

# Die Bankloyalität als Grundlage zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten

Von Joachim Süchting, Bochum

Unter der Bankloyalität soll die Bereitschaft eines Wirtschaftssubjekts verstanden werden, dauerhaft die Leistungen eines bestimmten Kreditinstituts abzunehmen. Unter dem Aspekt der Bank wird ihre Attraktionskraft im Vergleichsrahmen der Konkurrenz durch die Stärke ihres akquisitorischen Potentials (im Sinne *Gutenbergs*) bestimmt. Das Gewicht des akquisitorischen Potentials hängt ab von der Intensität, mit der verschiedene absatzpolitische Instrumente Präferenzenwirkungen bei der Nachfrage hervorzurufen imstande sind.

Die Eignung der absatzpolitischen Instrumente in diesem Zusammenhang ist grundsätzlich nach Wirtschaftsbereichen unterschiedlich und wird von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. So ist z. B. die sozio-ökonomische Struktur der Nachfrage von maßgeblichem Einfluß auf den Werbeerfolg. Für die Vertriebstechnik etwa ist von Bedeutung, ob ein Unternehmen hochwertige, teure Güter handelt wie ein Juwelier oder billige Massenartikel des täglichen Bedarfs wie ein Lebensmittelfilialgeschäft.

In der absatzwirtschaftlichen Literatur nimmt die Behandlung des Fragenkomplexes einen zentralen Raum ein, mit welchen Instrumenten welche Güter zu welchem Zeitpunkt an welche Gruppen von Nachfragern am wirkungsvollsten verkauft werden können. Typisch für den ganz überwiegenden Teil der in diesem Zusammenhang entwickelten Marketing-Konzeptionen ist jedoch, daß sie sich auf Sachgüter als Absatzobjekte richten<sup>1</sup>.

Die Vernachlässigung der Dienstleistungen erscheint indessen nur dann gerechtfertigt, wenn die „Natur“ der angebotenen Leistung ohne wesent-

---

<sup>1</sup> Vgl. aber *Converse / Huegy / Mitchell*, elements of marketing, Englewood Cliffs / N. J. 1965, S. 397—414; *D. D. Parker*, the marketing of consumer services, Bureau of Business Research, University of Washington, Seattle 1960.

lichen Einfluß auf das Marketing-Konzept ist. Im folgenden ist daher von der Frage auszugehen, ob und ggfs. welche Einflüsse der Umstand auf das Marketing-Konzept eines Kreditinstitutes hat, daß dieses nicht Autos oder Seife, sondern Leistungen spezifischer Art verkauft.

## 1. Eigenheiten der Bankleistung aus der Sicht des Marktes

Da Bankleistungen mit den Dienstleistungen das Merkmal der Abstraktheit gemein haben, soll von den Dienstleistungen ausgegangen werden, um von dieser Grundlage her zu Thesen über die Bedeutung der verschiedenen absatzpolitischen Instrumente für den Verkauf von Bankleistungen zu gelangen.

### a) Die Stofflosigkeit der Bankleistung

Die Schwierigkeiten liegen auf der Hand, die mit dem Absatz von Leistungen verbunden sind, welche den menschlichen Sinnen nicht zugänglich sind. Wie soll der Nachfrager die Qualität einer abstrakten Leistung beurteilen und gegebenenfalls ihre Qualitätsvorsprünge würdigen, zumal in einer Zeit, in der bei konkreten Produkten der Qualitätswettbewerb über die Umwerbung der Kunden mit optischen Reizen immer mehr in den Vordergrund rückt? Wie soll die Attraktivität einer Leistung zur Geltung gebracht werden, wenn man sie nicht zur Schau stellen kann?<sup>2</sup> Das sind schwerwiegende Fragen, welche die Problematik der Stofflosigkeit von Bankleistungen für ihre Verwertung im Markt aufzeigen. Dieses Handikap hat die Bankleistung mit anderen Dienstleistungen gemein. Als zusätzliche Schwierigkeit tritt jedoch noch hinzu, daß das Objekt der Bankleistung kein Sachgut ist<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Bezeichnenderweise veranstalten Banken in ihren Geschäftsräumen nicht nur kunsthistorische Ausstellungen (z. B. Münzsammlungen), sondern sie stellen auch namhaften Kunden ihre eigenen Schaufenster für deren Werbung zur Verfügung. Vgl. E. *Dichtl*, Farbtupfen in der Bankenwerbung, in *ZfgK* 1966, S. 853.

<sup>3</sup> Das wird am Beispiel eines grundlegenden Klassifizierungsversuches für den Absatz der Dienstleistungen von *Judd* deutlich. *Judd* klammert zunächst Groß- und Einzelhandel überhaupt aus dem Dienstleistungssektor aus, weil hier sein Definitionskriterium nicht erfüllt wird, „that the service (rather than the tangible commodity, der Verf.) be the object of the market transaction (and be separately priced, der Verf.)“. Dann unterscheidet *Judd* drei Klassen von Dienstleistungen:

*b) Liquidität als Objekt der Bankleistung*

Im Gegensatz zu anderen Dienstleistungen ist Objekt der Leistung von Kreditinstituten die Liquidität, welche von ihnen in unterschiedlichen Formen und Qualitäten deponiert, ausgeliehen, gehandelt und transportiert wird.

Die Liquidität — oder populär und aus dem Markt heraus gesehen: Das Geld — als Leistungsobjekt der Bank ist für die Mehrheit der Menschen eher unsympathisch<sup>4</sup>. „Geld macht nicht glücklich, aber es beruhigt“, „Nur wer Geld hat, hat auch Freunde“, „Geld verdirbt den Charakter“: Dies sind nur einige verbreitete Redensarten, die zeigen, wo auf der Sympathieskala der Güter das Geld rangiert. Man will es zwar besitzen, gleichzeitig aber wird es von der Mehrheit degradiert, weil eben diese Mehrheit im Vergleich zu den wenigen Reichen über einen nur geringen Geldvorrat verfügt.

Eine ähnlich ungünstige Anschauung über das Leistungsobjekt gibt es auch in anderen Wirtschaftsbereichen. So verkaufen Versicherungen materiellen Schutz für ein Ereignis, von dem die Abnehmer im allgemeinen hoffen, daß es nicht oder wenigstens nicht so bald eintritt, ein Umstand, der den Verkauf von Risikoschutz psychologisch nicht eben erleichtert<sup>5</sup>. Auch das Benzin an Tankstellen wird eigentlich nicht als Ware gekauft — man sieht es in der Regel gar nicht —, sondern als Möglichkeit, das Auto weiterzufahren. Nach *Levitt* wird die Tankstelle dadurch wie ein Steuereinzahler zu einer grundsätzlich unpopulären Institution<sup>6</sup>.

- 
- (1) Owned goods services (Dienstleistungen an Kunden gehörenden Sachgütern, z. B. Reparaturen eines Fernsehers)
  - (2) Rented goods services (Dienstleistungen als Vermietung von Sachgütern, z. B. einer Wohnung)
  - (3) Non goods services (nicht mit Sachgütern verbundene Dienstleistungen, z. B. eine Versicherung).

R. C. *Judd*, the structure and classification of the service market, Ph. D. dissertation, University of Wisconsin 1962 (Zitat S. 42). Auf eine ähnliche Einteilung bei W. J. *Stanton* (Fundamentals of Marketing, 2. Aufl. New York 1964, S. 572 ff.) weist J. E. *Cramer* hin (Neue Dienstleistungen im Bankbetrieb, Frankfurt/M. 1970, S. 29).

<sup>4</sup> Vgl. auch J. Ph. v. *Bethmann*, Banken und Öffentlichkeit im Wandel der Zeit, in: Verhandlungen des X. Deutschen Bankiertages, München am 14. und 15. Oktober 1963, Frankfurt/M. 1964, S. 223 f.

<sup>5</sup> H. *Michaletz*, Marktforschung der Versicherungswirtschaft — die Aufgabe der Zukunft, Berlin 1959, S. 22.

Noch mehr als bei Benzin ist die Nachfrage nach Geld eine abgeleitete Nachfrage, wenn man so will, zweimal abgeleitet: direkt von Sachgütern und anderen Dienstleistungen wie Reisen usw., indirekt von den vorgelagerten physischen Bedürfnissen und dem Hunger nach „experiences“, nach Abwechslung, die sein Besitz mittelbar befriedigen soll<sup>7</sup>.

Das Geld als Leistungsobjekt der Bank steht sozusagen zwischen den ursprünglichen Bedürfnissen der Wirtschaftssubjekte und den Gütern, welche diese Bedürfnisse direkt befriedigen sollen.

### c) Die Dauerhaftigkeit der Bankleistung

Der Absatz von Bankleistungen erfolgt entweder in einem Absatzakt oder in einer Absatzbeziehung. Leistungen, in denen das Zeitelement vernachlässigt werden kann, sind nur möglich, wenn Handels- oder Zahlungsverkehrsleistungen isoliert, d. h. nicht auf Kontenbasis in Anspruch genommen werden. Es ist offensichtlich, daß die Käufer solcher Leistungen eine Minorität darstellen. Sie sollen als Gelegenheitskunden bezeichnet werden.

Alle diejenigen Nachfrager, welche das Zeitelement enthaltende Finanzierungsleistungen und Depotleistungen oder andere Leistungen, diese jedoch auf der Basis von Deponierungs- oder Finanzierungskonten wünschen, treten in eine Absatzbeziehung ein. Die Gruppe dieser Nachfrager sei als Stammkunden bezeichnet<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Th. Levitt, marketing myopia, in „product strategy and management“, hrsg. von Th. L. Berg und A. Shuchman, New York / Chicago / San Francisco / Toronto / London 1963, S. 21.

<sup>7</sup> Unter soziologisch-psychologischen Aspekten werden Güter nicht um ihrer selbst willen begehrt, sondern weil sie Mittel für die Befriedigung physischer Bedürfnisse und solcher nach Erlebnissen bzw. Erfahrungen sind. Bankleistungen stehen diesen Grundbedürfnissen ihres abstrakten Charakters wegen ferner als Sachgüter. Vgl. in diesem Zusammenhang auch J. S. Duesenbery, income, saving, and the theory of consumer behavior, Cambridge / Mass. 1962, S. 20 ff.; ähnlich L. Abbot, quality and competition, New York 1955, S. 39 ff.

<sup>8</sup> C. Sandig bringt die Steigerung Einmal- bzw. Zufallskäufer — Laufkunde — Stammkunde. C. Sandig, Betriebswirtschaftspolitik, 2. völlig neu bearb. Aufl. von „Die Führung des Betriebes. Betriebswirtschaftspolitik“, Stuttgart 1966, S. 118. — Hahn weist auf den Kundenstamm der Bank im Zusammenhang mit dem Vorrang der Schalterfinanzierung im Vergleich zur anonymen Geld- bzw. Kapitalmarktfinanzierung hin. O. Hahn, Das absatzpolitische Instrumentarium der Depositenbank, in Österreichisches Bank-Archiv 1966, S. 337.

