

Bankmarketing

.....

Hans E. Büschgen
Anja Büschgen

Bankmarketing

2. aktualisierte und erweiterte Auflage 2002

Verlag Wirtschaft und Finanzen
Ein Unternehmen
der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei der Deutschen Bibliothek erhältlich.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier.

ISBN 3-87881-178-0

© 2002 Verlag Wirtschaft und Finanzen, Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf

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

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt, Stuttgart
Satz: Hans Winkens, Wegberg
Druck und Bindung: Ebner & Spiegel GmbH, Ulm

Printed in Germany
November 2002

Vorwort

Seitdem 1995 die erste Auflage des *Bankmarketing* erschienen ist, haben sich im Markt-
bereich der Banken Entwicklungen vollzogen, die zu einem gravierenden Wandel der
Bankgeschäftstätigkeit geführt haben und bei der vorliegenden zweiten Auflage Berück-
sichtigung finden. Besondere Bedeutung haben der Einsatz innovativer und komplexer In-
formations- und Kommunikationstechnologien im Bank- und Finanzgeschäft, erhebliche
Umstrukturierungen und geänderte Wettbewerbsbedingungen in den angestammten
Märkten der Banken sowie sich deutlich abzeichnende Verhaltensänderungen der Kunden.
Derartige Rahmenbedingungen erfordern von den Banken eine intensive Auseinander-
setzung mit der Leistungs-, Vertriebs-, Preis- und Kommunikationspolitik als den Elementen
des klassischen Marketingmix. Zu denken ist in diesem Zusammenhang insbesondere an
die Herausforderungen, mit denen die Banken im Bereich der Vertriebspolitik konfrontiert
sind, einem Schwerpunkt bei der Überarbeitung des vorliegenden Werks. Hier sind in
der jüngeren Vergangenheit über den klassischen Vertriebsweg Geschäftsstelle hinaus eine
Vielzahl neuer, größtenteils technologiegestützter Vertriebskanäle von den Banken einge-
führt worden. Exemplarisch ist das PC-gestützte bzw. mobile Internetbanking zu nennen,
das zum einen dem Trend der Bankkunden nach Bequemlichkeit entgegenkommt, eine
unkomplizierte und zeitsparende Abwicklung der Bankgeschäfte ermöglicht, das zum an-
deren aber – so zumindest die überwiegende Meinung – nicht ohne negative Folgen auf
die Bankloyalität der Kunden geblieben ist. Der abnehmenden Institutstreue gilt es durch
geeignete Maßnahmen – weitere Ansatzpunkte der Überarbeitung – zu begegnen: Vertrieb
und Produkte sind nicht nur in geeigneter Qualität an die differenzierten Ansprüche der
Kunden anzupassen, sondern auch um Value-Added-Services, um innovative preispoliti-
sche Konzepte sowie um ein – in der Bankenwelt bislang noch wenig ausgeprägtes – Mar-
kenmanagement zu ergänzen. Letzteres ist deshalb von Bedeutung, weil für den Kauf – so
zumindest die Erfahrungen der Konsumgüterindustrie – oftmals nicht objektive Kriterien
wie der tatsächliche Produktnutzen, sondern die mit einer Marke verbundenen Assozia-
tionen entscheidungsrelevant sind. Banken, denen es gelingt, eine starke Marke zu schaf-
fen und zu etablieren, dürften damit im mittlerweile sehr stark technologiegetriebenen
Wettbewerb am Bank- und Finanzdienstleistungsmarkt deutliche Vorteile erzielen. In die-
sem Zusammenhang gewinnt auch die Kommunikationspolitik an Bedeutung, mit deren
verschiedenen Instrumenten die Bank nicht nur ihre Markenstrategie unterstützen, son-
dern generell ihren Bekanntheitsgrad, ihre Marktposition und ihr Standing in der Öffent-
lichkeit verbessern kann.

Ein weiterer wichtiger aktueller Trend im Bereich der Vertriebspolitik mit Auswirkun-
gen auf die übrigen Elemente des Marketingmix ist das so genannte Multichannelbanking,
dessen Grundgedanke darin besteht, dem Kunden über ein harmonisches Miteinander der
verschiedenen Vertriebskanäle – Geschäftsstelle, Callcenter, Außendienst, Internet usw. –
möglichst viele Angebote einer flexiblen Kontaktaufnahme zur Bank zu offerieren.
Herausforderungen für die Banken liegen dabei unter anderem in der effizienten und
synergieerzielenden Steuerung der verschiedenen Vertriebswege sowie in der Gewährlei-
stung einer einheitlichen und kanalübergreifenden Kundenbetreuung und -beratung. Das

Multichannelbanking ist auch als eine Reaktion der klassischen Filialbanken auf die mittlerweile beachtliche Marktposition in- und ausländischer Direktbanken am deutschen Bankenmarkt zu verstehen und als ein Versuch zu werten, in der Vergangenheit verlorene Marktanteile wieder zurückzugewinnen. Für reine Onlineanbieter, die sich bislang meist auf einzelne Geschäftsfelder spezialisiert haben, machen die nunmehr geänderten Rahmenbedingungen eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit ihrem Geschäftsmodell erforderlich. Es stellt sich ihnen die Frage, ob ein Erhalt der ausschließlich elektronisch gestützten Vertriebs- und Angebotsstrukturen oder ein Angleichen an die strategischen Konzepte von Banken mit stationären Vertriebsstrukturen und eine Ausweitung des Produktangebotes langfristig existenzsichernd ist.

Ziel des vorliegenden Buches soll es zum einen sein, einen umfassenden Überblick über neuere Entwicklungen und Konzepte im Bankmarketing zu geben. Daneben sollen zum anderen auch konkrete Entscheidungshilfen angeführt werden, um insbesondere dem Bankpraktiker die Auseinandersetzung mit derartigen Entwicklungen zu erleichtern – gleichwohl wissend, dass es »Patentrezepte« nicht gibt und dass es stets notwendig ist, auf die individuelle Situation der einzelnen Bank abzuheben. Der Praxisnähe dienen und die Ausführungen veranschaulichen sollen in diesem Zusammenhang aber auch eine Vielzahl realer wie fiktiver Beispiele, die in die – gleichfalls notwendigen – theoretischen Ausführungen integriert sind.

Zielgruppen des Buches sind sowohl Bankpraktiker, deren Tätigkeitsschwerpunkte im Retail- und im Privatebanking liegen als auch Bankmitarbeiter aus den Bereichen Marketing, Produktmanagement, Kommunikation und strategische Planung. Da es sich bei dem vorliegenden Werk um eine umfassende Abhandlung des Bankmarketing im Sinne einer Gesamtschau handelt, versteht es auch als Lehrbuch für Studierende der Fachrichtung »Banking and Finance«.

