

Westsächsische Hochschule Zwickau (FH)

Cash Corner - Jugendgeschäftsstelle der Sparkasse Chemnitz

Baier, G.: Cash Corner – Die Jugendgeschäftsstelle der Sparkasse Chemnitz, in: Zanger, C.; Giese, K. (Hrsg.): Beziehungsmarketing mit jungen Zielgruppen, Verlag Vahlen: München, 2000, S. 289-306

Prof. Dr. Gundolf Baier
Professur ABWL, insb. Marketing

Westsächsische Hochschule Zwickau (FH)

University of Applied Sciences

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Prof. Dr. Gundolf Baier
Professur Allg. BWL, Marketing
Fachgruppe Marketing

Telefon: 0375/536-3268
Telefax: 0375/536-3104
e-mail: Gundolf.Baier@fh-zwickau.de
Internet: <http://www.fh-zwickau.de/~gb/home.html>

Hausadresse:	Besucheradresse:
Dr. Friedrichs-Ring 2a	Scheffelstr. 39 (Zi 5107)
08056 Zwickau	08066 Zwickau

Postadresse:
Westsächsische Hochschule Zwickau (FH)
PSF 20 10 37
08012 Zwickau

5.2 „Cash Corner“ – Die Jugendgeschäftsstelle der Sparkasse Chemnitz

Dr. Gundolf Baier

Inhalt:

1	Ausgangssituation im Bankenbereich	290
2	Spezifische Probleme der Bindung Jugendlicher im Bankenbereich.....	291
	2.1 Besonderheiten von Bankdienstleistungen.....	291
	2.2 Besonderheiten der Zielgruppe.....	292
3	Ausgangslage und Zielsetzung der Sparkasse Chemnitz	294
4	Strategie zur Lösung der gestellten Aufgabe.....	295
	4.1 Sekundäranalyse als Lösungseinstieg.....	296
	4.2 Qualitative Primärstudie zur Exploration des Forschungsfelds	297
	4.3 Quantitative Primärstudie zur Deskription des Forschungsfelds	298
5	Abgeleitete Geschäftstellenkonzeption	299
6	Fazit	302
	Literaturverzeichnis	303

1 Ausgangssituation im Bankenbereich

Seit einiger Zeit gewinnen Begriffe wie Kundenorientierung, Kundenbindung und Stammkundenpflege zunehmend an Bedeutung.¹ Auch im Dienstleistungssektor und dabei insbesondere im Bankenbereich avancieren sie zunehmend zu einem explizit angestrebten Marketingziel. Sie sind Ausdruck der aktuellen Entwicklungstendenz, die einen Wandel vom transaktionsorientierten hin zu einem beziehungsorientierten Marketing postuliert.²

Betrachtet man die aktuellen Markt- und Wettbewerbsbedingungen im Bankenbereich, so erscheint dies folgerichtig. Bereits jetzt gilt Deutschland im internationalen Vergleich als „overbanked“ und ist dementsprechend von hartem Wettbewerb gekennzeichnet. Aufgrund der zunehmenden Betätigung von Non- und Near-Banks, durch die Etablierung von Direktbanken und durch die Europäisierung bzw. Globalisierung der Finanzmärkte nimmt der Wettbewerbsdruck weiter zu. Darüber hinaus ist eine zunehmende Angleichung von Finanzdienstleistungen festzustellen, die eine Differenzierung im Wettbewerb zukünftig weiter erschwert.³

Das Bestehen einer traditionellen Kunde-Bank-Beziehung, die über viele Jahre andauert und dabei stabil und sicher für beide Seiten ist, charakterisiert unter diesen Bedingungen immer weniger den Normalfall. Die Bedrohung, daß Bankkunden zu anderen Anbietern von Finanzdienstleistungen wechseln, ist angesichts der zunehmenden Angleichung von Produkten und Dienstleistungen im Gegenteil sehr hoch. Tatsächlich wechseln Bankkunden viel häufiger als früher ihre Bankverbindung oder greifen zumindest auch auf andere Anbieter zurück. Ein durchschnittlicher Bankkunde fragt bereits heute 14 unterschiedliche Finanzdienstleistungen bei 7 verschiedenen Anbietern nach.⁴

Für die Unternehmen bedeutet dies, daß eine Abkehr vom Transaktionsdenken zugunsten eines Beziehungsdenkens erforderlich ist. Unter dem Paradigma des Beziehungsmarketing wird dabei vor allem der Aspekt der Langfristigkeit von Geschäftsbeziehungen betont. Es geht um den Aufbau stabiler und langanhaltender Geschäftsbeziehungen mit dem Ziel, auf diese Weise die Ertrags- und Erfolgspotentiale des Unternehmens dauerhaft zu sichern.⁵ Es wundert dabei nicht, daß der Einstieg in diese Geschäftsbeziehung nach dem Willen vieler Kreditinstitute bereits im Kindes- und Jugendalter erfolgen soll. Der Jugendmarkt wird nämlich trotz mancher Skepsis von den allermeisten Kreditinstituten als attraktiv eingeschätzt und als der Markt von morgen erkannt.

Neben der Neukundengewinnung bedingt durch Umzüge stellen Kinder und Jugendliche bereits heute die bedeutendste Quelle für die Neukundengewinnung von Kreditinstituten dar. Diese Quelle zu erschließen und die so gewonnenen Kunden möglichst dauerhaft zu binden, ist eine Kernaufgabe des Beziehungsmarketing im Jugendmarkt. Es umfaßt insgesamt die systematische Analyse, langfristige Anbahnung und

aktive Gestaltung von Geschäftsbeziehungen zu Kindern und Jugendlichen als Interaktionspartner von Unternehmen.

2 Spezifische Probleme der Bindung Jugendlicher im Bankenbereich

Der Aufbau und die Pflege stabiler und langfristiger Beziehungen innerhalb des anvisierten Kundensegments der Jugendlichen ist im Bankenbereich durch zwei spezifische Problemfelder charakterisiert. Diese ergeben sich zum einen aus den Besonderheiten der Bankdienstleistungen und zum anderen aus den Besonderheiten der Zielgruppe selbst.