Die Bedeutung von Stammkunden für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit ist nicht zu übersehen. Stammbesucher eines Restaurants, Abonnenten eines Theaters, Dauergäste eines Hotels erfahren oft eine bevorzugte Behandlung, die sich in Sonderpreisen und Nachlässen niederschlägt. Ob es zu einem Kundenstamm kommt oder nicht, hängt grundsätzlich davon ab, mit welcher Häufigkeit/Periode eine Leistung in Anspruch genommen wird. Ein Architekt, der Eigenheime in Auftrag nimmt, kann normalerweise nicht mit Stammkunden rechnen, da ein Eigenheim nur einmal in einer Generation nachgefragt wird. Ein Transportunternehmer für Umzüge dagegen wird den einmal umgezogenen Kunden im Auge behalten, da es — besonders bei jungen Familien — möglich ist, daß dieser nach einigen Jahren erneut seinen Wohnsitz wechselt. Der Steuerberater und noch mehr der Friseur werden sich die Pflege ihrer Kunden ganz besonders angelegen sein lassen, weil die Absatzakte im häufigen Rhythmus auftreten.

Der Übergang vom häufig wiederkehrenden Absatzakt zur Absatzbeziehung stellt den Höhepunkt einer Entwicklung zur Geschäftsverbindung dar<sup>9</sup>. Diese liegt überall dort vor, wo ein andauerndes Vertragsverhältnis besteht. Mietverträge, Stromabnahmeverträge, Versicherungsverträge, Spar- und Kreditverträge stellen ökonomisch Absatzbeziehungen dar, in deren Verlauf die Zeit für den Erfolg oder Mißerfolg des Anbieters arbeitet<sup>10</sup>. Der Charakter dauerhafter Leistungen läßt die Pflege einmal hergestellter Geschäftsverbindungen zu einem Kundenstamm im Vergleich zur Suche nach neuen Kunden in den Vordergrund treten<sup>11</sup>.

Für die Absatzwirtschaft der Bank bedeutet die Dauerhaftigkeit einmal geknüpfter Geschäftsverbindungen zu Kontoinhabern das Fundament für den Geschäftserfolg. Die Absatzbeziehung bringt den häufigen persönlichen oder schriftlichen Kontakt zum Kontoinhaber mit sich. Hieraus resultiert die sich immer wiederholende Chance, die Geschäftsverbindung zum Stammkunden zu einer Geschäftsfreundschaft auszubauen, andererseits aber auch das Risiko, durch enttäuschendes Verhalten die Geschäftsverbindung zu belasten. Unter der Zielsetzung

---

<sup>9</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang auch A. S. *Domahoe*, banks and savings and loan associations — a study of public attitudes, Richmond Times-Dispatch 1962, Vorwort.

<sup>10</sup> Auch C. *Sandig* (a. a. O., S. 121—122) weist darauf hin, daß gerade über die Kreditgewährung die Stufe der Stammkundschaft erreicht werden könne.

<sup>11</sup> Vgl. dazu auch H. *Linhardt*, Vertragspflege der Banken und Versicherungen, in *ZfhF* 1962, S. 302—310.

der Schaffung eines starken Kundenfundaments (und der Prämisse, daß die daraus folgenden Maßnahmen die Erzielung eines bestimmten Mindestgewinns nicht in Frage stellen)<sup>11a</sup>, kann für die Absatzpolitik der Bank die Forderung gestellt werden, zu Gelegenheitskunden über die Wiederholung von Kontakten Absatzbeziehungen herzustellen, Gelegenheitskunden damit in Stammkunden zu verwandeln und die Stabilisierung der so entstandenen Geschäftsverbindungen über die Intensivierung der Kontakte weiter zu fördern<sup>12</sup>.

#### *d) Die Verbundenheit der Bankleistungen*

Die Universalbank besteht aus einem Komplex von Funktionen, der sie von anderen Finanzinstitutionen unterscheidet. Vom einzelnen Nachfrager her ist die Verbundenheit der Leistungsabnahme in der Bündeltheorie von Krümmel und dem customer-relationship-Konzept von Hodgman als typisch nachgewiesen worden<sup>13</sup>. Daraus können für die Beziehungen zu den Kunden zwei Thesen hergeleitet werden: Erstens ist anzunehmen, daß die Verbundenheit der Bankleistungen ihr Verständnis für den Bankkunden noch erschwert. Zweitens liegen in der oft leistungsimmanenten Verbundenheit Möglichkeiten, die Beziehungen zu den Kunden über häufigere Kontakte sozusagen automatisch zu verstärken.

#### *e) Zusammenfassung*

Aus den Eigenheiten der Bankleistung im Vergleich zu anderen Dienstleistungen und Sachgütern lassen sich diese Schlußfolgerungen ziehen:

- (1) Bankleistungen sind schwer verständlich. Das liegt darin begründet, daß sie stofflos sind und überwiegend im Verbund ab-

<sup>11a</sup> Diese Annahme liegt auch den folgenden Ausführungen zugrunde.

<sup>12</sup> Es ist erstaunlich, wie das so wesentliche Charakteristikum der Dauerhaftigkeit der Bankleistung in seiner Bedeutung für den Absatz der Bank auch in den wenigen diesbezüglichen Monographien übersehen wird. So stellt z. B. *Krachenberg* als für den Verkäufer einer Dienstleistung wesentlichen Aspekt die „rate of replacement“ richtig heraus, zieht aus dieser Feststellung aber keine Konsequenzen für die Absatzwirtschaft der Bank. A. R. *Krachenberg*, the marketing of services, with particular reference to commercial bank services, Ph. D. dissertation, University of Michigan 1962, S. 32, 41 ff.

<sup>13</sup> D. R. *Hodgman*, Commercial bank loan and investment policy, Urbana / Ill. 1963. H. J. *Krümmel*, Bankzinsen — Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken, Köln / Berlin / Bonn / München 1964.

genommen werden. Hinzu kommt, daß das Geld als Leistungsobjekt und Generalmittel zur Bedürfnisbefriedigung zwar begehrt, von der Mehrheit der Nachfrager aber als unpopulär angesehen wird. Kompliziertheit und Mißtrauen machen Bankleistungen grundsätzlich zu *erklärungsbedürftigen* Leistungen<sup>14</sup>.

- (2) Die Bedarfsträger lassen sich bei Eröffnung eines Kontos auf eine *Absatzbeziehung* ein, die in ihrem Ablauf von vornherein *nicht überschaubar* ist.

Beide Aspekte müssen vor allem das erstmalige Eingehen einer Absatzbeziehung zu einer Bank, aber auch den Wechsel der Bankverbindung, zu einem unverhältnismäßig schweren Entschluß machen. Aus einer solchen Unsicherheitssituation heraus pflegen Bedarfsträger nach einem verlässlichen Element zu suchen, auf das sie ihre Entscheidung stützen können. Die Bankleistung im engeren Sinne vermag in ihrer Komplexität und Farblosigkeit ein solches Vertrauenselement nicht abzugeben. Mehr noch als bei anderen erklärungsbedürftigen Waren und Dienstleistungen wird der Nachfrager sich daher auf das menschliche Element beim Anbieter konzentrieren. Hier vor allem wird er die Rechtfertigung für die Aufnahme und Aufrechterhaltung einer Absatzbeziehung — die Bankloyalität — suchen.

Das menschliche Element der Bank kommt innerhalb der Leistung für den Kunden spürbar besonders im Beratungsmerkmal (, das auch die Sicherheitenanforderungen bei Krediten betreffen soll,) zum Ausdruck. Daher kann an dieser Stelle die Hypothese aufgestellt werden, daß die Bankleistung ihre Attraktivität primär aus dem Beratungsmerkmal bezieht, das als Qualitäts- und Vertrauenselement die dahinterstehende Person des Bankangestellten repräsentiert und somit von entscheidender Bedeutung für die Bankloyalität wird. Der berühmte Banklehrsatz „Kredit ist Vertrauen“ kehrt sich hier aus der Sicht der Abnehmer von

---

<sup>14</sup> Auf das wenig ausgeprägte Wissen um das Geld- und Bankwesen und die ambivalent-ablehnende Haltung den Banken gegenüber in breiten Bevölkerungsschichten Englands und Deutschlands geht *Knothe* ein. R. *Knothe*, Der neue Bankkunde — Eine Untersuchung über das Bemühen der Kreditbanken in der Bundesrepublik Deutschland und in England um den „Kleinen Mann“, Dissertation Mainz 1964, S. 48 ff. — G. *Schmölders* führt in diesem Zusammenhang ebenfalls den Bildungsgrad und die Fähigkeit zu abstraktem Denken an und wendet sich damit gegen die These, daß das Sparen allein eine Funktion des Einkommens sei. G. *Schmölders*, Psychologie des Geldes, in *Rowohlts Deutsche Enzyklopädie*, Reinbek bei Hamburg 1966, S. 58, 80, 113, 137.

Bankleistungen gegen die Bank um und rückt die Qualität ihres Personals als Träger von Präferenzenwirkungen in den Vordergrund.

## 2. Lerntheorie und Bankloyalität

In den Vereinigten Staaten wird das Phänomen der Markentreue (brand loyalty) heute vorwiegend mit den von den Psychologen erarbeiteten lerntheoretischen Erkenntnissen gedeutet. Dabei steht die Auffassung im Mittelpunkt, daß zunehmende Erfahrung mit einem Markenartikel zur Gewöhnung und damit zu wachsender Treue diesem Markenartikel gegenüber führe<sup>15</sup>.

Es liegt nahe, diese Anschauung auf die Verbindung Kunde - Bank zu übertragen. In diesem Zusammenhang ist die Bank die Marke, welcher der Kunde anhängen soll, nicht die einzelne Leistung. Diese vermittelt über den durch das Beratungsmerkmal wirkenden Menschen nur den Kontakt. Es ist also nicht ein Artikel, sondern der Bankangestellte, den der Kunde im Zeitverlauf kennenlernt. Hierdurch wächst das Vertrauen, das den Kunden an die Bank bindet. Dabei ist grundsätzlich unerheblich, auf welcher Ebene sich der Lernvorgang abspielt. Er mag sowohl zwischen Prämiensparer und Kassierer, dem Prokuristen eines Pensionsfonds und dem Leiter der Effektenabteilung oder dem Unternehmer und dem Filialdirektor wirksam werden.

Daß ein Lernvorgang nötig ist, um bankloyal zu werden, leuchtet angesichts der Komplexität der Bankleistung und der Skepsis dem Objekt Geld gegenüber besonders ein. Indem der Kunde einen Bankangestellten in seiner Beratungstätigkeit kennenlernt, gewinnt er die Erfahrung und das Vertrauen, um Marktleistungen der Bank wirtschaftlicher, d. h. in einem Entscheidungsprozeß, der zunehmend weniger Aufwand

---

<sup>15</sup> Zur Lerntheorie als einem zentralen Aspekt der Lehre vom Käuferverhalten, besonders Markenartikeln gegenüber, ist eine Fülle von Veröffentlichungen erschienen; vgl. u. a. J. A. Howard, marketing management, analysis and planning, Homewood / Ill. 1963, S. 35 ff.; J. A. Bayton, motivation, cognition, learning — basic factors in consumer behavior, in The Journal of Marketing, Jan. 1958, S. 282—289. — Im Hinblick auf werbliche Konsequenzen unterscheidet *Aspinwall* drei Niveaus, welche ein Verkaufsgut in der Wertschätzung der Konsumenten im Zeitverlauf erreichen kann: (1) Akzeptierung (acceptance), (2) Bevorzugung (preference), (3) Ausschließlichkeitsanspruch (insistance). L. V. *Aspinwall*, consumer acceptance theory, in „theory of marketing“, hrsg. von Cox / Alderson / Shapiro, Homewood / Ill. 1964, S. 248—250.



an Überlegung und Informationssuche erfordert, abzunehmen<sup>16</sup>. Die resultierende Hypothese lautet demnach, daß mit wachsender Erfahrung im Umgang mit einem Bankangestellten der Entscheidungsprozeß des Kunden für die geplante Abnahme einer neuen Leistung vereinfacht wird und schließlich nahezu automatisch abläuft. Vor allem aus diesem Grunde wird ein seit langer Zeit mit einem Kreditinstitut zusammenarbeitender Kunde wenig geneigt sein, seine Bankverbindung zu wechseln; dies müßte den Entscheidungsprozeß für den Kauf von Bankleistungen von neuem komplizieren<sup>17</sup>.

