in Erwägung ziehen. Ebenso wäre es eine Möglichkeit sich auf Studenten zu beschränken, die technische, wirtschaftliche oder naturwissenschaftliche Studiengänge belegen, um so die Personalkosten eines Bankaußendienstes weiter zu senken bei gleichzeitiger Fokussierung auf potentialträchtige Kunden.

Es werden mehrere Vorteile deutlich: Der Bedarf nach Beratung (s. o.) und den diversen Finanzprodukten, unter Berücksichtigung von Cross-Selling-Potentialen

⁷² Wagner J. W. (2014), Banken engagieren sich – Ökonomische Bildung macht Schule, in: *Die Bank – Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis*, Heft 4/2014, S. 71.

⁷³ *Deutsches Studentenwerk* (2009), Wohnen im Studium, März/April 2009, S. 95, abrufbar unter: <https://hisbus.his.de/hisbus/docs/Wohnen%20im%20Studium.pdf>, letzter Zugriff: 04.07.2014.

⁷⁴ Sebastian Thöing (2013), Sparkasse Vest und Hertener Stadtwerke – 10000 Kunden und kein Ende in Sicht, auf Ruhr-Lippe-Marktplatz Informationsportal, 14. Juni 2013, abrufbar unter: <http://www.ruhr-lippe-marktplatz.de/energie/artikel/detail/20132896-sparkasse-vest-und-hertener-stadtwerke-10000-kunden-und-kein-ende-in-sicht.html>, letzter Zugriff: 04.07.2014.

könnte gedeckt werden. Doch viel relevanter ist die Tatsache der langfristigen Kundenbindung der Studenten an die Bank und die damit einhergehenden, hohen Erträge, die zukünftig folgen würden. Aus den Studenten würden sich folglich vermögende und vor allem loyale Privatkunden bilden.

Schlussendlich stellt das Segment der Studenten eine durchaus profitable Kundengruppe dar. Höhere, strategische Investitionen in die frühe Kundenbindung dieses Segments sollten angestrebt werden, die der Relevanz dieser Kundengruppe gerecht werden, um somit die langfristige Profitabilität, die dieses mit sich bringt, auszuschöpfen.

3.2 Auszubildende

Die befragten Auszubildenden befinden sich in einem Alter von 18-25 Jahren bei einem durchschnittlichen verfügbaren Monatsbudget von 500-600 € netto.

Ihr Bedarf nach verschiedenen Finanzdienstleistungen scheint sich vom Bedarf der Studenten nicht sonderlich zu unterscheiden, aufgrund der Tatsache, dass Auszubildende über die gleichen finanziellen Mittel verfügen oder einfach wie Studenten auf weitere Finanzleistungen / Versicherungen nicht angewiesen sind.

Es finden sich dennoch kleinere Unterschiede im Bezug von verschiedenen Finanzprodukten der Auszubildenden gegenüber ihren studentischen Altersgenossen. So ist der Bedarf an einer KFZ-Versicherung höher als bei Studenten (71% > 46%), was sich wohl durch die Abhängigkeit vom Arbeitgeber erklären lässt und dem Umstand, dass Studenten in NRW bereits durch ihren Semesterbeitrag die Möglichkeit bekommen, öffentliche Verkehrsmittel kostenfrei zu nutzen. Auch scheint die Unfallversicherung (58% > 36%) und die Berufsunfähigkeitsversicherung (35% > 15%) im höheren Maße nachgefragt zu werden, was im Produktbündel mit einem Girokonto Beachtung finden sollte.

Ebenso haben Auszubildende ein wesentlich höheres Interesse an zusätzlichen Value-added Services als Studenten. Im Folgenden wird das Interesse der Auszubildenden an verschiedenen Zusatzleistungen dargestellt:

Zusatzleistungen an denen befragte Auszubildenden Interesse haben	Prozent der befragten Auszubildenden	Prozent der befragten Studenten
• Persönliche und vertraute Beratung bei Versicherungen	45%	21%
• Weiterbildungsseminare (Finanzen und Wirtschaft, Versicherungen, Steuern)	45%	25%
• Hilfe bei der Jobsuche	41%	17%
• Hilfe bei der Wohnungssuche	33%	25%
• Hilfe bei der Suche nach einem geeigneten Studienplatz	29%	4%
• Hilfe bei der Ausbildungssuche	24%	2%
• Hilfe bei Bewerbungen	18%	11%
• BAföG-Beratung	8%	16%

