

Marketing für Brauereien – eine Betrachtung des deutschen Biermarktes unter besonderer Berücksichtigung von Markenbieren von Anne Kuroпка

Bankenmarketing für das Privatkundengeschäft – Besonderheiten und Beispiele von Julia Piep

Erfurter Hefte zum angewandten Marketing

23. APRIL



TAG DES DEUTSCHEN BIERES

Heft 42

Branchenspezifisches Marketing

Herausgeber: Prof. Dr. Norbert Drees



FACHHOCHSCHULE
ERFURT UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
Wirtschafts-
wissenschaften

Inhalt:**Marketing für Brauereien – eine Betrachtung des deutschen Biermarktes unter besonderer Berücksichtigung von Markenbieren**

von Anne Kuroпка

1 Begriffsklärungen	3
1.1 Markenbier	3
1.2 Reinheitsgebot	3
2 Die Brauwirtschaft in Deutschland	4
2.1 Historische Entwicklung der deutschen Brautradition	4
2.2 Anbieterstruktur im Markt deutscher Biere	4
2.3 Erfolgreichste Biere in Deutschland	5
3 Nachfragesituation auf dem Biermarkt	5
4 Marketinginstrumente im Biermarkt	6
4.1 Produktpolitik	6
4.1.1 Markenmanagement und Positionierung im Braugewerbe	6
4.1.2 Programmpolitik	8
4.1.2.1 Produktvariationen	8
4.1.2.2 Horizontale Produktdiversifikationen / Angebotserweiterung	9
4.1.2.3 Verpackungsmarketing	9
4.2 Distributionspolitik	10
4.3 Preispolitik	10
4.4 Kommunikationspolitik	11
4.4.1 TV und Print	11
4.4.2 Online-Kommunikation	12
4.4.3 POS-Kommunikation	13
4.4.4 Sponsoring und Öffentlichkeitsarbeit	14
5 Fazit	14
Quellenverzeichnis	15

Bankenmarketing für das Privatkundengeschäft – Besonderheiten und Beispiele

von Julia Piep

1 Grundlagen und Marktbeschreibung des deutschen Bankenwesens	17
1.1 Begriffserklärung Bank	17
1.2 Strukturierung des Bankenmarktes	18
1.3 Besonderheiten des Bankenmarktes	19
1.4 Aktuelle Herausforderungen für Banken	19
2 Zielgruppenbetrachtung im Bankenmarketing	20
3 Zentrale Besonderheiten im Bankenmarketing	21
3.1 Charaktereigenschaften der Bankdienstleistung	21
3.2 Rolle des Markenmanagements	22
4 Marketinginstrumentarium im Bankenwesen	22
4.1 Leistungspolitik	23
4.1.1 Zukunftsorientierte Leistungsangebote der Deutschen Bank	23
4.1.2 Zweisprachiges Leistungsangebot der Deutschen Bank	24
4.2 Preis- und Konditionenpolitik	24
4.2.1 Kundenbezogene Preisdifferenzierung der Sparkasse Mittelthüringen	25
4.2.2 Zweisprachiges Leistungsangebot der Deutschen Bank	26
4.3 Distributionspolitik	26
4.4 Kommunikationspolitik	26
4.4.1 Werbeauftritt der Commerzbank	28
4.4.2 Sponsoring der Sparkasse Leipzig	28
4.4.3 Veranstaltungsangebote der Volksbank Hildesheimer Börde	29
5 Fazit	29
Quellenverzeichnis	29

Druckauflage: 6.000 Exemplare

Heft 42 (2014): **Branchenspezifisches Marketing**

Marketing für Brauereien – eine Betrachtung des deutschen Biermarktes unter besonderer Berücksichtigung von Markenbieren von *Anne Kuropka*

Bankenmarketing für das Privatkundengeschäft – Besonderheiten und Beispiele
von *Julia Piep*

Fachhochschule Erfurt • University of Applied Sciences
Fakultät Wirtschaft-Logistik-Verkehr
Steinplatz 2 • 99085 Erfurt
Tel.: 0361/6700-194 • Fax: 0361/6700-152 • E-Mail: drees@fh-erfurt.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers nicht zulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

© 2014 Copyright beim Herausgeber, alle Rechte vorbehalten. **ISSN 1439-1392**

Marketing für Brauereien – eine Betrachtung des deutschen Biermarktes unter besonderer Berücksichtigung von Markenbieren

von Anne Kuroпка

Seit Jahren sieht sich die deutsche Brauwirtschaft mit schwierigen Rahmenbedingungen konfrontiert. Der zugunsten von Erfrischungsgetränken sinkende Alkoholkonsum, der immense Konkurrenzdruck durch international agierende Konzerne sowie rigorose Preisschlächten des Handels machen es für Brauereien zunehmend schwerer, sich auf dem Markt zu halten. Die großen Brauereikonzerne reagieren auf diese Entwicklung mit anhaltender Konsolidierung und investieren jährlich hunderte Millionen Euro in Bierwerbung. Doch intensive Werbung allein genügt nicht, um den sich wandelnden Konsumgewohnheiten und der Probierfreudigkeit der Nachfrager gerecht zu werden.

Damit eine Brauerei antizyklisch wachsen kann, muss sie ihre Käuferreichweite erhöhen und vor allem neue Zielgruppen erschließen. Dies gelingt nur durch differenzierende Ansätze im Marketing-Management wie die Erweiterung der Produktvielfalt, über Preisführerschaft oder die Konzentration auf Nischenmärkte. Dabei ist zu beachten, dass insbesondere Bierkonsumenten auch Markenkäufer sind. Will sich ein Produzent von der Konkurrenz abgrenzen und darüber hinaus loyale Stammverwender gewinnen, ist es unabdingbar, eine konsequente Markenpolitik zu betreiben.

Nachfolgend soll ein Überblick zum deutschen Biermarkt gegeben werden, und es werden verschiedene Handlungsansätze im Brauerei-Marketing dargestellt. Hierbei liegt der Fokus besonders auf produktpolitischen Inhalten, welche im Fast-Moving-Consumer-Goods-Segment eine große Rolle spielen.

1 Begriffsklärungen

Um für den späteren Verlauf dieser Arbeit eine Basis für die Diskussion des Marketingmanagements im Braugewerbe schaffen zu können, ist es zunächst notwendig, die wesentlichen Begrifflichkeiten *Markenbier* und *Reinheitsgebot* näher zu betrachten. Insbesondere die Abgrenzung des Markenbieres von ‚gewöhnlichen‘ Bieren ist maßgeblich, um den Einfluss der Markenpolitik auf Biere zu verdeutlichen.

1.1 Markenbier

Allgemein betrachtet sind Biere mit Hilfe von alkoholischer Gärung hergestellte Flüssigkeiten und Kernprodukte einer jeden Brauerei.¹ Dennoch ist nicht jedes Bier auch ein Markenbier. Daher gilt es, den Begriff des Markenbieres möglichst klar zu definieren.

Eine Möglichkeit besteht darin, das Markenbier als die Gesamtheit bestimmter, direkt beobachtbarer Produkteigenschaften zu betrachten. Solche Eigenschaften sind beispielsweise die Kennzeichnung, die beständige Qualität, die einheitliche Produktausstattung, ein gleichbleibendes Preisniveau und ein hoher Bekanntheitsgrad. Problematisch bei diesem Abgrenzungsansatz ist jedoch, dass kleinere bzw. regionale Biermarken demzufolge nicht als Markenbiere gelten, da hier der hohe Bekanntheitsgrad von vornherein ein Ausschlusskriterium darstellt. Die beständige Qualität wiederum wird für jedes Bier – ob Markenbier oder nicht – durch das strenge Reinheitsgebot in Deutschland vorausgesetzt. Unter diesen Gesichtspunkten stellen die Produkteigenschaften allein keine geeignete Trennung der Markenbiere vom gesamten Biermarkt dar.²

Ergänzend lässt sich der Begriff Markenbier auch als Ergebnis von Kundentreue interpretieren. Durch die unbeeinträchtigte Treue des Kunden entwickelt sich aus dem Produkt ein Markenartikel. Misst man allerdings ein Bier einzig an der Treue seiner Konsumenten, sind z.B. auch Handelsmarken als Markenbiere zu deklarieren, die an dieser Stelle aber nicht als solche verstanden werden sollen. Darüber hinaus ist es, insbesondere durch die Fülle an Angeboten im Konsumgüterbereich, schwer realisierbar, eine ‚unbeeinträchtigte Treue‘ der Kunden zu erzeugen.³ Vielmehr stellt die Problematik des Variety-Seeking – also der Markenwechsel aus reinem Verlangen nach Abwechslung trotz Zufriedenheit mit der bisherigen Marke – für Unternehmen eine zusätzliche Hürde dar, dauerhafte Markentreue aufzubauen. Brauereien sehen sich – wie auch Unternehmen vieler anderer Branchen – im Rahmen des Produktmanagements vor der Herausforderung, solch eine Kundenbindung zu erzeugen, um somit eine echte Marke zu schaffen. Durch die Markierung des Bieres, sowie die Ausrichtung aller Marketingaktivitäten (Produktausstattung, Preissetzung, Distribution und Kommunikation) auf die Stärkung der Marke, entsteht im Idealfall eine dauerhaft positive Reaktion der Verbraucher. In diesem Sinne ist ein Markenbier als Ergebnis aus Wechselbeziehungen zwischen Brauerei und Verbraucher, sowie eines umfangreichen Markenmanagements zu verstehen.⁴

1.2 Reinheitsgebot

Im Jahr 1516 trat unter Vorsitz von Herzog Wilhelm IV. der Bayerische Landständetag in Ingolstadt zusammen. Das Gremium genehmigte eine Vorschrift, wonach zur Herstellung von Bier ausschließlich Hopfen, Gerste und Wasser verwendet werden dürfen.

Der Grundtext dieser Vorschrift wurde kontinuierlich in die darauffolgenden Gesetze übernommen und umfasste nach Bayern eine sich stetig ausdehnende Wirkungsbreite. Das deutsche Bier darf in der Bundesrepublik auch heute noch ausschließlich aus Malz, Hopfen, Hefe und Wasser bestehen. Das Reinheitsgebot von 1516 ist somit das älteste noch gültige Lebensmittelgesetz der Welt.

Bereits damals wollte man den Konsumenten vor Verfälschungen und somit auch Gefahren schützen, denn bevor Bier mit Hopfen gebraut wurde, kamen diverse Kräuter zum Einsatz, die teilweise giftige oder halluzinogene Wirkungen hatten.

Bis heute soll das Reinheitsgebot als Qualitätsanspruch für Bier gelten und garantiert in einer Zeit, in der die Lebensmittelindustrie häufig durch Skandale Schlagzeilen macht, einen effektiven Verbraucherschutz.⁵ Zudem gewährt es Transparenz und Klarheit über die Kontinuität der Qualität des Bieres, selbst in Zeiten gravierender Umstrukturierungen im Braugewerbe.

Anne Kuroпка (B.A.)

studiert im Masterstudiengang
„Business Management“ an der
FH Erfurt.



Kontakt: anne.kuroпка@web.de

¹ Vgl. Marx, T. (1998), S.21.

² Vgl. Pschorr, J. (1992), S.17-18.

³ Vgl. Pschorr, J. (1992), S.19.

⁴ Vgl. Pschorr, J. (1992), S.20.

⁵ Vgl. Deutscher Brauer-Bund e.V. (2014a).

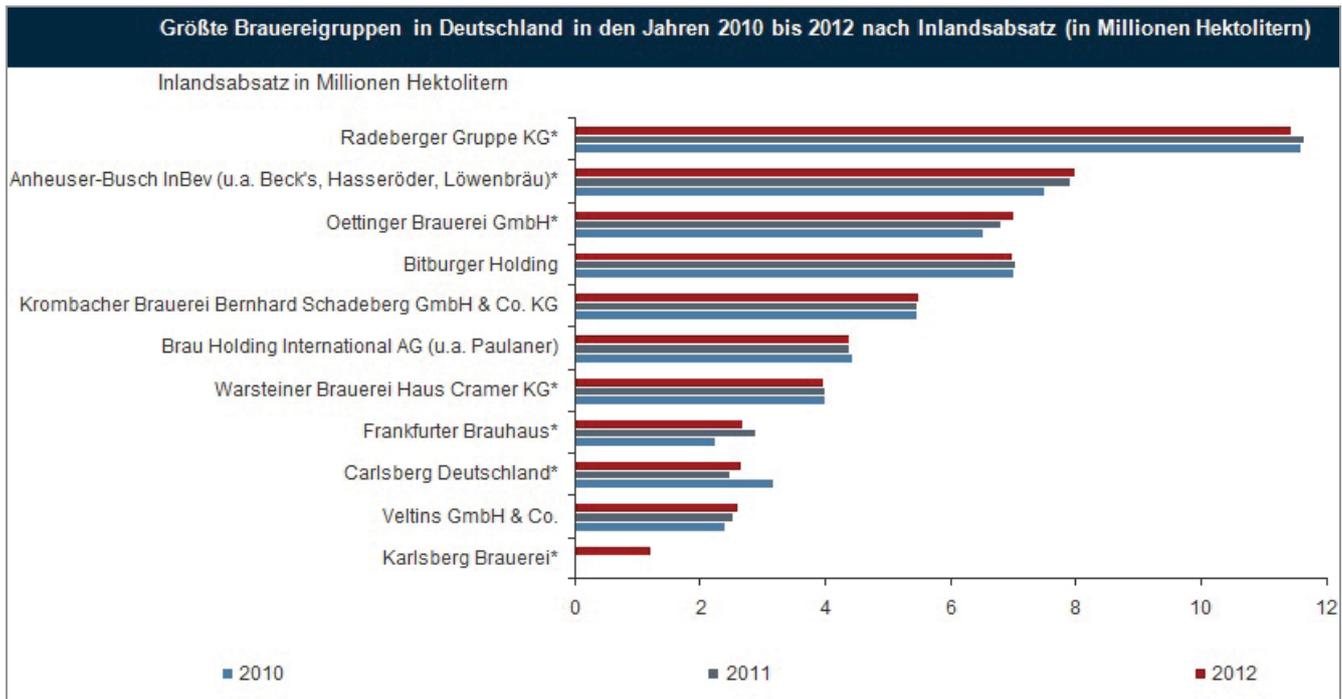


Abb. 1: Brauereigruppen nach Absatz in Deutschland
 Quelle: Statista (2013a): <http://de.statista.com>.

2 Die Brauwirtschaft in Deutschland

Die Marktsituation im Braugewerbe hat sich radikal geändert. Längst bestimmen nicht mehr die kleineren und regionalen Brauereien den Biermarkt, sondern weltweit agierende Konzerne. Selbst der deutsche Marktführer *Radeberger*, mit Marken wie *Jever* und *Schöfferhofer*, erreicht gerade einmal einen Anteil von 0,7 Prozent der weltweiten Bierproduktion und belegt somit nur Platz 23 im weltweiten Ranking.⁶

Auch auf dem inländischen Markt verbirgt sich hinter deutschen Biermarken der belgische Weltmarktführer *AB-InBev*⁷ mit Marken wie *Beck's*, *Franziskaner* und *Hasseröder*. Für die unabhängigen Traditionsbetriebe wird es indessen zunehmend schwerer, sich gegen die umgreifende Konzernstruktur zu behaupten.

Nachfolgend sollen nach einem kurzen Exkurs in die Historie des Braugewerbes vor allem die aktuelle Entwicklung hinsichtlich der Wettbewerbssituation dargestellt, sowie erfolgreiche Biermarken näher beleuchtet werden.

2.1 Historische Entwicklung der deutschen Brautradition

Durch Überlieferungen aus Bildern und Keilschriften der Sumerer geht hervor, dass bereits vor über 6.000 Jahren das erste ‚Bier‘ in Form von vergorenem Brotteig entstand. Die Sumerer wiederholten bewusst die Gärungsvorgänge und begannen dadurch zu brauen. Dieses nahrhafte, von Hand gemachte Getränk opferten sie als Gabe an ihre Götter, wodurch schon damals der Vorläufer des heutigen Bieres einen hohen Stellenwert einnahm.

Eine signifikante Weiterentwicklung erfuhr die Braukunst dann im Mittelalter durch die Klosterkultur der Mönche. Diese wollten für die Fastenzeit ein nahrhaftes Getränk als Beikost zu den kargen Mahlzeiten und entwickelten hierfür

⁶ Vgl. Schimansky, S. (2013).

⁷ Anheuser-Busch InBev ist derzeit die größte Brauereigruppe der Welt (gemessen am Absatzvolumen). 2008 übernahm die belgisch-brasilianische InBev-Gruppe das amerikanische Unternehmen Anheuser-Busch. AB-InBev agiert mit rund 200 Marken in über 100 Ländern. (Vgl. Anheuser-Busch InBev (2014a).

das Bier in eigenen Klosterbrauereien zu dem, was es heute ist. Aus dieser Zeit ging auch das erste und älteste Braukloster vor. Das Benediktinerkloster *Weihenstephan* erhielt sein Brau- und Schankrecht im Jahr 1040 und führt bis heute diese Tradition fort.⁸

Die Blütezeit des Braugewerbes begann aber erst im 19. Jahrhundert. Indem Restriktionen wie Zünfte, Gilden und die Zollschranken zwischen den deutschen Kleinstaaten entfielen, wurde der Handel dadurch erheblich erleichtert. Die neue Gewerbefreiheit läutete die Gründerjahre ein und der industrielle Fortschritt nahm seinen Lauf. Viele Innovationen wie die Erfindung der Dampfmaschine, Heißluftdarrn und Kältemaschinen ebneten den Weg für eine erleichterte Produktion des Bieres. Daneben führten auch Errungenschaften in der Forschung zu neuen Erkenntnissen über die Bedeutung von Mikroorganismen (*Louis Pasteur*) und der Isolation von Hefezellen (*Christian Hansen*). Durch diesen Fortschritt begünstigt, gründeten sich viele Brauereibetriebe, und Bier wurde nun massenhaft produziert und verkauft.⁹ Lange Zeit verzeichnete das Kultgetränk der Deutschen einen wachsenden Erfolgskurs, allerdings ist, bedingt durch einen Wandel im Konsumverhalten, der Anbietermarkt nun einem gewaltigen Wettbewerbsdruck unterlegen.

2.2 Anbieterstruktur im Markt deutscher Biere

Abbildung 1 stellt die größten Brauereigruppen nach Hektoliter-Absatz in Deutschland dar. Darüber hinaus gibt Abbildung 2 Aufschluss darüber, welche bekanntesten deutschen Biermarken diese Häuser in ihrem Portfolio führen.

Neben den bereits erwähnten Marktführern *Radeberger* und *AB-Inbev* finden sich auch die *Bitburger Holding* (u.a. *Köstritzer*, *Wernesgrüner*) und *Krombacher Brauerei* (u.a. *Cab*) in den Top-5 der Brauereigruppen wieder. Besonders bemerkenswert ist, dass zu diesen Unternehmensgruppen auch viele regionale Biermarken gehören. Solche Holding-Gesellschaften stellen keine eigenständige Rechtsform dar, sondern bezeichnen eine Variante der Geschäftsbereichsorganisation, bei der eine Unternehmensleitung sowie meh-

⁸ Vgl. Deutscher Brauer-Bund e.V. (2014b).