Wenn der Lernvorgang als zunehmende Bankloyalität interpretiert werden soll, so können diese Überlegungen an einem Modell der Bankloyalität deutlich gemacht werden. Ohne die Allgemeingültigkeit der These in Frage zu stellen, soll dabei an ein in den vergangenen Jahren typisches Beispiel für die Aufnahme einer Bankverbindung durch einen Arbeitnehmer angeknüpft werden.

Nach langen Überlegungen und Diskussionen mit Kollegen und im Betriebsrat hat sich ein Arbeiter, der bisher noch keine Erfahrung mit einer Bank gehabt hat, entschlossen, an der bargeldlosen Lohnzahlung teilzunehmen.

Sein Monatslohn wird bei der X-Bank bereitgestellt. Der Arbeiter hebt dort den Betrag an der Kasse ganz ab und hat damit eine Auszahlungsleistung abgenommen (Phase I).

---

<sup>16</sup> Nach *Bauer* verdankt die brand loyalty ihre Existenz der Tatsache, daß Markenartikel das Risiko von Fehlentscheidungen für Konsumenten einschränken können. R. A. *Bauer*, consumer behavior as risk taking, in „marketing and the behavioral sciences“, hrsg. von P. *Bliss*, Boston 1963, S. 90.

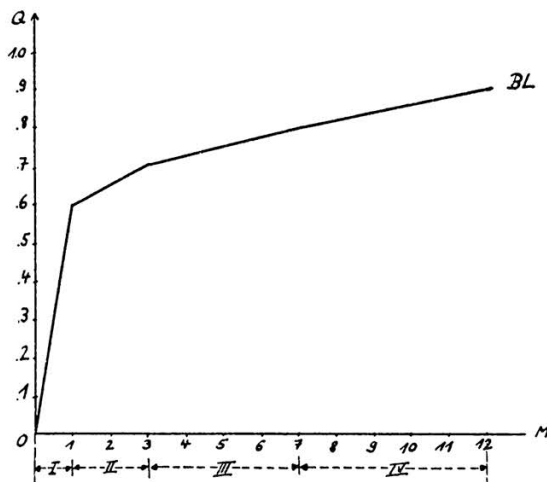
<sup>17</sup> Dazu vgl. *Mapel*: „Nearly all market research studies agree on one major conclusion, the loyalty of most individual retail customers to the bank where they first begin doing business is most gratifying... Unless the customer moves from the community, his account generally stays with the bank where he first opened it... Marketing strategy directed toward getting mature customers to change their bank is likely to be difficult.“ E. B. *Mapel*, marketing the services of a commercial bank, Nachdruck eines Artikels aus *United States Investor* vom 14. Nov. 1960, S. 8—9. — Ähnlicher Ansicht sind *Kane / Malkiel*, bank portfolio allocation, deposit variability and the availability doctrine, in *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 79, 1965, S. 123. — Aus einer Umfrage im Raum Detroit ergab sich, daß 72 % aller befragten Unternehmen ihre Hauptbankverbindung seit mindestens 10 Jahren, 44 % länger als 20 Jahre besaßen. A. R. *Krachenberg*, a. a. O., S. 86.

Als er im zweiten Monat zur Bank kommt, läßt er sich vom Kassierer dazu überreden, ein eigenes Lohnkonto einzurichten und einen kleinen Betrag dort stehen zu lassen. Er nimmt nun zwei Leistungen ab: Eine Auszahlung, mit der er wiederum den gesamten Lohn empfängt, anschließend eine Einzahlung, mit der er einen Kleinbetrag auf sein neues Konto einlagert (Phase II).

Im folgenden dritten Monat wird er durch einen dem Tagesauszug beigefügten Werbeprospekt auf die bargeldlose Zahlungsweise aufmerksam und läßt sich bei seinem nächsten Erscheinen, als er von neuem bar abhebt, von der Zweckmäßigkeit eines Dauerauftrages für die Miete sowie eines Abbuchungsauftrages für Stromrechnungen überzeugen. Einschließlich der Direktüberweisung des Lohnes auf sein Lohnkonto sind dies drei Zahlungsverkehrsleistungen; hinzu kommt die Barabhebung, insgesamt also vier Marktleistungen (Phase III).

Im vierten Monat läßt sich der Arbeiter über die Bedingungen für Konsumentendarlehen beraten. Er erhält einen Kleinkredit über DM 1000,— auf einem zweiten (Kredit-)Konto eingeräumt. Den Gegenwert läßt er sich auszahlen und nimmt damit eine Finanzierungsleistung, welche mit einer Auszahlung gekoppelt ist, in Anspruch. Zusammen mit den drei Zahlungsverkehrsleistungen und der Barabhebung seines Lohnes wie im Monat zuvor hat er also insgesamt fünf Leistungen abgenommen (Phase IV).

Lernkurve der Bankloyalität



Der während der geschilderten Phasen stattgefundene Lernvorgang läßt sich als Kurve der Bankloyalität so darstellen.

Auf der Abszisse sind die Marktleistungen ( $M$ ) im Phasenverlauf I, II, III und IV abgetragen, auf der Ordinate die Wahrscheinlichkeit einer erneuten Nachfrage des Kunden bei der  $X$ -Bank ( $Q$ ) im Vergleich zu derjenigen bei Konkurrenzbanken (Die Wahrscheinlichkeit, daß gar keine Bankleistungen nachgefragt werden, sei 0).

$BL$  ist die Kurve der Bankloyalität, deren Verlauf nun erläutert werden soll:

Am Ende der Phase I hat  $BL$  noch eine geringe Höhe (die Wahrscheinlichkeit einer erneuten Nachfrage bei der  $X$ -Bank beträgt .6). Der Nachfrager hat noch keine Erfahrung mit der Bank, er durchläuft einen langen und intensiven Entscheidungsprozeß, sucht Informationen bei Freunden und Bekannten. In dieser Phase ist er geneigt, jede Einzelheit im absatzpolitischen Instrumentarium der  $X$ -Bank zu beachten, ihre Bemühungen aber auch mit den Verkaufsanstrengungen anderer Banken zu vergleichen. Mit der Abnahme der ersten Auszahlungsleistung in einem Absatzakt wird er zum Gelegenheitskunden.

Auf diesen Erfahrungen aufbauend nimmt er in Phase II zwei weitere Leistungen ab<sup>18</sup>. Eine davon ist eine Einzahlung auf das neu eingerichtete Lohnkonto. Damit tritt er in eine Absatzbeziehung ein und wird zum Stammkunden. Die Wahrscheinlichkeit, daß er auch in Zukunft bei der  $X$ -Bank nachfragen wird, beträgt nun .7 und äußert sich in einem entsprechenden Anstieg der Kurve  $BL$ . Obwohl der Entscheidungsprozeß für die Leistungsabnahme inzwischen weniger Mühe macht, ist der Kunde doch noch nicht unempfindlich gegenüber dem absatzwirtschaftlichen Instrumentarium der  $X$ -Bank und dem ihrer Konkurrenten. Auch möchte er seine Entscheidung hinsichtlich der Auswahl der  $X$ -Bank im

---

<sup>18</sup> Zur Beobachtung, daß die Inanspruchnahme mehrerer Leistungen verschiedener Art auch eine Funktion der mit der Bank gesammelten Erfahrungen ist, vgl. Foundation for Commercial Banks, *The Politz Study of consumer attitudes towards commercial banks*, Philadelphia / Pa., 1962, S. 35. — *Schmölders* hat in einer umfangreichen empirischen Erhebung diese Entwicklungsstufen im Umgang mit einer Bank herausgefunden: Sparkonto — passives Girokonto (wird nur für Abhebungen des bargeldlos überwiesenen Einkommens benutzt) — aktives Girokonto (es wird auch bargeldlos gezahlt) — Wertpapiergeschäfte. G. *Schmölders*, Sparbuch und Konto, in *ZfgK* 1962, S. 17—20; ders., Die Zahlungsgewohnheiten, in *ZfgK* 1962, S. 112—114; ders., *Psychologie des Geldes*, a. a. O., S. 124.

nachherein bestätigt wissen, indem er mit den Erfahrungen von Kollegen bei anderen Instituten vergleicht<sup>19</sup>.

In der Phase III wird die Geschäftsverbindung durch das Angebot komplementärer Leistungen von der Bank weiter ausgebaut. Der Kunde beginnt sich in „seiner Bank“ vertraut zu fühlen. Er erhält den Eindruck, mit einem Bankkonto umgehen zu können und von seinen Zahlungspartnern als Inhaber eines Bankkontos anerkannt zu sein. Bei der Entscheidung über die Leistungsabnahme hat er weiter an Sicherheit gewonnen. Er beachtet nur noch bestimmte absatzwirtschaftliche Instrumente der X-Bank (Preisbemessung, Personalverhalten), vergleicht diese auch nur noch mit einem konkurrierenden Institut, bei dem ein Freund von ihm Kunde ist. Sein Zuwachs an Erfahrung äußert sich in wiederum erhöhter Wahrscheinlichkeit, zukünftig weiter mit seiner Bank zu arbeiten; *BL* ist auf .8 gestiegen.

In der Phase IV setzt sich der Prozeß fort. Durch den Eintritt in eine zweite Absatzbeziehung, das Kreditverhältnis, ist die Bank zur „Hausbank“ des Kunden geworden. Seine Kaufentscheidungen haben ihre Kompliziertheit völlig verloren und laufen nun schon routinemäßig ab.

Bei Abnahme weiterer Leistungen erfolgt kaum noch ein Zuwachs an Erfahrung. Das absatzwirtschaftliche Instrumentarium der X-Bank wirkt nicht mehr entscheidungsauslösend; es dient nur mehr dazu, die Verbindung zur Bank wachzuhalten. Der Kunde hat eine hohe Stufe auf der Kurve *BL* erreicht. Ein Wechsel der Bankverbindung ist angesichts der gesammelten Erfahrungen, der Vielfältigkeit und Intensität der aufgebauten Geschäftsverbindung unwahrscheinlich geworden.