Der Aufbau des Buches folgt – das Bankmarketing als Managementprozess betrachtend – den zentralen Problemfeldern marktgerichteter Entscheidungen. Ausgangspunkt eines derartigen Prozesses sind die im zweiten Teil behandelten Informationsgrundlagen des Marketing. Betrachtet werden hier nicht nur aktuelle Methoden, sondern auch die Objekte der Marktforschung sowie die Bankunternehmensanalyse, der nach innen gerichteten Dimension des Marketing folgend. Die vorgenannte Objekte betreffende Informationserhebung stellt nicht zuletzt auch einen Begrenzungsrahmen für die Unternehmens- und speziell die Marketingziele dar, die im Mittelpunkt des dritten Teils stehen. Anknüpfend hieran werden im vierten Teil die Strategien des Bankmarketing diskutiert – dabei wird abgestellt auf die für Banken maßgeblichen Strategien mit Kundensegmenten als Bezugsobjekt, auf Strategien mit geografischem Bezug sowie auf Strategien mit Bezug auf das (Bank-)Leistungsprogramm. Der fünfte und umfassendste Teil des Buches ist der Darstellung der planmäßigen Beeinflussung des Marktes durch den zielgerichteten Einsatz absatzpolitischer Instrumente gewidmet. Leistungs-, preis-, vertriebs- und kommunikationspolitische Überlegungen werden hier detailliert ausgeführt; neuere Entwicklungen und Geschäftsmodelle intensiv erörtert. Im Rahmen der vertriebspolitischen Analysen werden zum Beispiel Ausprägungsarten innovativer Filialkonzepte und technologiegestützter Vertriebswege gekoppelt mit elektronischer Kundenberatung und -betreuung, der Multikanalvertrieb sowie Direktbankkonzepte diskutiert. Des Weiteren wird in diesem Teil mit Ausführungen zur Kombination marktpolitischer Aktionsparameter dem Tatbestand Rechnung getragen, dass nicht der Einsatz einzelner Instrumente zielführend ist, sondern

.....

nur der wohlkoordinierte Einsatz des gesamten Instrumentariums, was auch als Marketingmix bezeichnet wird. Entscheidend für den Bankunternehmenserfolg ist aber nicht nur der aufeinander abgestimmte Einsatz marktpolitischer Instrumente, sondern auch eine geeignete – im sechsten Teil behandelte – marktorientierte Gestaltung der Bankorganisation. Den Abschluss des Buches bildet der im siebenten Kapitel behandelte Prozess der Marketingplanung und -kontrolle, dessen wesentliches Anliegen die Koordination sämtlicher Marketingaktivitäten der Bank ist.

Köln, im August 2002

Anja Büschgen
Hans E. Büschgen

I Einführung

1 Charakteristische Merkmale des Marketing

Den Ausgangspunkt allgemeiner Überlegungen zum Marketing¹ bildet die Erkenntnis, dass jeder Unternehmenserfolg letztlich vom Absatzmarkt abhängt. Nun ist diese Aussage, derzufolge Märkte bzw. die sie konstituierenden Kunden und deren Bedürfnisse in den Mittelpunkt unternehmenspolitischer Erwägungen zu stellen sind, weder neu noch sonderlich originell, wenn bedacht wird, dass die eigentliche unternehmerische Leistung in einem marktwirtschaftlichen Ordnungssystem ja schon immer darin bestand, artikulierte und latente Bedürfnisse zu befriedigen, also Produkte und Dienstleistungen zur Erfüllung von Käuferbedürfnissen an den jeweiligen Märkten anzubieten. Neuartig und geeignet, den mit der Verwendung des Marketingbegriffs verwendeten Vorstellungsinhalt zu umreißen, sind indes die veränderten Bedingungen des wettbewerblich relevanten Umfeldes sowie die Art und Weise, wie Unternehmen dieser veränderten Bedingungskonstellation zu entsprechen versuchen. Während bis Mitte der sechziger Jahre das Problem der wirtschaftlichen Erstellung von Gütern – verkäufermarkttypisch – im Vordergrund des Interesses stand und die Frage der Förderung des Absatzes dieser Güter wegen des Nachfrageüberhangs naturgemäß nur von sekundärer Bedeutung war, verschob sich die Marktmacht mit dem Entstehen eines Käufermarktes stärker zugunsten der Nachfrager mit der Folge, dass der Absatz der produzierten Güter zum Engpassfaktor wurde und sich die Anstrengungen der Unternehmen mithin auf die systematische Verhaltensbeeinflussung der Nachfrager konzentrieren mussten. Hinzu kamen zum einen eine Internationalisierung und Globalisierung der unternehmerischen Tätigkeiten und damit auch des Wettbewerbs. Zum anderen sind die Rahmenbedingungen – seien sie rechtlicher, soziokultureller, ökologischer, politischer oder technologischer Natur – zunehmend komplexer geworden. Vor diesem für alle hochentwickelten Volkswirtschaften typischen Hintergrund stellt sich Marketing als unternehmerischer Denk- und Führungsstil – als Managementkonzeption – dar, der sich in einer spezifischen – auf aktuelle und potenzielle Märkte ausgerichteten – Orientierung, Ausgestaltung und Handhabung der so genannten »Managerial Functions« manifestiert und sich folglich in der marktgerichteten Analyse, Durchsetzung und Kontrolle betrieblicher Aktivitäten konkretisiert.

2 Entwicklung des Bankmarketing

Wenngleich die Idee des Marketing auf Grundlagen und Erkenntnissen basiert, die dem Bereich der Konsumgüterindustrie entnommen sind, so haben Fragen des Marketing, zwar mit einer im Vergleich zu anderen Branchen zeitlichen Verzögerung, auch für die un-

1 Vgl. zu Begriff und Merkmalen des Marketing Meffert, Heribert: *Marketing*, 8. Auflage, Wiesbaden 1998, S. 4 ff.

ternehmenspolitische Praxis deutscher Banken erhebliche Bedeutung gewonnen. Lange Zeit dominierte bei Banken eine geschäftspolitische Perspektive, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den unternehmensinternen Fragestellungen der Erstellung und des Vertriebs von Bankleistungen gekennzeichnet war. Begründet liegt dies vor allem darin, dass die allgemein anerkannte herausgehobene gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Finanzsektors in gesonderten Regulierungen Ausdruck gefunden hat und somit auch eine geringere Wettbewerbsintensität aufgrund von Markteintrittsbarrieren bestand. Mit dem einsetzenden Deregulierungs- und Liberalisierungsprozess – zu denken ist hier nur an die Aufhebung der Bedarfsprüfung bei Zweigstellen Gründungen sowie an die Aufhebung der Möglichkeiten staatlich verordneter Zinsbindung – stieg entsprechend der Wettbewerbsdruck auch im Bankgewerbe. Die sukzessive Integration der Idee des Marketing kann historisch am Beispiel deutscher Banken über einen Zeitraum von etwa 50 Jahren verfolgt werden.