Tabelle 7: Interesse der befragten Auszubildenden an Zusatzleistungen im Vergleich zu Studenten

Deutlich wird, dass Auszubildende sehr großen Wert auf Zusatzleistungen legen. Neben Weiterbildungsseminaren, die bereits im Segment der Studenten angesprochen worden sind, findet sich noch großer Bedarf bei persönlicher und vertrauter Beratung bei Versicherungen, der Hilfe bei der Job- und Wohnungssuche, ebenso bei der Suche nach einem geeigneten Studienplatz oder im Falle einer hypothetischen Ausbildungs-suche. Hilfe bei Bewerbungen findet ebenso höheren Anklang bei Auszubildenden als bei Studenten. So scheinen Auszubildende den höheren Wunsch nach Hilfestellungen zu haben. Diese Hilfsbedürftigkeit kommt nicht von irgendwoher, sondern hat auch ihre Ursachen. Das Marktforschungs- und Beratungsinstituts *HEUTE und MORGEN* untersuchte in einer Studie das Finanzverhalten und das Abschlusspotenzial für Versicherungs- und Bankprodukte der jungen Erwachsenen, insbesondere für die Segmente „Auszubildende und Studenten“, sowie „Berufseinsteiger“. Ein Auszug aus den Ergebnissen dieser Studie besagt, dass sich Auszubildende besorgter um ihre finanzielle Zukunft und Absicherung zeigen als Studenten.⁷⁵

Diesem Umstand muss in der Kommunikation mit diesem Segment Rechnung getragen werden, indem Unsicherheiten bei den jungen Erwachsenen, durch gezielte Kommunikationspolitik minimiert werden und ihnen die Bank das Gefühl vermittelt, in jeglichen Lebensphasen ein sicherer Partner zu sein der sie begleitet.

3.3 Junge Berufstätige

Das Segment der „jungen Berufstätigen“ differenziert sich nochmal wesentlich von den Segmenten der „Auszubildenden“ oder „Studenten“. Nicht nur dass diese Gruppe im Durchschnitt älter ist, auch das Einkommen steigert sich rapide um ein Vielfaches.

So befinden sich 94% der befragten Berufstätigen in einer Altersspanne von 22-29 Jahren bei einem monatlichen verfügbaren Budget zwischen 1.500-2.000 € netto.

Dieser rapide Einkommensanstieg spiegelt sich sofort im Bedarf an Bankleistungen wider, welcher gegenüber Studenten und Auszubildenden wesentlich höher zu sein scheint. Dieser wird in der folgenden Tabelle dargestellt:

Bezogene Bankleistungen der jungen Berufstätigen	Prozent der Befragten
• Privathaftpflichtversicherung	72%
• KFZ-Versicherung	64%
• Kreditkarte	46%
• Berufsunfähigkeitsversicherung	43%
• Unfallversicherung	45%
• Bausparvertrag	38%
• Rechtsschutzversicherung	38%
• Private Krankenversicherung	28%
• Lebensversicherung	9%

Tabelle 8: Bezogene Bankleistungen der befragten Berufstätigen

Obwohl der Bedarf an Bankleistungen ansteigt, scheint die Nachfrage an Zusatzleistungen sich ähnlich der der Studenten zu verhalten.

⁷⁵ *HEUTE und MORGEN* (2013), Studienreihe: Zielgruppe für Finanzdienstleister, S. 6, abrufbar unter: http://www.heuteundmorgen.de/frontend/media/files/hum_studienflyer_azubis_studenten.pdf, letzter Zugriff: 05.07.2014.

Zusatzleistungen an denen befragte Berufstätige Interesse haben	Prozent der befragten Berufstätigen
• Weiterbildungsseminare (Finanzen und Wirtschaft, Versicherungen, Steuern)	31%
• Persönliche und vertraute Beratung bei Versicherungen	31%
• Hilfe bei der Jobsuche	15%
• Hilfe bei der Wohnungssuche	13%
• Hilfe bei Bewerbungen	13%
• Hilfe bei der Suche nach einem geeigneten Studienplatz	10%
• Hilfe bei der Ausbildungssuche	8%
• BAföG-Beratung	6%

Tabelle 9: Zusatzleistungen an denen befragte Berufstätige Interesse haben

Die Nachfrage nach einem Value-added Service ist nur auf bestimmte Zusatzleistungen, wie bei den Studenten, beschränkt und scheint nicht so ausgeprägt zu sein wie bei den Auszubildenden. Ein Grund dafür könnte der bereits feste Arbeitsplatz sein und eine damit einhergehende schwindende Unsicherheit, die man bei Auszubildenden vorfindet.