2.1 Besonderheiten von Bankdienstleistungen

Im Gegensatz zu Sachleistungen weisen Dienstleistungen einige signifikante Unterschiede hinsichtlich der Leistungserstellung durch den Anbieter und hinsichtlich der Leistungsverwertung durch den Nachfrager auf. Dienstleistungen werden dadurch charakterisiert, daß Erstellung und Verwertung regelmäßig zeitlich zusammenfallen. Sie gelten im allgemeinen als nicht lager- und transportfähig sowie als nicht gegenständlich und greifbar. Ausgehend von den verschiedenen Definitionsansätzen der Literatur, die in unterschiedlicher Weise die Aspekte der potential-, der prozeß- und der ergebnisspezifischen Besonderheiten betonen,⁶ lassen sich folgende konstitutive Elemente des Dienstleistungsbegriffs festhalten: die Immaterialität der Leistung, die Gleichzeitigkeit von Produktion und Absatz sowie die Integration des externen Faktors.⁷

Bezogen auf Bankdienstleistungen heißt dies, daß es sich um Leistungen handelt, die des direkten Kontakts zwischen Anbieter und Nachfrager bedürfen und sich vor, während und nach dem Kontakt als überwiegend nicht greifbar und nicht gegenständlich darstellen. Für die Wahrnehmung und Beurteilung von Bankdienstleistungen hat diese Charakterisierung naturgemäß weitreichende Konsequenzen. Bereits die Wahrnehmbarkeit stellt ein ernsthaftes Problem dar, weil die sinnlich wahrnehmbaren, evidenten Produktqualitäten gegenüber den überwiegend latenten Produktqualitäten in den Hintergrund treten. Weiterhin ist zu berücksichtigen, daß Bankdienstleistungen oftmals komplex und hochwertig sind und von ihnen teilweise langfristige Bindungswirkungen für die Kunden ausgehen.

In der Konsequenz ist für Bankdienstleistungen festzustellen, daß sie oftmals nur sehr schwierig durch den Kunden beurteilt werden können. Der Kunde sieht sich so einem Qualitätsbeurteilungsproblem gegenüber, das vielfach nur durch das Entgegenbringen von Vertrauen gelöst werden kann.⁸ Vertrauen in die Qualität des Leistungsanbieters und seiner Produkte kann Risikoempfinden reduzieren und als Ersatz für eine teilweise nur schwer mögliche Qualitätsbeurteilung dienen.

Eine entscheidende Frage scheint aus diesem Grunde zu sein, wovon die Bildung von Vertrauen abhängt. Ohne jeden Zweifel hängt die Vertrauenswürdigkeit von Banken auch von ihrem äußeren Erscheinungsbild ab.⁹ Hierzu gehören die Gestaltung der Geschäftsräume, das Erscheinungsbild der Angestellten und insgesamt das Corporate Design. Neben diesen evidenten als Suchqualitäten zu bezeichnenden Eigenschaften sind Erfahrungsqualitäten in diesem Zusammenhang besonders bedeutsam. Mit ihnen ist gemeint, welche Erfahrungen der Kunde in aktuellen Situationen macht bzw. bereits gemacht hat. Fühlt sich der Kunde gut beraten, hat er den Eindruck, daß die Servicequalität stimmt, und stellt sich gegebenenfalls der erhoffte Nutzen in Anspruch genommener Leistungen wie erwünscht ein, so wächst das der Bank entgegengebrachte Vertrauen an.

Mit der Erfahrungsqualität tritt wiederum der Beziehungsaspekt in den Vordergrund. Die Erstellung und Nutzung von Bankdienstleistungen erstreckt sich regelmäßig über längere Zeiträume. Sie bedeutet eine Folge von Kundenkontakten, wiederholtes Erfassen von Kundenbedürfnissen und die stete Erarbeitung individueller Problemlösungen im Zeitablauf. Darüber hinaus ist die Beziehung oft durch eine doppelte Individualität gekennzeichnet. Einerseits ist die Inanspruchnahme der Leistung durch den Kunden individuell und andererseits ist auch die Erbringung der Leistung durch einen persönlich bereits länger bekannten Kundenberater als individuell zu bezeichnen. Die Bedeutung dieses Aspekts kann auch daran abgelesen werden, daß viele Bankkunden einen permanenten Ansprechpartner für beratungsintensive Bankgeschäfte präferieren.¹⁰

2.2 Besonderheiten der Zielgruppe

Wie eingangs bereits festgestellt, ist von einem hohen Attraktivitätspotential der Jugendlichen für die Wirtschaft im allgemeinen und für Kreditinstitute im besonderen auszugehen. Teilweise wird jedoch auch die Meinung geäußert, daß der Jugendmarkt stark betreuungs- und kostenintensiv sei und demzufolge keine signifikanten Rückflüsse ermögliche. Dem muß zweierlei entgegengehalten werden.

Zum einen ist davon auszugehen, daß den jungen Kunden bereits beträchtliche finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Das geschätzte jährliche Finanzpotential liegt zwischen 15 und 30 Milliarden DM.¹¹ Die 6 - 14jährigen erhalten demnach ca. 4,5 Milliarden DM als Taschengeld oder sonstigen Geldzuwendungen. Die 15 - 20jährigen verfügen über zirka 14 Milliarden DM, die sie in der Freizeit und für Hobbys ausgeben oder sparen. Dabei zeigen sowohl die verstärkte werbliche Ansprache als auch die intensive Akquisition junger Leute durch die Finanzdienstleistungsbranche, daß das Angebot von jugendrelevanten Produkten, Serviceleistungen und Diensten zu erfolversprechenden Ergebnissen im Jugendmarkt führen kann.¹²

Zum anderen stellt die Zielgruppe der Jugendlichen, wie schon erwähnt, in einer langfristigen Betrachtung das zukünftige Erfolgspotential einer Bank in Zeiten ver-

schärften Wettbewerbs und schrumpfender Märkte dar. Die Bindung der Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen soll einer Bank dazu dienen, eine loyale langfristige Bankbeziehung über das eigentliche Jugendalter hinaus zu erzielen, um in einem späterem Stadium Rentabilität und Gewinn des Kreditinstitutes zu sichern bzw. zu erhöhen.