In den fünfziger Jahren war der Grundsatz der Marktorientierung bei Banken wenig präsent. Kundennähe bei der Gestaltung und beim Absatz von Leistungsangeboten waren kaum erkennbar, der Kunde war noch lange nicht »König«. Die Aufnahme des Privatkundengeschäfts bei den Großbanken ab Mitte der fünfziger Jahre führte zu ersten Ansätzen marktorientierten Vorgehens. Umgesetzt wurde Marketing jedoch primär in Maßnahmen, die den Bereichen Werbung und Verkaufsförderung zuzuordnen waren. Mit zunächst sehr einfachen Instrumenten – zum Beispiel Werbegeschenken und Spargutscheinen – wurden Kunden umworben und zur Inanspruchnahme von Bankleistungen angeregt. Als ein zentrales Problem wurde recht bald die fehlende Möglichkeit der Differenzierung gegenüber konkurrierenden Banken über die Gestaltung von Leistungsarten erkannt. In einem nächsten Schritt wurde daher mehr darauf abgestellt, die Außenwirkung, insbesondere das Image der Bank, zu gestalten. Das hier eingesetzte Instrumentarium reichte von der kundengerechten Gestaltung der Geschäftsräume und freundlichem Verhalten der Mitarbeiter bis hin zu Anzeigenkampagnen, die die Bank – losgelöst von einzelnen Leistungsangeboten – in ihrer Gesamtheit als leistungsstarken, weltweit präsenten oder innovativen Anbieter von Finanzdienstleistungen positionierte. Eine weitere Intensivierung der Marktorientierung ist seit den achtziger Jahren zu beobachten: Die Marketingidee wurde als umfassendes Konzept der Unternehmensführung verstanden. Daraus resultierte zum einen die Strukturierung des Marketingprozesses in mehrere Teilbereiche, zum Beispiel die Marketinganalyse, die Marketingplanung und die Marketingsteuerung. Des Weiteren setzten die Banken nunmehr gezielt das Instrument der Marktforschung ein. Zum anderen wurde die auf die gesamte Bank ausgerichtete Marketingidee konsequent in zentralen Unternehmensbereichen umgesetzt. Das Bankmarketing der achtziger und neunziger Jahre zeichnete sich aber nicht nur von seiner Bedeutung und Intensität, sondern auch von seiner Reife her gegenüber den Aktivitäten vorhergehender Jahre aus: Der mit dem Marketinggedanken eingeleitete geschäftspolitische Umdenkungsprozess forcierte in den siebziger Jahren ein primär expansiv ausgerichtetes Handeln mit geschäftspolitischem Primat des Marktbereichs und führte – einen positiven Zusammenhang zwischen Marktanteil und Gewinn vermutend – zur teilweise unreflektierten Anwendung marktpolitischer Wachstumsstrategien. Erst seit Anfang der achtziger Jahre ist aufgrund gestiegener Risikopotenziale eine Abkehr von einer fast unumschränkten Expansion und Extension der Kundenbeziehungen zu erkennen, und die bankmarktpolitischen Aktivitäten wurden wieder verstärkt an ertragsorientierten Aspekten ausgerichtet.

Dieser kurze Rückblick skizziert die wichtigsten Entwicklungsstufen des Bankmarketing und zeigt, dass die Umsetzung der Marketingidee bei Banken erst in der zurückliegenden Dekade eine Bedeutung und Intensität erreicht hat, die dem Verständnis des Marketing als Konzept der Unternehmensführung gerecht werden kann. Das moderne Bankmarketing des neuen Jahrtausends steht vor wichtigen Herausforderungen. Der erhebliche Ertragsdruck, unter dem die deutschen Banken stehen, verlangt nach einer intensiven Auseinandersetzung mit ihren Geschäftsmodellen und gegebenenfalls einer strategischen Neuausrichtung. Dabei geht es insbesondere um Konzepte, die die richtige Zielgruppenidentifikation und -abgrenzung beinhalten, um Fragen des Produktportfolios und der Vertriebsstrukturen sowie der Fertigungstiefe. Viele Banken werden in Zukunft nicht mehr die gesamte bankbetriebliche Wertschöpfungskette selbst darstellen; sie werden sich vielmehr aus Gründen der Rentabilität entscheiden müssen, welchen Teil der Wertschöpfung sie abdecken wollen und ob sie als »Vertriebs-«, »Transaktions-« oder »Produktionsbank« am Markt auftreten. In diesem Zusammenhang gewinnen Kooperationen – nicht nur mit anderen Banken, sondern auch mit branchenfremden Anbietern, wie zum Beispiel Unternehmen aus der IT- und Telekommunikationsbranche – zunehmend an Bedeutung. Derartige Entwicklungen, deren endgültige Auswirkungen auf die Bankenbranche noch nicht absehbar sind, werden in jedem Fall erheblichen Einfluss auf die marktorientierte Unternehmensführung und damit auf das Bankmarketing haben.

3 Übertragbarkeit des Marketinggedankens auf Banken

Abgesehen von der grundlegenden Erkenntnis, nicht nur den Kunden von Industrie- und Handelsunternehmen, sondern auch den Bankkunden in den Mittelpunkt unternehmenspolitischer Erwägungen stellen zu müssen, ist zu überlegen, ob eine unmodifizierte Anwendung von Marketingerkennnissen aus dem industriellen Bereich auf Banken ohne weiteres möglich ist, oder ob sich nicht aus den Spezifika der Bankleistungen marketingrelevante Besonderheiten ergeben, die entsprechende Anpassungen erforderlich machen. Erst in diesem Fall rechtfertigt sich eine gesonderte Beschäftigung mit dem Bankmarketing-Management.

Bankleistungen zeichnen sich im Unterschied zum Output der sachgüterbezogenen Industrie durch ihre Unstofflichkeit aus: Sie können weder gefühlt noch mit anderen Sinnen wahrgenommen werden. Hinsichtlich des Bankmarketing ist dieses Charakteristikum beispielsweise im Rahmen leistungspolitischer Entscheidungen dahingehend von Relevanz, dass Innovationen hier im Gegensatz zu solchen bei stofflichen Produkten einen vergleichsweise geringeren menschlichen als auch materiellen Forschungs- und Entwicklungsaufwand bedingen. Die Entwicklungsdauer von Finanzinnovationen beträgt oft nur wenige Monate, während zum Beispiel ein neues Automobil oder ein neues Medikament über einen Zeitraum von mehreren Jahren entwickelt wird. Kreativität und ein Gespür für Kundenbedürfnisse scheinen im Rahmen des Innovationsmanagements bei Banken wichtiger zu sein als beispielsweise technische Expertise. Allerdings können Finanzinnovationen auch schneller von den Mitwettbewerbern imitiert werden, was – um letztlich Wettbewerbsvorsprünge begründen zu können – eine massive Einführungswerbung erfordert.