⁹ Vgl. Deutscher Brauer-Bund e.V. (2014c).

riere ihr unterstellte Profit Center vorliegen. Diese können nach Produkten oder auch Regionen bzw. Gebieten gegliedert sein.¹⁰

Gründe für eine Holding-Struktur liegen unter anderem in Größen- und Synergievorteilen, jedoch – aus Sicht der regionalen Bierproduzenten – vor allem in der wachsenden Globalisierung und dem steigenden Wettbewerbsdruck. Rascher technologischer Wandel und wechselnde Konsumbedürfnisse erfordern auch auf dem Biermarkt eine vorausschauende Anpassungsfähigkeit, bei der nicht jeder Hersteller mithalten kann.¹¹ Erschwerend kommt die Tatsache hinzu, dass der deutsche Bierkonsum kontinuierlich zurückgeht (siehe Kap. 3 zur Nachfragesituation auf dem Biermarkt), wohingegen auf dem Weltmarkt, insb. in Asien, die Nachfrage zunimmt. Deutsche Brauereien haben sich allerdings nicht schnell genug diesem Trend angepasst, sodass international starke Konzerne die Führung am globalen Markt übernehmen konnten.¹²

Die Brauereistruktur in Deutschland setzt sich zunehmend auch aus ausländischen Konzernen zusammen, die unter ihrem Dach viele internationale Biermarken vereinen und somit durch ihre Markenpolitik verstärkt Einfluss auf das Bild inländischer Biere nehmen.¹³

2.3 Erfolgreichste Biere in Deutschland

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Marktführer im Hinblick auf die Brauereien aufgezeigt wurden, soll an dieser Stelle mit einer Übersicht über die stärksten Biermarken (Stand 2012) eine genauere Grundlage für das Verständnis der Markenpolitik und deren Erfolg in Deutschland geliefert werden. Abbildung 3 zeigt dazu die zehn absatzstärksten Biere nach verkauften Hektolitern in Deutschland in den Jahren 2011 und 2012.

Auffällig ist, dass die Marke *Oettinger*, welche im Niedrigpreissegment agiert, die Führungsposition im Ranking einnimmt. Einzig *Krombacher* folgt *Oettinger* dicht auf Platz zwei der meistverkauften Biere, wohingegen die anderen Marken sich erst in größerem Abstand auf der Liste finden. Obwohl Biere wie beispielsweise *Bitburger* und *Radeberger* deutlich präsenter in ihrer Kommunikationspolitik auftreten, kann sich die Billigmarke *Oettinger* mit vergleichsweise niedrigen bis gar keinen Werbeaufwendungen deutlich dagegen behaupten. Die Gründe hierfür liegen vor allem in den besonderen Preis- und Distributionsstrategien, die im späteren Verlauf der Arbeit aufgezeigt werden sollen.

3 Nachfragesituation auf dem Biermarkt

Männer trinken im Vergleich zu Frauen jährlich fast die siebenfache Menge Bier.¹⁴ Und nach wie vor gilt der Biermarkt als klassische Männerdomäne, wodurch die Kernzielgruppe für Brauereien klar festgelegt ist. In Deutschland beträgt das Durchschnittsalter des Biertrinkers rund 48 Jahre. Dabei bevorzugt er vor allem das klassische Pils.¹⁵ Rund 50 Prozent der Biertrinker achten beim Kauf vorrangig auf die Marke und 45 Prozent wählen dabei den 20er/24er-Kasten als präferierte Gebindeform.¹⁶

Der Fokus auf Männer mittleren Alters drückt sich folgerichtig auch in den Ausrichtungen der Brauereiunternehmen

Unternehmen	deutsche Marken (Auswahl)
Radeberger Gruppe (DE) (Dr. Oetker)	Radeberger Pilsener Jever Schöffhofer Weizen
AB InBev (BE)	Beck's Diebels
Bitburger Holding	Hasseröder Bitburger Premium Pils König Pilsener Köstritzer
Brau Holding International (DE)* Haus Cramer (DE)	Paulaner Warsteiner Herforder
Krombacher Brauerei (DE)	Krombacher Pils Cab
Carlsberg (DK)	Holsten Astra Lübzer Feldschlösschen

* 49,9 Prozent Beteiligung der Heineken N.V. (NL)

Abb. 2: Bekannte deutsche Biermarken und ihre Eigentümer
Quelle: eigene Darstellung nach Angaben von Brau Holding International (2008) und o.V. (2012).

Marke	2011	2012
Oettinger	6,21	5,89
Krombacher	5,39	5,46
Bitburger	4,03	4,07
Beck's	2,75	2,78
Warsteiner	2,72	2,77
Hasseröder	2,71	2,75
Veltins	2,69	2,72
Paulaner	2,23	2,30
Radeberger	1,96	1,91
Erdinger	1,72	1,72

Abb. 3: Meistverkaufte Biermarken in Deutschland in den Jahren 2011 und 2012 (in Millionen Hektoliter)
Quelle: Statista (2013b).

innerhalb ihrer Marketingaktivitäten aus. Vor allem in der Kommunikationspolitik wird die Positionierung sehr deutlich. Testimonials für TV-Spots und Anzeigen entsprechen seit jeher dem gleichen Typus. Allerdings ist seit einiger Zeit ein Trend innerhalb der Bierkonsumententwicklung in Deutschland erkennbar, der ein baldiges Umdenken der Brauereien hinsichtlich der Fokussierung der Kernzielgruppe erforderlich machen wird: Seit Jahrzehnten sehen sich Brauereien nämlich mit einer sinkenden Nachfrage in Deutschland konfrontiert (siehe Abb. 4).

Insbesondere das gesteigerte Angebot auf dem Getränkemarkt – wie auch im gesamten Konsumgüterbereich – bietet den Menschen mehr Auswahl und somit auch mehr Abwechslungsmöglichkeiten. Dadurch rückt das Bier als klassisches Traditionsprodukt mehr und mehr in den Hintergrund. Zudem hat sich das Trinkverhalten in Deutschland gewandelt. Die typische ‚Kneipenkultur‘ wird durch wachsende Gastronomiesegmente wie Bars und Lounges verdrängt.¹⁷ Wichtiger jedoch ist, dass sich der Alkoholkonsum

¹⁰ Vgl. Bühner, R. (1992), S13.

¹¹ Vgl. Bühner, R. (1992), S19-20.

¹² Vgl. Schimansky, S. (2013).

¹³ Vgl. Berberich, S. (2013).

¹⁴ Vgl. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2012).

¹⁵ Vgl. Statista (2012a).

¹⁶ Vgl. Statista (2013a).

¹⁷ Vgl. o.V. (2010).

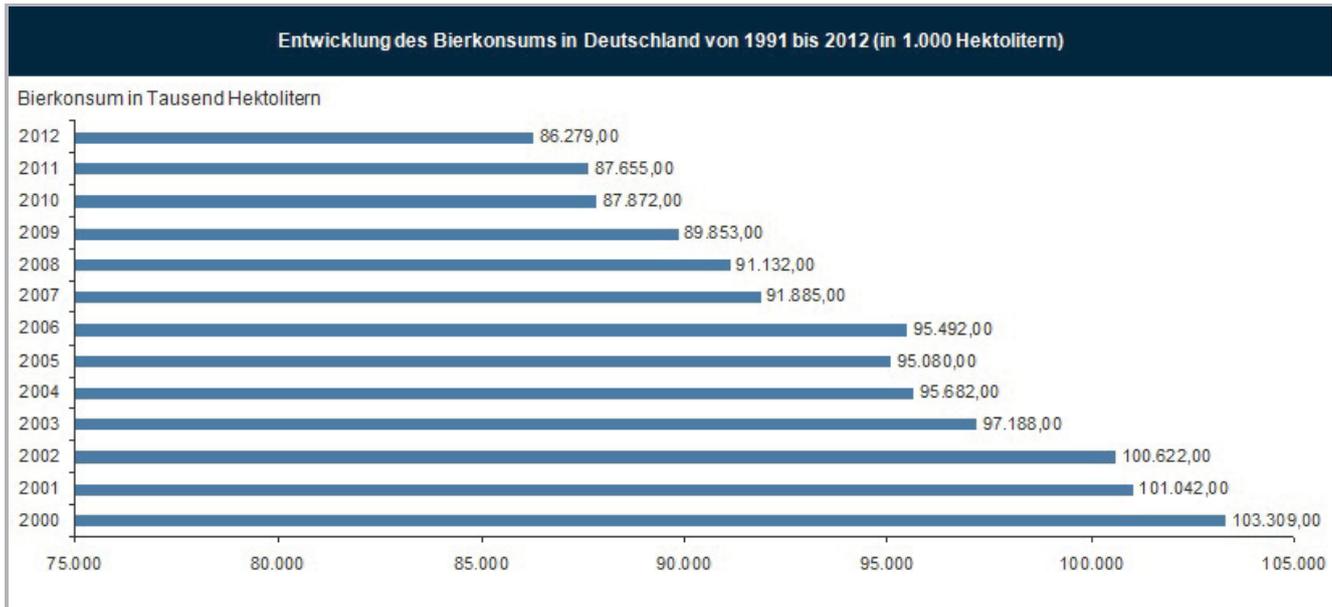


Abb. 4: Entwicklung des Bierkonsums in Deutschland von 1991 bis 2012 (in 1000 Hektolitern)
Quelle: Statista (2013b).

der Deutschen generell verringert.¹⁸ Dieses Verhalten überträgt sich durch den ‚Kohorteneffekt‘¹⁹ auch auf die nachfolgenden Generationen. Darüber hinaus wird aufgrund der demografischen Entwicklung in Deutschland die Zielgruppe kleiner und älter, und ältere Menschen wiederum trinken weniger Alkohol.²⁰

Der sinkende Bierkonsum der Deutschen fördert auf dem Markt einen immer stärker werdenden Wettbewerbsdruck, der die Brauereien dazu drängt, sich teilweise betrieblich neu zu strukturieren (z.B. durch Eintritt in ein Dachunternehmen oder Beendigung des Geschäftsbetriebs), sodass es zu einer verstärkten Selektion kommen wird. Große Konzerne, aber auch kleinere, exklusive Biermarken werden sich vornehmlich auf dem Markt behaupten können.²¹ Eine Voraussetzung besteht für alle Brauereien jedoch darin, langfristig umzudenken und auch die Marketinginstrumente den sich wandelnden Konsumbedürfnissen anzupassen. Dabei sollen vor allem neue Zielgruppen gewonnen werden, die bislang von Brauereien wenig berücksichtigt wurden: Frauen, junge Erwachsene und bisherige Nichtverwender.²²

4 Marketinginstrumente im Biermarkt

Im Zuge des sinkenden Bierkonsums und durch den großen Konkurrenzdruck stehen Brauereien vor der Herausforderung, sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Als Hersteller von Fast-Moving-Consumer-Goods können sie ihre Biere durch trendbewussten Einsatz des Marketinginstrumentariums zu Markenbieren entwickeln. Durch die Schaffung einer starken Marke mit einer treuen Kundschaft ist es möglich, den Bierabsatz entgegen dem rückläufigen Konsumtrend zu stabilisieren, weitere Produkte unter der Marke einzuführen und somit auch neue Zielgruppen zu generieren.

In diesem Kapitel werden die einzelnen Marketinginstrumente hinsichtlich ihrer Einsatzmöglichkeiten im Biermarkt vorgestellt und Besonderheiten anhand ausgewählter Beispiele aufgezeigt.

¹⁸ Vgl. Statista (2012b).

¹⁹ Eine *Kohorte* zeichnet eine Gruppe oder Generation von Menschen aus, die durch Erfahrungen oder Ereignisse im gleichen Zeitraum geprägt sind.

²⁰ Vgl. o.V. (2010).

²¹ Vgl. Berberich, S. (2013).

²² Vgl. Krüger, T. (2012), S.11.

4.1 Produktpolitik

Bier ist ein Qualitätsprodukt von höchster Reinheit, welches einer strengen Lebensmittelverordnung – dem Reinheitsgebot – unterliegt. Somit vertrauen die Konsumenten auf die gleichbleibend hohe Qualität dieses Traditionsproduktes. Doch gerade diese Tradition, die einerseits ein Gütesiegel darstellt, kann auch hinderlich sein, um neue Konsumenten zu gewinnen. Durch das Reinheitsgebot ist das klassische Bier in seiner Zusammensetzung kaum veränderbar.²³ Um dennoch neue Zielgruppen erreichen zu können, müssen neue Wege in Form von Produktvariationen und Angebots-erweiterungen eingeschlagen werden. Darüber hinaus stellt eine konsequente Markenpolitik die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Bier dar. Denn ausgehend von der Kernzielgruppe ist nochmals festzuhalten: 50 Prozent der Biertrinker sind Markenkäufer.

4.1.1 Markenmanagement und Positionierung im Braugewerbe

Im Lebensmittelbereich können Verbraucher aus einem nahezu unerschöpflichen Portfolio von Produkten wählen. Die Selektion erfolgt nach dem persönlichen Involvement – also dem Engagement, mit dem sich der Kunde einem Angebot zuwendet.²⁴ Größere Anschaffungen oder die Inanspruchnahme von hochpreisigen Dienstleistungen (z.B. Autokauf, Reisen, Lebensversicherung) verlangen eine längere Planung der Kaufentscheidung und werden intensiver recherchiert als Low-Involvement-Produkte wie Biere. Daher gilt es für die Brauereien, eine starke Marke zu erschaffen und Präferenzen beim Kunden zu bilden.

„Eine Marke dient der Kennzeichnung von Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens. Schutzzähig sind Zeichen, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden. Das können z.B. Wörter, Buchstaben, Zahlen, Abbildungen aber auch Farben und Hörzeichen sein.“²⁵

Über eine starke Marke differenziert sich ein Markenführer nicht nur von der Konkurrenz, sondern schafft im Idealfall Kundenloyalität. So ist es auch möglich, gewisse Preisspiel-

²³ Vgl. Marx, T. (1998), S.22.

²⁴ Vgl. Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2012), S.111.

²⁵ Kotler, P. / Bliemel, F. (2001), S.784.



Abb. 5: Positionierungspiegelnde Anzeigenmotive von Beck's, Warsteiner und Krombacher
Quellen: Becks (2014); media.xad (2014); Wordpress (2014).

räume zu generieren und eine Grundlage für die Einführung neuer Produkte unter der etablierten Marke zu bilden. Die Nachfrager andererseits haben durch die Marke eine Orientierungshilfe und ein Qualitätssignal, worauf sie vertrauen. Eine Marke soll einen Erlebniswert schaffen und als Profilierungsinstrument dienen. Das bedeutet, dass sich der Käufer einer gewissen Gruppe zugehörig fühlt, einen sozialen Status demonstriert oder individuellen Geschmack ausdrückt.²⁶ Spricht man von einer Markenidentität, so handelt es sich dabei um das Selbstbild, welches die Brauerei von der Marke hat. Auf dieses interne Rollenverständnis trifft das Vorstellungsbild, das die Verbraucher mit der Marke in Verbindung bringen – das sogenannte Markenimage. Erst wenn Identität und Image ineinander greifen, kann eine starke Marke generiert werden.²⁷

Aufbauend auf der Identität muss eine Markenpositionierung entwickelt werden. Darunter versteht man die Gestaltung der Stellung einer Marke im fokussierten Markt, sodass sie sich von der Konkurrenz differenziert, aber auch in der Psyche der Nachfrager verankert ist.²⁸ Low-Involvement-Produkte, zu denen die Biere gehören, erfordern es einerseits, dass sie emotional über eine erlebnisorientierte Positionierung angereichert werden, andererseits, dass die Marke stetig aktualisiert wird, was einen hohen kontinuierlichen Kommunikationsdruck bedingt.²⁹

Der Aufbau einer Marke im Biersegment erfolgt häufig über Positionierungsinhalte wie Hedonismus (insbesondere Premiumbiere), Tradition/Regionalität, Lebensstil aber auch den Preis.³⁰ Dabei ist es besonders wichtig, dass Brauereien aufkommende Trends in der Zielgruppe erkennen und aufgreifen. Das kann sich durch eine veränderte Kommunikationsstrategie ausdrücken, aber auch in einem erweiterten Angebot wie beispielsweise durch Bier-Mischgetränke. Eine erfolgreiche Markendifferenzierung vom Wettbewerb ist der Marke Beck's gelungen. Durch eine Zielgruppenanalyse haben sich insbesondere die Zielgruppensegmente ‚Abenteurer‘, ‚Weltoffene‘ und ‚Anspruchsvolle‘ als Kunden dieser Marke herausgestellt. Der Markenauftritt für Beck's ist anschließend eindeutig zielgruppenorientiert angepasst worden. In aktuellen TV-Commercials wird eine maritime Welt thematisiert, in denen junge Männer lebendig und actionreich inszeniert werden und sich damit deutlich von vorherigen Spots unterscheiden. Das Image, welches Beck's zugeschrieben wird, baut auf Aspekten wie ‚cool‘, ‚trendig‘ und ‚lässig‘ auf und differenziert sich damit deutlich

von konkurrierenden Marken wie beispielsweise Warsteiner oder Krombacher³¹ (siehe Abb. 5).

Letztere fungiert exemplarisch für eine typische Marke mit anspruchsvollen Kunden, und schildert ihre Philosophie wie folgt: „Wir glauben an moderne Kontinuität und Beständigkeit als Stärken von Krombacher – beständig in der Qualität, beständig im Geschmack. (...) Die Natur hat uns mit ihrem Felsquellwasser® reich beschenkt. Wir empfinden dies zugleich als Auftrag und Verantwortung, auch Krombacher Pils als Geschenk zu betrachten und diese Perle der Natur rein zu bewahren.“³²

Es gibt allerdings auch Biere, für die entgegen der breiten Masse eine polarisierende Markenpolitik betrieben wird. Sternburg (Radeberger Gruppe) und Astra (Carlsberg) spielen bewusst mit dem Image des Unkonventionellen und gelten als Szenebiere. So proklamiert Astra sein Winterbier als „Astra Arschkalt“ und ein kräftiges Bier mit 6,0 Prozent Alkohol als „Astra Rotlicht“.³³ Der gesamte Markenauftritt spiegelt die Hingebung zur Heimat Astras, Hamburg, wider und zeigt nicht nur eine gesellschaftlich ausgerichtete, sondern auch eine stark herkunftsorientierte Markenpolitik.³⁴ Sternburg wiederum ist auch bekannt für seine junge, alternative Kundschaft, durch die Sternburg sogar eine Kosebezeichnung in Form von „Sterni“ erhalten hat. Diese Verbindung zur treuen Fangemeinde hat die Leipziger Biermarke aufgegriffen und bezeichnet sich selbst innerhalb der Markenkommunikation auch häufig so.³⁵

Die Marke Oettinger definiert sich dagegen auf ihrer Webpräsenz explizit als preisorientierte Marke, die dem Kunden Bierqualität auf niedrigem Preisniveau bietet:

„ - Wir verzichten auf aufwendige und teure Werbung in den Medien, weil wir der Überzeugung sind, dass ein Produkt mit einem hervorragenden Preis-/Leistungsverhältnis für sich selbst wirbt.

- Wir verzichten auf eine teure ‚Verpackung‘ der Flaschen, weil nach unserer Meinung letztendlich der Inhalt zählt.

- Mit einem eigenen Fuhrpark transportieren wir unsere Getränke bis zum Verkaufspunkt, was uns Kosten einspart.

- Wir verwenden in der Herstellung hochmoderne Produktionsanlagen, mit denen es uns gelingt, kostengünstig zu produzieren.“³⁶

²⁶ Vgl. Burmann, C. / Halaszovich, T. / Hemmann F. (2012), S.2.

²⁷ Vgl. Burmann, C. / Halaszovich, T. / Hemmann F. (2012), S.34f.

²⁸ Vgl. Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchengoerg, M. (2012), S.367.

²⁹ Vgl. Baumgarth, C. (2008), S.136-137.

³⁰ Vgl. Facit Marketing-Forschung (o.J.).

³¹ Vgl. Högl, S. / Hupp, O. (2010), S.89-91.

³² Krombacher Brauerei Bernhard Schadeberg GmbH & Co. KG (2014a).

³³ Vgl. Holsten-Brauerei AG (2014).

³⁴ Vgl. Fösken, S. (2013), S.88-89.

³⁵ Vgl. Sternburg Brauerei GmbH (2012).

³⁶ Oettinger Brauerei GmbH (2014).