Um die Aufmerksamkeit und Treue der Zielgruppe zu erlangen, muß es dabei gelingen, die Produkte, den Service und den Unternehmensauftritt adäquat an die jeweiligen, durchaus sehr unterschiedlichen Lebensauffassungen, Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen der jungen Kunden anzupassen.¹³

Eine einheitliche „Jugend von heute“ existiert jedenfalls nicht. Die Zielgruppe präsentiert sich im Gegenteil als extrem heterogener Markt mit stark unterschiedlichen Teilöffentlichkeiten.¹⁴ Charakteristische Tendenzen, die zumindest den Großteil der Jugendlichen umfassen, sind jedoch das Streben nach Individualität und Abgrenzung,¹⁵ sowie kritisches und selbstbewußtes Auftreten verbunden mit einem oftmals hohen Informationsstand in Geldangelegenheiten.¹⁶

Einen relativ einfachen Zugang zu einer differenzierteren Betrachtung des Jugendmarkts stellt die Unterteilung nach einem **Lebensphasenmodell** dar. Berücksichtigt man alle Altersklassen von 0 bis 28 Jahre, umfaßt der Markt im wesentlichen vier sich stark unterscheidende Gruppen, die als Klein- und Vorschulkinder (0 - 6 Jahre), Schulkinder (7 - 12 Jahre), Jugendliche (13 - 17 Jahre) und Junge Erwachsene (18 - 28 Jahre) bezeichnet werden können.

Diese Einteilung ermöglicht einerseits eine nach rechtlichen und andererseits eine nach physischen, psychischen und sozialen Gesichtspunkten differenzierte Betrachtung.¹⁷

	Die vier Gruppen von Jugendlichen			
	Klein- und Vorschulkinder	(Schul-) Kinder	Jugendliche (Schüler/Lehrlinge)	Junge Erwachsene
Alter	0 bis 6 Jahre	7 bis 12 Jahre	13 bis 17 Jahre	18 bis 28 Jahre
Lebenssituation	Säuglinge, Kleinkinder, Kindergarten, Vorschule	Schulanfang, Grundschüler	Taschengeldempfänger, Schüler, Schulabgänger, Berufs- & Studienanfänger	Lehrlinge, Studenten, Singles, Familiengründer

Tab. 1: Die vier Gruppen des Jugendmarkts
Quelle: In Anlehnung an Sandmann, 1996, S. 13

Im Hinblick auf eine langandauernde Geschäftsbeziehung besonders kritisch erscheint zunächst der Übergang von den Jugendlichen zu den jungen Erwachsenen zu sein. Gerade in dieser Altersphase ist verstärkt zu beobachten, daß die Jugendlichen ihre Bankverbindung wechseln, auflösen oder zusätzliche Kontoverbindungen eingehen.¹⁸ Die Aufnahme einer Lehre oder eines Studiums ist eben oftmals mit einer Neuorientierung der jungen Bankkunden verbunden, insbesondere dann, wenn die neue Lebenssituation mit einem Ortswechsel einhergeht.

Die zweite kritische Phase ist das Ausscheiden des jungen Erwachsenen aus dem Jugendmarkt. Durch das Beenden der Schule, der Ausbildung oder des Studiums entfallen zu diesem Zeitpunkt Gebührenbefreiungen, Vergünstigungen und Sonderbetreuungen. Gerade an diesem Punkt spielen die in der bisherigen Beziehung aufgebauten Kontakte und Präferenzen eine entscheidende Rolle, ob der nun erwachsene Kunde weiterhin bei seiner Bank bleibt oder wechselt.

Ein wichtiges Problem des Jugendmarketing von Banken besteht demzufolge darin, daß die Tendenz zum Wechseln der Bank gerade dann einsetzt, wenn die Kunden in finanzieller Hinsicht anfangen, rentabel zu werden. Im Alter zwischen 20 und 40 Jahren wird die Bankverbindung häufiger gewechselt als in allen anderen Altersgruppen.¹⁹

3 Ausgangslage und Zielsetzung der Sparkasse Chemnitz

In der ersten Hälfte der 90er Jahre verstärkten sich die Aktivitäten der Kreditinstitute im Jugendmarkt merklich. In den einschlägigen Fachzeitschriften der Branche fand dies seinen Niederschlag in zahlreichen Berichten über neue Jugendmarketing-Konzepte bis hin zur Errichtung eigener Jugendgeschäftsstellen der Banken.²⁰

Obwohl die Sparkassen zu diesem Zeitpunkt Marktführer bei Girokonten für Jugendliche waren²¹ und darüber hinaus zahlreiche weitere Aktivitäten im Jugendmarkt entfalteten, war es das Ziel der Sparkasse Chemnitz, ihre Anstrengungen zur Bindung Jugendlicher zu intensivieren.

Ein wichtiges, hier zu erwähnendes Jugendmarketing-Instrument der Sparkasse Chemnitz stellt der Cash Club dar. Hierbei handelt es sich um einen Kundenclub mit der Zielgruppe von Vorschulkindern, Kindern und jüngeren Jugendlichen. Die Bedeutung des Kundenclubs für das Beziehungsmarketing ist grundsätzlich als hoch einzustufen.²² Allerdings muß einschränkend festgestellt werden, daß gerade die Altersgruppe, die verstärkte Wechseltendenzen aufweist, mit dem Club nicht erreicht wird.

Vor diesem Problemhintergrund wurde im Herbst 1996 entschieden, die Idee der Etablierung einer Geschäftsstelle speziell für Jugendliche zu prüfen und bei positivem Befund eine Konzeption zur jugendgerechten Positionierung und Gestaltung der

Geschäftsstelle zu entwickeln und umzusetzen. Mit der Lösung der Aufgabenstellung wurde der Lehrstuhl Marketing der Technischen Universität Chemnitz beauftragt.

In einem ersten Schritt wurde gemeinsam mit der Sparkasse Chemnitz die zunächst nur grob skizzierte Aufgabenstellung in die darin enthaltenen Einzelaufgaben und die damit verbundenen Sachentscheidungsprobleme zerlegt. Im Anschluß wurde geprüft, ob - und wenn ja wie - durch Methoden der Marktforschung zur Lösung der Sachentscheidungsprobleme beizutragen wäre. Im einzelnen konnten folgende Marktforschungsfragen festgehalten werden:

1. Überprüfung der Idee einer Jugendgeschäftsstelle:
 - Ist die Etablierung einer Jugendgeschäftsstelle im gegebenen Wettbewerbsumfeld tatsächlich eine Marktchance?
 - Welche aktuellen Trends im Banken- und Dienstleistungsbereich lassen sich in Bezug auf das Segment der Jugendlichen identifizieren?
2. Zielgruppenbezogene Anspruchsanalyse:
 - Ist die Zielgruppe des jugendlichen Bankkunden hinreichend präzise beschrieben?
 - Ist eine Eingrenzung der Zielgruppe erforderlich? Wenn ja, welche?
 - Welche Gestaltungsdimensionen sind im Hinblick auf die definierte Zielgruppe bei der Gestaltung und Positionierung einer Bankfiliale zu beachten?
 - Welche konkrete Ausgestaltung der einzelnen Gestaltungsdimensionen wünschen sich die Jugendlichen für die Jugendgeschäftsstelle?