Neben der Unstofflichkeit lassen sich Bankleistungen des Weiteren durch ihre abstrakte Natur kennzeichnen. Diese geht weiter als die Unstofflichkeit und setzt bei Bankleistungen jene Akzente, welche diese von Outputergebnissen anderer Bereiche des tertiären Sektors unterscheiden. So verlangt die Bankleistung ab einer bestimmten Produktkomplexität einen überdurchschnittlich hohen Erklärungsaufwand, was insbesondere für innovative Finanzdienstleistungen zutrifft. Zudem führt die abstrakte Natur der Bankleistungen zu einer starken Abhängigkeit des Kunden gegenüber der Bank. Es liegt in der Art solcher Leistungen, dass viele Kunden diese selbst bei guter Beratung oftmals verstandesmäßig nicht durchdringen können. Schließlich bringt die Abstraktheit der Bankleistung nur eine indirekte Bedürfnisbefriedigung mit sich, weshalb auf den abgeleiteten Nutzen der Bankleistung, der beispielsweise durch den kreditfinanzierten Kauf von Gütern entsteht, abgestellt werden muss. Erst durch die Herstellung dieser Zweck-Mittel-Beziehung wird die Bankleistung in ihren relevanten, marktfähigen Kontext gestellt. Aus letzterem ergeben sich folgende marketingrelevante Konsequenzen: Zum einen dürfte die Abstraktheit der Bankleistung dazu beitragen, dass zwischen dem Standing einer Bank und ihrem wirtschaftlichen Erfolg eine im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen überaus hohe positive Korrelation besteht. Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit sind bei Banken daher von besonderer Relevanz. Des Weiteren kommt der Qualität des personalen Faktors im Rahmen des Bankmarketing eine vergleichsweise hohe Bedeutung zu. Personelle Risiken, die auf Inkompetenz, Nachlässigkeit und Pflichtvergessenheit beruhen, können unmittelbar zum Verlust wichtiger Kundenbeziehungen führen. Des Weiteren dürften aufgrund der nur indirekten Fähigkeit von Bankleistungen, Bedürfnisse zu befriedigen, Produktlebenszyklen und darauf aufbauenden Verfahren bei einer Markt- bzw. Unternehmensanalyse eine geringere Bedeutung zukommen als bei anderen Branchen. Aufgrund der abstrakten Natur von Bankleistungen ist es schließlich schwer bzw. nur mit im Vergleich zu Industrieunternehmen modifizierten Verfahren möglich, die Qualität von Bankleistungen zu messen, wobei wesentlich ist, zu erkennen, dass Wettbewerbsvorsprünge bei Industrieunternehmen oft durch Qualitätsmerkmale begründet werden.

Neben ihrer Abstraktheit sind Bankleistungen – wie Dienstleistungen allgemein – im Vergleich zu Sachgütern auch nicht lagerfähig bzw. speicherbar. Dies impliziert, dass bei Bankleistungen keine Emanzipation zwischen Fertigungs- und Distributionsprozessen möglich ist und eine Bankleistung im Zeitpunkt ihrer Entstehung abgesetzt werden muss. Betriebspolitische Konsequenz ist das Erfordernis, die Leistungsbereitschaft der technisch-organisatorischen Faktoren so zu dimensionieren, dass unter Berücksichtigung des »Prinzips der Tagfertigkeit« die negativen Wirkungen einer unzureichenden Kapazität bei Nachfragespitzen niedriger bleiben als diejenigen der Unterbeschäftigung bei unzureichender Bankleistungsnachfrage.

Weiter können Bankleistungen in mehrfacher Weise verbunden sein: Zu denken ist beispielsweise an die Verbundenheit des Einlagen- bzw. Kreditgeschäfts mit dem Zahlungsverkehr, des Außenhandels- mit dem Devisengeschäft, des Effektenkommissions- mit dem Depotgeschäft oder des Depotgeschäfts mit dem Vermögensverwaltungsgeschäft. Derartige Verbindungen sind im Bereich der sachgüterbezogenen Industrie in wesentlich begrenzterem Umfang festzustellen. Hinsichtlich des Bankmarketing ist diese Verbundenheit dahingehend zu beachten, dass eine Verschlechterung des Standing bzw. der Qualität einzelner Bankleistungen sowie Risiken im technisch-organisatorischen oder personellen Bereich in der Regel nicht nur Auswirkungen auf die unmittelbar betroffene Leistung, son-

dern auch auf verbundene Leistungen haben. Auch dürfte in diesem Zusammenhang dem so genannten Crossselling bei Banken eine besondere Bedeutung zukommen.

Schließlich kann der Bankbetrieb in eine Stückleistungs- und eine Wertleistungssphäre unterschieden werden. Unter der Stückleistungssphäre kann der interne (technisch-organisatorische) Leistungsbereich verstanden werden, in dem sich sämtliche Aktivitäten des Personals, Maschinennutzungen und alle Betriebsmittel- und Werkstoffverzehre niederschlagen. Die Wertleistungssphäre hingegen ist der externe Leistungsbereich als abstrakter Wirkungsbereich, dessen Leistung in der Annahme, Schaffung und Weitergabe von monetären Dispositionsmöglichkeiten besteht. Während die Wertleistungssphäre früher im Mittelpunkt der geschäftspolitischen Betrachtung stand und die Stückleistungssphäre eher den Charakter eines notwendigen denn erwünschten Hilfsbetriebs annahm, hat Letzterer insbesondere durch die Entwicklungen im EDV-Bereich zunehmend an Bedeutung gewonnen. Der technisch-organisatorische Apparat – zu denken ist hier nicht zuletzt an die verschiedenen informationstechnologisch gestützten Vertriebswege bzw. Kontaktaufnahmemöglichkeiten mit der Bank – ist heute unabdingbare Voraussetzung für die Erstellung bzw. den Absatz von Bankleistungen, und Kundenpräferenzen für eine Bank beruhen heute oftmals auf Präferenzen in diesem Bereich.

Insgesamt ist ersichtlich, dass Bankleistungen durch eine Vielzahl spezifischer Merkmale gekennzeichnet sind, was eine gesonderte Behandlung des Bankmarketing-Managements erforderlich macht und eine unmodifizierte Übertragung von auf den Industriebereich bezogenen Instrumenten verbietet.

4 Phasen des Bankmarketing-Managements

Die Inhalte des Bankmarketing-Managements begründen eine Vielzahl von Entscheidungen, die durch einen prozessualen Ablauf gekennzeichnet werden können.² Eine grobe Differenzierung unterscheidet dabei zwischen den Phasen der Entscheidungsvorbereitung, der Entscheidung, der Realisierung und der Kontrolle. Diese idealtypische Struktur der Entscheidungsfindung ist als ein Prozess zu verstehen, der, bezogen auf ein Entscheidungsproblem, revolvierenden Charakter hat, besonders, wenn in der Kontrollphase Abweichungen festgestellt werden.