Der sehr eindeutig über den Preis gestaltete Positionierungsansatz, der hier Anwendung findet, beinhaltet das Angebot eines gleichwertigen Produktes zu einem deutlich niedrigeren Preis als die Konkurrenz ihn bietet.³⁷

Oettinger verzichtet – entgegen der großen Mehrheit von Markenbieren – völlig auf Werbemaßnahmen und hat über seine geschickte Preis- und Distributionspolitik (siehe hierzu Kap. 4.2) eine Marke geschaffen, die im Jahr 2012 sogar an der Spitze der meistverkauften Biere in Deutschland stand. Doch nicht nur überregionale Biere haben die Chance, zu einer starken Marke heranzuwachsen. Auch mittelständische Brauereien können sich durch eine regional und bodenständig ausgerichtete Markenpolitik auf dem Biermarkt behaupten und sich damit auf dem regionalen Markt einen stabilen Kundenkreis aufbauen.³⁸ Zwar verfügen sie in aller Regel nicht über die finanziellen Mittel, um beispielsweise TV-Spots zu schalten, jedoch stehen viele andere Möglichkeiten im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung (siehe Kap. 4.4.4). Allem voran ist auch hier eine klare Positionierung erforderlich, die hierbei vor allem die Herkunft und Heimatverbundenheit zum Ausdruck bringen sollte. Der Verbraucher auf der anderen Seite drückt diese Verbundenheit zur Region im Konsum dieser Marke aus. ‚Gourmet-Biere‘³⁹ als neues Segment in Deutschland stellen eine weitere Positionierungs-Besonderheit auf dem Biermarkt dar, denn dieses Segment lebt vom Vorhandensein einer Marke mit Premiumcharakter. Brauereien wählen für ihre Gourmet-Biere bewusst eine Positionierung, die mit der edler Weine vergleichbar ist.⁴⁰ Dies spiegelt sich nicht nur in der Produkt(ausstattungs)politik, sondern auch in den übrigen Marketinginstrumenten wider. Das besondere Differenzierungsmerkmal, welches die Hersteller diesen Bieren zuschreiben, ist die hohe Qualität durch exzellente Zutaten und Handwerk statt Massenproduktion.⁴¹ Craft-Biere können zudem durch ihr hohes Niveau mehr und mehr einen wichtigen Beitrag zur langfristigen Imageförderung der Bierkultur in Deutschland leisten.⁴²

4.1.2 Programmpolitik

Ein Phänomen, welches Hersteller immer wieder vor neue Herausforderungen stellt, ist das bereits angesprochene ‚Variety-Seeking‘-Verhalten der Konsumenten. Dies beschreibt eine Form des Käuferverhaltens, bei dem, trotz unveränderter Präferenzen – also trotz Zufriedenheit mit der Marke – der Käufer bei wiederholtem Kauf die Marke wechselt. Dabei stiftet nicht die Marke, sondern der Wechsel an sich dem Konsumenten Nutzen.⁴³

Um die Kunden nicht an die Konkurrenz zu verlieren, müssen Hersteller ein vielfältiges Produktportfolio anbieten. Dies gilt für Brauereien umso mehr, da sie grundsätzlich mit der Problematik des abnehmenden Bierkonsums in Deutschland konfrontiert sind. Es existieren aber auch Teilmärkte, die eine positive Entwicklung zeigen, und die daher durch Brauereien verstärkt bearbeitet werden. Um dem Bedürfnis nach Abwechslung gerecht zu werden, aber auch um neue Zielgruppen zu erschließen, bieten Brauereien daher zunehmend neben ihren Standardprodukten Biervariationen an, welche durchaus wachsende Umsätze verzeichnen. Aber auch völlig divergente Produkte wie Softdrinks finden sich immer häufiger in der Angebotspalette von Brauereien wieder.

³⁷ Vgl. Großklaus, R. (2006), S.41.

³⁸ Vgl. o.V. (2010), S.35.

³⁹ Werden auch als ‚Craft Beer‘ bezeichnet (craft = engl. für ‚Handwerk‘).

⁴⁰ Vgl. John, M. (2013).

⁴¹ Vgl. Marx, T. (1998), S.118.

⁴² Vgl. Omlor, D. (2012), S.1.

⁴³ Vgl. Baumgarth, C. (2008); S.16.

In diesem Abschnitt werden einige Beispiele solcher Produkte aus dem Angebotsprogramm verschiedener Brauereien vorgestellt.

4.1.2.1 Produktvariationen

Eine Möglichkeit, neue Kunden zu gewinnen, sind Biervariationen, die Brauereien bereits in sehr vielfältigen Zusammensetzungen anbieten. An dieser Stelle sollen das alkoholfreie Bier, Biermischgetränke sowie die in Deutschland immer populärer werdenden Bierspezialitäten näher betrachtet werden.

Zwar geht der Alkoholkonsum der Deutschen zurück, doch dies begünstigt gleichzeitig den Markt für alkoholfreie Biere. Der Gesamtausstoß von alkoholfreiem Bier in Deutschland ist zwischen den Jahren 2009 und 2011 um knapp 25 Prozent gestiegen.⁴⁴ Der Vorteil der alkoholfreien Biere liegt für Brauereien darin, dass kaum Kannibalisierungseffekte mit dem klassischen Bier entstehen, da die Entscheidung vor allem vom Alkoholgehalt abhängig ist.⁴⁵ Durch ihre isotonsche Wirkung werden sie als natürliche und gesunde Durstlöscher gehandelt und somit dem Erfrischungsgetränkemarkt zugeordnet.

Die Fokus-Zielgruppe für Produkte dieser Art liegt vor allem bei gesundheits- und verantwortungsbewussten Menschen (z.B. Sportler), die den Geschmack von Bier schätzen und dabei aber auf die Nachteile von Alkohol verzichten wollen. Aufgrund des ähnlichen bis gleichen Geschmacks kann hier jedoch von einer ähnlichen Kernzielgruppe wie bei den klassischen Bieren ausgegangen werden.

Zurzeit werden für alkoholfreie Biere gerade einmal halb so hohe Promotionaufwendungen getätigt wie für Pils, dazu weisen sie ein höheres Preisniveau als das klassische Bier auf. Dennoch steigt der Absatz auf diesem Teilmarkt. Sollten die Brauereien sich auch in ihren Marketingaktivitäten noch stärker auf dieses Segment ausrichten, dürfte dieser Trend sich voraussichtlich noch deutlicher ausprägen.⁴⁶

Eine weitere Produktvariation, die schon seit längerem auf dem Biermarkt präsent ist, sind Biermischgetränke. Diese sind sowohl mit als auch ohne Alkohol in den verschiedensten Geschmacksrichtungen erhältlich. Erfolgreicher Vorreiter in diesem Segment ist die Brauerei *Karlsberg*, die mit *Mixery* den ersten Bier-Cola-Mix auf den Markt gebracht hat.⁴⁷ Heute sind immer mehr innovative Geschmacksrichtungen wie *Berliner Weisse Waldmeister*, *Schöffelhofer Birne-Ingwer*, *Veltins V+* oder *Cab* (mit Drachenfrucht) im Handel erhältlich. Vor allem hier wird die ‚Variety Seeking‘-Problematik von den Brauereien aufgegriffen, um der Kundenschaft abwechslungsreiche Angebotsvielfalt zu bieten.

Da der typische Pils-Trinker eher in der mittleren Altersklasse anzusiedeln ist, erhoffen sich die Brauereien, mit den Mischgetränken jüngere Konsumenten anzusprechen, denn hier liegt das Durchschnittsalter bei ca. 30 Jahren und somit deutlich unter dem bei den klassischen Bieren.⁴⁸ Darum sollen junge, probierfreudige Menschen – insbesondere junge Frauen – durch den bevorzugt süßen Geschmack der Mixgetränke zum Kauf angeregt werden.⁴⁹ Diese Intention wird auch in der Kommunikationspolitik (siehe Abschnitt 4.4.1 TV und Print) aufgegriffen.

Eine Neuheit auf dem Biermarkt stellen derzeit die Bierspezialitäten, ‚Gourmet‘- oder ‚Craft‘-Biere genannt, dar. Diese werden – ähnlich wie Weine – als Genießer-Produkte vermarktet und sind dem Premiumsegment zuzuordnen. Craft-Biere definieren sich über Handwerkstradition, vereint mit

⁴⁴ Vgl. Kelch, K. / Hoffmann, C. (2012), S.436.

⁴⁵ Vgl. Birnbaum, G. (2011), S.8.

⁴⁶ Vgl. Birnbaum, G. (2011), S.8.

⁴⁷ Vgl. Brauwelt (2009).

⁴⁸ Vgl. Busch, M. (2010b), S.27.

⁴⁹ Vgl. Buchheister, H. (2011).



Abb. 6: Beispiele für markantes Flaschendesign
 Quellen: Astra: Mixology.eu (o.J.); Bitburger: Designbote.com (2009).

neuartigen Braumethoden (z.B. Reifung in edlen Holzfässern, Flaschengärung oder Kalthopfung).⁵⁰ Somit entstehen Biere, die nicht nur in ihrer Herstellung sehr viel zeitaufwendiger sind, sondern auch verschiedene Aromen und Farben bis hin zu kräftigem Rot oder Schwarz aufweisen. Dadurch werden vollkommen neue Geschmacknuancen im Endprodukt erzeugt, die nur wenig mit den industriell abgefüllten Bieren gemeinsam haben. Beispiele wären hierfür die *Craftwerk Biere* (Bitburger Gruppe), *Holladiebierfee*, und *BraufactuM* (Radeberger Gruppe).

Hersteller von Bierspezialitäten möchten gezielt einen Nischenmarkt erobern und damit Genussmenschen mit dem Wunsch nach Exklusivität erreichen.⁵¹ Die Idee von einer neuen Bierkultur ist bereits seit einiger Zeit in Ländern wie den USA, Italien oder Belgien etabliert und findet nun auch in Deutschland immer mehr Anhänger.⁵²

4.1.2.2 Horizontale Produktdiversifikationen / Angebotserweiterung

Neben den Biervariationen, die voraussetzen, dass die Verwender den Grundgeschmack von Bier mögen, setzen immer mehr Brauereien auf Produkte, die im Markt für Erfrischungsgetränke anzusiedeln sind. Somit können auch Neukunden gewonnen werden, die Bier oder Biermischgetränke aus geschmacklichen, alters- oder gesundheitsbedingten Gründen (aufgrund des Alkoholgehaltes) ablehnen. Brauereien setzen im Erfrischungsgetränke-Segment vorwiegend auf neuartige Geschmacksnuancen wie *Mate-Cola* (mit Mate-Tee-Extrakt von *Oettinger*) oder *Bionade* (biologische, natürliche Limonaden ohne Zusätze aus dem Hause *Radeberger*). Einige Brauereien wie *Krombacher*, bieten mittlerweile *Fassbrause* als revitalisiertes Retroprodukt an, welches sich vor allem durch weniger Süße von der klassischen Limonade unterscheiden soll.⁵³

Besonders in der Erweiterung des Angebots wird deutlich, dass Brauereiunternehmen den Zielgruppen außerhalb des Kerngeschäftes zunehmend Beachtung schenken, um so den Markt besser auszuschöpfen.⁵⁴

Da die Erfrischungsgetränke nicht zum Kerngeschäft der Brauereien gehören, wird im weiteren Verlauf nicht näher auf dieses Marktsegment eingegangen.

4.1.2.3 Verpackungsmarketing

Hersteller von Bieren müssen, um auch am POS von der Konkurrenz differenziert auftreten zu können, besondere Verpackungsstrategien im Rahmen des Verpackungsmarketings verfolgen.

Die typische Erscheinungsform der Bierverpackung ist die Glasflasche, welche bezeichnend für die Produktkategorie ‚Bier‘ ist. Ähnlich wie bei Milch- oder Mineralwasserflaschen ist für den Konsumenten auch ohne jegliche Kennzeichnung allein aufgrund der Flaschenform erkennbar, um welche Art von Produkt es sich vermutlich handelt. Die grünen oder braunen Glasflaschen werden in der Regel mit Kronkorken oder Bügelverschluss vertrieben. Diese stereotypischen Merkmale lassen den Wiedererkennungswert allein aufgrund der Form nicht allzu groß ausfallen. *Coca-Cola* dagegen hat beispielsweise sowohl mit seiner Glas- als auch PET-Flasche ein individuelles Erscheinungsbild geschaffen, welches unter vielen Limonaden hervortritt.⁵⁵

Ein Ansatz für die Erzielung eines höheren Wiedererkennungswertes ist daher ein markantes Flaschendesign.⁵⁶ Ein differenzierendes Beispiel ist die kleine, bauchige Flaschenform von *Astra*. *Bitburger* dagegen kreierte eine schlankere, leicht geschwungene Flaschenform und erhielt für diese Idee im Jahr 2009 sogar den *red dot-Award*, einen der renommiertesten und größten Designpreise weltweit⁵⁷ (siehe Abb. 6).

Eine Besonderheit im Verpackungsmarketing bilden viele der bereits vorgestellten Gourmet-Biere, die sich auffällig von der stereotypischen Bierflasche abheben. Da sie wie edle Weine oder Whiskeys vermarktet werden, sind sie häufig in 0,75l oder 1,0l Flaschen erhältlich, die in ihrer Erscheinung mehr einer Sektflasche oder einem Likör gleichen. Auch die Verschlusstechnik mit Naturkorken und Agraffe lässt kaum Parallelen mit einer typischen Bierflasche erkennen. Somit erfolgt schon allein durch die Erscheinungsform am POS eine klare Abgrenzung von gewöhnlichen Bieren.⁵⁸

Daneben ist eine auffällige Etikettierung eine weitere Möglichkeit, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Beispiele hierfür wären die inzwischen häufig zu findenden besonderen Editionsflaschen. *Paulaner* widmete beispielsweise im Sommer 2013 dem Triple-Sieger *FC Bayern München* limitierte Fan-Flaschen in roter Etikettierung, auf denen die Spieler abgebildet waren (Abb. 7). Damit soll nicht nur die Optik der Flasche eine Reizwirkung auslösen, sondern auch

⁵⁰ Vgl. Die Internationale Brau-Manufacturen GmbH (2014).

⁵¹ Vgl. about-drinks.com (2012).

⁵² Vgl. Radeberger Exportbierbrauerei GmbH (2010).

⁵³ Vgl. Dierig, C. (2013).

⁵⁴ Vgl. Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2012), S.375.

⁵⁵ Vgl. Eckhardt, T. (2010), S.47-49.

⁵⁶ Vgl. Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2012), S.443f.

⁵⁷ Vgl. Bitburger Braugruppe (2009).

⁵⁸ Vgl. Gourmondo (2014).



Abb. 7: Beispiel für auffällige Etikettierung
Quelle: Trinkgut Arstedt (o.J.):



Abb. 8: Differenzierung durch Minimalisierung
Quelle: WdtB GmbH (o.J.).

durch die limitierte Anzahl ein Sammelmehanismus bei den Kunden erzeugt werden. Auch die minimalistische Kennzeichnung von Flaschen oder Dosen kann zur Differenzierung beitragen. Ein junges Berliner Team hat sich bewusst gegen ein auffällig gestaltetes Flaschendesign entschieden und ihr Bier schlicht als *Bier* auf den Markt gebracht (Abb. 8): „Unser Gegenvorschlag: wir verzichten auf all die abgegriffenen Super-Glitzer-Goldrand-Versprechungen und konzentrieren uns auf das Wesentliche, den Inhalt.“⁵⁹

Des Weiteren nutzen Bierproduzenten intelligente Verpackungskonzepte zur verbesserten Usability. So bieten *Astra* und *Gilde Ratskeller* Bierkästen mit Soft-Touch-Griffen für einen angenehmeren Transport an.⁶⁰ *Beck's* hat gemeinsam mit *Phillip's* ein neuartiges Party-Fass entwickelt, welches auch nach vier Wochen noch frischen Biergeschmack liefern soll.⁶¹ Zudem werden häufig Sondergebildeformen wie Weihnachtst Kartons oder Kasten Zugaben auf den Markt gebracht, um – wie bei den Editions-Flaschen – einen Sammelmehanismus auszulösen.

4.2 Distributionspolitik

Die Distributions- oder Vertriebspolitik lässt sich allgemein betrachtet in die exklusive, die selektive und intensive Distribution unterteilen. Üblicherweise handelt es sich bei den meisten Bieren um selektiv bis intensiv (massenhaft) vertriebene Produkte, wie es auch bei vielen anderen Konsumgütern der Fall ist. Ziel ist es, über eine möglichst hohe Zahl von Verkaufspunkten (POS) eine möglichst weitreichende Ubiquität (Überallerhältlichkeit) zu erreichen und damit für die Verbraucher leicht verfügbar zu sein.⁶²

Innerhalb der Getränkewirtschaft erfolgt der indirekte Vertrieb über den Handel. Hierzu gehört neben dem Groß- und Einzelhandel und dem Getränkewirtschaft(groß-)handel auch die Gastronomie.⁶³

Ein Erfolgsbeispiel aufgrund besonderer Distributionspolitik ist *Oettinger*. Das beliebte Bier hat es geschafft, Preisführer auf einem hart umkämpften Markt zu sein und ist dadurch zum meistverkauften Bier in Deutschland geworden. Seit Jahrzehnten setzt *Oettinger* auf starke Vertriebspartner, und legt seinen Fokus auf Supermärkte und nicht auf die Gas-

tronomie. Um die Handelsmarge zu reduzieren, wird die Ware direkt an die Supermärkte geliefert und nicht, wie sonst üblich, über Getränkegroßhändler. Dadurch ist der Kostendruck wesentlich geringer und *Oettinger* kann ein niedriges Preisniveau halten.⁶⁴

Die selektive Distribution wird von den meisten Markenbier-Herstellern gewählt und bezeichnet einen Vertrieb in z.B. nur ausgewählten Restaurants und über Nicht-Discounter oder auch nur innerhalb eines bestimmten Gebiets.

Craft- oder Gourmetbiere dagegen differenzieren sich innerhalb ihrer Distributionsstrategie wieder stark von den üblichen Vertriebsansätzen. Aufgrund ihres Premiumcharakters werden sie in der Regel exklusiv in Fachgeschäften oder in Online-Shops verkauft, da sie allein aufgrund ihres hohen Preises nicht den Produkten des täglichen Bedarfs zugerechnet werden.

Neben dem Handel stellt aber auch die Gastronomie einen wichtigen Distributionskanal in der Getränkewirtschaft dar. Restaurantbetreiber schließen in der Regel Finanzierungsverträge mit Brauereien ab. Dadurch erhält der Gastronom ein Darlehen, das es ihm ermöglicht, die Grundeinrichtung zu bezahlen. In diesem Zusammenhang erhält der Betreiber oftmals Zubehör wie Gläser oder Schankausrüstung mit dem Logo der Brauerei. Die Brauerei beteiligt sich zudem an den Werbemaßnahmen – dem sogenannten Werbekostenzuschuss (WKZ). Im Gegenzug verpflichtet sich der Gastronom, exklusiv und mit einer bestimmten Mindestabnahmemenge, das Bier der Brauerei zu beziehen.⁶⁵

4.3 Preispolitik

Seitdem im Jahr 1974 die vertikale Preisbindung entfiel, ist der Einfluss des Handels auf die Preisgestaltung im Konsumgüterbereich stark gestiegen.⁶⁶

Allein die Lebensmitteldiscounter sind so weit verbreitet, dass drei Viertel der deutschen Haushalte mit dem Auto in zehn Minuten drei verschiedene Discounter erreichen können.⁶⁷ Dies verursacht im Handel einen großen Konkurrenzkampf, und die Kundschaft soll zunehmend mit Rabattaktionen gelockt werden. Die Bierbranche beklagt sich seit längerem über die Erosion ihrer mühsam aufgebauten Marken durch Schnäppchenpreise und die damit verbundene

⁵⁹ WdtB GmbH (2014).

⁶⁰ Vgl. Eckhardt, T. (2010), S.47-49.

⁶¹ Vgl. Anheuser-Busch InBev (2014).

⁶² Vgl. Homburg, C. (2012), S.863.

⁶³ Vgl. Marx, T. (1998), S.29.

⁶⁴ Vgl. Schneider, B. (2008).

⁶⁵ Vgl. Wirtschaftslexikon24.com (2013).