4 Strategie zur Lösung der gestellten Aufgabe

Im folgenden wird beschrieben, welches strategische Vorgehenskonzept die beauftragte Projektgruppe des Lehrstuhls Marketing der TU Chemnitz im Zeitraum von Oktober 1996 bis April 1997 entwickelte, um zur möglichst zielgruppenadäquaten Gestaltung der Jugendgeschäftsstelle beizutragen. Gleichzeitig wird auf die Umsetzung des strategischen Vorgehenskonzepts eingegangen und anhand ausgewählter Zwischenergebnisse dokumentiert.

Das insgesamt dreischrittige Vorgehenskonzept bestand im ersten Schritt aus einer Literaturlauswertung zum Jugendmarketing, mit der sowohl die theoretischen Grundlagen des Problemfelds erarbeitet als auch Vergleichswerte der Branche und benachbarter Branchen im Sinne eines Benchmarking ermittelt werden sollten. An diesen sekundäranalytischen Schritt, der den Einstieg in die Lösungsfindung markierte, schlossen sich zwei weitere primäranalytische Forschungsschritte an. Zunächst wurde eine qualitative Voruntersuchung zur Exploration des Forschungsfelds durchge-

führt, an die sich eine quantitative Hauptuntersuchung zur detaillierten Deskription des Forschungsfelds anschloß.

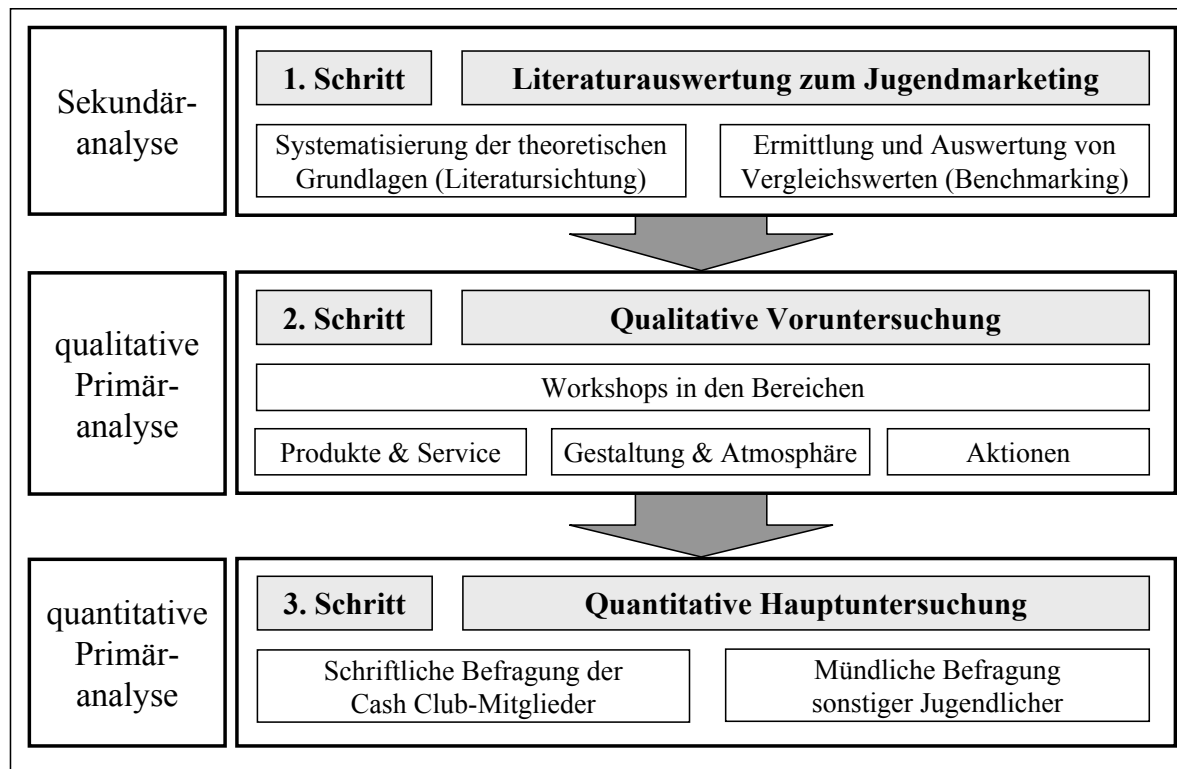


Abb. 2: Marktforschungskonzeption

4.1 Sekundäranalyse als Lösungseinstieg

Die Sekundäranalyse hatte sich zwei Schwerpunkten zu widmen, die methodisch unterschiedlich abgesichert wurden. Zum einen mußte eine Analyse des Jugendmarkts erfolgen, um die marktspezifischen Besonderheiten herauszuarbeiten. Hierfür wurde die Literatursichtung als Sekundäranalyseinstrument gewählt. Zum anderen waren wettbewerbliche Aktivitäten im relevanten Markt zu untersuchen, um festzustellen, welche Praktiken es gibt und welche sich nach den bisherigen Erfahrungen bewährt haben.

Diese von ihrer Zielsetzung als Benchmarking zu bezeichnende Analyse ließ sich mit Material relevanter Mitwettbewerber und durch Expertenbefragungen absichern. Ausgehend vom Bereich des unmittelbaren Wettbewerbs (Banken) wurde das Suchfeld auf vergleichbare Branchen (z. B. Versicherungen, Reiseveranstalter) ausgedehnt, um ggf. neue, nicht banktypische, aber im Jugendmarketing erfolgreiche Konzepte zu identifizieren.

Im Ergebnis kann festgehalten werden, daß in fast allen Unternehmen der betrachteten Branchen in den letzten Jahren und Monaten der Trend des Jugendmarketing erkannt wurde. Im Hinblick auf die Akzeptanz der Marketingmaßnahmen durch die Jugendlichen ist es eine wesentliche Voraussetzung, daß Produkt, Marke und Bot-

schaft stimmig sind und sich die zielgruppenrelevanten Inhalte nicht im völligen Gegensatz zu dem befinden, wie sich das Unternehmen bislang präsentiert hat. Glaubwürdigkeit muß im Vordergrund stehen, denn Jugendliche durchschauen Werbeklischees und Unstimmigkeiten rascher und verurteilen sie schneller als Erwachsene.²³

4.2 Qualitative Primärstudie zur Exploration des Forschungsfelds

Ziel der qualitativen Studie war es, die Erfahrungswelt Jugendlicher gegenüber Bankdienstleistungen mit all ihren Erwartungen, Wünschen, aber auch Problemen und Sorgen kennenzulernen. Die Jugendlichen sollten dabei möglichst selbst zu Wort kommen, ohne Sie in ein zu strenges, standardisiertes Forschungsdesign einzubinden. Ideen und Vorschläge waren von den Jugendlichen weitgehend eigenständig zu entwickeln. Insofern war es wichtig, diesem Untersuchungsschritt nur grobe Themenstellungen vorzugeben, sie aber nicht im klassischen Sinn abzufragen.