Die erste Phase – die Entscheidungsvorbereitung – beinhaltet die Beschaffung, die Aufbereitung und die Analyse von Informationen, die auf das jeweils zugrunde liegende Entscheidungsproblem ausgerichtet sind. Zu unterscheiden sind unternehmens- bzw. bankexterne Informationen zu allgemeinen Rahmenbedingungen bankwirtschaftlichen Handelns sowie zu marktbezogenen Gegebenheiten wie etwa die Struktur und das Verhalten von Nachfragern und Anbietern. Unternehmens- bzw. bankinterne Informationen zielen hingegen darauf ab, anhand quantitativer und qualitativer Kriterien die eigenen Stärken und Schwächen zu ermitteln. Der Umfang und die Intensität der Informationsbeschaffung und -verarbeitung ist abhängig von der Bedeutung des jeweiligen Entscheidungsproblems.

² Vgl. allgemein zu den Aufgaben des Marketing als Managementprozess Meffert, Heribert: *Marketing*, a.a.O., S. 10 ff.

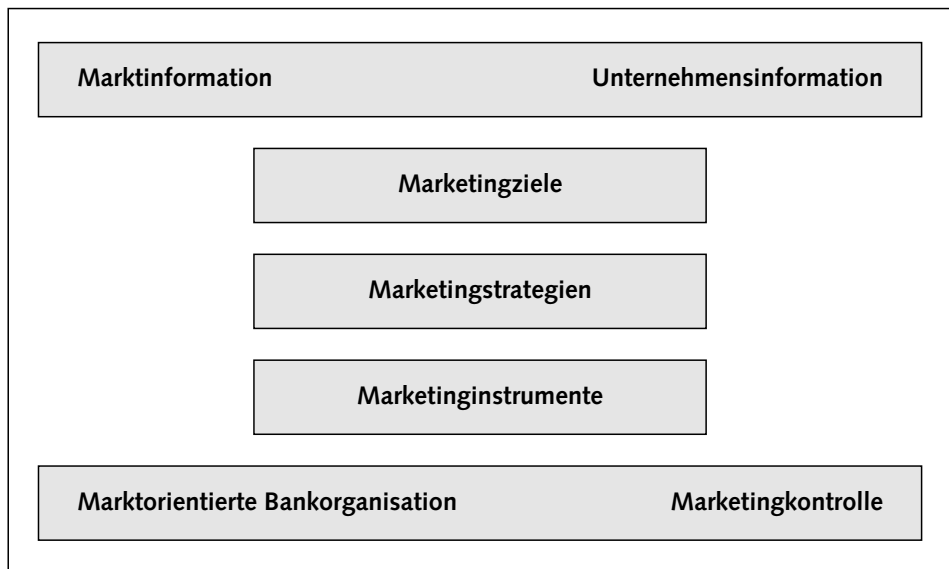


Abb. 1: Phasen des Bankmarketing-Managements

Bei der in der zweiten Phase erfolgenden Festlegung von Zielen ist zwischen den verschiedenen Zielebenen zu unterscheiden. Die zentrale Bedeutung der Marketingidee für eine Bank sollte schon ihren Ausdruck in der Gestaltung der Oberziele und der Formulierung eines Unternehmensleitbilds – einer Corporate-Identity – finden. Hieran ausgerichtet ist das Subzielsystem unter Berücksichtigung der Komplementaritätsbedingung zu konzipieren. Im Detail reicht das Zielsystem bis hin zu quantitativ erfassbaren Vorgaben, die durch den Einsatz einzelner marktpolitischer Instrumente realisiert werden sollen.

Einen engen Kontext zum Zielsystem weisen die Marketingstrategien auf, die inhaltlich das unternehmerische Verhalten einer Bank im Markt konkretisieren, um die jeweiligen Zielvorgaben zu erreichen. Festgelegt werden hier das Konzept für das unternehmerische Verhalten im Markt bzw. die allgemeinen Stoßrichtungen der Marktbearbeitung. Diese allgemeinen Strategien setzen den Rahmen für die in der nächsten Phase erfolgende konkrete Gestaltung des individuellen und des kombinierten Einsatzes der Marketinginstrumente.

Der Realisation und konkreten Umsetzung der strategischen Entscheidungen nachgeordnet ist in der nächstfolgenden Managementphase die Implementierung adäquater bankaufbauorganisatorischer Strukturen. Die Ausrichtung der Bankorganisation an dem Kriterium der Marktorientierung hat hierbei die ursprünglich »produktorientierten« Organisationsstrukturen abgelöst.

Abschließendes Element des Managementprozesses bildet die Marketingkontrolle, die außer einer ergebnisorientierten Soll-Ist-Analyse Komponenten umfasst, die innerhalb der einzelnen Phasen des Managementprozesses die zugrunde liegenden Entscheidungsannahmen, die angewandten Verfahren der Entscheidungsfindung sowie die getroffenen Entscheidungen einer qualitätsorientierten Prüfung unterziehen.

Da das Management der Unternehmung »Bank« einen kontinuierlichen Prozess darstellt, bildet die letztgenannte Phase wiederum den Ausgangspunkt für Korrekturen einzelner Entscheidungen oder eine grundlegende Neugestaltung, ausgehend von der erstgenannten Managementphase. Zu berücksichtigen bleibt schließlich, dass die Strukturierung des Managementprozesses in mehrere zeitlich aufeinanderfolgende Phasen eine Vereinfachung darstellt. Die hiermit beabsichtigte Komplexitätsreduktion ist aber sowohl aus Gründen einer besseren Übersichtlichkeit als auch aus didaktischen Gründen angebracht.

II Informationen als Basis des Bankmarketing

1 Die Bedeutung von Informationen für das Bankmarketing

Wird Marketing einerseits als »Führung der gesamten Unternehmung vom Markt her« und andererseits als die bewusste und systematische Beeinflussung des Marktes zugunsten des Unternehmens verstanden und wird weiterhin unterstellt, dass ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der Qualität der Marketingentscheidungen zum einen und der Vollständigkeit, Genauigkeit, und Sicherheit externer und interner Informationen zum anderen besteht, so wird evident, dass die Effizienz der Erfüllung der das Marketing ausmachenden Managementaufgaben unter anderem von den Beschaffungsmöglichkeiten, der Verfügbarkeit sowie der zweckorientierten Auswertung dieser Informationen bestimmt wird.