⁶⁶ Vgl. GfK Panel Services Deutschland ; Accenture (2008); S.4.

⁶⁷ Vgl. GfK Panel Services Deutschland ; Accenture (2008); S.18.

Minderung der gesamten Produktgattung.⁶⁸ Im Jahr 2012 wurden ca. 70 Prozent des verkauften Bieres im Einzelhandel über Sonderpreise abgesetzt. Durch das nahezu permanent niedrige Preisniveau des Bieres wird auch die Bereitschaft der Verbraucher geschmälert, noch die eigentlichen Verkaufspreise zu bezahlen. Dies wird noch dadurch verstärkt, dass viele Konsumenten Bier (ähnlich wie Milch) als geschmacklich ähnlich empfinden.⁶⁹

Die dramatische Preisentwicklung aber auch die Macht der Konzerne in der Bierbranche wird durch ein derzeitiges Verfahren des Bundeskartellamtes in Bonn deutlich: Gegen die Brauereien *Bitburger*, *Krombacher*, *Veltins*, *Warsteiner* und die Privatbrauerei *Barre* aus Lübbecke wurden Strafgebühren in einer Gesamthöhe von 106,5 Mio. Euro verhängt. In den Jahren 2006 und 2008 setzten die genannten Brauereien, sowie weitere, gegen die das Verfahren noch läuft, gemeinsam höhere Flaschen- und Fassbierpreise an. Das Verfahren des Bundeskartellamtes geht auf Informationen des *AB-Inbev* Konzerns zurück, der zwar an den Preisabsprachen beteiligt war, als Kronzeuge aber straffrei bleibt.⁷⁰

Ein weiterer Vorteil für Hersteller von Craft-Bieren ist die relativ hohe Immunität gegenüber dem immer stärker werdenden Kostendruck im Handel. Da diese – wie beschrieben – häufig exklusiv und nicht massenhaft vertrieben werden und ein hohes Preisniveau zur Strategie gehört, agiert dieser Teilmarkt relativ unabhängig von den niedrigen Margen des breiten Biermarktes.

4.4 Kommunikationspolitik

Das immer größere Angebot von Produkten auf vergleichbarem Qualitätsniveau führt bei vielen Fast-Moving-Consumer-Goods zu hoher Substituierbarkeit. Damit die Verbraucher für die Produkte einer bestimmten Brauerei dennoch Präferenzen aufbauen, muss im Zuge der Markenpolitik auch die Kommunikation einen starken Beitrag zur Entwicklung einer Markenaffinität leisten.

⁶⁸ Vgl. Rademacher, B. (2012), S.1.

⁶⁹ Vgl. Aktion Gutes Bier (2010).

⁷⁰ Greive, M. (2014).

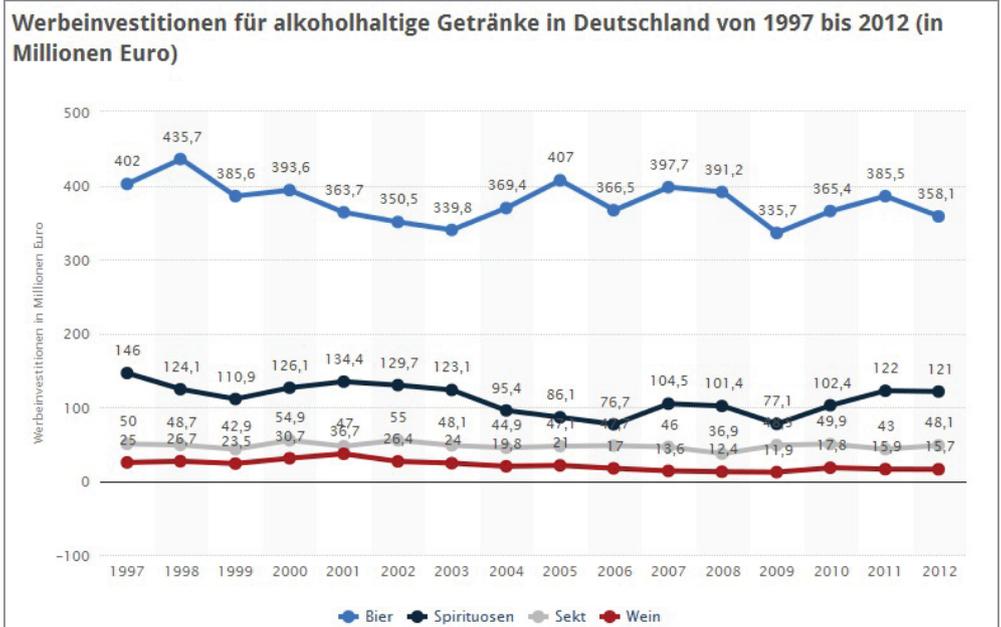


Abb. 9: Entwicklung der Werbeausgaben für alkoholische Getränke von 1997 bis 2012
Quelle: Statista (2013c).

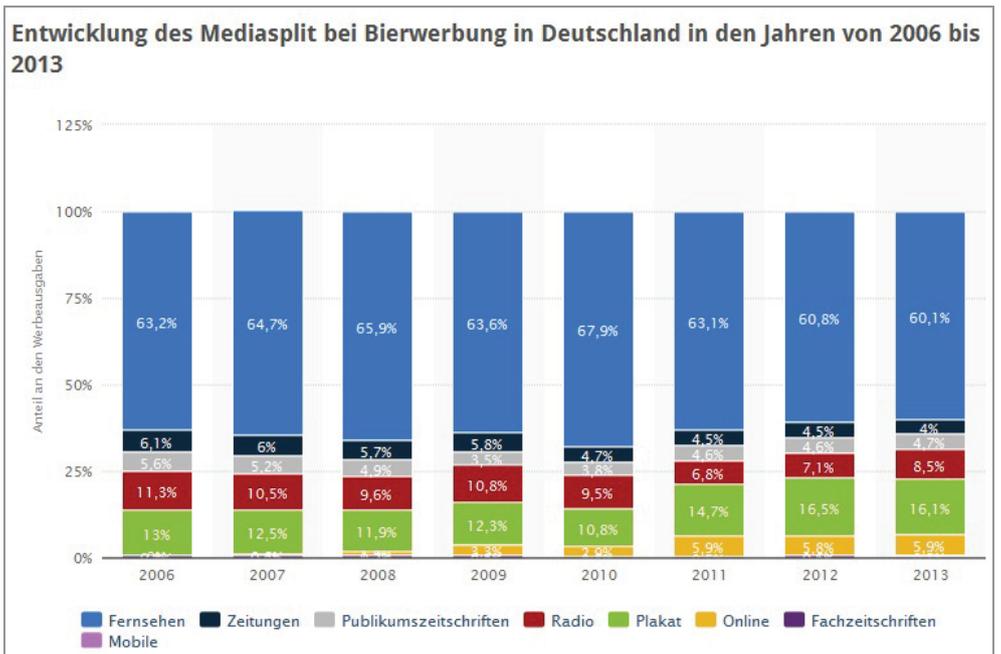


Abb. 10: Verteilung des Budgets für Bierwerbung auf die Schaltmedien
Quelle: Statista (2014).

Die Hersteller alkoholhaltiger Getränke investieren jährlich hunderte Millionen Euro in Werbemaßnahmen (Abb. 9). Dabei liegen Ausgaben für Bier weit über denen anderer alkoholhaltiger Getränke in Deutschland. So wurden im Jahr 2013 für Bierwerbung rund 358 Mio. Euro ausgegeben, für Spirituosen dagegen nur 121 Mio. und für Wein lediglich ca. 16 Mio. Euro. Betrachtet man die Werbeausgaben für Bier im Detail, so wird deutlich, dass Fernsehwerbung mit 60 Prozent der gesamten Werbeausgaben für Bier den größten Anteil im Mediasplit ausmacht (Abb. 10).

Daneben hat der Printbereich, allen voran Plakatwerbung, eine große Bedeutung in der Bierwerbung. Seit 2007 ist außerdem die Online-Werbung immer stärker in den Fokus gerückt.

Die genannten Media-Bereiche, sowie die Kommunikation am POS und über Sponsoring sollen im Folgenden näher beleuchtet werden.



Abb. 11: Testimonialwerbung für **BECK'S**
Quelle: Jahrgangsgerausche.de (2011).



Abb. 12: Testimonialwerbung für **Warsteiner**
Quelle: Homepage-Sauerland.de (o.J.).

4.4.1 TV und Print

Fernseh- und Printwerbung machen gemeinsam rund 69 Prozent der Werbeausgaben für Bier aus und begründen – aufgrund der Kostenintensität dieser Kanäle – die hohen Werbeinvestitionen in der Bierbranche. Insbesondere die großen Bierkonzerne leisten sich teure Fernsehspots, um so gegen die starke Konkurrenz anzutreten.

Da, von der inhaltlichen Gestaltung ausgehend, die Botschaften der einzelnen Werbekampagnen für Biere im TV- sowie Printbereich sehr ähnlich aufgebaut sind, werden die beiden Sektoren nachfolgend inhaltlich zusammengefasst. Häufig wiederkehrende Motive im klassischen Biersegment sind vor allem: Herkunft, Natur/Natürlichkeit, Gesellschaft, Freiheit und Auszeit.⁷¹ Der bekannte TV-Spot von *Jever*, der in seiner ursprünglichen Fassung über zehn Jahre erfolgreich lief,⁷² greift diese Themen sehr treffend auf und kommuniziert neben dem Ursprung des Bieres („Friesisch herb“) die Pause vom Alltag.⁷³ Bier wird, wie von den meisten anderen Brauereien, als Teil des Wohlfühls bzw. als Belohnung vermarktet und zielt fast ausschließlich auf die Kernzielgruppe der Männer mittleren Alters ab. Deutlich wird dies sowohl durch die Auswahl des gleichartigen Tes-

⁷¹ Vgl. Baumgarth, C. (2008), S.133.

⁷² Vgl. Bluhm, F. (2008).

⁷³ Vgl. Scheier, C. (o.J.).



Abb. 13: Überraschende Werbung für **ASTRA**
Quelle: gutewerbung.net (2013).

timonial-Typs, als auch durch die männlichen Off-Screen-Stimmen in TV-Spots.

Um sich von der insgesamt recht homogenen Bierwerbung abzugrenzen, nutzen einige Hersteller aufmerksamkeitssteigernde Faktoren wie prominente Testimonials (Bsp.: Die *Fantastischen Vier* für *Beck's Gold* (Abb. 11), *Vladimir* und *Vitali Klitschko* für *Warsteiner* (Abb. 12) oder überraschende Reizwirkung durch Anzeigen wie beispielsweise *Astra* (Abb. 13). Letzteres ist (wie bereits im Kap. 4.1.1 Markenmanagement geschildert) ein besonderes Beispiel für eine eher branchenuntypische Markenpolitik.

Der klassische Biermarkt wird im TV- und Print-Bereich nach wie vor mit Blick auf die Kernzielgruppe beworben.⁷⁴ Ähnlich gestaltet sich auch die Werbung für alkoholfreie Biere, die allerdings in der Motivwahl etwas differiert. Häufig werden Themen wie Sport, Verantwortung, Spaß und Erfrischung verwendet. *Franziskaner Alkoholfrei* wirbt mit „Genuss mit Verantwortung“, *Erdinger Alkoholfrei* mit „100% Konzentration.“ sowie „100 % Leistung, 100 % Regeneration.“ Dadurch sollen vor allem die gesundheitsbewussten Menschen, insbesondere Sportler angesprochen werden. Aus diesem Grund findet man innerhalb der Werbung für alkoholfreie Biere häufig bekannte Sportler als Testimonial (z.B. *Franziska Schenk* für *Krombacher Alkoholfrei*).⁷⁵ Besonders hervorzuheben ist die Marke *Clausthaler* (*Radeberger Gruppe*), die sich in diesem Teilsegment mit ihrem alkoholfreien Bier durchgesetzt hat. „Das Bier unter den Alkoholfreien“ ist vor allem durch die erfolgreiche Kampagne im Jahr 1990 mit dem eingängigen Slogan „Nicht immer,

⁷⁴ Vgl. Haupt, M. (2009), S.16.

⁷⁵ Vgl. Busch, M. (2010a), S.22.

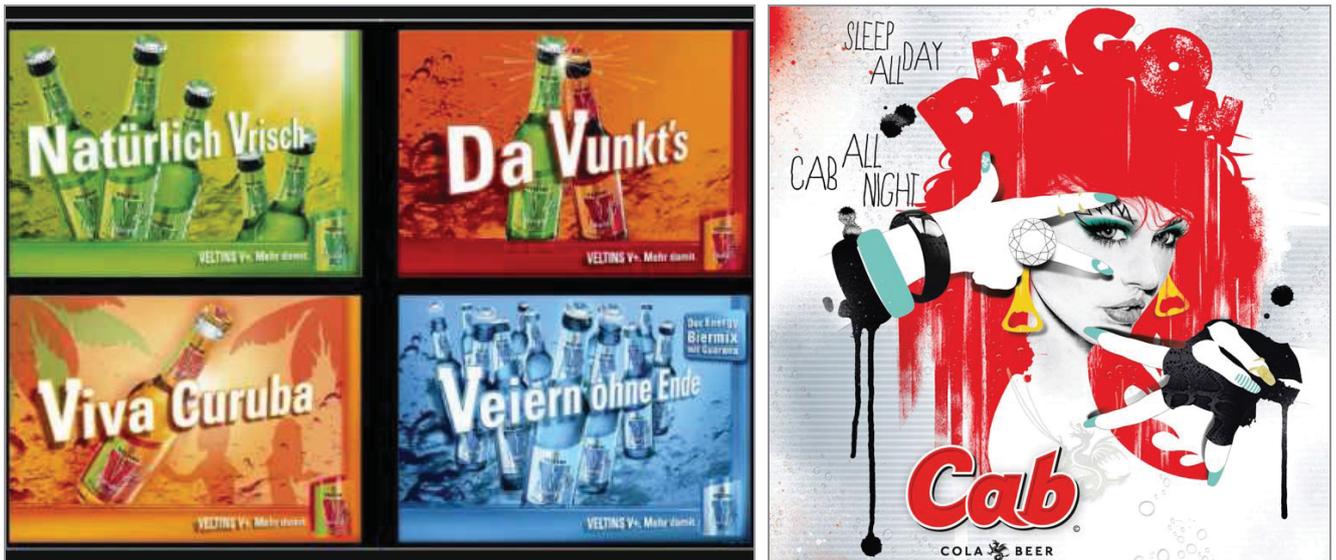


Abb. 14: Motivbeispiele für Biermischgetränke
Quellen: Veltins o.V. (o.J.); Cab: about-drinks.com (2013).

aber immer öfter“ bekannt geworden. Bis heute zählen diese *Clausthaler*-Spots zu den erfolgreichsten deutschen Werbekampagnen.⁷⁶

Anders als bei den bereits genannten Teilmärkten stellt sich die Werbung für Biermischgetränke dar. Hier liegt der Fokus klar auf Spaß, Party und Humor. Weil die Zielgruppe jünger als z.B. beim Pils ist, wird die Szenerie häufig durch gut gelaunte Menschen begründet, in denen Frauen eine deutlich stärkere Position einnehmen. Somit unterscheidet sich die Werbung für Biermischgetränke sehr stark von der eher gediegenen Atmosphäre klassischer Bierwerbung. *Schöffelhofer* vereint all diese Elemente in seinen Werbespots für diverse Weizenmix-Biere. Darin wird eine Party auf einem Dach gezeigt, mit Blickpunkt auf eine junge Frau, die zur Erfrischung ein Bier genießt und dabei tanzt.⁷⁷

Die erwähnten Motive finden sich ebenso in Anzeigen wieder, in denen häufig Wortspiele und bunte Grafiken zu sehen sind (Abb. 14).

4.4.2 Online-Kommunikation

Die immer enger werdende Vernetzung mit der virtuellen Welt verlangt mittlerweile von jedem Hersteller die Präsenz eines Internetauftritts. So können sich einerseits die Kunden informieren, andererseits kann eine Brauerei damit präziser steuern, welche Zielgruppen sie erreichen möchte. Durch personalisierte Newsletter oder Fanclubs sind die Streuverluste erheblich geringer als über den kostenintensiven TV- und Printkanal. Zusätzlich ermöglicht die Online-Kommunikation eine direktere Feedbackmöglichkeit durch den Empfänger. Die Chancen, die das Internet bietet, werden durch die Brauereien verstärkt genutzt, was sich auch im abgebildeten Mediasplit widerspiegelt. Vor allem Facebook-Fanpages haben in den letzten Jahren immer mehr an Relevanz gewonnen. *Beck's* kann auf seiner Facebook-Seite mittlerweile mehr als 250.000 Fans verzeichnen. Neben der Verbreitung aktueller Informationen zu Produkten oder Veranstaltungen ist es hier auch möglich, Gewinnspiele laufen zu lassen und Fans direkt zu kontaktieren. Allerdings bilden soziale Medien auch ein Risiko. Durch die breite Öffentlichkeit und die aktive Teilnahme der Nutzer können unkontrolliert Meldungen verbreitet werden, die nicht immer nur positive Auswirkungen auf die Marke haben. So

findet man auf der Facebook-Page von *Beck's* viele negative Kommentare zur Entlassungswelle am Arbeitsstandort Bremen.⁷⁸

Solche öffentlichen Entrüstungen, „Flamewar“ oder „Shitstorm“ genannt, können auf einer eigenen Homepage stark begrenzt werden.⁷⁹ Hier findet hauptsächlich eine einseitige öffentliche Kommunikation zum Nutzer statt, die sich folglich besser steuern lässt. Viele Brauereien haben erkannt, dass der Besuch der Homepage ein Erlebnis für den User, und nicht bloß rein informativ gestaltet sein sollte. Ein treffendes Beispiel bietet die Website von *Paulaner*. Der Aufbau ist einem Biergarten nachempfunden, in welchem spielerisch durch die ‚Paulaner-Welt‘ geführt wird. Daneben bietet eine akustische Untermalung einen zusätzlichen Erlebnisfaktor.⁸⁰ Weitere häufig genutzte Maßnahmen sind auch die Bannerwerbung oder die Suchmaschinenoptimierung (SEO), auf die an dieser Stelle nicht genauer eingegangen werden soll.

4.4.3 POS-Kommunikation

Um am Point-of-Sale zusätzlich die Aufmerksamkeit des Kunden zu steigern, setzen Brauereien auf besondere Platzierungen und unterstützende Materialien, welche die Aufmerksamkeit des Kunden auf die Marke lenken sollen. Üblicherweise werden dafür Kastenstecker (siehe Abb. 15) oder Meto-Schilder mit entsprechenden Preisangaben und Hinweisen eingesetzt. Daneben lassen sich Sixpacks besonders gut in sogenannten Displays anordnen, bei denen es sich um halboffene Bodenaufsteller zur Warenpräsentation handelt. Solche Displays spiegeln die ideale Anordnung von zusammengehörigen Artikeln in einem vertikalen Markenblock wider (siehe Abb. 16). Die Produkte bilden damit eine geschlossene Einheit, und der Käufer findet schneller das gewünschte Bier.⁸¹ Dadurch erhält die Marke mehr Aufmerksamkeit, und auch die Kaufhandlung wird beschleunigt. Es profitieren damit sowohl der Kunde, die Marke als auch der Handel (als wichtiger Vertriebspartner) von der Blockbildung.⁸²

⁷⁶ Vgl. Clausthaler (2014).

⁷⁷ Vgl. SchöffelhoferTeam (2011).

⁷⁸ Vgl. Anheuser-Busch InBev (2014c).

⁷⁹ Vgl. Schüller, A. (2012), S.19.

⁸⁰ Vgl. Paulaner Brauerei GmbH & Co KG (2014).

⁸¹ Vgl. GS1 Germany (2014a).

⁸² Vgl. Ehrl, A. (2012).

⁷⁶ Vgl. Clausthaler (2014).

⁷⁷ Vgl. SchoeffelhoferTeam (2011).