Weiterhin zeichnet sich dieses Segment durch ein hohes Interesse am zukünftigen Wohneigentum sowie hoher Sicherheitsorientierung bei der Geldanlage aus.⁷⁶

Der Übergang vom Segment der Auszubildenden oder Studenten zu Berufstätigen bringt somit auch eine Neuorientierung des Leistungsangebots mit sich.

Eine Individualisierung der Leistung und somit eine Anpassung an die Lebenssituation dieses Segments aufgrund steigender Anforderungen der Berufstätigen wäre die Folge und muss konsequent von der Bank umgesetzt werden.

3.4 Das besondere Segment der Frauen

Dass Frauen und Männer sich in vielerlei Hinsicht unterscheiden, ist wohl kein Geheimnis. Ähnlich verhält es sich auch im Finanzdienstleistungssektor. Während ein Großteil der Marketingstrategien auf männliche Kunden zugeschnitten ist, wird das Geschäftspotenzial, das von Frauen ausgeht, stark unterschätzt.

*„Das vermeintlich schwache Geschlecht wird eine immer bedeutsamere wirtschaftliche Kraft in Deutschland: Frauen bestimmen schon heute den Kauf von rund 80 Prozent der Konsumgüter und treffen 90 Prozent der Gesundheitsfürsorge- und Behandlungsentscheidungen. Auch Autos sind nicht mehr eine ausschließlich männliche Passion. Zu Beginn der letzten Formel-1-Saison saßen mehr Frauen vor den Bildschirmen als Männer. Damit nicht genug: Sie kaufen schon heute 60 Prozent aller PKWs und beeinflussen rund 55 Prozent aller Käufe. Ähnlich sieht es beim Computer- oder Handykauf aus. Frauen sind die Gewinner der Modernisierung“.*⁷⁷

Die Ausrichtung der Banken auf das männliche Geschlecht hat folglich ihre Konsequenzen. Viele Frauen fühlen sich von Unternehmen nicht ernst genommen. So positionierten sich 40% der Frauen auf einer 6 abwärts auf einer Skala von 1-10 (1 überhaupt nicht, 10 ja definitiv) bei der Frage, ob diese sich von einem Bankmitarbeiter

⁷⁶ HEUTE und MORGEN (2013): a. a. O., S. 5, abrufbar unter: http://www.heuteundmorgen.de/frontend/media/files/hum_studienflyer_berufseinsteiger.pdf, letzter Zugriff: 06.07.2014.

⁷⁷ Ronzal W. / Effert D. (2005), a. a. O., S. 238.

als einen ernst genommenen Gesprächspartner fühlen. Während es bei den jungen Männern „nur“ 26% sind.

Dies ist ein erschreckender Umstand, wenn man bedenkt, dass Frauen die „Kommandozentralen“ für viele Informationen in der Familie sind.⁷⁸

Doch muss dieser Umstand keinesfalls ein Problem sein, sondern eher eine Chance. Durch diesen gesellschaftlichen Wandel entsteht somit praktisch schleichend ein neuer Markt, welcher großes Potenzial mit sich bringt.

Ein First-Mover-Advantage durch eine Ausrichtung der Marketingstrategien in Richtung weibliches Geschlecht könnte lukrative Erträge mit sich bringen.

Doch die Begegnung mit weiblichen Kunden und die richtige Umgangsform erweist sich für Finanzinstitute als schwierig, da Frauen nur selten über abstrakte Finanzprodukte reden wollen. Auf die Kommunikation zwischen Bankmitarbeiter und der Kundin kommt es an.

„Sie wollen vielmehr in vertrauensvoller Atmosphäre über teilweise sehr private Probleme und Lösungen sprechen – mit einem Berater (oder vielleicht besser einer Beraterin), der vor allem erst eines beherrscht: Zuhören.