Letzteres gilt verstärkt für das Bankmarketing, da das bankabsatzpolitische Entscheidungsfeld von zahlreichen externen Impulsen tangiert wird, die bankautonom nicht beeinflussbar sind, die aber dennoch – und gerade deswegen – von erheblicher Bedeutung für den Entscheidungsprozess sein können. So wirken beispielsweise wirtschaftliche Strukturveränderungen, das Bankverhalten des Publikums und die Maßnahmen der Zentralbank auf den absatzpolitisch relevanten Datenkranz der Banken in besonderer Weise ein. Insbesondere aber ist in diesem Zusammenhang anzuführen, dass Banken im Gegensatz zu Industrieunternehmen kein fertiges Endprodukt, sondern die Bereitschaft zur Erstellung von Leistungen zur Verfügung stellen, da Bankleistungen erst durch die Mitwirkung der Kunden konstituiert werden. Entsprechend können Bankleistungen auch erst dann erstellt werden, wenn Informationen über die qualitativen und quantitativen Eigenschaftenstellen der gewünschten Leistungsart bekannt sind. Marktpolitische Entscheidungen werden aber gleichfalls von den unternehmensinternen Gegebenheiten beeinflusst. Die Intensität der Marktbearbeitung hängt beispielsweise von den verfügbaren Ressourcen finanzieller und personeller Art sowie den vorhandenen Vertriebskanälen und auch den verfügbaren technischen Ressourcen ab. Im Rahmen der Informationsanalyse ist somit der *Status quo* dieser internen Gegebenheiten zu ermitteln sowie der potenzielle Einsatz der vorhandenen Ressourcen festzulegen. Hinzu kommen Überlegungen zu notwendigen Veränderungen der Ressourcenausstattung, die als Grundvoraussetzungen für die Realisierung bestimmter Marketingaktivitäten anzusehen sind. Die Aufbereitung »interner Informationen« ist somit ebenfalls Voraussetzung für die Entwicklung einer adäquaten Marketingkonzeption.

Bereits letztere Überlegungen begründen die Aussage, dass wohl kaum ein Unternehmen stärker als informationsverarbeitendes System charakterisiert werden kann als der Bankbetrieb. So scheint es insbesondere bei Banken sachgerecht, neben den in der Betriebswirtschaftslehre herkömmlich abgegrenzten produktiven Faktoren die Information als eigenständigen und besonders wichtigen Inputfaktor einzustufen. Banken zeichnen sich aber auch dadurch aus, dass Informationen das Ergebnis – der Output – eines

1 Vgl. Pohl, Manfred: »Information in der Kreditwirtschaft«, in: *Die Bank*, 3/1989, S. 167–170, hier S. 168.

Leistungserstellungsprozesses sein und eine eigenständige Vermarktung erfahren können bzw. beim Absatz der originären Bankleistungen hilfreich sind. Insbesondere im Bankenbereich, in dem sich die Leistungsprogramme und Preise der einzelnen Institute nur wenig unterscheiden, werden die Kunden jene Institute präferieren, die neben Fachinformationen auch die geforderten, eher geschäftspolitischen Informationen zu vermitteln vermögen.¹ Dabei ist zum Beispiel an von den Banken offerierte computergestützte Datenbankrecherchen aus den Bereichen Technik, Wirtschaft, Wissenschaft usw. zu denken.

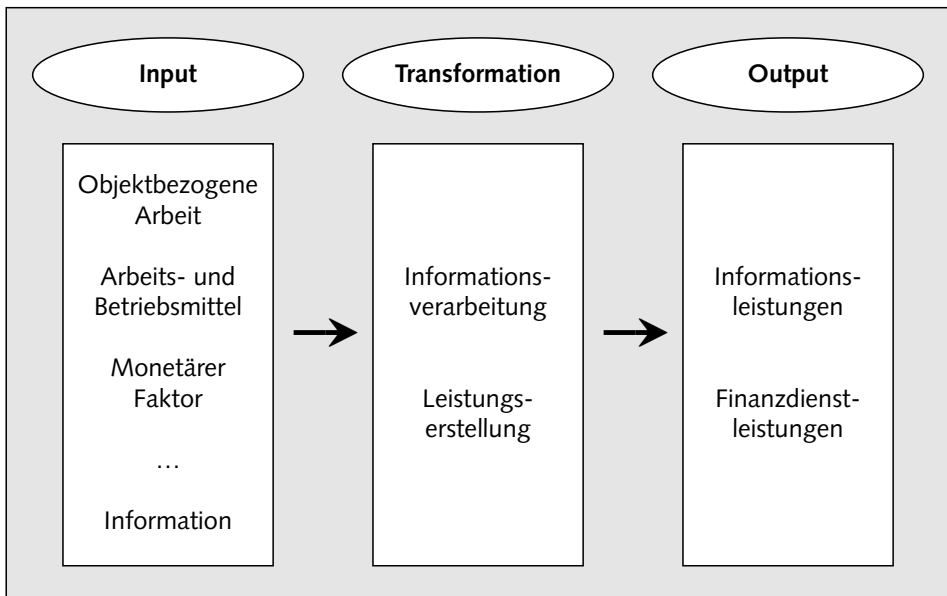


Abb. 2: Leistungserstellungsprozess einer Bankunternehmung

2 Bankbetriebliche Marktforschung

Die Bedeutung der informationellen Grundlegung marktpolitischer Entscheidungen zur Reduzierung des mit der Entscheidungsfindung verbundenen Risikos erfordert eine systematische, planvolle, kontinuierliche und wissenschaftlich fundierte Marktforschung,² die sich im Wesentlichen durch die folgenden Gegenstandsbereiche kennzeichnen lässt:

- die Untersuchung aller potenziell relevanten, bankautonom nicht oder kaum beeinflussbaren Umfeldbedingungen sowie
- die fokussierte Untersuchung des konkreten Marktes, das heißt der Konkurrenz- und Kundensituation.

2 Vgl. zum Begriff der Marktforschung Böhler, Heymo: »Marktforschung«, in: *Handwörterbuch des Marketing*, 2. Auflage, hrsg. v. Bruno Tietz/Richard Köhler u.a., Stuttgart 1995, S. 1768–1781.

Aus methodischer Sicht umfasst Marktforschung zum einen die Marktanalyse, die auf der Informationsgewinnung, Informationsaufbereitung und analytischen Informationsauswertung basiert, und zum anderen die Marktprognose, deren Bedeutung unmittelbar aus der Zukunftsbezogenheit einer marktorientierten Unternehmensführung bzw. marktpolitischer Entscheidungen resultiert.

2.1 Methoden der Marktforschung

2.1.1 Methoden der Marktanalyse

Je nach Problemstellung sind bei der Marktanalyse zu unterscheiden: explorative Analysen, die der Identifizierung und Grobstrukturierung eines spezifischen Problembereichs dienen, deskriptive Analysen, die präzise und detailliert die konkreten problemrelevanten Sachverhalte beschreiben sowie kausale Analysen, die auf die Explikation von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen abstellen und damit für prognostische Aussagen und als Entscheidungshilfen beim Einsatz des marktpolitischen Instrumentariums von besonderer Relevanz sind. Neben den verschiedenen Analyseformen, das heißt der grundsätzlich verfolgten Zielrichtung der Marktanalyse, richten sich die Methoden der Informationsgewinnung und -auswertung nach der Art der spezifischen Problemstellung.