Das Modell der Bankloyalität enthält die folgenden Prämissen:

- (1) Es ist unterstellt worden, daß der Nachfrager bei Leistungsabnahme in seinen Erwartungen hinsichtlich der Person(en) des (der) Bankangestellten nicht enttäuscht worden ist. Der Lernprozeß ist also störungsfrei verlaufen.
- (2) Alle anderen Variablen, die außer der Lernquote (= Phasenzuwachs auf der Kurve *BL*) den Entscheidungsprozeß beeinflussen

<sup>19</sup> Zum Bedürfnis nach Bestätigung einer wichtigen Entscheidung durch die Umwelt vgl. *Ehrlich / Guttman / Schönbach / Mills*, postdecision exposure to relevant information, in „marketing models quantitative and behavioral“, hrsg. von R. L. Day, Scranton / Pa. 1964, S. 197; *Deutsch / Krauss / Rosenau*, dissonance or defensiveness?, in „marketing models, quantitative and behavioral“, hrsg. von R. L. Day, a. a. O., S. 199; *L. Festinger*, a Theory of cognitive dissonance, London 1962.

können, sind konstant. Nach der Verhaltensgleichung von *Howard*<sup>20</sup> sind diese Größen in folgender Form darstellbar:

$$V = BL \cdot B \cdot A \cdot AR$$

Dabei ist *V* das Käuferverhalten, *BL* die behandelte Determinante „Lernquote“. *B* repräsentiert die Stärke des jeweiligen Nachfragebedürfnisses, welches beeinflußt werden kann durch die Begehrtheit der Leistung, das Bestehen von Zeitdruck, die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Kulturkreis und einer sozialen Klasse usw. *A* bedeutet die Intensität des absatzwirtschaftlichen Instrumentariums (im geschilderten Falle) der *X*-Bank, *AR* die Reaktionsbereitschaft des Nachfragers auf dies Instrumentarium, welche auch von der Konkurrenz und deren Absatzbemühungen beeinflußt wird.

- (3) Die von der Bank abgenommenen Marktleistungen sind in bezug auf ihre Ansprüche an den Entscheidungsprozeß des Kunden als homogen und austauschbar angenommen worden.

Die erste Annahme eines störungsfreien Verlaufs des Lernprozesses ist nicht unbedingt realistisch. Die Kurve *BL* wird zugunsten der Bank um so steiler verlaufen, je mehr Präferenzen die Angestellten bei den Kunden erzeugen können, d. h. je erfolgreicher sie ihre Funktion ausüben und je besser ganz allgemein ihr Gesamteindruck auf den Kunden ist. Erlebt der Nachfrager in dieser Hinsicht Enttäuschungen, so wird der jeweilige Phasenanstieg von *BL* abgeflacht, in Extremfällen wird es sogar zu einem Absinken der Kurve und damit zu einer erhöhten Wahrscheinlichkeit des Wechsels der Bankverbindung kommen<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> Zu Verhaltensgleichungen, die als Entscheidungsprozesse unter Einfluß exogener und endogener Variablen dargestellt werden, vgl. bei J. A. *Howard*, marketing management, a. a. O., S. 43 ff.; ders., marketing theory, Boston 1965, S. 100. — Zu den älteren bedeutenden Leistungen auf diesem Gebiet (aus dem Jahre 1935) gehören die Arbeiten von P. F. *Lazarsfeld*. Vgl. *Kornhauser / Lazarsfeld*, the analysis of consumer actions, in „marketing models, quantitative and behavioral“, hrsg. von R. L. *Day*, *Scranton / Pa.* 1964, S. 15—17.

<sup>21</sup> Inzwischen wird das Gewicht der Markenloyalität von der Theorie bezweifelt. Es wird versucht, die Präferenzen zwischen Markenartikeln umgekehrt als Wahrscheinlichkeit des Wechsels von einem zum anderen Artikel auszudrücken, da der Wechsel bei vielen Menschen stärker ausgeprägt sei als die Anhänglichkeit. Vgl. hierzu R. B. *Maffei*, brand preferences and simple Markov processes, in „mathematical models and methods in marketing“, hrsg. von F. M. *Bass* u. a., *Homewood / Ill.* 1961, S. 109 ff. sowie Kommentar der

Es war darauf hingewiesen worden, daß die Bedürfnisse der Nachfrager (*B*) und ihre Intensität als überwiegend aus den originären Bedürfnissen abgeleitet zu verstehen sind (vgl. S. 27 ff.); diese sollen hier jedoch nicht den Gegenstand der Betrachtung bilden.

Es folgt nun die Untersuchung des absatzpolitischen Instrumentariums der Bank (*A*) und der Reaktion der Nachfrager hierauf, welche nur in Interdependenz mit den Aktionen der Konkurrenz (*AR*) verstanden werden kann. Das bedeutet, aus der Theorie der Bankloyalität die Schlußfolgerungen für die Absatzpolitik zu ziehen. In diesem Zusammenhang ist zunächst die Prämisse in Frage zu stellen, daß die verschiedenen Marktleistungen der Bank bezüglich ihres Einflusses auf die Bankloyalität als homogen angenommen werden können.

### 3. Bankloyalität und Absatzpolitik

#### *a) Der Einsatz des menschlichen Elements in der Sortimentpolitik*

In den USA hat sich bei Umfragen gezeigt, daß Unternehmer, nach Unterschieden zwischen Banken befragt, ihre Persönlichkeiten — und diese insbesondere im Zusammenhang mit Finanzierungsleistungen — weit in den Vordergrund rückten<sup>22</sup>.

Im Bereich der privaten Haushalte haben empirische Erhebungen ergeben, daß Deponenten die Bequemlichkeit des Zugangs zu einer Bank und — an zweiter Stelle — den Preis am höchsten bewerten. „Dagegen spielt bei der Wahl des Instituts zwecks Konsumentenkreditaufnahme die Freundlichkeit der Angestellten, die Schnelligkeit der Kreditentscheidung sowie das Gefühl der Selbstsicherheit, welches das Kreditinstitut dem Kunden zu verleihen vermag, die entscheidende Rolle<sup>23</sup>.“ Während für die Nur-Abnehmer von Depotleistungen somit der Standort als Präferenzträger im Vordergrund steht und speziell die Käufer

---

Herausgeber S. 103—108, bes. S. 108. — Es ist jedoch anzunehmen, daß das Bedürfnis nach Abwechslung für die Bankverbindung, schon aus dem Charakter der Absatzbeziehung heraus, kaum eine Rolle spielt und daher die Lerntheorie mit diesem Argument und für diesen Bereich auch nicht in Frage gestellt werden kann.

<sup>22</sup> G. Katona, *Business looks at banks*, New York 1957, S. 16, 20—23, 33, 88—89, 103—104, 142; E. B. Mapel, *marketing the services of a commercial bank*, Nachdruck eines Artikels an dem *United States Investor* vom 14. 11. 1960; A. R. Krachenberg, a. a. O., S. 171 ff.

<sup>23</sup> U. Weiss, *Marktforschung der Kreditinstitute*, Bd. 30 der Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, Berlin 1966, S. 149.

von Sparkonten auch auf Preisvorteile reagieren, konzentrieren sich die privaten Haushalte als Nachfrager nach Finanzierungsleistungen wiederum auf das menschliche Element als Präferenzträger.

Damit erweist sich die für unser Modell der Bankloyalität gesetzte Prämisse, daß die Bankloyalität eine Funktion der Menge verkaufter Leistungen sei, als erläuterungsbedürftig. Die Marktleistungen sind in diesem Zusammenhang offensichtlich nicht homogen, sondern können die Bankloyalität in unterschiedlichem Maße beeinflussen. Dabei steht der Nur-Deponent (Schließfachkunde, Einleger von Termingeld, Kunde mit „schlafender“ Spareinlage) als wenig vom menschlichen Element abhängig an einem Ende der Skala, der Kreditnehmer als besonders vertrauensempfindlich und beratungsempfänglich am anderen Ende.

Das Gewicht, mit dem das menschliche Element innerhalb der Bankleistung Präferenzen zu erzeugen imstande ist, richtet sich nicht allein nach dem Aufwand an den Produktionsfaktoren Management und Arbeit, welche die Bank in ihre Leistungen investiert. Es muß vielmehr auch im Verhältnis zum ökonomischen Bildungsgrad der Nachfrager gesehen werden. Für den Arbeiter, der einen Prämiensparvertrag nachfragt, mag diese Leistung einen höheren Problemgehalt haben und dementsprechend erklärungsbedürftiger sein als die Anteile an einem kanadischen Investmentfonds, welche von dem Finanzprokuristen eines Großunternehmens für seine private Vermögensanlage gesucht werden. Mit anderen Worten: Das Anspruchsniveau an die Qualität des Bankpersonals variiert mit dem ökonomischen Bildungsgrad der Nachfrager.

Werden als Indikatoren für den ökonomischen Bildungsgrad die Ausbildung sowie Art und Dauer der beruflichen Tätigkeit angesehen, so lassen sich diese Zusammenhänge in folgender Funktion symbolisch zum Ausdruck bringen:

$$A_q = f(AB, BB_m, n)$$

Dabei bezeichnet  $A_q$  das Anspruchsniveau des Nachfragers in bezug auf die Qualität des menschlichen Elements in der Bankleistung,  $AB$  die Schul- einschließlich evtl. absolvierter Hochschulausbildung, welche vorwiegend das Bildungsniveau repräsentiert, und  $BB$  die berufliche Spezialbildung der Richtung  $m$  und Dauer  $n$ . — Umgekehrt kann dann die Erzeugung von Präferenzen bei gegebenem Einsatz menschlichen Potentials im Leistungsangebot durch den Bruch  $\frac{1}{A_q}$  ausgedrückt werden, was

besagt, daß z. B. der Erfolg einer Anlageberatung mit zunehmendem Anspruchsniveau des Nachfragers sinkt.

Daß die Bank den ökonomischen Bildungsgrad der Marktpartner und entsprechend ihr Anspruchsniveau an die Personalqualität zu beachten hat, wird auch darin sichtbar, daß amerikanische Banken vor allem ihre Kreditkunden unter den Unternehmen nach Branchen aufteilen und von hochqualifizierten Branchenspezialisten bedienen lassen. Hierin zeigt sich einmal, daß für die Loyalität des Kunden zu seiner Hauptbankverbindung die Finanzierungsleistungen als kritische Leistungen angesehen werden<sup>24</sup>. Darüber hinaus aber geht es nicht nur um das Geldverleihen schlechthin, sondern um die Hilfestellung bei Problemlösungen für das Management des Unternehmens ganz allgemein. Für dieses traditionell dem consulting business (Unternehmensberatung) vorbehaltene Gebiet bringen die Banken, wenn sie erst einmal im Finanzzentrum der Unternehmen vertreten sind, gute Voraussetzungen mit, weil sie die Verhältnisse in der Gesamtwirtschaft überschauen und sich — schon von der Risikoposition ihrer Finanzierungen her — für alle Management-Probleme in ihrer Kundschaft interessieren.

Aus diesen Überlegungen ergibt sich, daß unter Absatzgesichtspunkten die Produktdifferenzierung in der Bank vor allem auch eine Differenzierung des menschlichen Elements ist (Personaldifferenzierung). Dies leuchtet besonders ein, wenn man sich vor Augen führt, wie schnell in der Leistungsgestaltung Leistungsmerkmale wie Schnelligkeit und Zuverlässigkeit, die auf primär technischen Voraussetzungen beruhen, durch die Wettbewerber zu kopieren sind. Die Qualität des Personals hingegen ist eine Frage langfristiger Ausbildungsinvestitionen und daher im Bereich der Leistungsgestaltung der wesentliche Faktor, welcher zu dauerhaften Wettbewerbsvorsprüngen führen kann.