*Und Frauen gestatten dann durchaus, dass ein Vertragspartner [...] in ihr Leben eingreift. Aber dazu wollen sie über Kopf und Bauch angesprochen werden, wollen jemanden als Finanzpartner, der sie ernst nimmt, versteht, ihre Bedürfnisse selbständig erkennt und anerkennt, ihre Werte, Maßstäbe und Träume nachvollziehen kann und berücksichtigt, also einen Berater, der nach dem Prinzip „Einfühlen, verstehen und aktiv betreuen“ handelt. [...] Sie wollen nichts zu tun haben mit einem Dienstleister, der sie ignoriert oder herablassend behandelt, Ungelegenheiten bereitet, sie warten und bitten lässt oder sie sogar in die Situation versetzt, sich rechtfertigen oder verteidigen zu müssen und sie damit für dumm verkauft“.*⁷⁹

Um diese Kommunikation mit der Kundin umzusetzen, ist eine Verzahnung von Marketing und Vertrieb notwendig.

Jedoch kommt es in der Praxis oft vor, dass Marketing- und Vertriebsziele oft miteinander kollidieren. Kurzfristige Ziele des Vertriebs (z. B. Absatzsteigerung) müssen mit langfristigen Zielen des Marketings vereint werden und dem übergeordneten Unternehmensziel dienen.

Es ist somit von höchster Relevanz, dass Vertriebsmitarbeiter mit der weiblichen Kommunikation vertraut gemacht werden im Rahmen einer zielgruppenorientierten Marketingstrategie und diese dem Kunden gegenüber auch umsetzen, anstatt sich auf kurzfristige Verkaufserfolge zu fokussieren.⁸⁰

Im Folgenden werden Ansatzpunkte für eine frauenorientierte Marketingstrategie vorgeschlagen:

- Spezielle Verkaufsschulungen für Berater
- Frauen werden von Frauen beraten
- Spezielle Kundenveranstaltungen nur für Frauen
- Eigene Kundenzeitschrift für Frauen

⁷⁸ Ronzal W. / Effert D. (2005), a. a. O., S. 240.

⁷⁹ Ebenda, S. 240

⁸⁰ Teichert T. / Valentin M. / Wauker S. (2014): „Effektive Zielgruppenansprache am Point-of-Sale – Gestaltung einer Studie zur marketingtechnischen Optimierung von Verkaufsgesprächen“, in: *Der Betriebswirt*, 2014, Heft 2, S. 29

- Kinderspielecke bzw. Kinderbetreuung durch Auszubildende während des Kundengesprächs
- Werbegeschenke auf die Zielgruppe „Frauen“ abstimmen⁸¹

Das besondere Segment der Frauen birgt ein hohes Potential, welches von den Banken erkannt werden muss. Eine starre Fokussierung auf männliche Verhaltensweisen, Präferenzen oder Einstellungen ist in der heutigen Gesellschaft nicht mehr zeitgemäß.

Das traditionelle Familienbild des arbeitenden Mannes und der Hausfrau ist längst überholt und führt in der Kundendifferenzierung aller höchstens zum beschränkten Erfolg.

Im zentralen Fokus stehen somit wieder einmal die Bankmitarbeiter, die Marketing- und Vertriebsstrategien gleichermaßen in ihrer Kundenkommunikation berücksichtigen müssen.

D. Fazit

Neue Zeiten bringen neue Herausforderungen mit sich. Die Anpassung der Banken an den heutigen Lebensstil der jungen Erwachsenen und eine Ausrichtung ihrer Marketingbemühungen dahingehend, stellt diese vor eine Vielzahl neuer Aufgaben. Steigende Wettbewerbsintensität durch eine beinahe unüberschaubare Menge an Finanzdienstleistern bei nahezu homogenen Produkten auf einem gesättigten Markt, bereitet den Banken große Schwierigkeiten, langfristige und stabile Erträge zu generieren. Die Wandlung von einem Angebots- zu einem Nachfragemarkt kommt noch erschwerend hinzu und lässt die Wettbewerbsintensität weiter steigen. Die Relevanz, die dieser Zielgruppe somit in der heutigen Zeit zuteil wird, kann von keinem Finanzinstitut mehr ignoriert werden. Eine gezielte Positionierung in der Zielgruppe der jungen Erwachsenen in Kombination mit einem intensiven Relationship-Marketing ist somit Pflicht geworden, um die jungen Kunden bereits frühzeitig an die eigene Bank zu binden, ihre Wechselbereitschaft zu minimieren und aus diesen eine langfristige und stabile Einnahmequelle zu formen.