Um mit verschiedenen Instrumenten und Methoden zur Datengenerierung arbeiten zu können, sollte ein Workshop mit Jugendlichen durchgeführt werden, dem damit der Charakter einer qualitativen Vorstudie zukam. Es wurden insgesamt fünfzig Jugendliche aus dem Raum Chemnitz eingeladen, sich an der kreativen Arbeit zu beteiligen. Neben dreißig Schülern ergänzten zwölf Auszubildende und acht Studenten im ersten Semester die Gruppe der Workshopteilnehmer.

Die Konzentration auf drei große Themenblöcke wurde entscheidend durch die Ergebnisse der Benchmarkingstudie, der Analyse des Jugendmarktes und den Vorstellungen der Sparkasse zum Aufbau einer Jugendgeschäftsstelle geprägt. Aus diesen Überlegungen heraus wurden drei Arbeitsgruppen gebildet, die sich mit den Bereichen Produkte und Service, Gestaltung und Atmosphäre sowie Aktionen der Bank beschäftigten.

Um die strukturelle Vergleichbarkeit der Arbeitsgruppen zu gewährleisten, wurden die Teilnehmer aus den vorhandenen Segmenten Schüler, Azubis und Studenten zu entsprechenden Anteilen durch Losverfahren auf die drei Arbeitsgruppen verteilt. Moderatoren des Workshops waren Marketingstudenten im zweiten Semester. Hierdurch sollte der sogenannte „distance bias“, d.h. die Verzerrung der Ergebnisse durch eine zu große Distanz der Erfahrungswelten zwischen Forschern und Erforschten, möglichst gering gehalten werden.

In den Arbeitsgruppen wurden Gruppendiskussionen geführt, die Meta-Plan-Technik eingesetzt, Collagen zur Atmosphäre und zum Outfit der künftigen Mitarbeiter erstellt und mit Hilfe von Modell-Konstruktionsmaterialien Entwürfe zur Innenraumgestaltung angefertigt.

Das durch die Workshops erlangte umfangreiche Datenmaterial wurde im Anschluß gesichtet und ausgewertet. Teilweise wurde dabei auf das Verfahren der Inhaltsanalyse zurückgegriffen. Die detaillierten Workshopergebnisse wurden schließlich dazu

genutzt, die quantitative Erhebung vorzubereiten und ein standardisiertes Erhebungsinstrument für eine großzahlige Untersuchung zu entwickeln.

4.3 Quantitative Primärstudie zur Deskription des Forschungsfelds

Nachdem mit der qualitativen Primärstudie das Forschungsfeld hinreichend exploriert war und auf diese Weise Arten, Zusammenhänge und Wirkungen der problemrelevanten Variablen kennengelernt wurden, sollte mit der quantitativen Primärstudie eine exakt quantifizierende und möglichst repräsentative Beschreibung der bereits bekannten problemrelevanten Variablen erfolgen.

Besonderes Augenmerk wurde auf die Weiterführung der Untersuchungsbereiche Produkte und Service, Gestaltung und Atmosphäre sowie Aktionen gelegt. Ergänzt wurden Fragebereiche zur generellen Akzeptanz, zu den Mitarbeitern der Jugendgeschäftsstelle und zu persönlichen Daten der Befragten.

Die Grundgesamtheit der Chemnitzer Jugendlichen wurde zunächst in die Gruppen der Cash Club-Mitglieder und der sonstigen nicht im Cash Club befindlichen Jugendlichen aufgeteilt. Bei den Cash Club-Mitgliedern wurde eine Vollerhebung in Form einer schriftlichen Befragung durchgeführt. Der Rücklauf betrug 15 Prozent. Die Befragung der sonstigen Jugendlichen erfolgte mündlich auf Basis einer Bequemlichkeitsstichprobe. Die Auswertung der gewonnenen Daten erfolgte mit einschlägigen statistischen Analyseverfahren, wobei der Schwerpunkt auf uni- und bivariaten Analysen lag. Im folgenden sollen die Ergebnisse stichpunktartig nach Untersuchungsbereichen getrennt wiedergegeben werden:

Akzeptanz

- Sowohl die Literaturlauswertung, die Workshopergebnisse im Rahmen der Vorstudie als auch die quantitative empirische Erhebung lassen deutlich den Schluß zu, daß eine Jugendgeschäftsstelle bei den Jugendlichen auf breiter Basis Zustimmung findet und wünschenswert ist.
- Im besonderen ist darauf zu verweisen, daß die Zustimmung positiv mit einem abnehmenden Alter korreliert: Je jünger die Befragten waren, desto größer fiel das Ausmaß an Zustimmung gegenüber der Jugendgeschäftsstelle aus.

Produkte & Service

- Banknahe Dienstleistungen müssen unbedingt zur Kernpositionierung der Jugendfiliale gehören, dürfen aber nicht ausschließlich die Leistungs politik dominieren.
- Wesentliche Zusatzangebote, die von den Jüngeren erwartet werden, sind Internetzugänge, eine Stereo-Anlage, Getränkeautomaten und eine Videoleinwand. Es fällt auf, daß Jungen verstärkt technikorientierte Angebote schätzen und Mädchen eher kommunikative Angebote wünschen.

- Beratungsangebote für Geldanlagemöglichkeiten sowie bei Versicherungs-, Kauf- und Rechtsangelegenheiten werden hoch bewertet. Jugendliche von 13-17 Jahren sind darüber hinaus an Studien- und Berufsberatungen interessiert.