Abb. 15: Beispiel für Kastenstecker am POS: Paulaner Festbier
Quelle: paul + paul GmbH & Co. KG (2014).

Neben einer geschickten Warenanordnung versuchen Brauereien den Verkauf durch diverse Gimmicks zu unterstützen, was häufig in Form von Kastenzugaben (wie z.B. Modellautos oder Flaschenöffner) oder Geschenkkartons geschieht.⁸³ Zudem finden regelmäßig Gewinnspiele wie beispielsweise die ‚Kronkorkenaktion‘ von Veltins statt, um einen höheren Absatz zu generieren.

Die Gastronomie, die für Brauereien auch als wichtiger POS-Kanal fungiert, bietet durch den Werbekostenzuschuss auch eine Plattform, um Biermarken wirksam in Szene zu setzen. Gebrandete Schirme, Schilder oder gar die Innenausstattung werden dadurch subventioniert. Die Ausstattung wiederum wirkt nach außen auf die Kundschaft. Darüber hinaus können auch die gastronomischen Einrichtungen selbst nach der Marke benannt sein (z.B. der *Paulanergarten* in Erfurt).⁸⁴

Ein treffendes Beispiel für eine umfangreiche Gastronomiebetreuung bildet die Brauerei *Karlsberg*. Das eigens für dieses B2B-Segment erstellte Online-Portal verfügt neben einem umfangreichen Beratungsangebot auch über vier verschiedene Shop-Anbindungen, die es dem Gastronomen ermöglichen, einfach und ohne Umwege gebrandete Möbel, Textilien oder Printerzeugnisse zu beziehen. Weiterhin bietet das Gastro-Portal von *Karlsberg* noch eine Börse für Gastronomieobjekte sowie ein Netzwerk für Service-Partner.⁸⁵

Eine gezielte POS-Kommunikation ermöglicht dem Brauereiwerbe auf dem problematischen Biermarkt in Deutschland, sich durch signifikante Warenpräsentation und partnerschaftlichen Einsatz im Handels- und Gastronomiebereich vom Wettbewerb abzuheben und zudem den Absatz zu fördern.

4.4.4 Sponsoring und Öffentlichkeitsarbeit

Einen großen Teil der kommunikationspolitischen Aufwendungen verwenden Brauereikonzerne für Sponsoring-Engagements mit einer hohen Öffentlichkeitswahrnehmung. Da Brauereien trotz der rückläufigen Konsumententwicklung ihre Kernzielgruppe bei den Männern im mittleren Alter sehen, wird seit jeher eine enge Verbindung zum Fußball, aber auch zu anderen Sportarten, geknüpft. Bier und Sport stellen somit einen Imagefit zueinander dar und verbinden zwei gemeinsame Interessen der Zielgruppe. *Bitburger* ist seit 1992 Partner des DFB⁸⁶, *Krombacher* seit der Bundesliga-Saison 2007/08 Programmsponsor der *ARD-Sport-*

schau sowie vieler Fußballmannschaften⁸⁷ und *Warsteiner* u.a. Exklusiv-Partner von *Hertha BSC*. Daneben werden durch Brauereien viele weitere Sportarten wie Formel-1 oder Handball gefördert.⁸⁸

Doch nicht nur innerhalb der Sportförderung sind Brauereien engagiert, sondern auch im Rahmen von kulturellen Veranstaltungen, die dem klassisch-niveauvollen Charakter des Bieres entsprechen sollen. *Radeberger* pflegt beispielsweise ein besonderes Verhältnis mit der *Semperoper* in Dresden, die bis heute das Erkennungszeichen des Bieres ist. Diese Verbindung hat nicht nur das Markenbild von *Radeberger* gestärkt, sondern auch die *Semperoper* einem breiten Publikum bekannt gemacht. Von Stadtführern in Dresden kann man erfahren, dass einzelne Touristen das Gebäude der *Semperoper* inzwischen für ein Brauereigebäude halten. Die Partnerschaft mit *Radeberger* fördert aber auch begabte Nachwuchskünstler des *Jungen Ensembles* und viele Veranstaltungen des berühmten Opernhauses.⁸⁹ Seit dem Jahr 2011 tritt *Radeberger* auch als Sponsor der *Erfurter Domstufenfestspiele* auf.⁹⁰

Eine in der Bierbranche innovative und erfolgreiche Idee zur aufmerksamkeitsstarken Markenpräsentation entwickelte die *Krombacher-Brauerei*. Das *Krombacher-Regenwald-Projekt* engagiert sich seit 2002 gemeinsam mit dem *WWF Deutschland* für den Schutz des Regenwaldes in Zentralafrika. Mit einem gekauften Kasten verspricht *Krombacher* den Schutz von einem Quadratmeter Regenwald. Die durch das Projekt geschützte Fläche beläuft sich mittlerweile auf ca. 9.700 Hektar⁹¹ und stellte neben einem großen Erfolg für den Naturschutz auch eine Förderung des Markenimages von *Krombacher* dar.⁹² Begründet durch die positiven Ergebnisse des Regenwald-Projektes wurden weitere Naturschutz-Maßnahmen wie die Wiederaufforstung oder der Moorschutz in Deutschland ins Leben gerufen.

Gerade das Instrument Sponsoring kann für Brauereien einen erheblichen Beitrag zur Steigerung der Markenbekanntheit und zur positiven Stärkung der Imagewahrnehmung durch die Verbraucher leisten. Dies setzt allerdings hohe finanzielle Mittel voraus, wenn die Zielsetzung es verlangt, einen breiten Bevölkerungskreis zu erreichen.

Regionale Biermarken dagegen können solche medienwirksamen Sponsoring-Aktivitäten aufgrund mangelnder Werbebudgets nicht durchführen. Dennoch ist es auch hier möglich, mit Kommunikationsmaßnahmen eine starke regionale Marke aufzubauen. So stellen Volksfeste, Brauereibesichtigungen und Sponsoring von lokalen Vereinen geeignete Mittel dar um Präsenz zu zeigen. Ein erfolgreiches Beispiel hierfür ist das Bochumer Familienunternehmen *Moritz Fiege*.⁹³ Seit 10 Jahren führt diese Brauerei gemeinsam mit dem Fußball- und Leichtathletikverband NRW e.V. Kreis Bochum den ‚*MORITZ FIEGE* FußballPokal‘ für Hobbyfußballer durch und lädt im Sommer auf dem eigenen Brauhof zu einem Open Air Kino ein.⁹⁴

5 Fazit

Trotz des konsequenten Einsatzes hoher Werbeaufwendungen wird der Rückgang des Bierkonsums in Deutschland nicht aufzuhalten sein. Die Brauindustrie muss sich auf diese Entwicklung einstellen und entsprechende Gegenmaßnahmen ergreifen.

⁸⁷ Vgl. o.V. (2012), S.4.

⁸⁸ Vgl. WARSTEINER Brauerei Haus Cramer KG (2013).

⁸⁹ Vgl. Radeberger Exportbierbrauerei GmbH (o.J.).

⁹⁰ Vgl. Radeberger Exportbierbrauerei GmbH (2011).

⁹¹ Vgl. Krombacher Brauerei Bernhard Schadeberg GmbH & Co. KG (2014b).

⁹² Vgl. Krombacher Brauerei Bernhard Schadeberg GmbH & Co. KG (2012).

⁹³ Vgl. Icon Added Value (2011).

⁹⁴ Vgl. Privatbrauerei MORITZ FIEGE GmbH & Co. KG (2013).

⁸³ Vgl. Kopp, A. (2012), S.881.

⁸⁴ Vgl. Jagdschloss Hubertus (2012).

⁸⁵ Vgl. Karlsberg Brauerei GmbH (2014).

⁸⁶ Vgl. Deutscher Fußball-Bund e.V. (2014).

Der demografische Wandel erfordert die Erschließung von neuen und vor allem jüngeren Zielgruppen, die allerdings von den Brauereien weithin noch nachrangig angesprochen werden. Insbesondere über ein erweitertes Produktportfolio lassen sich hier neue Kunden gewinnen, indem Brauereien zunehmend auf Biermischgetränke und alkoholfreie Alternativen setzen.

Einen relativ autarken Teilmarkt stellen die Bierspezialitäten dar, welche entgegen der Konsumententwicklung im Gesamtmarkt immer populärer werden, allerdings auch einen anderen Einsatz der Marketinginstrumente verlangen. Vor allem kleinere Premium-Brauereien können sich durch eine Spezialisierung auf dieses Segment einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Insgesamt wird der strukturelle Wandel in der Branche weiter gehen, wobei einerseits (regional) profilierte Nischenprodukte und andererseits die großen Marken international agierender Konzerne die dominierenden Rollen spielen werden.

Quellenverzeichnis:

Literaturquellen:

- Baumgarth, C. (2008):** Markenpolitik, 3. Aufl., Wiesbaden 2008.
- Birnbaum, G. (2011):** Alkoholfreie Biere trotz dem Markttrend, in: Brauindustrie, Nr. 11, Schloss Mindelburg November 2011, S.8.
- Bühner, R. (1992):** Management-Holding, Landsberg/Lech 1992.
- Burmman, C. / Halaszovich, T. / Hemmann F. (2012):** Identitätsbasierte Markenführung, Wiesbaden 2012.
- Busch, M. (2010a):** Testimonials für Krombacher Alkoholfrei: Weltmeisterin und TV-Moderator, in: dgw Wirtschaftsmagazin für Getränke-Profis, Neustadt April 2010, S.22.
- Busch, M. (2010b):** Der verflixte Faktor Konsument, in: dgw Wirtschaftsmagazin für Getränke-Profis, Neustadt März 2010, S. 24-36.
- Eckhardt, T. (2010):** Vertriebs- und Absatzwege von Verpackungen, in: Vaih-Baur, C. / Kastner, S. (Hrsg.): Verpackungsmarketing, Frankfurt am Main 2010, S.43-55.
- Fösken, S. (2013):** Regionale Werbung blüht jetzt richtig auf, in: absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing: Sonderausgabe marken 2013, Düsseldorf 2013, S.86-89.
- Großklaus, R. (2006):** Positionierung und USP, Wiesbaden 2006.
- Haupt, M. (2009):** Wernesgrüner-Brauerei geht in die Offensive, in: dgw Wirtschaftsmagazin für Getränke-Profis, Neustadt August 2009, S.16.
- Högl, S. / Hupp, O. (2010):** Erfolgreiche Markenpositionierung auf Basis eines echten USP, in: Görg, U. (Hrsg.): Erfolgreiche Markendifferenzierung: Strategie und Praxis professioneller Markenprofilierung, Wiesbaden 2010, S.80-104.
- Homburg, C. (2012):** Marketingmanagement, 4. Auflage, Wiesbaden 2012.
- Kelch, K. / Hoffmann, C. (2012):** Alkoholfreies Bier weiter auf dem Vormarsch, in: Brauwelt Wochenzeitschrift für das Getränkewesen, Ausgabe 16/12, Nürnberg 19. April 2012, S.436-437.
- Kopp, A. (2012):** Am POS ist mehr drin, in: Brauwelt Wochenzeitschrift für das Getränkewesen, Ausgabe 30-31/12, Nürnberg 26. Juli 2012, S.880-882.
- Kotler, P. / Bliemel, F. (2001):** Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Stuttgart 2001.
- Krüger, T. (2012):** Die Geschmacksvielfalt wird weiter zulegen, in: Getränke Zeitung, Nr. 17, Neustadt 2012, S.11.
- Marx, T. (1998):** Internationale Marketingstrategien in der deutschen Brauwirtschaft, Frankfurt am Main 1998.
- Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2012):** Marketing, 11. Auflage, Wiesbaden 2012.



Abb. 16: Gegenüberstellung von horizontaler Produktanordnung und vertikalem Markenblock. Quelle: GS1 Germany (2014b):

Omlor, D. (2012): Wie premium ist Premium?, in: Getränke Zeitung, Nr. 10, Neustadt 2012, S.1.

o.V. (2012): Sponsoring ausgebaut, in: Getränke Zeitung, Nr. 17, Neustadt 2012, S.4.

o.V. (2010): Verbraucherdurst nach Regionalem, in: Getränke Fachgrosshandel, Nr. 10, Schloss Mindelburg Oktober 2010, S.33-35.

Pschorr, J. (1992): Marketing von Markenbieren, Krefeld 1992.

Rademacher, B. (2012): Angst vor der Rabattschlacht, in: Getränke Zeitung, Nr. 17, Neustadt 2012, S.1.

Schüller, A. (2012): Angst vor dem Shitstorm?, in: dgw Wirtschaftsmagazin für Getränke-Profis, Neustadt, September 2010, S.16-21.

Internetquellen:

- about-drinks.com (2012):** <http://www.about-drinks.com/interview-bier-deluxe-bier-ist-mehr-als-pils-und-weisbier/>. Stand: 10.02.2014.
- about-drinks.com (2013):** <http://i1.ytimg.com/vi/ZkN5vO1OGtY/hqdefault.jpg>. Stand: 10.02.2014.
- Aktion Gutes Bier (2010):** <http://aktiongutesbier.de/der-preiskampf/>. Stand: 10.02.2014.
- Anheuser-Busch InBev (2014a):** <http://www.ab-inbev.de/unternehmen/profil.html>. Stand: 10.02.2014.
- Anheuser-Busch InBev (2014b):** <http://www.ab-inbev.de/marken/perfectdraft.html>. Stand: 10.02.2014.
- Anheuser-Busch InBev (2014c):** <https://www.facebook.com/becks.de?fref=ts>. Stand: 10.02.2014.
- Becks (2014):** <http://www.becks.de/becks/coolpack/>. Stand: 17.04.2014
- Berberich, S. (2013):** http://www.focus.de/finanzen/news/ruinoese-preisschlacht-ums-bier-die-deutschen-trinken-ihre-brauereien-in-den-ruin_aid_967480.html. Stand: 10.02.2014.
- Bitburger Braugruppe (2009):** <http://www.presseportal.de/pm/43064/1478865/bitburger-premium-flasche-erhaelt-red-dot>. Stand: 10.02.2014.
- Bluhm, F. (2008):** <http://www.rp-online.de/wirtschaft/unternehmen/der-neue-jever-mann-ist-da-aid-1.2330589>. Stand: 10.02.2014.
- Brau Holding International (2008):** <http://www.brauholdinginternational.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/article/vier-brauereien-der-brau-holding-international-erhalten-hoehste-auszeichnung-der-dlg.html>. Stand: 10.02.2014.
- Brauwelt (2009):** <http://www.ifuma.de/pdf/Artikel%20-%20Konsolidierung%20bei%20Bier-Mix-Getraenken%20-%20Brauwelt.doc>. Stand: 10.02.2014.
- Buchheister, H. (2011):** <http://www.fr-online.de/wirtschaft/neue-zielgruppen-bier-mit-himbeer-geschmack,1472780,8370416.html>. Stand: 10.02.2014.
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2012):** <http://www.bmelv.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/2012/118-Zahl-der-Woche.html>. Stand: 10.02.2014.
- Clausthaler (2014):** http://www.clausthaler.de/downloads/clt_pdf_historie_de.pdf. Stand: 10.02.2014.
- Designbote.com (2009):** http://designbote.com/wp-content/uploads/2009/09/red_dot_bitburger_premium_flasche.png. Stand: 10.02.2014.

- Deutscher Brauer-Bund e.V. (2014a):** <http://www.brauer-bund.de/bier-ist-rein/reinheitsgebot.html>. Stand: 10.02.2014.
- Deutscher Brauer-Bund e.V. (2014b):** <http://www.brauer-bund.de/index.php?id=20>. Stand: 10.02.2014.
- Deutscher Brauer-Bund e.V. (2014c):** <http://www.brauer-bund.de/index.php?id=11&ageverify=16&PHPSESSID=1379e7a214ec2637a472afc7ce50b1b9>. Stand: 10.02.2014.
- Deutscher Fußball-Bund e.V. (2014):** <http://www.dfb.de/?id=11092>. Stand: 10.02.2014.
- Die Internationale Brau-Manufacturen GmbH (2014):** http://www.braufactum.de/Innovation:_:19.html. Stand: 10.02.2014.
- Dierig, C. (2013):** <http://www.welt.de/sonderthemen/bierreport/article121295070/Brauereien-setzen-auf-neuen-Hoffnungstraeger.html>. Stand: 10.02.2014.
- Ehrl, A. (2012):** <http://www.research-results.de/fachartikel/2012/ausgabe-2/greifen-sie-zu.html>. Stand: 22.04.2014.
- Facit Marketing-Forschung (o.J.):** <http://www.facit-research.com/downloads/9-1356-319/facit%20Black%20Box%20Biermarken.pdf>. Stand: 10.02.2014.
- GfK Panel Services Deutschland; Accenture (2008):** www.gfkps.com/imperia/md/content/ps_de/discounterstudie.pdf. Stand: 10.02.2014.
- Gourmondo (2014):** <http://www.gourmondo.de/g/category/NN122600/Edelbier.jsf>. Stand: 10.02.2014.
- Greive, M. (2014):** <http://www.welt.de/wirtschaft/article123840468/Preis-Absprachen-das-Kartellamt-zeigt-Schlagkraft.html>. Stand: 10.02.2014.
- GS1 Germany (2014a):** <http://www.cm-toolbox.de/toolbox/content/taktiken/platzierung/direkteinstieg/platzierungsmethoden/>. Stand: 22.04.2014.
- GS1 Germany (2014b):** <http://www.cm-toolbox.de/toolbox/content/e853/e883/e894/e930/e932/blockbildung.jpg>, Stand: 10.02.2014.
- gutewerbung.net (2013):** http://www.gutewerbung.net/wp-content/uploads/2013/02/astra_da-wurde-doch-was-gemacht-werbung.jpeg. Stand: 10.02.2014.
- Holsten-Brauerei AG (2014):** <http://www.astra-bier.de/de/astra/biersorten.html>. Stand: 10.02.2014.
- Homepage-Sauerland.de (o.J.):** http://www.homebase-sauerland.de/tl_files/homebase_sauerland/images/news/klitschko.jpg. Stand: 10.02.2014.
- Icon Added Value (2011):** <http://source.icon-added-value.com/marken-studie-herausforderungen-und-chancen-fur-regionale-biermarken-eine-analyse-des-deutschen-biermarktes/>. Stand: 10.02.2014.
- Jagdschloss Hubertus (2012):** <http://www.paulaner-biergarten-erfurt.de/cms/index.php>. Stand: 10.02.2014.
- Jahrgangsgerauesche.de (2011):** <http://www.jahrgangsgerauesche.de/wp-content/uploads/2011/04/becksgold-fresh-experience-fanta4-detail-3x3.jpg>. Stand: 10.02.2014.
- John, M. (2013):** http://fzarchiv.sachon.de/pdf/Getraenke-Fachzeitschriften/Brauindustrie/2013/07_13/BI_07-13_21_Auf_ein_Wort.pdf. Stand: 10.02.2014.
- Karlsberg Brauerei GmbH (2014):** <http://www.karlsberg-gastro.de/index.php>. Stand: 22.04.2014.
- Krombacher Brauerei Bernhard Schadeberg GmbH & Co. KG (2012):** <http://www.presseportal.de/pm/42000/2258809/10-jahre-krombacher-regenwald-projekt-naturschutz-braucht-ausdauerbild>. Stand: 10.02.2014.
- Krombacher Brauerei Bernhard Schadeberg GmbH & Co. KG (2014a):** <https://www.krombacher.de/UnsereBiere/KrombacherPils/>. Stand: 10.02.2014.
- Krombacher Brauerei Bernhard Schadeberg GmbH & Co. KG (2014b):** <http://klimaschutzprojekt.krombacher.de/engagement/klimaschutzprojekt/weitere-massnahmen/wiederaufforstung-in-deutschland/>. Stand: 10.02.2014.
- Media.xad (2014):** <http://media.xad.de/print/o/print79428.jpg>. Stand: 10.02.2014.
- Mixology.eu (o.J.):** <http://mixology.eu/wp-content/uploads/images/astra-packshot.jpg>. Stand: 10.02.2014.
- o.V. (2010):** http://www.giessener-allgemeine.de/Home/Artikel,-Biermarkt-hat-ein-Demografieproblem-_arid,203430_regid,1_puid,1_pageid,290.html. Stand: 10.02.2014.
- o.V. (2012):** <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/bierbrauer-welche-deutsche-brauerei-wem-gehoeert/6106208.html?slp=true&p=9&a=false#image>. Stand: 10.02.2014.
- o.V. (o.J.):** <http://i1.yimg.com/vi/ZkN5vO1OGtY/hqdefault.jpg>. Stand: 10.02.2014.
- Oettinger Brauerei GmbH (2014):** <http://oettinger-bier.de/philosophie-2>. Stand: 10.02.2014.
- paul + paul GmbH & Co. KG (2014):** http://www.paulundpaul.eu/images/940x627/products/images/products/boden-haengedisplays_120280_kastenstecker_0.jpg, Stand: 10.02.2014.
- Paulaner Brauerei GmbH & Co KG (2014):** <http://www.paulaner.de/home.php>. Stand: 10.02.2014.
- Privatbrauerei MORITZ FIEGE GmbH & Co. KG (2013):** <http://www.moritz-fiege.de/aktuelles>. Stand: 10.02.2014.
- Radeberger Exportbierbrauerei GmbH (2011):** <http://www.bierwelten.de/201104151385/news/radeberger/genuss-volle-partnerschaft-radeberger-pilsner-ist-neuer-sponsor-der-domstufen-festspiele-erfurt.html>. Stand: 10.02.2014.
- Radeberger Exportbierbrauerei GmbH (2010):** http://www.radeberger-gruppe.de/files/mitarbeiterzeitung/MAZ0410_0.pdf. Stand: 10.02.2014.
- Radeberger Exportbierbrauerei GmbH (o.J.):** <http://www.radeberger.de/site/assets/files/1544/semperoper-1.pdf>. Stand: 10.02.2014.
- Scheier, C. (o.J.):** http://www.implicit-marketing.de/leseproben/pdf/Wie-Werbung-Wirkt_Becks-vs-Jever.pdf. Stand: 10.02.2014.
- Schimansky, S. (2013):** <http://www.zeit.de/wirtschaft/2012-09/biermarkt-international>. Stand: 10.02.2014.
- Schneider, B. (2008):** <http://www.best-practice-business.de/blog/marketing-klbudget/2008/03/16/nicht-nur-billigbierre-konnen-ohne-groses-marketingbudget-erfolgreich-werden/>. Stand: 10.02.2014.
- SchoeffhoferTeam (2011):** http://www.youtube.com/watch?v=zQypVtK3_3g. Stand: 10.02.2014.
- Statista (2012a):** <http://de.statista.com/statistik/studie/id/6543/dokument/konsum-von-getraenken---statista-dossier/>. Stand: 10.02.2014.
- Statista (2012b):** <http://de.statista.com/statistik/studie/id/6641/dokument/konsum-von-alkohol---statista-dossier/>. Stand: 10.02.2014.
- Statista (2013a):** <http://de.statista.com/statistik/studie/id/6466/dokument/bier-im-handel---statista-dossier/>. Stand: 10.02.2014.
- Statista (2013b):** <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/216493/umfrage/die-meistverkauften-biermarken-in-deutschland/>. Stand: 10.02.2014.
- Statista (2013c):** <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/13473/umfrage/werbeinvestitionen-fuer-alkoholhaltige-getraenke-seit-1997/>. Stand: 10.02.2014.
- Statista (2014):** <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/169389/umfrage/entwicklung-des-mediasplit-bei-werbung-fuer-bier-seit-2006/>. Stand: 10.02.2014.
- Sternburg Brauerei GmbH (2012):** <http://www.sternburg-bier.de/sternburg-bier/historie/>. Stand: 10.02.2014.
- Trinkgut Arstedt (o.J.):** <http://www.trinkgutsarstedt.de/wp-content/uploads/fc-bayern-paulaner-fanbier-anzeige.png>. Stand: 10.02.2014.
- WARSTEINER Brauerei Haus Cramer KG (2013):** <http://warsteiner.de/blog/alle/warsteiner-ist-exklusivpartner-von-hertha-bsc>. Stand: 10.02.2014.
- WdtB GmbH (2014):** <http://bierbier.org/website/worum-es-geht/>. Stand: 10.02.2014.
- WdtB GmbH (o.J.):** http://bierbier.org/website/wp-content/themes/bierbier/grafiken/flaschen_beide.jpg. Stand: 10.02.2014.
- Wirtschaftslexikon24.com (2013):** <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/brauereidarlehen/brauereidarlehen.htm>. Stand: 10.02.2014.
- Wordpress (2014):** <http://whrs9b.wordpress.com/category/aktuelles/>. Stand: 10.02.2014.