Doch so einfach dies auch klingen mag, sind die Umsetzung in die Praxis und der damit einhergehende Erfolg an unterschiedliche Faktoren geknüpft. Voraussetzung für eine erfolgreiche Positionierung in der Zielgruppe der jungen Erwachsenen ist eine eindeutige Segmentierung und Differenzierung unter strenger Beachtung des Lebensphasenmodells. Ein Produktbündel ergänzt durch ein spezifischen Value-added Service, angepasst an die verschiedenen Segmente und deren Lebensphase soll zur vollständigen Befriedigung der Kundenbedürfnisse beitragen. Ob Student, Auszubildender oder bereits Berufstätiger, die Bedürfnisse hängen stark mit den Lebensumständen zusammen.

Um die jungen Erwachsenen folglich mit erfolgreichen Marketingbemühungen erreichen zu können, muss man sie nicht nur in eine korrekte Lebensphase einordnen, sondern man muss sie auch kennen, wissen, dass sie eine selbstbewusste, leistungsorientierte, aber auch skeptische Generation sind, die nach Sicherheit und persönlichem Erfolg strebt, deren Pflichtbewusstsein die hedonistischen Werte überholt und Moral hohen Anklang findet. Ein angepasstes Produktbündel auf die einzelnen Segmente ist folglich nur die eine Seite der Medaille, während immaterielle Werte

⁸¹ Schwarzbauer F. (2008): „Erfolgreiches Marketing in Genossenschaftsbanken“, S. 64

ebenso hohen Zuspruch unter dieser Zielgruppe finden. Die Banken können es sich nicht mehr leisten, ihre gesellschaftliche Verantwortung zu vernachlässigen, sondern sind in der Pflicht, neben den ökonomischen Erwartungen ihrer Stakeholder auch die sozialen und ethischen Aspekte einer nachhaltigen Wertschöpfung zu berücksichtigen. Insbesondere Genossenschaftsbanken, die sich sozialen Werten kraft ihrer Rechtsform verpflichten, stehen in besonderem Fokus ihrer solidarischen und moralischen Versprechungen, können aber aus diesem Umstand und der hervorgehenden Kernkompetenz ihrer Rechtsform ein positives Image erzeugen und sich von den restlichen Konkurrenten abheben. Vorausgesetzt, eine gezielte Kommunikationspolitik trägt zu diesem Umstand bei.

Doch die eben erwähnte Problematiken werden vom Schatten der wohl größten Herausforderung für Banken in der heutigen Zeit überdeckt: Die Verlagerung der Geschäftstätigkeiten in eine virtuelle Welt, geprägt von zeitloser Kommunikation, geographischer Unabhängigkeit und einem sekundenschnellen Informationsaustausch. Unter Berücksichtigung der Bereitstellung von Diensten zu jeder Zeit und an jedem Ort durch ein umfangreiches Multichannel-Banking, besteht eine ernst zu nehmende Gefahr der Entfremdung und Distanzierung vom Kunden, die durch den zentralen Erfolgsfaktor im Privatkundengeschäft von Banken aufgefangen werden muss: Dem Bankpersonal, das stets beratend für den jungen Erwachsenen zu Diensten steht, ihn während seiner Lebensphasen begleitet und ihn jederzeit nicht nur Produkte, sondern Lösungen für Probleme bereitstellt. Eine Vertrauensperson, die jederzeit Transparenz in einen Dschungel voller Finanzprodukte schafft und Sicherheit vermittelt, und so eine langfristige und enge Bindung zum Kunden aufbaut.

Doch der scheinbar überwältigenden Flut an Problemen stehen auch Chancen und Gelegenheiten gegenüber.