Um die Bindungskraft des individuellen Leistungsangebots zu verstärken, ergeben sich im Prinzip folgende Möglichkeiten:

- (1) Die Bank bietet eine Leistung an, in der das menschliche Element stark ausgeprägt ist (*kontaktintensive Problemlistung*, z. B. Kredit), im Gegensatz zur kontaktarmen Routineleistung (z. B. Kasseneinzahlung).

---

<sup>24</sup> G. Leopold macht das dadurch deutlich, daß er Unternehmen, die Kunden im Aktivgeschäft sind, als „zuverlässiger“ bezeichnet als diejenigen im Passivgeschäft. G. Leopold, Wandlungstendenzen in der Geschäftsstruktur der deutschen Großbanken, Diss. Hamburg 1966, S. 96.



- (2) Die Bank bietet eine Leistung an, in der sich aus der Leistungskoppelung notwendig Sequenzoperationen ergeben, welche das menschliche Element akkumuliert zum Einsatz bringen (*kontakthäufige Leistung*, z. B. Ratenleistung).
- (3) Die Bank nutzt die Komplementarität der Bankleistungen durch künstliche Koppelung (cross selling) aus (*Verbundleistungen*, z. B. Dauerauftrag vom Gehaltskonto).

Diese drei Fälle können natürlich in verschiedenen Kombinationen auftreten, so etwa (1) und (2) als Ratenkredite, (3) und (1) als Verbundabsatz von kontaktintensiven Leistungen wie Effektenkauf auf Kredit.

Kontaktintensive Problemlösungen, kontakthäufige Leistungen und Verbundleistungen sind besonders geeignet, einen günstigen Einfluß auf den Grad der Bankloyalität auszuüben. Für die kundenindividuelle Sortimentspolitik können sich daraus (allein) unter diesem Gesichtspunkt z. B. folgende Konsequenzen ergeben:

- (1) Insbesondere bei der Anknüpfung von Geschäftsverbindungen zu bankunerfahrenen Privatkunden, die also erst am Anfang des Lernprozesses stehen, sind kontakthäufige *Ratensparverträge* und Tilgungsdarlehen bindungsfähiger als Einmal-Einlagen bzw. -Kredite.
- (2) Abgesehen von Falschberatungen sind Ansatzpunkt für die Abwerbung bankererfahrener Privatkunden von Konkurrenzinstituten vor allem Einlegerkunden, deren Kontakte bei ihrer Hausbank noch nicht sehr zahlreich waren, etwa weil einmal eingelegte Spargelder oder Effekten jahrelang nicht bewegt wurden. Hier besteht für die akquirierende Bank am ehesten die Möglichkeit, in eine offene oder latente Enttäuschung zu stoßen, weil die Hausbank sich offensichtlich nicht um ihren Kunden kümmert und diesem so vielleicht rentable Einlagealternativen entgangen sind. Vor allem der vermögende Kunde, der größeren Wertbesitz bei seiner Bank deponiert, erwartet als Gegenleistung nicht nur einen Zins, sondern auch Aufmerksamkeit und eine individuelle Beratung. Das kontaktintensive Angebot der akquirierenden Bank, Spareinlagen in Wertpapiere *umzutauschen*, kann sich in diesem Zusammenhang von erheblicher Zugkraft erweisen.
- (3) Für die Anknüpfung von Geschäftsverbindungen zu bankererfahrenen Privatkunden eignet sich ebenfalls das kontaktintensive

Angebot *neuer* Leistungsarten (Innovationen, z. B. Immobilienzertifikate), welche die konkurrierenden Banken nicht bieten. — In der Firmenkundschaft würde dem der Absatz von Computer-Leistungen an mittelständischen Unternehmen entsprechen. — Bei Großunternehmen versuchen amerikanische Banken auch dadurch ins Geschäft zu kommen, daß sie sich in der Beratung für eine optimale Liquiditätshaltung engagieren<sup>25</sup>.

- (4) Computer-Leistungen sind auch für die Pflege der Geschäftsverbindungen durch den Absatz von Verbundleistungen geeignet. Ein Beispiel dafür, wie durch die Lösung eines nicht bankeigen-tümlichen Problems für den Kunden cross-selling im Sinne einer Stabilisierung der Geschäftsverbindung angewandt werden kann, bietet eine Leistungsart für Ärzte, die in der Regel einen hohen Rechnungsanfall aufweisen<sup>26</sup>. Auf der Grundlage eines Computer-Programms werden folgende Leistungen geboten: Ausstellung der Rechnungen, Versand der Rechnungen, Einzug der Rechnungsbeträge durch Einrichtung eines Postschließfaches, zu dem die Bank vertragsgemäß Zutritt hat (lock box system), Überwachung der Außenstände. *Komplementär* wird dann als banktypische Leistung die Finanzierung der Außenstände offeriert. — Das Factoring als Angebot der Forderungsfinanzierung an Unternehmen in Verbindung mit der Entlastung ihres Rechnungswesens durch die Übernahme von Computer-Leistungen gehört ebenfalls in diesen Zusammenhang.
- (5) Während die Politik des cross-selling bisher als der systematische Versuch beschrieben wurde, den Kunden durch Appelle zu veranlassen, nach der Basisleistung weitere Komplementärlei-

---

<sup>25</sup> Im Research and Development Department der Mellon National Bank and Trust Co., Pittsburgh / Pa., hatte der Verfasser zu Beginn des Jahres 1966 Gelegenheit, auch hochentwickelte dieser sogenannten „money management systems“ kennenzulernen. Dabei ging es vor allem um die Errechnung der Liquiditätsersparnis bei der Zentralisierung der Kontoführung für Filialgeschäfte des Einzelhandels, Fertigungsunternehmen mit dezentralisierten Produktionsstätten, Büros großer Fluggesellschaften.

<sup>26</sup> Vgl. M. *Sukenick*, computerbanking — a case history of a small bank's automated services, Manuskript eines Vortrages, gehalten auf der ABA-Arbeitstagung für neue Kunden-Dienstleistungen am 12. und 13. 3. 1964 in Pittsburgh / Pa., S. 12: „We are trying to sell them the philosophy of relieving them of their office routine through computerbanking so that they can do their banking without leaving the office.“

stungen abzunehmen, geht der Verkauf von Leistungspaketen in dieser Richtung noch einen Schritt weiter.

Auch unter einem *Leistungspaket* sind Verbundleistungen zu verstehen. Nur erfolgt ihr Absatz nicht nach Aufforderung im Zeitverlauf, sondern in vertraglich fest gekoppelter Form und zu einem Zeitpunkt. Beispiele für Leistungspakete sind das Bausparen und das Junghandwerkersparen. Der Ansparvorgang wird schon bei Vertragsschluß mit dem Versprechen der Bank gekoppelt, nach Erreichen einer bestimmten Mindestsparsumme einen bestimmten Kreditbetrag zu in der Regel günstigen Bedingungen zur Verfügung zu stellen<sup>27, 28</sup>.

Die mit dem Absatz eines Leistungspakets zu einem Zeitpunkt geschaffenen Voraussetzungen für die Erhöhung der Bankloyalität sind zweifellos besonders günstig; andererseits darf nicht übersehen werden, daß sich die Bank durch einen festen Leistungsverbund für lange Zeit festlegt und sich damit in ihrer Bewegungsfreiheit beengt. Sie mag sich zwar gegen Preisnachteile durch Vereinbarung von Zinsgleitklauseln schützen; den Kredit aber wird sie zur Verfügung stellen müssen, auch wenn ihr die Bedienung anderer Marktsektoren später wichtiger erscheint.

- (6) Der logische Schlußpunkt einer Politik des cross-selling zwecks Beeinflussung der Bankloyalität ist das Angebot an den Kunden, sein *Finanzzentrum* zu sein. Unter dieser Konzeption arbeiten heute die amerikanischen Commercial Banks als „full service“-Institute, um sich von anderen spezialisierten Finanzinstitutionen abzuheben<sup>29</sup>. Typisch hierfür ist der Slogan, mit dem die First

---

<sup>27</sup> R. Knothe berichtet davon, daß englische Banken Konsumdarlehen nur verkaufen, wenn der Nachfrager auch ein Scheckkonto eröffnet, das „die Verbindung zur Bank stärken und die Überwachung des Kreditkunden erleichtern soll“. R. Knothe, *Der neue Bankkunde*, a. a. O., S. 82—83.

<sup>28</sup> Die Parallele im Warenhandel ist das sogenannte „multiunit-packaging“, in dem mehrere Produkte unter einem bekannten Markennamen (der auf alle Produkte als „family brand“ ausstrahlen soll) verkauft werden. Dazu vgl. *Phillips / Duncan, marketing, principles and methods*, Homewood / Ill. 1965, S. 575 ff. — Multiunit-packaging, ursprünglich vor allem auf den Lebensmittelsektor und Geschenkpackungen konzentriert, scheint sich in den USA heute mehr und mehr Anwendungsgebiete zu erobern. So T. Stanton, *marketing miniatures: more products come in one-use packages*, in *Wall Street Journal* vom 13. 4. 1966, S. 1.

<sup>29</sup> *Foundation for Commercial Banks*, a. a. O., S. 1—2.

National City Bank im Sektor der privaten Haushalte auftritt: FNCB — the only bank your family ever needs<sup>30</sup>.

*b) Die persönliche und unpersönliche Kommunikation von Bankleistungen*

Unter den Verkäufern der Bank sind alle diejenigen Personen zu verstehen, die als ihre leitenden Vertreter, als Repräsentanten und Kontakter in die Kundschaft gehen.

Aber auch alle an der Schalterfront eines Instituts in die Bedienung der Nachfrager eingeschalteten Sachbearbeiter üben Verkäuferfunktionen aus. Dem steht nicht entgegen, daß sie außerdem auch vorbereitend an der Leistungserstellung teilnehmen und auf diese Weise als menschliches Element in die Leistung eingehen. Nur ist eben die Funktion der Leistungserstellung (wie sie in der Buchhaltung z. B. ausschließlich vorgenommen wird) von der des Verkaufes gedanklich zu trennen<sup>31</sup>. Insoweit der Kassierer ungefragt eine Leistung für den Kunden abwickelt, ist er „Produzent“; in dem Maße, in dem er im Laufe einer Unterhaltung Bedürfnisse des Kunden weckt und ihn an den Kollegen in der Effektenabteilung verweist, hilft er bei der Beschaffung eines Auftrages und übt er eine Verkäufertätigkeit aus.

Der persönliche Verkauf von Bankleistungen wird vor allem im Sektor der Unternehmen deutlich. In den Verflechtungen zwischen den leitenden Persönlichkeiten der Banken und der Wirtschaft, aber auch der Gebietskörperschaften, in den Aufsichtsräten der Unternehmen und den Beiräten der Banken sowie in allen gesellschaftlichen Bindungen auf den unteren Ebenen bei Filialleitern und Abteilungsleitern und ihren Partnern in den Unternehmen äußern sich Verkaufsfunktionen. Führt man sich dies vor Augen, so wird offensichtlich, daß im Markt der Unternehmen das persönliche Gespräch in der unpersönlichen Werbung keine Konkurrenz besitzt. Das gilt nicht nur für die Leistungswerbung, sondern auch für die Institutswerbung. Abgesehen von etwaigen Presti-

<sup>30</sup> Bezeichnenderweise ist diese Bank historisch die erste retail bank unter den New Yorker Banken und heute führend in der Innovation von Bankleistungen, was ihren Anspruch, financial center für den Konsumenten zu sein, unterstreicht.