Bankenmarketing für das Privatkundengeschäft – Besonderheiten und Beispiele

von Julia Piep

„Kennen Sie SEPA?“ Diese Frage dürfte zu Beginn des Jahres 2014 von fast allen deutschen Bürgern bejaht werden. Mit der *Single Euro Payments Area* (im Folgenden *SEPA* genannt) kriert Europa einen zunehmend einheitlichen Finanzmarkt und schafft die Unterschiede zwischen nationalen und europäischen Zahlungen ab.¹ Seit dem ersten Februar 2014 ersetzt *SEPA* somit nationale Überweisungen und Lastschriften in Deutschland. Das einheitliche Zahlungsverkehrsinstrument rüttelt den Bankenmarkt auf, und bringt die Banken erneut in die Schlagzeilen vieler deutscher Fachzeitschriften und auch in die Köpfe der Bürger. Doch nicht nur *SEPA* bestimmt aktuell die deutsche Medienlandschaft. Die *Commerzbank* wirbt in den Jahren 2012 und 2013 mit den folgenden Aussagen und entfacht damit ebenfalls Diskussionen um die deutschen Banken: *„Woran liegt es, dass man den Banken nicht mehr vertraut? Manche Banken sagen, das liegt an den Krisen. Andere, an den Börsen. Wir haben etwas getan, was für uns bisher vielleicht nicht typisch war: Wir haben die Gründe bei uns gesucht. Und uns gefragt: Braucht Deutschland noch eine Bank, die einfach so weitermacht? Oder brauchen wir eine Bank, die endlich Schluss macht mit neuen Spekulationen auf Grundnahrungsmittel? Eine Bank, die erneuerbare Energie für die Zukunft finanziert? Eine Bank, die auch kleinen und mittleren Unternehmen Kredite gibt? Eine Bank, die ihre Berater nicht belohnt, wenn sie möglichst viele Verträge verkaufen – sondern erst dann, wenn ihre Kunden zufrieden sind. Vor uns liegt ein langer Weg. Aber auch der beginnt mit dem ersten Schritt.“*²

Unter Betrachtung der hohen Präsenz der Banken in den aktuellen Medien sowie am Markt erscheint eine Auseinandersetzung mit dieser Branche sowie der Vermarktung der Bankinstitute als essentiell. Die vorliegende Arbeit beleuchtet das Bankenmarketing für Privatkunden in Deutschland und setzt sich mit deren zentralen marktbezogenen Herausforderungen auseinander. Hauptuntersuchungsaspekt ist dabei die Frage, welche branchenspezifischen Besonderheiten die Marketingmanager der Banken berücksichtigen müssen, um ihre Institute langfristig erfolgreich zu führen. Damit einhergehend soll die Arbeit einen Aufschluss über die nachfolgenden Fragen geben: Worin unterscheiden sich die Banken voneinander und der Bankenmarkt von anderen Branchen? Welchen Herausforderungen und Besonderheiten müssen sie sich stellen? Welche Leistungen und Konditionen bieten die Banken ihren Kunden? Wie versuchen die Banken, ihre Zielgruppe zu erreichen und neue Kunden zu akquirieren? Zu Beginn soll eine Definition des Bankenbegriffes ein grundlegendes Verständnis für die gesamte Thematik schaffen. Im Anschluss daran erfolgt eine Beschreibung und Analyse des deutschen Bankenmarktes hinsichtlich seines strukturellen Aufbaus, der marktpolitischen Besonderheiten sowie der aktuellen Herausforderungen, denen sich die Bankinstitute stellen müssen. Da die Zielgruppensegmentierung im Bankenmarkt ebenfalls durch Eigenheiten gekennzeichnet ist, soll diese im zweiten Kapitel angesprochen werden. Anschließend werden zwei zentrale Besonderheiten in Bezug auf das Marketing der Banken dargestellt. Dabei werden zunächst die Charaktereigenschaften von Dienstleistungen aufgezeigt. Anknüpfend daran wird das Markenmanagement der Banken diskutiert,

da dies für die Unternehmen dieser Branche einen hohen Stellenwert einnimmt. Im vierten Kapitel wird das Marketinginstrumentarium der Banken vorgestellt. Damit einhergehend sollen Praxisbeispiele die theoretischen Erkenntnisse zusätzlich veranschaulichen und unterstützen. Schlussendlich erfolgen im Fazit eine Zusammenfassung der grundlegenden Aspekte dieser Arbeit sowie die Beantwortung der zentralen Fragestellung.

1 Grundlagen und Marktbeschreibung des deutschen Bankenwesens

Die ersten Ursprünge der Bankgeschäfte wurden bereits in der Antike getätigt, denn der Münzgeldwechsel der damaligen Zeit sowie das Aufbewahren wertvoller Gegenstände in den Tempeln können durchaus als erste Banktätigkeiten angesehen werden. Die ersten deutschen Banken wurden bereits vor über 300 Jahren gegründet.³ Es handelt sich also um eine Branche, die auf eine lange Historie zurückblicken kann und gleichzeitig viele Besonderheiten aufweist. Nachfolgend sollen deshalb zunächst die zentralen Grundlagen des Bankenwesens untersucht werden.

1.1 Begriffsklärung Bank

Bis zum heutigen Tage existiert keine einheitliche Definition der Banken aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre. Dies findet seine Ursache hauptsächlich darin, dass Banken keine statischen Gebilde darstellen, sondern ständigen Veränderungen am Markt ausgesetzt sind und damit einhergehend einen dynamischen Charakter aufweisen.⁴ Aufgrund dessen soll, durch Heranziehen unterschiedlicher Betrachtungsweisen, insgesamt ein allgemeines Verständnis geschaffen werden.

Das Kreditwesengesetz (im Folgenden *KWG* genannt) definiert Banken aus einer juristischen Perspektive: *„Kreditinstitute sind Unternehmen, die Bankgeschäfte gewerbsmäßig oder in einem Umfang betreiben, der einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert.“*⁵ Darüber hinaus beschreibt das Gesetz die zentralen Geschäfte, die ein Kreditinstitut ausführt. Demnach zählen zu den Bankgeschäften nach § 1 des *KWG* Einlagengeschäfte, Pfandbriefgeschäfte, Kreditgeschäfte, Diskontgeschäfte, Finanzkommissionsgeschäfte, Depotgeschäfte, Revolvinggeschäfte, Garantieschäfte, Scheckeinzugsgeschäfte, Wechseleinzugsgeschäfte, Reisescheckgeschäfte, Emissionsgeschäfte sowie die Tätigkeiten als zentraler Kontrahent. Darüber hinaus definiert das *KWG* auch eine Reihe von Ausnahmen. Diese beziehen sich auf Institute, die zwar nach § 1 Abs. 1 des *KWG* Bankgeschäfte betreiben, jedoch im Sinne des Gesetzes keine Kreditinstitute darstellen. In der Literatur werden diese auch als „Unternehmen mit

Julia Piep (B.A.)

studiert im Masterstudiengang
„Business Management“ an der
FH Erfurt.



Kontakt: julia.piep@web.de

¹ Vgl. Grill, W. / Perczynski, H. (2013), S.126.

² Commerzbank (o.J.).

³ Vgl. Tolkmitt, V. (2007), S.12ff.

⁴ Vgl. Becker, H.P. / Peppmeier, A. (2011), S.14.

⁵ § 1 Abs. 1 S. 1 *KWG* (1998).



Abb. 1: Strukturierung des deutschen Bankenmarktes nach dem Drei-Säulen-Prinzip
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Grill, W. / Perczynski, H. (2013), S.47.

banknaher Geschäftstätigkeit“ bezeichnet.⁶ Zu den zentralen Ausnahmen zählen dabei die *Deutsche Bundesbank*, die *Kreditanstalt für Wiederaufbau*, Sozialversicherungsträger, die *Zentralbank*, Kapitalanlagegesellschaften, Versicherungsunternehmen, das Pfandleihgewerbe, Unternehmensbeteiligungsgesellschaften sowie Unternehmen, die Finanzkommissionsgeschäfte ausschließlich an einer Derivatebörse anbieten.⁷

Ergänzend zu dieser juristischen Begriffsklärung soll für die vorliegende Arbeit auch der betriebswirtschaftliche Kernaspekt der Banken dargestellt werden. Im Hinblick darauf definieren Becker und Peppmeier Banken als „Dienstleistungsbetriebe, die Geld- und Kapitalanlagen, Finanzierungen, Zahlungsabwicklungen und sonstige Leistungen (z.B. Beratung, Risikoübernahme, Vermittlung und Verwaltung) anbieten“.⁸ Demnach steht bei Kreditinstituten neben dem klassischen Aktiv- und Passivgeschäft – wie beispielsweise dem Kredit- und Einlagengeschäft – die Dienstleistung von Service, Beratung und Vermittlung im Vordergrund.

Auch die Sparkassen stellen eine Form der Kreditinstitute im Sinne des § 1 Abs. 1 KWG dar. Da diese jedoch im Begriff der ‚Bank‘ nicht direkt erfasst werden, wird in der Gesetzgebung allgemein der übergeordnete Begriff der Kreditinstitute verwendet. In den weiteren Ausführungen werden beide Begriffe synonym verwendet.

1.2 Strukturierung des Bankenmarktes

Auf dem deutschen Bankenmarkt existieren drei voneinander abgrenzbare Säulen, weshalb das System in der Literatur auch als ‚Drei-Säulen-Prinzip‘⁹ der Kreditwirtschaft oder als Universalbankensystem bekannt ist. Die in dieser Strukturierung berücksichtigten Kreditinstitute werden als Full-Service-Banken bezeichnet, welche in allen wesentlichen Bankgeschäften tätig sind. Die drei Säulen dieser Strukturierungsform werden hinsichtlich ihrer Zielsetzung und Wirtschaftsgesinnung unterschieden.¹⁰ Abbildung 1 verdeutlicht die Bankenstrukturierung und -gruppierung in Deutschland. Der Kreditbankensektor bildet die erste Sparte des Drei-Säulen-Prinzips. Die Kreditbanken besitzen eine privatrechtliche Form und verfügen vor allem in größeren Städten über ein gut ausgeprägtes Zweigstellennetz.¹¹ Ihre Hauptzielset-

zung liegt in der erwerbswirtschaftlichen Gewinnerzielung. Zudem fokussieren sie ihre Bankgeschäftstätigkeiten nicht nur auf den deutschen Markt, sondern sind auch international tätig.¹² Die *Deutsche Bank*, die *Commerzbank*, die *UniCredit Bank* und die *Deutsche Postbank* stellen die vier größten und bekanntesten Kreditbanken dar. Neben den Großbanken zählen auch Regionalbanken und Niederlassungen ausländischer Banken zum Sektor der Kreditbanken.

Die zweite Säule bilden die öffentlich-rechtlichen Institutionen, auch Sparkassenorganisationen genannt. Die Banken dieses Sektors sind als Anstalten öffentlichen Rechts formiert.¹³ Sie fungieren nach dem Regionalprinzip, wonach die jeweiligen Institutionen dieser Säule nicht in gegenseitiger Konkurrenz stehen sollen und

eine Kreditvergabe an Personen erfolgt, die ihren Wohnsitz im räumlichen Geschäftsbereich der jeweiligen Bank haben.¹⁴ Im Vergleich zu den Kreditbanken fokussieren die öffentlich-rechtlichen Institutionen weniger eine Gewinnerzielung und -maximierung, sondern vielmehr die Förderung der regionalen Wirtschaft sowie des Gemeinwohls der Bürger.¹⁵ Der Sparkassensektor setzt sich aus den deutschen Sparkassen als Primärinstitute, den Landesbanken und der *Deka Bank* zusammen.

Genossenschaftsorganisationen stellen die dritte und letzte Säule dar. Die Banken dieser Säule sind, ebenfalls wie die Sparkassen, besonders stark in ländlichen Regionen angesiedelt. Im Fokus der Genossenschaften steht das Förderungsprinzip, welches mittels der gemeinschaftlichen Orientierung der Banken die Förderung ihrer Mitglieder vollzieht.¹⁶ Die ursprüngliche Ausrichtung auf die Mitgliederförderung wurde über die vergangenen Jahrzehnte langsam aufgebrochen, weshalb zunehmend auch Nicht-Mitglieder gefördert werden. Aktuell sind jedoch noch immer mehr als die Hälfte der Privatkunden Mitglieder der Genossenschaftsbanken.¹⁷ Sie sind in ihren Aufgaben und Ausrichtungen denen des Sparkassensektors ähnlich, unterscheiden sich jedoch dahingehend, dass sie rechtlich und wirtschaftlich selbständig arbeiten.¹⁸ Kreditgenossenschaften, wie beispielsweise die Volksbanken und Raiffeisenbanken, stellen die Primärinstitute der Genossenschaftsorganisationen dar.

Neben den Universalbanken fungieren auch Spezialinstitute auf dem deutschen Bankenmarkt. Diese betreiben nur wenige der im KWG genannten Bankgeschäfte und sind somit auf wesentliche Teilbereiche spezialisiert. Zu ihnen zählen unter anderem die Realkreditinstitute, Banken mit Sonderaufgaben sowie Bausparkassen. Der Kreditinstitutbegriff nach dem § 1 Abs. 1 Satz 2 KWG hält jedoch stark an dem Universalprinzip fest.¹⁹ Auch die vorliegende Arbeit legt ihren Fokus auf die Universalbanken, da diese die breite Palette der Bankgeschäfte verfolgen und am Markt anbieten sowie den größten Anteil an den deutschen Bankenmarktgeschäften aufweisen. Die Spezialbanken sind im Vergleich

⁶ Vgl. Büschgen, H.E. / Börner, C.J. (2003), S.90ff.

⁷ Vgl. § 2 KWG (1998).

⁸ Becker, H.P. / Peppmeier, A. (2011), S.14.

⁹ Ashauer, G. (2005), S.25.

¹⁰ Vgl. Grill, W. / Perczynski, H. (2013), S.46.

¹¹ Vgl. Bacher, U. (2012), S.19.

¹² Vgl. Grill, W. / Perczynski, H. (2013), S.46.

¹³ Vgl. Bacher, U. (2012), S.18.

¹⁴ Vgl. Grill, W. / Perczynski, H. (2013), S.50.

¹⁵ Vgl. Tolkmitt, V. (2007), S.9.

¹⁶ Vgl. Grill, W. / Perczynski, H. (2013), S.51.

¹⁷ Vgl. Bacher, U. (2012), S.19.

¹⁸ Vgl. Grill, W. / Perczynski, H. (2013), S.51.