Grundsätzlich baut die Marktforschung auf externen und internen Informationen auf.³ Externe Informationen umfassen Daten über die in Frage kommenden Märkte hinsichtlich ihrer Marktpotenziale, der Marktausschöpfung und der Höhe der Marktanteile, wobei insbesondere die Dynamik der bisherigen Entwicklung und das Erkennen von Veränderungen in den Bedarfsstrukturen von Bedeutung sind. Zum anderen wird im Rahmen der externen Informationserhebung die Wirkungsweise der einzelnen Marketinginstrumente erfasst, wobei die Interdependenzen untereinander und die Beeinflussung durch Maßnahmen der Mitbewerber zu berücksichtigen sind. Interne Informationen umfassen Daten über die innerbetrieblichen Parameter für das eigene Handeln und über die Ergebnisse des eingesetzten marktpolitischen Instrumentariums, gegliedert nach Leistungsarten, Teilmärkten, Kundengruppen oder Aktionen usw.

Die für die entsprechenden Problemstellungen relevanten externen und internen Informationen können in zweifacher Weise gewonnen werden: aus der Aufbereitung bereits vorhandener, mehr oder minder stark verdichteter Informationen (Sekundärerhebung) oder durch eine für eine spezifische Problemstellung gesondert durchgeführte Informationserhebung (Primärforschung).

Bei der Sekundärforschung, deren Bedeutung insbesondere im Rahmen explorativer Studien liegt, kommt der problemgerechten Aufbereitung bankinterner Informationen (zum Beispiel Daten des Rechnungswesens, Angaben der Konten- und Kundenkalkulation) ein zentraler Stellenwert zu, denn die Nutzung dieser Daten ist in aller Regel mit geringem finanziellen und zeitlichen Aufwand möglich. Die sekundärstatistische interne Datenerhebung kann um bankexternes Informationsmaterial (zum Beispiel Veröffent-

3 Vgl. zum Folgenden Cramer, Jörg-E.: »Die Marktforschung als Basis für den zielgruppengerechten Einsatz des Marketing-Mix«, in: *Handbuch des Bankmarketing*, 3. Auflage, hrsg. v. Joachim Süchting/Hans-Michael Heitmüller, Wiesbaden 1998, S.103–120, hier S. 105 ff.

lichungen der Zentralbanken, internationaler Organisationen sowie der Wirtschafts- und Bankenverbände und Wirtschaftsforschungsinstitute, Publikationen im allgemeinen Schrifttum, Fachliteratur, Fachzeitschriften, Tagespresse) ergänzt werden, zumal bestimmte, die Marktpolitik der Bank wesentlich determinierende gesamt- und weltwirtschaftliche Daten kaum oder nur mit unverhältnismäßig großem Aufwand mittels eigener Untersuchungen erlangt werden können. Der Vorteil, dass sekundärstatistisches Datenmaterial in der Regel vergleichsweise kostengünstig beschafft werden kann, ist aber häufig mit erheblichen Nachteilen verbunden, so zum Beispiel mangelnde Aktualität, Vergleichbarkeit, Sicherheit oder Genauigkeit der Daten.

Zur Bearbeitung konkreter Problemfelder – vor allem im Rahmen kausaler Analysen – bedarf es dagegen einer unmittelbaren, anwendungsorientierten und problembezogenen Erhebung originärer Marktfakten im Wege der Primärforschung. In diesem Zusammenhang wichtige Erhebungsmethoden sind die Beobachtung und die Befragung, die je nach Problemstellung unterschiedlich gestaltet sein können. Dazu zählen zum Beispiel freies und standardisiertes Interview, schriftliche, mündliche oder telefonische Befragung, offene und projektive Fragestellung, Ein- und Mehrthemenhebung, einmalige und wiederholte Ansprache sowie Produkt-, Markt- und psychologische Testverfahren.⁴ Die Durchführung unter experimentellen Bedingungen erscheint bei Banken allerdings problematisch, da sich der Bedingungsrahmen bankwirtschaftlicher Geschehnisse kaum in synthetisch-isolierter Form simulieren und reproduzieren lässt und daher aus experimentellen Studien abgeleitete Aussagen nur sehr bedingt auf die realen Verhältnisse übertragen werden können. Das Bilden von Testmärkten für neue Leistungen, preispolitische Maßnahmen oder Vertriebskonzeptionen ist bei den Banken wiederum bislang kaum verbreitet, weil zum einen die Gefahr besteht, dass die getesteten Maßnahmen wieder zurückgenommen werden müssen. Dies würde das Eingeständnis eines Misserfolgs bedeuten und hätte gegebenenfalls auch negative Imagewirkungen, insbesondere wenn die Medien intensiv darüber berichten. Zum anderen geht bei der testweisen Einführung von Innovationen der »Pionierbonus« verloren. Regelmäßig durchgeführt werden hingegen Testuntersuchungen hinsichtlich des Leistungsstands der Kundenberater und Testkäufe zur Qualitätskontrolle.

Die Möglichkeiten der bankbetrieblichen Marktforschung sind auch deshalb eingeschränkt, weil Informationen zu Vermögens- und Geldfragen aus Verbrauchersicht einen höheren Grad an Sensibilität aufweisen als Aussagen zum Konsumverhalten. Dies trifft insbesondere für die deutsche Klientel zu: Während Geld für den im Durchschnitt sehr extrovertierten, außengeleiteten und darstellungsfreudigen US-Amerikaner beispielsweise zu den Maßstäben gehört, mit denen man eine Person besonders leicht messen, das heißt ihr soziales Standing charakterisieren kann, neigt man in Deutschland dazu, das Thema »Geld« in den Bereich des »Intimen« zu verweisen, zu dem kein Interviewer Zugang erhält. Es gibt nur wenige Fragen, deren Beantwortung in Interviews so oft verweigert oder unehrlich beantwortet wird, wie die Frage nach dem Einkommen und nach all dem, was im Umfeld dieses Themas liegt, also auch zum Beispiel Fragen nach den finanziellen Verhaltensweisen und den in Anspruch genommenen Bankdienstleistungen. Andererseits

4 Vgl. ausführlich zu den einzelnen Verfahren der Primärforschung Meffert, Heribert: *Marketing*, a.a.O., S. 148 ff., und Swoboda, Uwe C.: *Privatkundengeschäft der Kreditinstitute – Marketingstrategien und Managementprozesse*, 3. Aufl., Frankfurt a. M. 1998, S. 44 ff.

hängt es aber auch von der Qualität der eingesetzten Interviewer ab und ihrer Fähigkeit, beim Befragten Vertrauen zu erwecken, wie zuverlässig die erhobenen Daten die Realität widerspiegeln.⁵

Ausdruck findet in diesem Zusammenhang auch, dass die Motivation für ein bestimmtes Nachfrageverhalten aufgrund der Immaterialität der Finanzdienstleistungen schwierig zu fassen ist. Beispielsweise wird ein Kunde nur sehr bedingt Rechenschaft darüber ablegen können, wie er zu seiner Bankverbindung gekommen ist und warum er dort bleibt. Darüber hinaus neigt der Befragte in der Regel dazu, die einmal getroffene Entscheidung nachträglich zu rationalisieren. Dieser Effekt ist um so stärker ausgeprägt, je länger der Prozess zurückliegt. Eine weitere Besonderheit ist darin zu sehen, dass sowohl die einzelnen Leistungsarten als auch die Leistungsprogramme von Banken relativ gleich strukturiert sind, so dass der Kunde den Nutzen verschiedener Leistungsangebote kaum erkennen oder miteinander vergleichen kann.