<sup>31</sup> *Beckerle* spricht von den auf den Kunden gerichteten überwiegend „kommerziellen“ Arbeitsverrichtungen. H. *Beckerle*, Die Arbeitsbewertung in Kreditinstituten, Bd. 8 der Schriftenreihe für Kreditwirtschaft und Finanzierung, hrsg. von K. F. *Hagenmüller*, Wiesbaden 1966, S. 83—84, 78, 93.

gesichtspunkten spielt der Name einer Bank nicht die differenzierende Rolle, welche von den sie repräsentierenden führenden Persönlichkeiten ausgeübt wird<sup>32</sup>.

Die Werbung ist ein absatzpolitisches Instrument, das vor allem für den Sektor der privaten Haushalte Verwendung findet. Das ist einerseits darauf zurückzuführen, daß es sich hier um einen Massenmarkt handelt, der — ähnlich den Märkten für Markenartikel — allein mit dem persönlichen Verkauf wegen der damit verbundenen Kosten nicht zu erschließen wäre. Im Unterschied dazu gilt für den Sektor der Unternehmen, daß dieser als Markt mit betragsmäßig entsprechend größeren Transaktionen zahlenmäßig wesentlich kleiner ist und darüber hinaus seine Vertreter einen höheren ökonomischen Bildungsgrad aufweisen — beides Voraussetzungen für den persönlichen Verkauf und nicht für die Werbung.

Der erfolgreiche Verkäufer erzielt im allgemeinen höhere Präferenzenwirkungen als eine gut gelungene Werbung<sup>33</sup>. Diese Erscheinung läßt sich wiederum mit der Erklärungsbedürftigkeit der Bankleistung und der skeptischen Haltung ihr und dem Institut gegenüber erläutern. Über den feedback hat der Verkäufer in einem Verkaufsgespräch stets die Möglichkeit, sein Profil in einem ständigen Korrekturprozeß auf die Erwartungen des Käufers abzustimmen. Aus dieser Flexibilität ergibt sich eine starke Verkaufsintensität; diese sollte immer dann genutzt werden, wenn es gilt, in einem ausgewählten Zielbereich eine möglichst hohe akquisitorische Wirkung zu erzielen.

Fragt man sich, wo auf der Lernkurve der Bankloyalität der Verkäufer schwergewichtig eingesetzt werden sollte, so ergibt sich aus der hohen Intensität dieses absatzpolitischen Instruments als Antwort: dort, wo Bankleistungen am erklärungsbedürftigsten sind und das Mißtrauen dem Institut gegenüber noch am stärksten ausgeprägt ist, also vor allem

---

<sup>32</sup> R. A. *Bauer* (consumer behavior as risk taking, in „marketing and the behavioral sciences“, hrsg. von P. *Bliss*, Boston 1963, S. 93) stellt die interessante Behauptung auf, daß die salesman preference über die company preference im allgemeinen dann dominiere, wenn das Kaufrisiko vergleichsweise gering sei (was aus der Sicht des Nachfragers nach Bankleistungen zutrifft). Sei jedoch umgekehrt das Kaufrisiko hoch, wie etwa bei teuren Spezialmaschinen, so bestehe unter den Nachfragern die Neigung, sich mehr auf den guten Namen einer Firma als auf den Verkäufer zu verlassen.

<sup>33</sup> Dies wird mit großer Anschaulichkeit in dem Ausspruch formuliert: One teller can kill an entire advertising, d. Verf.) program. NN, bank marketing — the game of „friendly“, in *Sales Management*, June 18th, 1965, S. 49.

in den ersten Phasen des Lernprozesses; später erhöht sich zwangsläufig der Kontakt zum Sachbearbeiter und damit zum menschlichen Element auch im Zusammenhang mit der Leistungserstellung.

Wollte man im Massengeschäft mit den privaten Haushalten auf jeden einzelnen Privatkunden einen Verkäufer ansetzen, so würde dies offensichtlich zu unwirtschaftlichen Maßnahmen führen. Andererseits folgt hieraus doch nicht die Notwendigkeit des Verzichts auf jeden persönlichen Verkauf. So kann die Wirtschaftlichkeit des Verkäufereinsatzes immer dann günstiger gestaltet werden, wenn es gelingt, einem Verkäufer eine Anzahl potentieller Kunden gegenüberzustellen. Ein Finanzforum für Hausfrauen, Vorträge vor Schulklassen und Studenten sowie Penel-Diskussionen sind Beispiele für Schwerpunktprogramme in der Kontaktarbeit, in denen ein Verkäufer mit einem größeren Auditorium konfrontiert wird.

Schwerpunktprogramme für Kontakter gewinnen dann an Wirkungsbreite, wenn man Bezugsgruppen (reference-groups) zusammenbekommt, mit denen sich ein möglichst großer Teil des gesamten umworbenen Zielsektors der Bedarfsträger indentifiziert. Dies kann z. B. bei Lehrern oder bekannten Sportlern der Fall sein. Hier besteht die Möglichkeit, daß die Werbebotschaft der Kontakter durch „von Mund-zu-Mund“-Reklame auf einen größeren Kreis übergreift.

Sowohl um die Mißtrauensschwelle zu überwinden als auch aus Gründen einer leicht verständlichen Werbung wird bei bankunerfahrenen Bedarfsträgern mit geringem ökonomischen Bildungsgrad, etwa bei Hausfrauen, Jugendlichen und ganz allgemein in den unteren Einkommensgruppen, zunächst das Institut und nicht die Leistung(en) in den Vordergrund der Werbung gestellt.

Bankerfahrenen Bedarfsträgern gegenüber kann die Werbung anspruchsvoller als Leistungswerbung auftreten, etwa im Zusammenhang mit dem cross-selling. Die Institutswerbung hat bei bankloyalen Kunden, die bereits eine Vielzahl von Leistungen abgenommen haben, vor allem die Funktion der Erinnerungswerbung, d. h. die Angesprochenen sollen in ihrem Entschluß der Bankauswahl immer wieder von neuem bestätigt werden<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Auf die (negative) Erregung von Aufmerksamkeit dadurch, daß eine Werbung plötzlich ausbleibt, weisen L. v. *Holzschuber* (Praktische Psychologie, 2. Aufl., Seebruck a. Chiemsee 1955, S. 203) und H. F. J. *Kropff* (Angewandte Psychologie und Soziologie in Werbung und Vertrieb, Stuttgart 1960, S. 191) hin.

*c) Die Standortpolitik und der Problemgehalt von Bankleistungen*

Die Loyalität zu einem Kreditinstitut wird bei vielen Kunden auch durch räumliche Präferenzen, d. h. den bequemen Zugang zu einer nahegelegenen Bankstelle gestärkt.

Der Verfasser hat an anderer Stelle dargelegt, wie die Abnahme von Bankleistungen unter dem Aspekt der Einkaufswirtschaftlichkeit betrachtet werden kann. Eine Komponente der Einkaufswirtschaftlichkeit sind die auf Qualitätsdifferenzen zwischen den anbietenden Banken zielenden Ertragsüberlegungen der Nachfrager; sie besitzen vor allem dann Gewicht, wenn es sich um kontaktintensive Problemlösungen und nicht um kontaktarme Routineleistungen<sup>35</sup> handelt, die eingekauft werden sollen. Die andere Komponente der Einkaufswirtschaftlichkeit meint den durch Länge und Kosten der Einkaufswege entstehenden Einkaufsaufwand; er wird durch die Häufigkeit der Leistungsabnahme/Periode bestimmt, die ihrerseits davon abhängt, ob es kontakthäufige (z. B. auf Girokonten) oder kontaktseltene (z. B. auf Trustkonten) Leistungen sind, die nachgefragt werden<sup>36</sup>.

Umgekehrt bedeutet das für die Standortpolitik der Bank, daß Sparkonten und Girokonten als für räumliche Präferenzen der Nachfrager am empfänglichsten in deren Nähe zu verkaufen sind, während Kredite und Trustkonten ihres größeren Einzugsbereiches wegen auch aus rückwärtigen Positionen angeboten werden können<sup>37</sup>.

Diese Hypothese stimmt mit den Beobachtungen, die man in der Realität anstellen kann, überein. Bei den kontaktärmsten Routineleistungen, den einfachen Deponierungen, kommen die Banken ihren Kunden am weitesten entgegen. Die Heimsparbüchse im Zusammenhang mit dem Abholverfahren erspart dem Kunden jeden Einkaufsaufwand. Sparschrank und Bankformulare am Arbeitsplatz in Verbindung mit der Postbeförderung ermöglichen Deponierungen mit wenig Einkaufs-

---

<sup>35</sup> Vgl. S. 283.

<sup>36</sup> Vgl. J. *Süchting*, Die Einkaufswirtschaftlichkeit für Bankleistungen und die Zweigstellenpolitik, in *Bank-Betrieb* 1968, S. 277 ff.

<sup>37</sup> *Baumol / Ide* betrachten die Größe des Einzugsbereichs im Einzelhandel als eine Funktion der Vielfältigkeit (variety) im Sortiment. Diese Betonung der Breite und Tiefe eines Sortiments als Präferenzenträger wird von uns durch den menschlichen Präferenzenträger, der im wesentlichen die Vielfalt im Banksortiment ausmacht, ersetzt. Vgl. *Baumol / Ide*, variety in retailing, in „mathematical models and methods in marketing“, a. a. O., S. 128 ff. *wood / Ill.* 1961, S. 128 ff.

aufwand an der Freizeit- bzw. Arbeitsstätte. Auch die Einmann-Annahmestellen der Sparkassen rücken dicht an die Nachfrager heran.

Bezieht man einfache Abhebungen und damit das Girokonto auf kreditorischer Basis in die Betrachtung ein, so findet man auch hier noch vorgeschobene Verkaufsstützpunkte für das Bequemlichkeitsbedürfnis der Nachfrager. Typisch hierfür sind die fahrbaren Zweigstellen, welche die Kunden auch in entlegenen Dörfern ein- oder zweimal wöchentlich mit kontaktarmen Routineleistungen versorgen<sup>38</sup>.

Je nach den Einkaufsgewohnheiten der Bedarfsträger (wer fragt die Leistungen nach, die Frau oder der Mann, wo und wann ist der Einkauf am einfachsten) werden stationäre Banklokale mit einer Minimalbesetzung von drei bis vier Angestellten an Verkehrsknotenpunkten, in neuen Wohnsiedlungen und Einkaufszentren angelegt. In dieser zweiten Verkaufslinie werden in der Regel auch kontaktintensivere Leistungen wie der Umtausch von Reisezahlungsmitteln und Kredite angeboten.

Die Aufnahme von sehr kontaktintensiven Problemlösungen wie Effektengeschäften und Vermögensverwaltungen in das Sortiment solcher Standard-Zweigstellen ist jedoch nicht erforderlich; sie können der Verkaufszentrale vorbehalten bleiben.