¹⁹ Vgl. Becker, H.P. / Peppmeier, A. (2011), S.15.

nur mit einem Anteil von insgesamt circa 20 Prozent am gesamten Geschäftsvolumen beteiligt.²⁰

1.3 Besonderheiten des Bankenmarktes

Eine erste Besonderheit des deutschen Bankenmarktes gegenüber anderen Ländern sowie anderen Branchen stellen die rechtlichen Regulierungen und Beschränkungen dar. Am deutschen Markt agieren Aufsichtsinstitutionen, die eine ordnungsgemäße Abwicklung der Bankgeschäfte überwachen.²¹ Die Bankenaufsicht besteht aus der *Deutschen Bundesbank* und der *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht* (im Folgenden *BaFin* genannt). Dabei übernimmt die letztgenannte die hoheitlichen Aufgaben. Laufende Überwachungen der Institute am deutschen Markt werden von der *Bundesbank* verwirklicht.²² Die gesetzliche Fixierung der Vorschriften und Normen für das deutsche Bankwesen sind im KWG, Bundesbankgesetz, Gesetz über die *BaFin* sowie in institutsgruppenorientierten Gesetzen, wie beispielsweise dem Sparkassengesetz und geschäftsartenorientierten Gesetzen, wie zum Beispiel dem Depotgesetz, verankert.²³ Insbesondere das KWG stellt vielfältige Anforderungen an ein Kreditinstitut. Dazu zählen §§ 32 und 33 KWG, die die Erlaubnis zum Betreiben von Bankgeschäften vorschreiben sowie § 10 KWG, welcher die Kapitalanforderungen und deren Kontrolle gesetzlich fixiert. Neben dem KWG wird der deutsche Bankenmarkt auch durch landesübergreifende gesetzliche Vorschriften reguliert und beschränkt. Ein Beispiel stellt das *dritte Risikotragfähigkeitskonzept des Basler Ausschusses* (im Folgenden *Basel III* genannt) dar, das seit 2010 aktiv ist. Hierbei haben sich die wichtigsten Industriestaaten gesetzliche Mindestanforderungen bezüglich der Eigenkapital- und Liquiditätsstandards ihrer Banken gesetzt. Im Vergleich zum Vorgänger von *Basel III* wurde der Fokus – insbesondere aufgrund der tiefgreifenden Auswirkungen der Banken- und Finanzkrise – auf eine Stärkung der Quantität und Qualität des Eigenkapitals, eine verbesserte Risikogewichtung sowie eine Stärkung der Langfristorientierung der Bankgeschäfte gelegt. Die internationalen Vorgaben beeinflussen den deutschen Bankensektor und seine Freiheiten somit ebenfalls stark, denn bei Verstößen gegen die Mindestanforderungen folgen Sanktionen durch die *BaFin*.²⁴ Strukturelle Unterschiede des deutschen Bankenmarktes gegenüber den ausländischen Bankensystemen stellen weitere Besonderheiten dar. Zum einen unterscheidet sich die sektorale Verteilung der Bankgruppen in Deutschland stark von denen der anderen Staaten. Der Anteil der Privatbanken am deutschen Bankenmarkt ist mit circa 20 Prozent im internationalen Vergleich sehr gering. Der hohe zahlenmäßige Anteil der öffentlich-rechtlichen und genossenschaftlichen Banken am Markt von insgesamt über 1500 Banken verdeutlicht eine starke dezentrale Ausrichtung des deutschen Bankenmarktes. Außerdem nehmen allein die

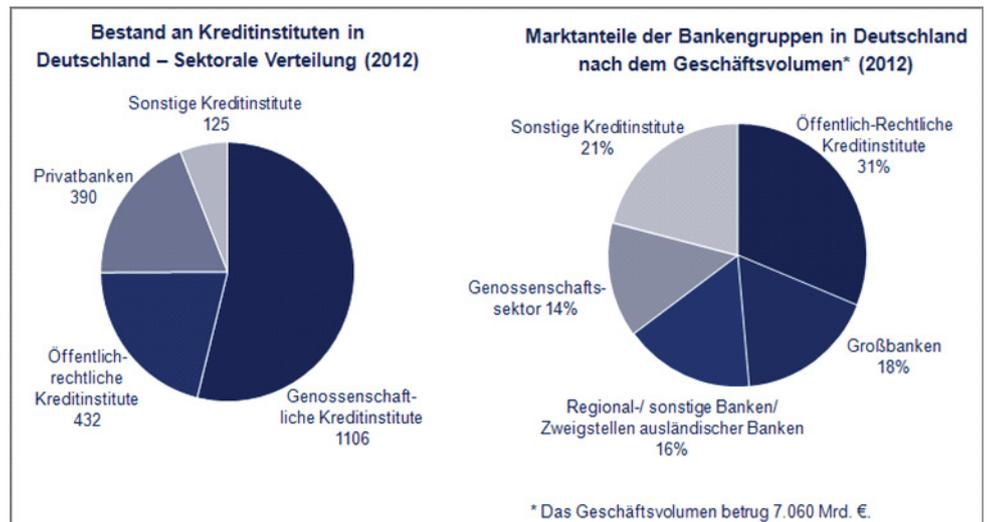


Abb. 2: Strukturmerkmale des deutschen Bankenmarktes hinsichtlich sektoraler Verteilung und Marktanteile

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Deutsche Bundesbank (2013); Statista (o.J. a).

Sparkassen und Landesbanken einen Marktanteil von über 30 Prozent ein. Abbildung 2 verdeutlicht diese Verteilungen am deutschen Markt hinsichtlich der Anzahl und des Marktvolumens. Bei den Sparkassen und Landesbanken steht – wie im Kapitel 1.2 bereits dargestellt – eine Gewinnmaximierung weniger im Fokus. Da die öffentlich-rechtlichen und genossenschaftlichen Banken am deutschen Bankenmarkt ein solch großes Volumen einnehmen, verkörpert die nur begrenzte Renditeorientierung des Bankenmarktes ein zentrales charakteristisches Merkmal. Damit einhergehend nehmen die deutschen Banken im internationalen Vergleich eine eher geringe Stellung ein, da das Ansehen einer Bank am wirtschaftlichen Erfolg gemessen wird.²⁵ Lediglich die *Deutsche Bank* genießt über die Landesgrenzen hinaus ein hohes Ansehen und ist in internationalen Rankings unter den führenden globalen Banken aufgeführt.²⁶ Eine weitere Besonderheit des deutschen Bankenmarktes stellt der Gruppenwettbewerb dar. Die Bankensektoren der Sparkassen und der Volks- und Raiffeisenbanken agieren am Markt als Verbund und nicht als eigenständige Institutionen, obwohl sie rechtlich selbständige, autonome Institute darstellen. Diese Verbundsysteme praktizieren unter anderem einen einheitlichen Marktauftritt, ein einheitliches Marketing sowie eine gemeinsame Entwicklung betriebswirtschaftlicher Instrumente und verzichten dadurch auf die Entwicklung einer institutspezifischen Unique Selling Proposition (USP).²⁷ Durch den Verbund entwickeln die einzelnen kleinen eigenständigen Institute gemeinsame Größen- und Kostenvorteile²⁸ und können beispielsweise durch die gemeinsame Werbung gegenüber größeren Kreditbanken am Markt auffallen. In keinem anderen Land weltweit nehmen Verbundgruppen einen solch großen zahlenmäßigen Anteil ein, weshalb sie eine weitere charakteristische Besonderheit des deutschen Bankenmarktes verkörpern.

1.4 Aktuelle Herausforderungen für Banken

Auch die deutschen Kreditinstitute müssen sich aktuellen Herausforderungen am Markt stellen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit weiterhin aufrechterhalten zu können. Drei zentrale aktuelle Herausforderungen sind der verstärkte Wettbewerb durch zunehmende Digitalisierung und branchenfremde

²⁰ Vgl. Statista (o.J. a).

²¹ Vgl. Bacher, U. (2012), S.37f.

²² Vgl. Becker, H.P. / Peppmeier, A. (2011), S.36.

²³ Vgl. Becker, H.P. / Peppmeier, A. (2011), S.33f.

²⁴ Vgl. Bacher, U. (2012), S.41f.

²⁵ Vgl. o.V. (o.J.).

²⁶ Vgl. Hüthig, S. (2014).

²⁷ Vgl. Ashauer, G. (2005), S.19.

²⁸ Vgl. Bacher, U. (2012), S.21.

Konkurrenten, die zunehmende Markttransparenz sowie der starke Finanzdruck.

Der deutsche Bankenmarkt war seit jeher einem Wettbewerb zwischen den Bankengruppen sowohl innerhalb des Kreditbankensektors als auch im internationalen Vergleich ausgesetzt. Jedoch nimmt dieser Wettbewerb zunehmend neue Maßstäbe an, was eine zentrale Hürde für die Banken verkörpert. Insbesondere die zunehmende Digitalisierung und das Aufkommen branchenfremder Konkurrenten verschärfen den Wettbewerb. Erstgenanntes findet seine Ursache darin, dass Bankenprodukte gut digitalisierbar sind und somit der Vormarsch des Internets auch im Bankensektor stattfindet.²⁹ Kunden stehen verstärkt vor der Wahl, ihre Bankgeschäfte vor Ort oder aber online über das Internet zu tätigen. Die zunehmende Selbstbedienung der Kunden sorgt dafür, dass die klassischen örtlichen Anbieter bedroht werden und neue Bankentypen, wie beispielsweise Internetbanken, entstehen.³⁰ Ein Beispiel stellt die *ING Diba*, eine auf den Internetvertriebsweg spezialisierte Direktbank, dar. Sie wurde 2012 zum sechsten Mal in Folge von 130.000 Befragten als beliebteste deutsche Bank bewertet,³¹ was die Wettbewerbskraft der Internetbanken beispielhaft verdeutlicht. Ebenso verschärfen branchenfremde beziehungsweise banknahe Konkurrenten, wie zum Beispiel Versicherungen und Autobanken, die Konkurrenzsituation am Markt.³² Sie übernehmen zunehmend die klassischen Aufgaben der Kreditinstitute, was dazu führt, dass der Kunde sich einem noch größeren Angebot von Bank- und Finanzprodukten am Markt gegenüber sieht.

Darüber hinaus stellt eine zunehmende Markttransparenz in Verbindung damit, dass die Verbraucher stärker aufgeklärt sind, die Banken vor große Herausforderungen. Die Aufgeklärtheit der Verbraucher wird einerseits durch das Internet ermöglicht. Andererseits unterstützen auch kritische Betrachtungen der Banken in der Öffentlichkeit dies. Insbesondere Verbraucherzentralen, Fachzeitschriften oder die *Stiftung Warentest* kommentieren und vergleichen die verschiedenen Angebote und kommunizieren ebenso Schwachstellen und Fehler der Banken. Zudem hinterließ die Banken- und Finanzkrise tiefe Spuren in den Köpfen der Kunden, weshalb die Grundstimmung der Verbraucher gegenüber dem Bankenmarkt stark gewachsen ist.³³ Ein Glaubwürdigkeitsschwund ist ebenso eine Folge der Krise wie auch das Aufbrechen von vertrauensvollen Bindungen zwischen Verbrauchern und Banken. Damit einhergehend ist ein wachsender Loyalitätsschwund der Kunden zur Hausbank festzustellen, sodass mittlerweile bereits jeder dritte Bankkunde bereit ist, seine Hausbank zu wechseln,³⁴ was aus Sicht der Banken ein hoher Risikofaktor ist.³⁵ Zudem entwickeln die Kunden eine zunehmende Preissensibilität sowie ein verstärktes Konditionenbewusstsein. Dies geht damit einher, dass sich die Verbraucher – neben ihrer zunehmenden Aufgeklärtheit – auch steigenden Lebenshaltungskosten sowie veränderten Wirtschaftssituationen stellen müssen. Deshalb steht für eine Vielzahl der Verbraucher das Sparen auch in Bezug auf die Rahmenbedingungen der Bankdienstleistungen, z.B. hinsichtlich der Kontoführungsgebühren, im Fokus.³⁶ Diese veränderten Anforderungen und Verhaltensweisen der Kunden müssen von den Kreditinstituten berücksichtigt werden, weshalb auch eine strategische Bindung und Umwerbung der Kunden zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Eine dritte zentrale Herausforderung stellt der hohe finanzielle Druck dar, dem die Banken ständig ausgesetzt sind. So sind sie durch die Bestimmungen und Mindestanforderungen, die beispielsweise in *Basel III* festgesetzt sind, dazu verpflichtet, ausreichend finanzielle Mittel zur eigenen Sicherung aufzuweisen. Im Allgemeinen versuchen die Kreditinstitute ihre Konditionen im Bereich der Geldanlage und der Kredite für den Kunden so attraktiv wie möglich zu gestalten, wobei im Extremfall auch von Konditionenschlachten gesprochen werden kann, da der Kunde im Bankensektor vorwiegend über den Preis beworben wird. Diesbezüglich müssen Banken langfristig die negativen Folgen dieser Entwicklung tragen, was rückläufige Zinsmargen verursacht. Da diese jedoch die zentrale Erfolgsquelle der Kreditinstitute darstellen und erhebliche Auswirkungen auf ihr Gesamtbetriebsergebnis haben, entsteht ein enormer Kostendruck für die Banken.³⁷ Selbst steigende Provisionsspannen können die sinkenden Zinsmargen der Banken in der Regel nur sehr bedingt auffangen und keinesfalls ausgleichen. Deshalb müssen Banken Kosteneinsparungen vornehmen, damit sie einen wirtschaftlichen Bestand haben und wettbewerbsfähig bleiben können. Diesbezüglich setzen sie zunehmend darauf, Zweigstellen zu schließen und zu fusionieren, um Sach- und Personalkosten einzusparen sowie Teilaufgaben ihrer Geschäftstätigkeiten outzusourcen.³⁸ Am deutschen Bankenmarkt ist in den letzten Jahren eine deutliche Ausdünnung des Zweigstellennetzes zu beobachten. Während im Jahr 1995 noch 67.930 Filialen am deutschen Markt etabliert waren, existierten im Jahr 2012 nur noch 36.283 Zweigstellen der Banken.³⁹ Die abnehmende Zweigstellenanzahl ist in allen drei Bankensektoren zu beobachten. So verringerten die Kreditbanken ihr Filialnetz im Jahr 2012 im Vergleich zum Vorjahr um zehn Prozent und die öffentlich-rechtlichen sowie genossenschaftlichen Institute um jeweils circa 1,5 Prozent. Zudem verkörpert das Marketing, insbesondere das Werbebudget – wie auch in anderen Branchen – eine erste Stellschraube zur Kostenreduktion. Aufgrund sinkender Budgets ist das Bankenmarketing somit einmal mehr gefordert, innovative Marketingaktivitäten zu entwickeln und das verbleibende Budget effizient einzusetzen.⁴⁰ Jedoch können Einsparungen dieser Art und steigende Provisionsspannen den finanziellen Druck langfristig gesehen nicht kompensieren, weshalb dieses Problem eine anhaltende Herausforderung für die Kreditinstitute darstellt.

2 Zielgruppenbetrachtung im Bankenmarketing

Bankkunden sind durch sehr heterogene Bedürfnisse und Wertvorstellungen gekennzeichnet, weshalb sie ebenso differenzierte Erwartungen an die Banken hinsichtlich ihrer Produktangebote sowie deren Beratungs- und Serviceleistungen setzen. Damit einhergehend sind Kreditinstitute dazu angehalten, verstärkt zielgruppenspezifische Marketingaktivitäten umzusetzen, um den Interessenten optimale Lösungen bieten zu können.⁴¹

Grundsätzlich zielen Banken darauf ab, ein flächendeckendes Angebot für möglichst viele Kunden anzubieten, da nahezu jeder Bürger Bankgeschäfte tätigt und Bankleistungen in Anspruch nimmt.⁴² Dies unterscheidet die Banken deutlich von vielen anderen Branchen am Markt. Traditionell kann die Zielgruppe der Banken jedoch in zwei große Segmente, die Privat- und Firmenkunden, unterteilt werden.⁴³ Da der vorliegende Beitrag seinen Fokus auf das Privatkun-

²⁹ Vgl. Bacher, U. (2012), S.28.

³⁰ Vgl. Schwarzbauer, F. (2009), S.37.

³¹ Vgl. Schweizer, P. (2013), S.150.

³² Vgl. Schwarzbauer, F. (2009), S.38.

³³ Vgl. ebd., S.40.

³⁴ Vgl. Becker, E. (2012).

³⁵ Vgl. Bacher, U. S.108.

³⁶ Vgl. Schwarzbauer, F. (2009), S.40.

³⁷ Vgl. ebd., S.41.

³⁸ Vgl. Ashauer, G. (2005), S.172.

³⁹ Vgl. Deutsche Bundesbank (2013).

⁴⁰ Vgl. Schwarzbauer, F. (2009), S.42.

⁴¹ Vgl. Büschgen, H.E. / Büschgen, A. (2002), S.77.

⁴² Vgl. Grussert, H. (2009), S.34.

⁴³ Vgl. Bacher, U. (2012), S.121.

den Geschäft legt, wird für sämtliche Betrachtungen das Firmenkundengeschäft ausgeklammert. Auch das Segment der Privatkunden kann weiter differenziert werden. Hierbei findet in Theorie und Praxis eine Abgrenzung zwischen Standardkunden und vermögenden Privatkunden statt. Zur Gruppe der Standardkunden werden Lohn- und Gehaltsempfänger sowie Rentner gezählt, weshalb ein Mengengeschäft seitens der Banken umgesetzt wird. Dabei steht vor allem das Zahlungsverkehrs- und Spargeschäft im Zentrum der Betrachtung. Die Zielgruppe der Standardkunden ist breit gefächert und deshalb für Banken nur schwer überschaubar. Sie hat in der Regel einen Grundbedarf an verständlichen Standardprodukten.

Dieses Segment wird im großen Maße von den Sparkassen sowie Volks- und Raiffeisenbanken angesprochen. Die Kreditbanken hingegen zielen mit ihrem Leistungsangebot stärker auf die vermögenden Privatkunden ab. Dazu werden Unternehmer, leitende Angestellte oder Freiberufler gezählt. Die Kunden dieses Segmentes werden – vor allem im Bereich der Geldanlage und Finanzierung – im Sinne von Individualgeschäften betreut. Sie verspüren in der Regel einen Bedarf nach spezifischen Angeboten, die auf ihre derzeitige Lebenslage abgestimmt sind. Aufgrund der Tatsache, dass diese Zielgruppe zahlenmäßig überschaubar ist, ist eine individuelle Ausrichtung einfacher möglich als bei den Standardkunden.⁴⁴ Abbildung 3 verdeutlicht diesen grundsätzlichen Segmentierungsansatz.

Die zuvor dargestellten Segmente sind jedoch sehr heterogen, weshalb diese traditionelle Segmentierung und die dafür entwickelten Standardlösungen oftmals nicht ausreichend sind. Damit einhergehend werden individuell zugeschnittene Angebote auch bei den Standardkunden zunehmend nachgefragt, weshalb eine Ergänzung des vorherigen sinnvoll ist. Zunächst ist eine Segmentierung nach der Lebensphase empfehlenswert, da mit dem Alter der Kunden ein grundsätzlich unterschiedlicher Bedarf nach Bankleistungen besteht.⁴⁵ Hierbei werden in der Theorie insbesondere die Zielgruppen der Jugendlichen und Senioren diskutiert. Junge Personen sind deshalb so interessant für die Banken, weil sie die künftigen Interessenten für den Anlage- und Kreditbereich, quasi die Kunden der Zukunft, darstellen.⁴⁶ Durch zielgruppenspezifische Angebote, Nutzenvorteile und Kommunikation versuchen Banken deshalb, diese Kunden bereits früh an das eigene Unternehmen zu binden. Der demografische Wandel in Deutschland verkörpert auch für die Zukunft der Banken einen zentralen Einflussfaktor. Sinkende Geburtenraten und die steigende Lebenserwartung lässt die Bevölkerung zunehmend altern.⁴⁷ Dies bedeutet, dass auch der durchschnittliche Bankkunde altert. Die ältere Zielgruppe ist aufgrund ihres finanziellen Status für Banken ebenfalls interessant. Das höchste Bruttogeldvermögen in Deutschland besitzen Personen zwischen 55 und 70 Jahren, von denen knapp 50 Prozent einen Finanz-



Abb. 3: Traditionelle Zielgruppensegmentierung der Banken

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bacher, U. (2012), S.121.

bedarf haben.⁴⁸ Dies ist ein zentraler Ansatzpunkt für Banken segmentspezifische, individuelle Angebote auch für die Senioren, die eigentlichen Standardkunden, zu entwickeln. Jedoch ist auch diese Zielgruppe in sich nicht homogen. Senioren haben einen unterschiedlichen Vermögensstatus, Interessen und Gesundheitszustände. Zudem leben einige in einer Partnerschaft, andere sind verwitwet und langjährig alleinstehend.⁴⁹ Somit ist es für Banken empfehlenswert, diese Zielgruppe weiter zu differenzieren und zielgruppenorientierte Angebote zu entwickeln.