Neben dem praktisch neuen Markt für Frauen, der von kaum einem Finanzdienstleister durchdrungen worden ist, jedoch ein enormes Geschäftspotential aufweist, bieten weiterhin technische Möglichkeiten eine neue Form der Kundenkommunikation. Modernes virales Marketing in Kombination mit sozialen Netzwerken kann zu einem regelmäßigen Kundenkontakt und der Steigerung der eigenen Bekanntheit führen. Eine Lösung für die immer größer werdende Ineffizienz klassischer Werbung. Die Verlagerung der Geschäftstätigkeiten in eine virtuelle Umgebung bringt zwar eine hohe Anpassung mit sich, wenn diese jedoch erfolgreich durchgeführt wird, steht dem ein profitabler Ertrag gegenüber.

Die heutige Gesellschaft befindet sich in einem Wandel, denen die Banken gezwungen sind zu folgen. Ein Wettbewerb, der Banken zwingt, ihre altbewährten Methoden hinter sich zu lassen und sich Neuem hinzuwenden. Ein Wettbewerb, der Banken zwingt, sich stärker auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren und Geschäftspotential dort zu erkennen, wo es heranwächst.

Manfred Rommel, ehemaliger Oberbürgermeister von Stuttgart im Jahre 1974-1996, sagte schon damals treffend:

„In einer auf Zuwachs programmierten Welt fällt zurück, wer stehen bleibt. Es ist so, als ob man eine Rolltreppe, die nach unten fährt, hinaufläuft. Wer dort bleiben will, wo er ist, muss mindestens so schnell sein wie die Rolltreppe. Wer vorankommen will, muss schneller sein.“⁸²

⁸² Rommel M., zitiert nach: Grussert H. (2006), a. a. O., S. 107.

Literaturverzeichnis

Printmedien

- Bartmann D.*, Innovationen im Retail Banking – Der Weg zum erfolgreichen Privatkundengeschäft, Weinheim 2005
- Bruhn M.*, Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, 11. Auflage, Wiesbaden 2012
- Bruhn M. / Homburg C.*, Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Auflage, Wiesbaden 2008
- Büschgen H. E. / Büschgen A.*, Bankmarketing“, 2. Auflage, Köln 2002
- Gille M.*, Jugendliche und junge Erwachsene in Deutschland“, Wiesbaden 2006
- Grussert H.*, Strategien im Retail-Banking, Köln 2006
- Gulich N.*, Strategische Erfolgsfaktoren im Privatkundengeschäft von Banken – Identifikation von best-practice-Lösungen, Bremen 2008
- Homburg C. / Krohmer H.*, Marketingmanagement – Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung, 3. Auflage, Wiesbaden 2009a
- Homburg C. / Krohmer H.*, Grundlagen des Marketingmanagement – Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2009b
- Kleiner T.*, Ansätze zur Kundensegmentierung und deren Implementierung im Finanzdienstleistungssektor, Wiesbaden 2008
- Koot C.*, Kundenloyalität, Kundenbindung und Kundenbindungspotential: Modellgenese und empirische Überprüfung im Retail-Banking, München 2005
- Kotler P. / Bliemel F.*, Marketingmanagement, 10. Auflage, Stuttgart 2001
- Kreutzer R. T.*, Social-Media-Guidelines – Damit Social-Media-Marketing überzeugen kann“, in: *Der Betriebswirt*, 2011, Heft 3, S. 15
- Kroeber-Riel W. / Weinberg P.*, Konsumverhalten, 6. Auflage, München 2006
- Kröner M.*, Facebook statt Sparbuch, in: *Die Bank - Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis*, Heft7/2014, S. 36-37
- Langner S.*, Viral Marketing – Wie Sie Mundpropaganda gezielt auslösen und Gewinn bringend nutzen, 3. Auflage, Wiesbaden 2009
- Meffert H. / Bruhn M.*, Dienstleistungsmarketing – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 5. Auflage, Münster und Basel 2006
- Meffert H. / Burmann C. / Kirchgeorg M.*, Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 10. Auflage, Wiesbaden 2008
- Payne A. / Reinhold R.*, Handbuch Relationship Marketing – Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, 2. Auflage, München 2003
- Porter M.E.*, Wettbewerbsvorteile, 7. Auflage, Frankfurt/Main 2010
- Ronzal W. / Effert D.*, Erfolgreiche Vertriebsstrategien in Banken – Von den Besten profitieren“, Wiesbaden 2005
- Schiel C.*, Vertrauenswürdigkeit – Eine Gestaltungsaufgabe für Unternehmen, in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 2013, Heft 4, S. 269
- Schnell R. / Hill B. P. / Esser E.*, Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Auflage, München 2011
- Schwarzbauer F.*, Erfolgreiches Marketing in Genossenschaftsbanken, Hamburg 2008
- Steffenhagen H.*, Marketing – Eine Einführung, 6. Auflage, Stuttgart 2008
- Stuhldreier U.*, Mehrstufige Marktsegmentierung im Bankenmarketing – Ein Erfolgsfaktor für das Privatkundengeschäft, Wiesbaden 2002
- Swoboda U.*, Retail-Banking und Private Banking – Zukunftsorientierte Strategien im Privatkundengeschäft, 2. Auflage, Frankfurt am Main 2004