Mitarbeiter

- Das Profil der Mitarbeiter in der Jugendgeschäftsstelle soll aus der Perspektive der Jugendlichen durch ein hohes Maß an sozialer Kompetenz geprägt sein.
- Das bevorzugte Mitarbeiteralter liegt zwischen 20 und 30 Jahren, mit deutlicher Tendenz zu einem jüngeren Team. Unter 20jährige Mitarbeiter werden erheblich stärker gewünscht als über 30jährige. Dabei scheinen eindeutig jugendlich und trendig wirkende Mitarbeiter im Vorteil. Vor allem die Zielgruppe der unter 18jährigen wünscht es „cool“ und „locker“, Seriösität und Eleganz sind in Auftreten und Outfit nicht gewünscht.
- Dies bedeutet aber nicht, sich in Bank- und Geldleistungen nicht auskennen zu müssen. Im Gegenteil, die Jugendlichen abstrahieren hier deutlich. Trotz eines „coolen Outfits“ sind Kenntnisse in den Bereichen Bank, Geld und Recht von erheblicher Relevanz. Nebenher werden aber auch Kenntnisse in den Bereichen Sport und Musik gerade bei den Jüngeren erwartet.

Gestaltung

- Generell kann gesagt werden, daß die Jugendfiliale in ihrer Atmosphäre hell, locker, gemütlich, modern und anregend sein soll. Der mehrheitlich gewünschte Stil könnte als „warme, gemütliche Modernität“ bezeichnet werden.
- Bevorzugte Materialien für den Fußboden sind Teppich und Holz. Das Mobiliar soll ausgefallen und abwechslungsreich, aber auch bequem sein.

Aktionen

- Verlosungen/Gewinnspiele, Reisen, Autogrammstunden, Multimedia, Graffitiwettbewerbe und internationale Wochen haben hohe Bedeutung. Ein Blick auf die Jugendlichen unter 18 Jahren spricht vor allem für Autogrammstunden, Verlosungen, Trendinfos, Sportwettbewerbe und Nachhilfemöglichkeiten.

5 Abgeleitete Geschäftstellenkonzeption

Aufgrund der altersabhängig unterschiedlichen Akzeptanzwerte einer Jugendgeschäftsstelle sowie aufgrund inhaltlicher Erwägungen wurde eine Zielgruppenkonzentration auf die Jugendlichen im Alter von 12 bis 17 Jahren für sinnvoll erachtet. Insbesondere im Hinblick auf die produktpolitischen Leistungen können die in

diese Altersklasse fallenden Schüler und Lehrlinge als die Kernzielgruppe der Jugendgeschäftsstelle betrachtet werden.

Bereits vor dem zwölften Lebensjahr entwickeln (Schul-)Kinder zwar Eigenständigkeitsstreben und Qualitätsbewußtsein²⁴, jedoch erst anschließend entwickeln sie die Fähigkeit zu formalen Denkoperationen, die es ihnen erlauben, abstrakte Sachverhalte wie z. B. Bankdienstleitungen oder wirtschaftliche Zusammenhänge zu verstehen.²⁵ Kinder unter 12 Jahren unterscheiden sich zudem im Hinblick auf ihre Interessen und Wünsche zu sehr von den Jugendlichen zwischen 12 und 17 Jahren, um für beide Gruppen eine gemeinsame Geschäftsstellenkonzeption realisieren zu können.

Die Gruppe der jungen Erwachsenen im Alter von 18 bis 28 Jahre wurde ebenfalls ausgeklammert, weil hier die Akzeptanz für eine Jugendgeschäftsstelle bereits deutlich geringere Werte erreichte. In dieser Altersklasse war die Tendenz deutlich erkennbar, sich stärker an den Erwachsenen zu orientieren. Der Wunsch nach einer eigenen, von der Welt der Erwachsenen abgegrenzten Geschäftsstelle ließ demzufolge nach.

Die aus den vorangehend skizzierten Ergebnissen abgeleitete Geschäftsstellenkonzeption läßt sich entsprechend der zentralen Untersuchungsbereiche in ein Produkt- und Servicekonzept, ein Gestaltungskonzept und ein Veranstaltungskonzept zerlegen. In allen Bereichen wurde versucht, sich möglichst stark an den von der Kernzielgruppe geäußerten Wünschen und Anforderungen zu orientieren.

Um dies zu gewährleisten, wurde der durch die Projektgruppe der TU Chemnitz erstellte Ergebnisbericht nicht nur dem Vorstand der Sparkasse und den für die Errichtung der Jugendgeschäftsstelle zuständigen Mitarbeitern, sondern auch dem mit der Gestaltung betrauten Architekturbüro übergeben. Die berichtskonforme Umsetzung der Gestaltungskonzeption wurde durch die Beteiligung der Projektgruppe an der Bemusterung der Geschäftsstelle sichergestellt.

Die Jugendgeschäftsstelle wurde schließlich in drei ineinander übergehende Zonen unterteilt: eine Service- und Beratungszone, eine Bistro-Zone und eine Internet-Zone.

In der **Service- und Beratungszone** können die eigentlichen Bankgeschäfte erfolgen sowie ergänzende Beratungsleistungen und Dienste erbracht werden. Neben einem Service-Schalter existieren Beratungsplätze, die bei Bedarf mit fahrbaren Glasscheiben vom Rest der Jugendgeschäftsstelle abgetrennt werden können. Auf ausdrücklichen Wunsch der Jugendlichen fehlen hier weder Kontoauszugsdrucker noch Geldautomat.

Die **Bistro-Zone** dient als Treffpunkt sowie als Forum für Gespräche und Unterhaltung. Auf einem leicht erhöhten Holzpodest sind einige Bistro-Tische und -Stühle aufgestellt. Ihnen gegenüber befindet sich eine Video-Wand und eine Stereo-Anlage. Auch der Getränkeautomat ist dort zu finden.

In der nicht weit entfernten **Internet-Zone**, besteht an mehreren Rechnern Internet-Zugang. Die Rechner sind dabei in eine Pyramide integriert, um die eine runde Sitzbank läuft. Auf diese Weise ist sichergestellt, daß auch beim Surfen die Kommunika-

tion mit anderen Jugendlichen nicht zu kurz kommt oder das gemeinsame Surfen möglich ist.

Die verschiedenen Zonen der Jugendgeschäftsstelle reflektieren die verschiedenen mit der Geschäftsstelle zu befriedigenden Bedürfnisse der Jugendlichen. Einerseits möchten die befragten Jugendlichen eine vollwertige Bank mit allen banktypischen Angeboten und andererseits eine Bank, die auch Treffpunkt und Station zum Verweilen ist, ohne dabei Bankgeschäfte im Sinn zu haben.