Die meisten empirischen Erhebungen bestätigen, daß im Prozeß der erstmaligen Auswahl einer Bank durch Private die Bequemlichkeit des Zugangs zum Ort des Leistungsangebots die überragende Rolle spielt<sup>39</sup>. Bei mangelhafter Markttransparenz ist eine nahe Zweigstelle für den bankunerfahrenen Nachfrager in den meisten Fällen das augenfälligste und eindrucksvollste Instrument im absatzpolitischen Instrumentarium einer Bank.

Handelt es sich hingegen um einen Kunden, der auf der Lernkurve der Bankloyalität schon aufgestiegen ist, so dürften persönliche Präferenzen seiner Hausbank gegenüber räumliche Präferenzen für eine

<sup>38</sup> Vgl. dazu O. *Schmahl*, Fahrbare Zweigstellen, in Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, Heft 6, 1961, S. 47—50; J. *Schlenke*, nochmals „Fahrbare Zweigstelle“, in Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, Heft 11, 1964, S. 122—125.

<sup>39</sup> W. *Spencer* (market research for banks, Vortrag, gehalten vor der New Hampshire Bankers Ass., als Broschüre gedruckt, New York o. J., S. 3) sagt dazu: „All (surveys, d. Verf.) show the dominant factor in bank selection to be convenience of location, with bank personnel a poor, but of course important second, and all other reasons of no importance at all.“



konkurrierende Bank im allgemeinen überlagern. Zumindest muß der Vorsprung an Bequemlichkeit, den die akquirierende Bank bietet, schon sehr groß sein, ehe sich der bankloyale Kunde zu einem Institutswechsel entschließt. Hieraus ergeben sich für die Zweigstellenpolitik einer Bank diese Konsequenzen: Eine Zweigstellenexpansion in noch bankunerfahrene Bevölkerungsschichten hat mit dem Angebot von Routineleistungen über bequem gelegene Verkaufsstützpunkte im allgemeinen eine hohe Wirksamkeit. — Ist die Zweigstellenpolitik offensiv im Sinne einer Vergrößerung der Marktanteile zu Lasten von Konkurrenzinstituten, d. h. ist sie auch auf die Abwerbung von Kunden ausgerichtet, so wird sie auch Problemlösungen in das Sortiment aufnehmen müssen, wenn sie zum Zuge kommen will. — Umgekehrt kann die Zweigstellenpolitik einer Bank unter defensivem Aspekt zur Erhaltung der Marktanteile insoweit Zurückhaltung üben, als sie sich auf einen loyalen Kundestamm infolge ihrer Qualitätsvorsprünge im Leistungsangebot stützen kann<sup>40</sup>.

Diese Überlegungen gelten im Prinzip auch für den Sektor der Unternehmen, wenn man berücksichtigt, daß es hier nicht um einen Bankwechsel der Kunden, sondern um die Geschäftsverlagerung im Netz der unterhaltenen Bankverbindungen geht.

Dezentralisierte Unternehmen mit einer geographisch weit gestreuten Anzahl von Zweigwerken, Verkaufsniederlassungen usw. benötigen für die Deponierung ihrer eingenommenen Gelder, für Lohnzahlungen und Zahlungsverkehrsleistungen die Dienste der lokalen Banken und sind daher hinsichtlich solcher kontakthäufigen Routineleistungen für Standortvorteile empfänglich<sup>41</sup>. Die Verantwortung für Kredite und die Verwaltung von Pensionsfonds bleibt hingegen regelmäßig bei den Verhandlungspartnern in den Hauptverwaltungen des Unternehmens und der Hausbank, so daß sich für diese hinsichtlich solcher kontaktintensiven Problemlösungen nicht das Erfordernis ergibt, eine expansive Zweigstellenpolitik zu betreiben.

#### d) Die Preisempfindlichkeit der Kundengruppen

Der Markt für Bankleistungen, insbesondere für Privatkunden, ist ein unvollkommener Markt, der sich auf der Seite der anbietenden Banken

---

<sup>40</sup> Zu den Zielsetzungen, die mit der Zweigstellenpolitik verfolgt werden können, vgl. G. Spofford, *guideposts for banking expansion*, New Brunswick / N. J. 1961.

<sup>41</sup> Vgl. auch G. Katona, *business looks at banks*, a. a. O., S. 18, 83—85.

durch eine oligopolistische, auf der Seite der Nachfrager durch eine polypolistische Struktur gekennzeichnet. Die Unvollkommenheit des Marktes wird begründet sowohl durch die mangelhafte Markttransparenz, welche durch den im Vergleich zu Unternehmern geringen ökonomischen Bildungsgrad der meisten Privatkunden sowie die Verwendung der unterschiedlichsten Preisbezugsbasen durch die Banken noch gefördert wird, als auch durch die Erscheinung der Bankloyalität, welche der Preisempfindlichkeit generell entgegenwirkt.

Mangelnde Marktübersicht und Bankloyalität führen dazu, daß die Einzelbank über einen vergleichsweise großen monopolistischen Bereich auf ihrer Absatzkurve verfügt, in welchem sie ihre Preise variieren kann, ohne mit Reaktionen der Kunden rechnen zu müssen.

Das gilt im Prinzip sowohl für diejenigen Privatkunden, welche Kredite in Anspruch nehmen<sup>42</sup>, als auch für die Abnehmer von Sparleistungen. Bei den Spareinlagen spielt allerdings das Sparmotiv für die Preisempfindlichkeit eine Rolle. So hätte die Motivforschung zu klären, wie groß im Einzelfall der Anteil der Kunden ist, der das Zwecksparen, das Vorsorgesparen für Notfälle und das Vermögenssparen betreibt, da die Unempfindlichkeit gegenüber Preisänderungen in dieser Reihenfolge abnimmt<sup>43</sup>.

In bezug auf die Vergrößerung der Marktanteile über eine aktive Preispolitik kann man auch sagen, daß es schon einer erheblichen Preisvariation bedarf, ehe die Reizschwelle erreicht ist, welche die Kunden anderer Banken veranlaßt, ihre Hausbanken zu verlassen und zu dem aktive Preispolitik betreibenden Institut hinüberzuwechseln<sup>44</sup>. Dann

<sup>42</sup> Vgl. z. B. R. *Shay*, postwar development in the market for consumer instalment credit, in *Journal of Finance*, May 1956, S. 232.

<sup>43</sup> B. *Wissmann*, Die Zinsempfindlichkeit der deutschen Sparer, Bd. 15 der Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von F. *Voigt*, Berlin 1960. Der Autor unterscheidet zwischen passivem Zinsempfinden (Kunde kennt den Zinssatz) und aktivem Zinsinteresse (Kunde reagiert auf Zinsunterschiede). Kunden mit aktivem Zinsinteresse befinden sich erst in Guthabeklassen ab 5 000,— DM bis 20 000,— DM (S. 92, 103); insgesamt seien nur rd. 8 % aller Sparer bei Sparkassen zinsempfindlich (S. 102, 129). — Vgl. weiter W. *Paschke*, Bestimmungsgründe des persönlichen Sparens, Bd. 17 der Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von F. *Voigt*, Berlin 1961, S. 141 ff.

<sup>44</sup> Aufgrund empirischer Erhebungen ist *Schmölders* der Meinung, daß der Zins bei Sparern mit 2 000,— DM und mehr verhaltensbeeinflussend werde. G. *Schmölders*, Die sogenannte „Zinsempfindlichkeit“ des Sparers, in *ZfK* 1961, S. 714.

aber ist auch zu erwarten, daß die Hausbanken mit preispolitischen Gegenmaßnahmen reagieren werden<sup>45</sup>.

Eine andere Situation ergibt sich für das eine aktive Preispolitik betreibende Institut gegenüber den bankunerfahrenen Nachfragern. Hier ist es zur Bildung eines akquisitorischen Potentials im Sinne von *Gutenberg* noch gar nicht gekommen. Der Nachfrager befindet sich erst im Prozeß der Institutswahl und steht sozusagen noch am Fuße der Lernkurve der Bankloyalität. In diesem Zustand ist er allen absatzpolitischen Anstrengungen der konkurrierenden Banken zugänglich. Gelingt es der akquirierenden Bank, den bankunerfahrenen Konsumenten Preisanreize sichtbar zu machen, so kann sich in dem noch unerschlossenen Reservoir der Nachfrage schon bei geringen Abständen der Preise zu denen der Wettbewerber eine Reaktion ergeben. Hieraus läßt sich der Schluß herleiten, daß die Effektivität einer aktiven Preispolitik gegenüber bankunerfahrenen Nachfragern in der Phase der Institutswahl und damit im ersten Abschnitt der Lernkurve am größten ist.

Ist der Nachfrager auf der Lernkurve weiter aufgestiegen, so nimmt der monopolistische Bereich seiner Bank zu und die Attraktivität der über Preise konkurrierenden anderen Institute ab. Dabei ist der Privatkunde, der bisher nur kontaktarme Leistungen bei seiner Hausbank abgenommen hat (Sparer mit „schlafender“ Einlage), noch vergleichsweise preisempfindlich; auch steigt seine Preisempfindlichkeit c. p. mit zunehmendem ökonomischen Bildungsgrad an<sup>46</sup>. Preisunempfindlicher hingegen sind alle diejenigen Privatkunden, die bereits kontaktintensive, kontakthäufige und/oder Verbund-Leistungen abgenommen und damit eine hohe Stufe der Bankloyalität erreicht haben. Ihnen gegenüber verfügt die Hausbank über einen großen monopolistischen Bereich, der konkurrierende Banken zwingt, die Reizschwelle bei Preisvariationen entsprechend hoch anzusetzen.

Von dem bankloyalen Privatkunden ist das kleine Unternehmen mit nur einer Bankverbindung im wesentlichen nur durch den ökonomischen Bildungsgrad des Unternehmers zu unterscheiden. Diese Eigenschaft allein aber vermag die auf der Bankloyalität und dem Mangel an Markttransparenz beruhende Preisunempfindlichkeit nicht aufzuheben.

---

<sup>45</sup> Offenbar haben die Banken in der Bundesrepublik mit den Konditionen für Konsumentenkredite in der Vergangenheit die Reizschwelle überschritten und die Teilzahlungs-Institute auf diese Weise zu Preissenkungen gezwungen.

<sup>46</sup> G. *Schmölders*, Die sogenannte „Zinsempfindlichkeit“ des Sparers, a. a. O., S. 713 f.; B. *Wissmann*, a. a. O., S. 91, 94, 128, 140.

Die Absatzelastizität der Preispolitik nimmt erst bei den Unternehmen zu, die infolge ihrer Größe eine Reihe von Bankverbindungen unterhalten. Auch für diese Nachfrager treffen zwar unsere Ausführungen über die Bankloyalität besonders in bezug auf die Hauptbankverbindung zu; die Zusammenarbeit mit mehreren Banken und ganz allgemein der größere ökonomische Horizont verschaffen aber ein Ausmaß von Markttransparenz, das diese Unternehmen in die Lage versetzt, die Konditionen zu vergleichen und evtl. vorhandene Preisunterschiede auch wahrzunehmen. Das wird sich in den seltensten Fällen in einem Wechsel der Bankverbindung auswirken<sup>47</sup>, aber doch in einer Verlagerung der Geschäftsvolumen innerhalb des bestehenden Netzes von Bankverbindungen. Je größer die Anzahl der unterhaltenen Bankverbindungen ist, je mehr auch ausländische Finanzmärkte der Nachfrage nach Finanzierungs- und Einlagenleistungen von Großunternehmen dienstbar gemacht werden, um so größer wird die Marktübersicht, um so geringer die Bankloyalität dem einzelnen Institut gegenüber, um so kleiner dessen monopolistischer Bereich.