- Teichert T. / Valentin M. / Wauker S., Effektive Zielgruppenansprache am Point-of-Sale – Gestaltung einer Studie zur marketingtechnischen Optimierung von Verkaufsgesprächen, in: *Der Betriebswirt*, Heft2/2014, S. 29
- Thum W. E. / Semmler M., Kundenwert in Banken – Wie Berater Ertragspotenziale erkennen und ausschöpfen, Wiesbaden 2003
- Tietmeyer H. / Rolfes B. (Hrsg.), Banken auf der Suche nach strategischem Profil: Beiträge des Duisburger Banken-Symposiums, Wiesbaden 2006
- Tscheulin D. K. / Helmig B., Branchenspezifisches Marketing, Wiesbaden 2001
- Wagner J. W., Banken engagieren sich – „Ökonomische Bildung macht Schule“, in: *Die Bank – Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis*, Heft 4/2014, S. 71

Internetquellen / Webseiten:

- Accenture (2012): Mobile Web Watch, 2012, abrufbar unter: <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Study-Mobile-Web-Watch-Germany-Austria-Switzerland-EN.pdf>, letzter Zugriff: 30.06.2014
- Ahlwalla R. (2010), Die Qual der Wahl: Print vs. Online – Welcher Kommunikationsweg ist der richtige?, in: *RKW Magazin*, 2010, Ausgabe 4, S. 49 abrufbar unter: http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Dokumente/Mitarbeiter/2010_MA_Print-Online.pdf, letzter Zugriff: 27.06.2014
- Axel Springer AG / Bauer Media Group (2009), VerbraucherAnalyse, S. 8 ff., 22. September 2009, abrufbar unter: www.verbraucheranalyse.de/downloads/37/VA2009_Vortrag_Generationen.pdf, letzter Zugriff: 25.05.2014
- Bain & Company (2012), Was Bankkunden wirklich wollen, S. 4 f., S. 5, S. 23, 9. August 2012, abrufbar unter: http://www.bain.de/Images/Studie_Banking_ES.pdf, letzter Zugriff: 10.05.2014
- Bankenverband – Bundesverband deutscher Banken (2013), Anzahl der Banken und ihrer Zweigstellen, 2013, abrufbar unter: http://bankenverband.de/downloads/service/banken-in-deutschland/ta_vw_geschaeftsentwicklung_bankanzahl.pdf, letzter Zugriff: 11.05.2014
- Bastian N. / Köhler P. (2012), Miserabler Ruf der Banken-Branche, in: *Handelsblatt*, 23. Juni 2012, abrufbar unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken/image-miserabler-ruf-der-banken-branche/6785982.html>, letzter Zugriff: 27.04.2014
- Baston J. / Wendt C. C. (2009a), Die junge Generation gewinnen, in: *Die Bank – Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis*, November 2009, S. 38, abrufbar unter: http://www.marketingpartner.de/fileadmin/mp/download/Zielgruppe_Junge_Erwachsene_Young_Potentials_Unternehmensberatung_Marketing_Partner.pdf, letzter Zugriff: 11.05.2014
- Baston J. / Wendt C. C. (2009b), In die Zukunft investieren, in *Sparkassenmarkt Sonderheft*, März/April 2009, S. 18, abrufbar unter: http://www.marketingpartner.de/fileadmin/mp/download/Junge_Erwachsene.pdf, letzter Zugriff: 11.05.2014
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2003), Kundensegmentierung für das Privatkundengeschäft, S. 6, Juni 2003, abrufbar unter: letzter Zugriff: 10.06.2014
- Deutsches Studentenwerk (2009), Wohnen im Studium, März/April 2009, S. 95, abrufbar unter: <https://hisbus.his.de/hisbus/docs/Wohnen%20im%20Studium.pdf>, letzter Zugriff: 04.07.2014
- Ernst & Young (2012), Global Consumer Banking Survey 2012, S. 6, 25. Juni 2012, abrufbar unter: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_Consumer_Banking_Survey_2012/\\$FILE/Praesentation-Bankkunden-Befragung%20EY.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_Consumer_Banking_Survey_2012/$FILE/Praesentation-Bankkunden-Befragung%20EY.pdf), letzter Zugriff: 27.04.2014

- Genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken* (2014), *Unsere Werte*, abrufbar unter: http://werte-schaffen-werte.de/unsere-werte.html#_Genossenschaftlichkeit, letzter Zugriff: 03.07.2014
- HEUTE und MORGEN* (2013), Studienreihe: Zielgruppe für Finanzdienstleister“, S. 6, abrufbar unter: http://www.heuteundmorgen.de/frontend/media/files/hum_studienflyer_azubis_studenten.pdf, letzter Zugriff: 05.07.2014
- Sebastian Thöing* (2013), Sparkasse Vest und Hertener Stadtwerke – 10000 Kunden und kein Ende in Sicht, auf Ruhr-Lippe-Marktplatz Informationsportal, 14. Juni 2013, abrufbar unter: <http://www.ruhr-lippe-marktplatz.de/energie/artikel/detail/20132896-sparkasse-vest-und-hertener-stadtwerke-10000-kunden-und-kein-ende-in-sicht.html>, letzter Zugriff: 04.07.2014
- Shell Jugendstudie* (2010), 16. Shell Jugendstudie – Werte, abrufbar unter: <http://www.shell.de/aboutshell/our-commitment/shell-youth-study/2010/values.html>, letzter Zugriff: 11.05.2014
- Shell Jugendstudie* (2010), Über die Shell Jugendstudie – Methodik und Tradition der Studie, abrufbar unter: <http://www.shell.de/aboutshell/our-commitment/shell-youth-study/about.html>, letzter Zugriff: 11.05.2014
- Statista* (2014), Definition Repräsentativität“, abrufbar unter: <http://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/116/repraesentativitaet/>, letzter Zugriff: 24.06.2014
- Stiftung für Zukunftsfragen* (2011), Freizeit-Monitor 2011 – Bundesbürger haben 4 Stunden Freizeit pro Wochentag, 29. August 2011, abrufbar unter: <http://www.stiftungfuerzukunftsfragen.de/de/newsletter-forschung-aktuell/232.html>, letzter Zugriff: 27.06.2014
- VerbraucherNews* (2003), KidsVerbraucherAnalyse 2003, 11. August 2003, abrufbar unter: <http://www.verbrauchernews.de/artikel/0000015157.html>, letzter Zugriff: 27.06.2014
- Volksbank Bruchsal-Bretten eG* (2014), *Wirtschaft macht Schule*, 2014, abrufbar unter: <https://www.vb-bruchsal-bretten.de/junge-kunden/wir-fuer-die-schulen/kooperationen/wirtschaft-macht-schule.html>, letzter Zugriff: 03.07.2014
- Volksbanken Raiffeisenbanken* (2012), *Der Genossenschaftsfilm der Volksbanken Raiffeisenbanken*, Minute 0:45, 21. Februar 2012, abrufbar unter: <http://www.youtube.com/watch?v=2-dBQDEsSuE>, letzter Zugriff: 03.07.2014

Abgeschlossen August 2014

www.logos-verlag.de unter ‚Zeitschriften‘

www.w-hs.de/ReWir

URN: [urn:nbn:de:hbz:1010-572](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:1010-572) (www.nbn-resolving.de)

URL: <http://fhge.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2015/57/>

Impressum: Westfälische Hochschule, Fachbereich Wirtschaftsrecht, August-Schmidt-Ring 10
D - 45665 Recklinghausen, www.w-hs.de/wirtschaftsrecht



Dieser Text steht unter der Lizenz ‚Namensnennung- Keine kommerzielle Nutzung - Keine Bearbeitung 3.0 Deutschland‘ (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>)

λογος

Vertrieb: Logos Verlag Berlin GmbH
Comeniushof, Gubener Straße 47
10243 Berlin
<http://www.logos-verlag.de>