Abb.3: Die Jugendgeschäftsstelle der Sparkasse Chemnitz

Die Konzeption der Jugendgeschäftsstelle wurde im November 1997 auf einer Pressekonzferenz der Öffentlichkeit vorgestellt. Am 17. April 1998 fand dann die Eröffnung der Jugendgeschäftsstelle statt. Höhepunkte des Eröffnungsprogramms für die Jugendlichen waren Auftritte der ChemCats Cheer-Leaders und des Daily-Soap-Stars Raphael Vogt.

Zur Eröffnungsparty waren unter anderem die Jugendlichen eingeladen, die an der Erarbeitung des Konzepts im Rahmen der Workshops teilgenommen hatten. Auf diese Weise schloß sich der Kreis und die Jugendlichen konnten die Geschäftsstelle von Jugendlichen für Jugendliche in Empfang nehmen.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, daß die Konzeption der Jugendgeschäftsstelle auf sehr positive Resonanz stößt und von den Jugendlichen gut angenommen wird. Ob es mit Hilfe der Jugendgeschäftsstelle allerdings tatsächlich gelingt, die Ziele einer dauerhaften und stabilen Bindung junger Kunden zu erreichen, kann zu diesem Zeitpunkt noch nicht abschließend beantwortet werden. Entscheidend dürfte in die-

sem Zusammenhang auch sein, ob es gelingt, die jungen Kunden im Übergang vom Jugendlichen zum jungen Erwachsenen kontinuierlich weiterzubetreuen und in harmonischer Weise einen Geschäftsstellenwechsel innerhalb der Sparkasse zu vollziehen. Die Voraussetzungen für diesen Übergang werden mit der Jugendgeschäftsstelle jedoch in jedem Fall verbessert.

Vorstellbar und in der Sparkasse durchaus bereits thematisiert ist ein Lebensphasen-Konzept des Beziehungsmarketing, das vom Kind bis zum Senior alle Lebensphasen abdeckt. Auf diese Weise ließen sich die aktuellen Entwicklungstendenzen des Jugendmarketing auf der einen und des Seniorenmarketing auf der anderen Seite in einen vollständigen Ansatz des Beziehungsmarketing integrieren.

6 Fazit

Wie eingangs des Beitrags bereits geschildert, herrscht gegenwärtig starker Wettbewerb im Bereich der Finanzdienstleistungen. Es ist auch in Zukunft davon auszugehen, daß sich der Wettbewerb nicht entschärfen wird, da vor allem im Zuge der europäischen Integration noch mehr Non- und Near-Banks, ausländische Kreditinstitute und Finanzmakler auf den Markt streben werden.

Hinzukommt, daß auch auf der Nachfragerseite mit beständig steigenden Anforderungen zu rechnen ist. Der Bankkunde von heute ist informierter, selbstbewußter, preisbewußter und kritischer geworden.²⁶ Viele Kunden informieren sich eingehend aus der Wirtschaftspresse, die sich immer mehr als Ratgeberpresse etabliert. Dadurch wird es ihnen immer besser möglich, zwischen den teilweise bewußt intransparent gestalteten Produktangeboten der grundsätzlich homogenen Finanzprodukte zu vergleichen.²⁷ Nicht zuletzt durch die Werbeauftritte der Direktbanken ist dabei die Preissensibilität der Konsumenten gestiegen. Auch die Offenheit für neue Vertriebswege, wie z. B. Internet-Banking oder Telefon-Banking, hat zugenommen. Dies gilt vor allem für die junge Zielgruppe.²⁸

In diesem Wettbewerbsumfeld wird die Bedeutung eines langfristig angelegten Beziehungsmarketing weiter zunehmen. Der Jugendmarkt stellt dabei eine besondere Herausforderung dar. Er wird vielfach als betreuungs- und kostenintensiv eingeschätzt, in dem keine signifikanten Rückflüsse erwirtschaftet werden können.²⁹ Bei einer kurzfristigen Analyse, die sich allein auf finanzielle Indikatoren stützt, ist dies auch zutreffend. Angemessen erscheint jedoch nur eine längerfristige Perspektive, denn der Jugendmarkt stellt eine Investition in die Zukunft dar.

In zahlreichen empirischen Untersuchungen anderer Branchen hat sich gezeigt, daß gerade eine frühzeitige emotionale Bindung und die Schaffung von Präferenzen für ein Unternehmen mit Treue von Seiten der Kunden belohnt wird. Die Investition in die Geschäftsbeziehung zu jungen Kunden zahlt sich längerfristig also durchaus auch in den monetären Faktoren wie Umsatz und Ertrag aus.³⁰

Die Sparkasse Chemnitz hat mit der Jugendgeschäftsstelle ein weiteres wichtiges Instrument zur aktiven Gestaltung von Geschäftsbeziehungen zu Jugendlichen entwickelt und zeigt damit deutlich sichtbar, daß sie gewillt ist, in den Jugendmarkt zu investieren.

Literaturverzeichnis

- Breyer, M.* (1998): Analyse des Nachkaufverhaltens als Folge der Zufriedenheit mit Finanzdienstleistungen, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main.
- Diller, H./Kusterer, M.* (1988): Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und explorative Befunde. In: MARKETING ZFP, Heft 3, S. 211 - 220.
- Diller, H.* (1995): Beziehungsmanagement. In: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J.: Handbuch des Marketing, 2., vollst. überarb. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 285 - 300.
- Diller, H.* (1996): Kundenbindung als Marketingziel. In: MARKETING ZFP, Heft 2, 1996, S. 81 - 94.
- Diller, H.* (1997): Was leisten Kundenclubs? In: MARKETING ZFP, Heft 1, S. 33 – 41.
- Geyer, G.* (1994): Kunden in den späten Neunziger Jahren. In: Bank Magazin, H. 1, S. 18 - 19.
- Haller, M.* (1992): Dienstleistungsgesellschaft im Wandel: Financial Services auf dem Weg ins Jahr 2000. In: Bankkaufmann, H. 1, S. 34 - 36.
- Halsch, G.* (1995): Marktsegmentierung als Marketingstrategie von Kreditinstituten unter besonderer Berücksichtigung jugendlicher Zielgruppen, Göttingen.
- Hänssler, B.* (1993): Jugendmarkt im Wandel - Betreuung statt „Action“. In: Sparkasse, H. 8, 1993, S. 364 - 366.
- Hentschel, B.* (1992): Dienstleistungsqualität aus Kundensicht - Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz, Deutscher Universitätsverlag: Wiesbaden.
- Hilke, W.* (1989): Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungsmarketing, In: Jacob, H. et al. (Hrsg.): Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 35, Dienstleistungs-Marketing, Gabler-Verlag: Wiesbaden, S. 5 - 44.
- Jaekel, C.* (1995): Jugendmarketing: Tanz ums goldene Kalb. Junge Agenturen im Umgang mit einer sehr speziellen Zielgruppe. In: Deese, U. et al. (1995): Jugendmarketing, Das wahre Leben in den Szenen der Neunziger, Düsseldorf, München, S. 160 - 166.
- Lange, H. J.* (1998): Kundenbindung im Bankbereich: Das Beispiel der Deutschen Bank AG, In: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen, Gabler, Wiesbaden, S. 444 - 459.
- Lorenz, U.* (1990): Banken-Jugendfilialen sollen Teenies anlocken. In: Wirtschaftswoche, Heft 23, S. 71.
- Matzner, U.* (1995): Der schnelllebige Markt der 6- bis 19jährigen. In: Marketing Journal, H. 6, 1995, S. 444 - 446.