Insgesamt ist die Übertragbarkeit der Erkenntnisse der Konsumentenforschung also nur begrenzt möglich, um das Nachfrageverhalten von Kunden nach Bank- und Finanzdienstleistungen zu ermitteln.

Die Schwierigkeiten der Informationserhebung, aber auch die Vielfältigkeit der notwendigen Informationen sowie die Komplexität ihrer Zusammenhänge verdeutlichen, dass es in der Regel zur Gewinnung der relevanten Informationen nicht ausreicht, nur auf eigene Informationen bzw. auf eine einzige Erhebungsmethode zurückzugreifen. Vielfach empfiehlt es sich für eine Bank, die eigenen Marktuntersuchungen durch Erhebungen in einem gegebenenfalls vorhandenen Verbundsystem oder durch Erhebungen selbstständiger Marktforschungsinstitute zu ergänzen.

Neben der Generierung problemrelevanter Informationen hat im Rahmen der Marktanalyse deren problemorientierte Auswertung und Interpretation zu erfolgen.⁶ Dazu gilt es, die erhobenen Daten nach ihrer Ähnlichkeit und Unterschiedlichkeit in Datenkategorien zusammenzufassen und in geeigneter Weise auf möglichst hohem Messniveau zu skalieren. Schwierigkeiten werfen hier die in der Bankmarktforschung dominierenden Fragestellungen qualitativen Inhalts auf. Zur Skalierung derartiger Sachverhalte (zum Beispiel im Rahmen von Image- und Einstellungsanalysen) kann auf die in der Psychologie entwickelten Verfahren wie etwa die Einstellungsmessung (Polaritätsprofil, semantisches Differential) zurückgegriffen werden.

Das zentrale Problem der Marktforschung besteht schließlich in der eigentlichen analytischen Auswertung der erhobenen und skalierten Daten. Durch Anwendung komplexer, multivariater statistischer Analyseverfahren kann eine Vielzahl von Variablen simultan verarbeitet und die diesen inhärenten Strukturen transparent gemacht werden. Als wichtigste und bankpraxeologisch bedeutsamste Analyseverfahren sind die Regressions- und Korrelationsanalyse sowie die Diskriminanz- und Clusteranalyse anzuführen.

Die Regressions- und die Clusteranalyse zielen auf die Bestimmung funktionaler Zusammenhänge zwischen einer abhängigen Variablen und einer (einfache Regression) oder mehreren unabhängigen Variablen (multiple Regression), wobei insbesondere die Gewichtung der einzelnen unabhängigen Variablen untersucht wird. Um zudem die Stärke

5 Vgl. Schwarz, Peter: »Und den Verbraucher kümmerts kaum! Grenzen der Bankmarktforschung«, in: *bank und markt*, Heft 6, 1986, S. 5–13, hier S. 8.

6 Vgl. dazu ausführlich Meffert, Heribert: *Marketing*, a.a.O., S. 158 ff.

des Variablenzusammenhangs festzustellen, ist im Rahmen der Korrelationsanalyse der Korrelationskoeffizient zu bestimmen. Die Diskriminanz- und die Clusteranalyse dienen der Ableitung von Aussagen über die Klassen- und Gruppenzugehörigkeit von Objekten mit Hilfe bestimmter Erklärungsvariablen. Während bei der Diskriminanzanalyse von a priori definierten Klassen ausgegangen wird und diejenigen Variablen identifiziert werden, die eine deutliche Differenzierung dieser Gruppe gewährleisten, wird durch die Clusteranalyse versucht, verschiedene Daten aufgrund bestimmter Kriterien zu möglichst homogenen Gruppen zusammenzufassen; dieses Verfahren ist insbesondere im Rahmen der Marktsegmentierung von Bedeutung.

Einen Überblick über mögliche Anwendungsbereiche verschiedener multivariater Verfahren gibt folgende Tabelle:

Verfahren:	Beispiele für Fragestellungen:
Varianzanalyse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hat die Farbe einer Werbeanzeige einen Einfluss auf die Zahl der Personen, die sich an die Anzeige erinnern? ■ Hat die Wahl des Vertriebsweges einen Einfluss auf die Nachfrage nach Bankleistungen?
Regressionsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie verändert sich die Nachfrage nach einer bestimmten Bankleistung, wenn die Werbeausgaben hierfür um 10 Prozent gekürzt werden? ■ Wie verändert sich die Nachfrage nach bestimmten Bankleistungen, wenn sich der Leitzinssatz um x Prozent verändert?
Clusteranalyse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie lassen sich die Kunden einer Bank entsprechend ihren Bedürfnissen in Gruppen einteilen?
Diskriminanzanalyse	<ul style="list-style-type: none"> ■ In welcher Hinsicht unterscheiden sich die Kunden unterschiedlicher Banken bzw. Bankengruppen? ■ Welche Merkmale der Mitarbeiter tragen am besten zu ihrer Differenzierbarkeit in »Erfolgreiche« und »Nicht-Erfolgreiche« bei?
Faktorenanalyse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lässt sich die Vielzahl der Merkmale, die Nachfrager nach Bankleistungen als wichtig empfinden, auf wenige komplexe Faktoren reduzieren? ■ Wie lassen sich darauf aufbauend verschiedene Bankleistungen anhand dieser Faktoren beschreiben?
Multidimensionale Skalierung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inwieweit entspricht die eigene Bankleistung den Idealvorstellungen der Nachfrager? ■ Welches Image hat die Bank? ■ Hat sich die Einstellung der Kunden zur eigenen Bank innerhalb der letzten fünf Jahre verändert?

Abb. 3: Überblick über die Anwendungsbereiche multivariater Verfahren⁷

7 Abbildung erstellt in Anlehnung an Schuchard-Fischer, Christiane, u.a.: *Multivariate Analysemethoden*, Berlin, Heidelberg, New York 1982, S. 7.