Der Extremfall dieser Entwicklung ist — im Gegensatz zur Schalterfinanzierung — die verbriefte, anonyme Finanzierung an den Geld- und Börsenmärkten, an denen die Bedingungen eines vollkommenen Marktes (Transparenz, fehlende Loyalität, hohe Reaktionsgeschwindigkeit der Teilnehmer auf Preisunterschiede in standardisierten Leistungsformen) am höchsten ausgeprägt sind<sup>48</sup>.

### Ergebnis

Erklärungsbedürftigkeit und Dauerhaftigkeit der abstrakten Bankleistungen zusammen mit dem Leistungsobjekt Geld sind ursächlich dafür, daß die Aufnahme von Bankverbindungen und die Abnahme von Problemlösungen die Nachfrager vor schwierige Entscheidungen stellen. Aus solchen Unsicherheitssituationen heraus suchen diese nach einer verlässlichen Entscheidungshilfe und stoßen dabei zwangsläufig auf den Bankangestellten in seiner Beratungsfunktion. Unter diesem Aspekt rückt im Rahmen des absatzpolitischen Instrumentariums der

<sup>47</sup> Vgl. auch G. Leopold, Wandlungstendenzen in der Geschäftsstruktur der deutschen Großbanken, a. a. O., S. 30—33.

<sup>48</sup> Für Einlagenleistungen konnte der Verf. am hochtransparenten Geldmarkt in New York beobachten, daß jedes  $\frac{1}{8}$  %, um das die Verzinsung für certificates of time deposits (CD's) von einer Bank erhöht wurde, zu unmittelbaren Anpassungshandlungen der Konkurrenz führte.

Kreditinstitute das menschliche Element als Präferenzenträger in den Vordergrund: Es wird zum wichtigsten Bestimmungsfaktor für die Bankloyalität. Primär in den Kontakten zwischen Kunde und Bankangestellten entscheidet sich, ob der Lernprozeß der Bankloyalität zugunsten eines Kreditinstituts verläuft oder nicht; die weiteren absatzpolitischen Maßnahmen haben sekundär stimulierende oder prohibierende Wirkung.

Sieht man das menschliche Element über die Beratungsfunktion als integralen Bestandteil sonst farbloser und erklärungsbedürftiger Leistungen von Universal-Kreditinstituten, so stellt sich der Qualitätswettbewerb in der Leistungsgestaltung und Sortimentspolitik als Konkurrenz mit der Personalqualität dar. Auf der Basis von Qualitätsvorsprüngen im Personal ergeben sich für ein Kreditinstitut Möglichkeiten zur Verstärkung der Bankloyalität seiner Kunden besonders über den Absatz kontaktintensiver Problemlösungen, kontakthäufiger Leistungen und von Verbundleistungen. — Entsprechend dem Charakter von Bankleistungen ist angesichts der Kommunikationsalternative „Einsatz von Verkäufern oder unpersönlichen Werbemitteln?“ der Verkäufer grundsätzlich vorzuziehen. Das gilt besonders für die Anfangsphasen des Lernprozesses der Bankloyalität. Im Massenmarkt der privaten Haushalte kann aus Kostenerwägungen heraus auf unpersönliche Werbemedia indessen nicht verzichtet werden; dabei dominiert besonders im Hinblick auf die noch bankunerfahrenen Bevölkerungsschichten die Vertrauenswerbung für das Institut gegenüber der informierenden Leistungswerbung. — Standortpolitische Überlegungen im Rahmen des Zweigstellensystems haben zu berücksichtigen, ob neben kontaktarmen Routineleistungen auch kontaktintensive Problemlösungen in das Zweigstellensortiment aufgenommen werden sollen. Ist die Zweigstellenpolitik offensiv und auf die Abwerbung von Kunden der Konkurrenzinstitute ausgerichtet, so wird sie Problemlösungen auch auf den vorgeschobenen Stützpunkten anbieten müssen, um attraktiv zu sein; ist sie hingegen defensiv auf die Erhaltung eines loyalen Kundenstamms hin orientiert, und kann sie sich auf Qualitätsvorsprünge ihrer Angestellten stützen, so wird sie über ein Einzugsgebiet für ihre Problemlösungen verfügen, das es erlaubt, diese auch aus rückwärtigen Positionen anzubieten; dem Bedürfnis nach räumlich bequemer Leistungsabnahme der Kundschaft braucht sie dann nur bei den Routineleistungen entgegenzukommen. — Während neben einer nahegelegenen Zweigstelle auch Preisvorteile für die

erstmalige Institutswahl entscheidungsauslösend wirken können, nimmt die Preisempfindlichkeit der Nachfrager mit wachsender Bankloyalität grundsätzlich ab, da das Qualitätsbewußtsein der Kunden tendenziell gegen die Anstrengungen der Konkurrenz immunisiert. Das gilt allerdings nur solange, bis der zunehmende ökonomische Bildungsgrad und die wirtschaftliche Potenz des Nachfragers zu einem Netz von Bankverbindungen führen, innerhalb dessen Geschäftsverlagerungen an Preisdifferenzen orientiert werden.

### Zusammenfassung

#### Die Bankloyalität als Grundlage zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten

Erklärungsbedürftigkeit und Dauerhaftigkeit der abstrakten Bankleistungen zusammen mit dem Leistungsobjekt Geld sind ursächlich dafür, daß die Aufnahme von Bankverbindungen und die Abnahme von Problemlösungen die Nachfrager vor schwierige Entscheidungen stellen. Angesichts ihrer Unsicherheitssituation rückt im Rahmen des absatzpolitischen Instrumentariums der Kreditinstitute das menschliche Element als Präferenzenträger in den Vordergrund. Primär in den persönlichen Kontakten zwischen Kunde und Bankangestellten entscheidet sich, ob der *Lernprozeß der Bankloyalität* zugunsten eines Kreditinstituts verläuft oder nicht.

Sieht man das menschliche Element über die Beratungsfunktion als integralen Bestandteil sonst farbloser und erklärungsbedürftiger Leistungen von Universal-Kreditinstituten, so stellt sich deren Qualitätswettbewerb in der *Leistungsgestaltung* und *Sortimentspolitik* als Konkurrenz mit der Personalqualität vor allem bei Problemlösungen dar. Das gilt auch für den *Kommunikationsbereich*, wenn über den Einsatz unpersönlicher Werbemittel oder Verkäufer entschieden wird. Aus ökonomischen Erwägungen ist der Verkäufer dort einzusetzen, wo Kunden sich noch in der Anfangsphase des Lernprozesses der Bankloyalität befinden. *Standortpolitische Überlegungen* haben zu berücksichtigen, ob neben Routineleistungen auch Problemlösungen in das Sortiment einer neuen Zweigstelle aufgenommen werden sollen; das dürfte vor allem dann erforderlich sein, wenn die Zweigstellenpolitik offensiv auf die Abwerbung von Kunden der Konkurrenzinstitute ausgerichtet ist. In der *Preispolitik* ist davon auszugehen, daß die Preisempfindlichkeit der Nachfrager mit wachsender Bankloyalität grundsätzlich abnimmt; das trifft allerdings nur solange zu, bis der zunehmende ökonomische Bildungsgrad und die wirtschaftliche Potenz des Nachfragers zu einem Netz von Bankverbindungen führen, innerhalb dessen Geschäftsverlagerungen an Preisdifferenzen orientiert werden.

## Summary

### Bank Loyalty as a Basis for Understanding Sales Relations of Banks

The need for explanation and the permanence of abstract services, together with the object of the services, money, are the causes for the fact that the establishing of bank connections and the acceptance of problem-solving services face customers with difficult decisions. In view of their uncertain situation, the human element as the holder of preferences moves into the foreground as far as the banks' sales instrumentarium is concerned. It is primarily the personal contact between customer and employee that decides whether the *learning process of bank loyalty* develops in favour of a bank or not.

If the human element, via the advisory function, is regarded as an integral part of otherwise colourless services of mixed banking institutions that require explanation, their qualitative competition in respect of *service features* and *assortment policy* takes the form of competition in personnel quality, especially in the case of problemsolving services. This is also true of the *communications sphere*, when decisions are made on the employment of impersonal advertising media or sales personnel. Economic considerations require that a salesman should be employed where customers are still in the initial phase of the process of learning bank loyalty. *Locationpolicy deliberations* must take into account whether, in addition to routine services, problem-solving services are to be included in the assortment of a new branch office; this will probably prove necessary above all when branch office policy is offensive and aimed at winning customers from competing banks. In *price policy* one must proceed from the assumption that, in principle, the price sensitivity of customers diminishes as bank loyalty grows; this is true, however, only up to the point where the increasing degree of economic knowledge and the economic power of the customers result in a network of banking connections within which shifts in business are oriented to price differences.

## Résumé

### La loyauté bancaire comme fondement de la compréhension des relations commerciales des établissements financiers

Le besoin d'éclaircissements sur les services bancaires abstraits et leur stabilité sont, avec le produit du service, c.a.d. l'argent, responsables de points d'interrogation et donc de décisions difficiles pour le client qui souhaite des relations bancaires et la solution de certains problèmes. Du fait de sa situation d'insécurité, l'élément humain, porteur de préférences, prend place à l'avant-plan des instruments de vente de l'établissement financier. C'est d'abord au niveau des contacts personnels entre le client et l'employé de banque que se

décide ou se refuse le processus d'apprentissage de la loyauté bancaire en faveur d'un certain établissement financier.

Si dans la fonction d'assistance à la clientèle, l'on admet l'élément humain comme partie intégrante des services des établissements financiers à vocation universelle, élément sans lequel ces services apparaissent incolores et hermétiques, la concurrence qualitative basée sur l'organisation et sur la politique d'assortiment des services entre en compétition avec la qualité du personnel, en particulier pour la solution des problèmes d'un client. Le même principe vaut pour le domaine de la communication, lorsque la décision doit se prendre sur base d'une publicité ou d'un vendeur anonyme. Pour des raisons économiques, le vendeur ne devrait intervenir que dans la phase initiale du processus d'apprentissage de la loyauté bancaire. Il convient de se fier à des considérations de politique locale pour savoir si les services à offrir par une nouvelle agence ou succursale seront de pure routine ou s'ils iront jusqu'à la solution des problèmes particuliers de la clientèle; cette question sera d'autant plus décisive que la politique des agences sera orientée offensivement vers l'attrait de la clientèle d'établissements concurrents. Dans la politique des prix, l'on retiendra que la sensibilité de la clientèle aux coûts diminue à mesure que croît la confiance en la loyauté bancaire; cette constatation ne se vérifie cependant que jusqu'au moment où le degré de formation économique et la puissance financière du demandeur ont amené celui-ci à nouer un tel réseau de relations bancaires qu'il oriente ses affaires en fonction des différences de prix.