- Meffert, H.* (1998): Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, In: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte - Erfahrungen, Gabler, Wiesbaden, S. 115 - 133.
- Meffert, H./Wagner, H.; Backhaus, K.* (1991): Marketing in der Freizeit und Dienstleistungsgesellschaft. Dokumentation des 20. Münsteraner Führungsgesprächs vom 21./22. Februar 1991, Münster, 1991.
- Mehling, M.* (1993): Heiß umkämpft - der Jugendmarkt. In: Bank Magazin, H. 2, S. 28 - 30.
- Melzer-Lena, B./Barlovic, I.* (1997): Zielgruppe Jugend - die unbekannte Generation? In: bank und markt, H. 2, 1997, S. 24 - 27.
- Meyer, A./Mattmüller, R.* (1987): Qualität von Dienstleistungen - Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells. In: Marketing ZFP, H. 3, S. 187 - 195.
- Nader, G.* (1995): Zufriedenheit mit Finanzdienstleistungen: Erfolgswirksamkeit, Messung und Modellierung, Springer Verlag, Wien; New York.
- Oyen, W.* (1994): Die Strategie der Bausparkasse Schwäbisch Hall im Jugendmarkt, Heft 9, S. 61.
- o.V.:* Die Sparkassen sind Marktführer bei Girokonten für Jugendliche. In: Handelsblatt Nr. 86 vom 05.05.1993, 1993, S. 14.
- Palczewski, J.* (1996): Werbung für Kinder und gesellschaftliche Verantwortung, In: Markenartikel H. 1, S. 2.
- Peter, S.I.* (1998): Beziehungsmanagement - Kundenbindung als Marketingziel, In: absatzwirtschaft, Nr. 7, S. 74 - 81.
- Peter, S./Schneider, W.* (1994): Strategiefaktor Kundennähe. Vom Transaktionsdenken zum Relationship Marketing, In: Marktforschung & Management, H. 1, S. 7-11.
- Polan, R.* (1995): Ein Meßkonzept für die Bankloyalität: Investitionen in Bank/Kunde-Beziehungen unter Risikoaspekten, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Sandmann, H.* (1996): Jung, ledig, selbstbewußt...sucht Bank mit Ideen. In: Bank Magazin, Heft 5, S. 13 - 19.
- Szallies, R.* (1996): Vom Bankkunden zum Finanzkäufer, In: Absatzwirtschaft, Sondernummer Oktober 1996, S. 94 - 101.
- Tomczak, T./Dittrich, S.* (1997): Erfolgreich Kunden binden: Eine kompakte Einführung. In: Kühn, R./Tomczak, T. (Hrsg.), Band I der Reihe GfM-Manual, Werd Verlag, Zürich.
- Weißberger, B.E.* (1998): Zur Bedeutung von Vertrauensstrategien für den Aufbau und Erhalt von Kundenbindung im Konsumgüterbereich, In: zfbf, Nr. 7/8, S. 614 - 640.

Anmerkungen

¹ Vgl. Diller, 1996, S. 81; Diller/Kusterer, 1988, S. 211 ff.

² Vgl. Peter, 1998, S. 74; Peter/Schneider, 1994, S. 1994, S. 7.

³ Vgl. Geyer, 1994, S. 18 f.

⁴ Vgl. Szallies, 1996, S. 94.

⁵ Vgl. Diller, 1995, Sp. 286.

- ⁶ Vgl. Hilke, 1989, S. 10 ff; Hentschel, 1992, S. 19 f.
- ⁷ Vgl. Meyer/Mattmüller, 1987, S. 188 f.
- ⁸ Vgl. Weißenberger, 1998, S. 618 f.
- ⁹ Vgl. Breyer, 1998, S. 60ff.; Nader, 1995, S. 10ff.
- ¹⁰ Vgl. Nader, 1995, S. 12.
- ¹¹ Vgl. Matzner, 1995, S. 444f.; Palczewski, 1996, S. 2.
- ¹² Vgl. Oyen, 1994, S. 61.
- ¹³ Vgl. Matzner, 1995, S. 445.
- ¹⁴ Vgl. Jaekel, 1995, S. 161.
- ¹⁵ Vgl. Meffert/Wagner/Backhaus, 1991, S. 60; siehe auch den Beitrag von Heinzlmaier in diesem Buch.
- ¹⁶ Vgl. Melzer-Lena/Barlovic, 1997, S. 24.
- ¹⁷ Vgl. Mehling, 1993, S. 28.
- ¹⁸ Vgl. Hänssler, 1993, S. 365f.
- ¹⁹ Vgl. Tomczak/Dittrich, 1997, S. 11.
- ²⁰ Vgl. Lorenz, 1990, S. 71; Mehling, 1993, S. 28.
- ²¹ Vgl. o.V.: Handelsblatt Nr. 86, 05.05.1993, S. 14.
- ²² Vgl. Diller, 1997, S. 40 f.; siehe auch die Beiträge von Oehm und Schulz in diesem Band.
- ²³ Vgl. Melzer-Lena/Barlovic, 1997, S. 24.
- ²⁴ Vgl. Mehling, 1993, S. 30.
- ²⁵ Vgl. Halsch, 1995, S. 140.
- ²⁶ Vgl. Lange, 1998, S. 445.
- ²⁷ Vgl. Polan, 1995, S. 8.
- ²⁸ Vgl. Szallies, 1996, S. 94-101.
- ²⁹ Vgl. Matzner, 1995, S. 444f.
- ³⁰ Vgl. Matzner, 1995, S. 444f.