Doch auch eine Segmentierung hinsichtlich soziodemografischer Merkmale, wie dem Alter, ist nicht immer ausreichend, um die wachsende Vielfalt der Kundenbedürfnisse systematisch befriedigen zu können. Deshalb sollten diese Ansätze durch weitere Kriterien ergänzt werden.⁵⁰ In diesem Sinne setzen neue Marketingkonzepte darauf, solche Aspekte der Verbraucher zu beachten, die ihre Lebenssituation und Einstellungen tiefgreifend mitbestimmen. Im Bezug darauf stellt die Fokussierung des Marketings auf ausländische Mitbürger, das sogenannte Ethnomarketing, einen neuen Ansatz dar, der gezielt ethnische Minderheiten berücksichtigt. Insbesondere türkische Mitbürger sparen doppelt so viel wie der Durchschnittsdeutsche. Dieses Potential wird zunehmend auch von den Kreditinstituten erkannt, weshalb sie durch zielgruppenspezifische Angebote – wie eine zweisprachige Beratung oder den Service einer kostenlosen Geldüberweisung in das Heimatland – darauf abzielen, dieses Kundensegment gezielt zu erschließen.⁵¹

3 Zentrale Besonderheiten im Bankenmarketing

Auch das Marketing der Banken ist durch branchenspezifische Besonderheiten gekennzeichnet. Einerseits prägen die Charaktereigenschaften der Bankendienstleistungen das Marketing, weshalb es grundsätzlich vom klassischen Produkt- und Gütermarketing unterschieden wird. Damit einhergehend nimmt ein Markenmanagement für Banken einen hohen Stellenwert ein, weshalb auch dies im Folgenden berücksichtigt wird.

⁴⁴ Vgl. Grill, W. / Perczynski, H. (2013), S.24.

⁴⁵ Vgl. Bacher, U. (2012), S.121.

⁴⁶ Vgl. Weberpals, K. D. (2005), S.35.

⁴⁷ Vgl. Hammans, S. (2012), S.3.

⁴⁸ Vgl. Szallies, R. (2007), S.34f.

⁴⁹ Vgl. ebd., S.44.

⁵⁰ Vgl. Grussert, H. (2009), S.36.

⁵¹ Vgl. Goehring, M. (2007).

3.1 Charaktereigenschaften der Bankdienstleistung

Eine zentrale Charaktereigenschaft der Bankdienstleistung stellt ihre Immaterialität dar. Bankdienstleistungen sind somit im Vergleich zu einem Produkt nicht materiell greifbar. Aufgrund dessen ist es für Bankkunden oftmals ein großes Problem die Qualität einer angebotenen Dienstleistung zu bewerten sowie eine Markenbindung zu entwickeln. Dies ist bei einem Produkt aufgrund des stets gleichen Aussehens sowie gleichbleibender Qualität für den Kunden deutlich einfacher möglich. Damit einhergehend sind die Dienstleistungen weder lagerfähig noch speicherbar. Die Inanspruchnahme der Dienstleistung durch den Kunden kann nur in dem Moment erfolgen, in dem sie produziert wird. Dem Dienstleister ist es diesbezüglich nicht möglich, eine Vorproduktion oder Einlagerung des Dienstleistungsangebotes vorzunehmen. Andererseits sind die Leistungsangebote der Banken variabel, weshalb Variationen sowie eine Anpassung an die spezifischen Bedürfnisse der Kunden jederzeit möglich sind.⁵² Kurze Entwicklungszeiten kennzeichnen ebenfalls eine Bankdienstleistung. Da Bankprodukte weniger auf technischem Wissen aufbauen, sondern vielmehr kreativ und attraktiv für den Kunden gestaltet werden sollten, ist eine längere Vorphase in der Entwicklung in der Regel nicht erforderlich. Dies birgt jedoch das Risiko einer Kopie durch Wettbewerberinstitute am Markt, insbesondere auch deshalb, weil Bankprodukte nicht patentierbar sind. Weiterhin sind die Bankdienstleistungen von Vertrauenssensibilität gekennzeichnet. Die Bankkunden offenbaren ihrem Kreditinstitut sensible und geheime Daten, wie beispielsweise ihre Einkommens-, Schul- sowie Vermögenssituation. Zudem stellt die Abstraktheit der Bankprodukte eine weitere Eigenschaft der Bankdienstleistung dar. Vor allem aufgrund der hohen Komplexität der Produkte wirken sie auf den Kunden oftmals wenig nachvollziehbar. In diesem Zusammenhang ist ein hohes Maß an Aufklärung und Beratung durch die Bankmitarbeiter nötig.⁵³ Damit einhergehend stellt die Rolle des Personals aufgrund der Charaktereigenschaften der Bankdienstleistung einen wichtigen Aspekt dar. Gerade weil die Bankdienstleistungen abstrakt und vertrauensintensiv sind und das Personal als interner Faktor direkt am Dienstleistungserstellungsprozess beteiligt ist, ist eine hohe fachliche Qualität der Bankmitarbeiter bedeutsam. Auch Meffert und Bruhn beschäftigen sich in ihrem Werk *Dienstleistungsmarketing* ausführlich mit der Rolle des Personals, da die Leistungsfähigkeit eines Bankangebotes in einem großen Maße von den Fähigkeiten der Mitarbeiter abhängig ist und das Personal deshalb einen wichtigen Kompetenzträger verkörpert.⁵⁴ Die hohe Bedeutung der Mitarbeiter für die Dienstleistungsqualität und die Kundenzufriedenheit führt sogar soweit, dass in vielen Marketingkonzepten die Personalpolitik inzwischen als ein fünftes zentrales Marketinginstrument für Dienstleistungsunternehmen betrachtet wird.⁵⁵

3.2 Rolle des Markenmanagements

Das Markenmanagement nimmt im Banksektor aufgrund der Tatsache, dass sich die Bankleistungen in vielen Bereichen stark ähneln, eine sehr hohe Bedeutung ein. Fast alle Institute am Markt bieten ihren Kunden ein qualitativ hochwertiges Leistungsangebot und erkennen zudem zunehmend die Potentiale von individualisierten, zielgruppenspezifischen Problemlösungen. Die Charaktereigenschaften des Dienstleistungsangebotes stellen die Banken ebenfalls

vor die Herausforderungen des Aufbaus und der Kreation einer Marke. Da das Dienstleistungsangebot nicht markiert werden kann, muss die Marke in den Köpfen der Kunden aufgebaut werden.⁵⁶ Logos und Slogans können das Markenverständnis sowie die Erkennung der Marke zusätzlich unterstützen. Mit Slogans wie „Leistung aus Leidenschaft“ der *Deutsche Bank* oder „Wenn's ums Geld geht...“ der *Sparkasse* vermitteln die Kreditinstitute ihren Markenkern sowie ihre Leistungskompetenzen an den Kunden. Neben der Dachmarke können die Banken auch Leistungsmarken in ihrem Portfolio kreieren. Dieses Potential hat beispielsweise die *Deutsche Bank* entdeckt und etablierte die Online-Brokerage-Marke *maxblue* am Markt. Eine starke Marke verhilft den Banken dazu, sich von den übrigen Wettbewerbern abgrenzen zu können. Damit einhergehend ist es wichtig, dass die Banken mit ihrer Marke positive Gefühle und Erlebnisse bei den Kunden auslösen. Dies können sie weniger über ihr klassisches Produktangebot erreichen, sondern vielmehr über Mehrwertleistungen, wie z.B. einen kompetenten Kundenservice, eine hohe Kundennähe, eine herausragende Qualität, eine gute Erreichbarkeit und eine aktive Kundenansprache. Mittels dieser unternehmenseigenen Stärken und Kompetenzen sollen Kundenpräferenzen geschaffen und ein Markenbild und -wert kreiert werden.⁵⁷ Schlussendlich benötigt die Entwicklung und Führung einer Finanzmarke Zeit und zielt auf langfristige Erfolge sowie das Erreichen einer Alleinstellung ab.⁵⁸

Da der Wert der Marke durch die Qualität der angebotenen Leistung maßgeblich bestimmt wird, nimmt im Markenmanagement auch das Qualitätsmanagement einen hohen Stellenwert ein. Dabei wird auf eine konstante, hohe und langfristige Qualität abgezielt.⁵⁹ Die Messung und Sicherstellung der internen Qualität kann über ein Total Quality Management⁶⁰ erfolgen. Insbesondere beim Faktor Personal wird dies im Bankensektor eingesetzt, um regelmäßig die Beratungsqualität in den Filialen zu testen und dadurch eine Qualitätskonstanz sowie kontinuierliche Qualitätsverbesserungen zu ermöglichen. Testberatungen bei den Banken werden beispielsweise mittels eines ‚Silent-Shopper‘-Verfahrens⁶¹ unmittelbar im Auftrag der Institute durch Marktforschungsunternehmen oder auch durch externe Dritte, z.B. durch die *Stiftung Warentest*, durchgeführt.⁶²

4 Marketinginstrumentarium im Bankwesen

Grundsätzlich weist der Bankensektor im Hinblick auf alle vier klassischen marketingpolitischen Instrumente, die Leistungs-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik, branchenspezifische Besonderheiten auf. Deshalb werden folglich diese sowie zentrale Ausgestaltungsmöglichkeiten aller vier Instrumente dargestellt. Damit einhergehend dienen praktische Beispiele der besseren Veranschaulichung der aufgezeigten Aspekte. Mit Hilfe der Marketinginstrumente als Maßnahmenbündel oder als konkrete Einzelmaßnahme soll das Verhalten bereits vorhandener sowie potentieller Kunden beeinflusst werden, wodurch eine Realisierung der gesetzten Marketingziele der Banken angestrebt wird.⁶³

⁵⁶ Vgl. Bacher, U. (2012), S.129.

⁵⁷ Vgl. Grussert, H. (2009), S.153ff.

⁵⁸ Vgl. ebd., S.164.

⁵⁹ Vgl. Büschgen, H.E. / Büschgen, A. (2002), S.96f.

⁶⁰ Dieses beschreibt ein umfassendes, durchgängiges Qualitätsmanagement innerhalb aller Bereiche einer Unternehmung.

⁶¹ Im Rahmen des Silent-Shopper-Verfahrens nimmt eine Person im Auftrag eines Unternehmens verdeckt als potentieller Kunde eine Leistung in Anspruch, um Verbesserungsmöglichkeiten aufzudecken. Dies wird auch als ‚Mystery Shopping‘ oder ‚Testkauf‘ bezeichnet.

⁶² Vgl. Drees, N. / Schiller, S. (2003), S.161.

⁶³ Vgl. Schwarzbauer, F. (2009), S.34.

⁵² Vgl. Wurm, G. / Möhlmeier, H. / Skorzenski, F. u. a. (2009), S.365.

⁵³ Vgl. Schwarzbauer, F. (2009), S.28.

⁵⁴ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2012), S.36.

⁵⁵ Diesbezüglich wird das Werk von Meffert und Bruhn für eine weitere Vertiefung der Thematik empfohlen.

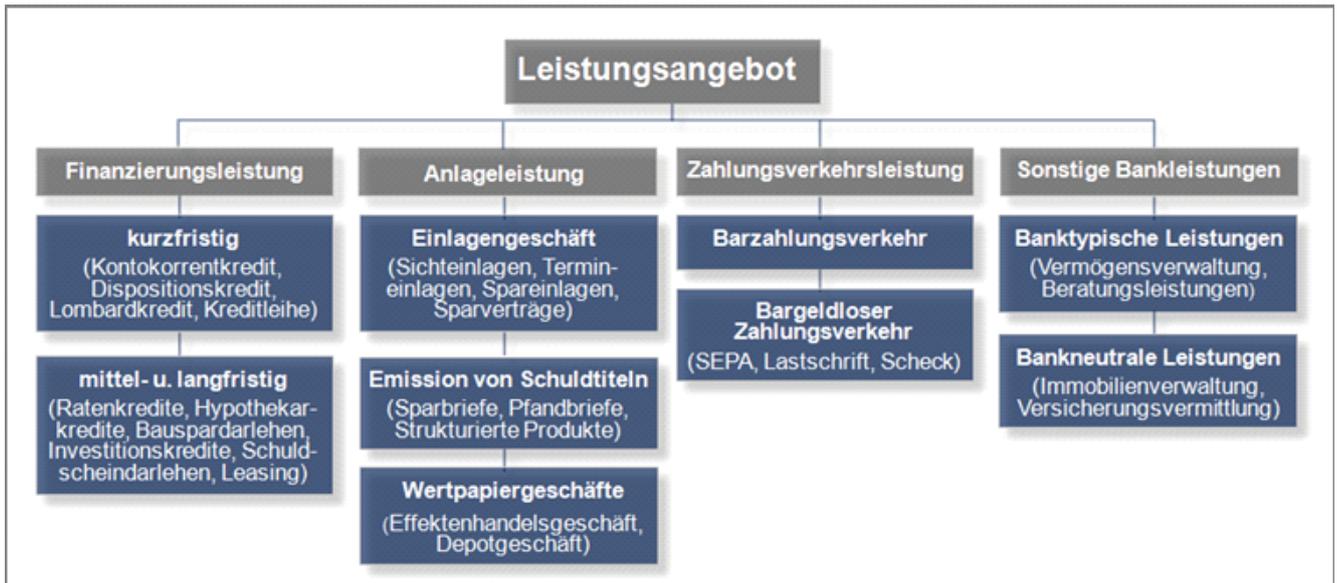


Abb. 4: Leistungsspektrum der Banken

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, H.P. / Pappmeier, A. (2011), S.113ff; Grill, W. / Perczynski, H. (2013), S.13ff.

4.1 Leistungspolitik

Die Banken verfolgen eine Vielzahl von Bankgeschäften, weshalb sie auch über ein breites Leistungsangebot für den Privatkunden verfügen. Abbildung 4 verdeutlicht das generelle Angebot der Banken.⁶⁴ Neben einer Reihe von Finanzierungs-, Anlage- und Zahlungsverkehrsleistungen, bieten sie zudem auch eine Vielzahl weiterer Dienstleistungen an. Die Leistungspolitik der Banken befasst sich mit der Auswahl und Ausgestaltung einer marktgerechten Bankleistung.⁶⁵ Da das Leistungsangebot der Banken heutzutage sehr homogen und austauschbar ist, ist eine Differenzierung über die Ausführungsqualität der Leistung ein wichtiger Aspekt für die Banken. Aus Kundensicht stehen diesbezüglich Leistungspunkte wie Sicherheit, Schnelligkeit und Verfügbarkeit klar im Vordergrund.⁶⁶

Büschgen nennt in seinen beiden branchenspezifischen Werken die Leistungsartenpolitik sowie die Leistungsprogrammpolitik als zentrale Kriterien in Bezug auf die Gestaltung von Bankleistungen. Diese sind, aufgrund der Tatsache, dass die Banken ihren Kunden nicht nur einzelne Leistungsarten anbieten, sondern komplexe Leistungsbündel, wiederum im Bankenmarketing eng miteinander verknüpft.⁶⁷ Im Rahmen der Leistungsartenpolitik haben die Banken die Möglichkeit, ihre Gestaltung mittels einer Leistungsartendifferenzierung oder einer Leistungsartendifferenzierung vorzunehmen. Erstere ermöglicht eine horizontale Erweiterung des Leistungsangebots und besitzt – gegenüber den bereits bestehenden Leistungen der Bank – einen neuartigen Charakter. Eine Diversifikation kann beispielsweise über eine Generierung von neuen Leistungsarten durch das eigene Bankinstitut, über eine Beteiligung an anderen Kredit- oder Finanzierungsinstituten, wie zum Beispiel einer Leasingge-

sellschaft, sowie durch eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und eine damit einhergehenden Übernahme der Leistungsangebote des Partners erfolgen. In diesem Zusammenhang prognostiziert Ashauer den Trend, dass Kredit- und Versicherungsinstitute künftig noch enger zusammenwachsen werden.⁶⁸ Ziel der Leistungsdiversifikation ist die Gewinnung neuer Kunden sowie die Entwicklung von innovativen Leistungsarten. Die Leistungsartendifferenzierung wiederum beschreibt die Detailvariation einer Bankleistung, die bereits im Leistungsspektrum der Bank vorhanden und insbesondere aufgrund der sich ständig ändernden Kundenanforderungen bedeutsam ist. Sie zielt auf die Erschließung neuer Teilmärkte ab. Im Zentrum der Betrachtung hierbei steht vor allem die vertikale Modifizierung von bankbetrieblichen Nebenleistungen, wie Beratung, Bequemlichkeit und Service, zur Erzielung eines USP. In diesem Zusammenhang nehmen die Entwicklung und Ausgestaltung von Value-Added-Services eine zentrale Rolle ein. Dies sind Zusatzleistungen, die in Kombination mit einer Primärleistung angeboten werden und somit letztendlich ein Leistungsbündel ergeben. Die Value-Added-Services zielen darauf ab, die Kernleistung aufzuwerten. So führt zum Beispiel eine Online-Kreditbearbeitung innerhalb von 24 Stunden zur Aufwertung der klassischen Finanzierungsleistung.⁶⁹

Im Rahmen der Leistungsprogrammpolitik steht die Maßnahmenauswahl zur Realisierung und Optimierung des Leistungsprogramms im Mittelpunkt. Hierbei erfolgt zunächst eine Festlegung des Programmumfangs hinsichtlich des Gesamtleistungsprogramms sowie einzelner Teilleistungen. Teilleistungsprogramme können zum Beispiel für eine bestimmte Zielgruppe angelegt sein und Inhalte anbieten, die deren spezifische Bedürfnisse befriedigen. Eine erste konkrete Gestaltungsmöglichkeit ist die Leistungsprogrammerweiterung, im Rahmen derer die Banken die Möglichkeit der Differenzierung sowie der Diversifikation nutzen können. Die Leistungsprogrammerweiterung dient dazu, ein möglichst breites und tiefes Leistungsangebot am Markt zu offerieren, um unterschiedliche Kundenbedürfnisse befriedigen zu können. Neben der Programmerweiterung können Banken mittels einer Leistungsprogrammereinigung auch einzelne Leistungsarten aus ihrem Programmangebot wie-

⁶⁴ Aufgrund der enormen Breite des Leistungsangebots der Banken ist eine bildliche Veranschaulichung dessen im Detail schwer möglich. Deshalb stellt die Abbildung 4 lediglich die zentralen Geschäftsfelder und Leistungsangebote der Banken dar. Um einen tieferen Einblick in das Leistungsangebot der Banken bekommen zu können, erfolgt im Kapitel 4.1.1 eine beispielhafte Darstellung des Zukunftsangebots der Deutschen Bank.

⁶⁵ Vgl. Wurm, G. / Möhlmeier, H. / Skorzenski, F. u. a. (2009), S.370.

⁶⁶ Vgl. Bacher, U. (2012), S.119.

⁶⁷ Vgl. Büschgen, H. E. / Börner, C. J. (2003), S.250ff sowie Büschgen, H.E. / Büschgen, A. (2002), S.96ff.

⁶⁸ Vgl. Ashauer, G. (2005), S.166.

⁶⁹ Vgl. Büschgen, H.E. / Büschgen, A. (2002), S.98ff.



Abb. 5: Zukunftsorientiertes Leistungsangebot der Deutschen Bank
 Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Deutsche Bank (o.J. b).

der eliminieren. Dies erscheint sinnvoll, wenn zum Beispiel aufgrund der veränderten Kundenbedürfnisse ein Angebot am Markt nicht mehr nachgefragt wird und dieses somit für die Banken nicht mehr rentabel ist. Weiterhin ist eine Leistungsstandardisierung zur Reduzierung der Tiefe des Leistungsangebotes möglich. Diese stellt weniger eine Fokussierung auf bestimmte Zielgruppen dar, sondern soll die breite Masse ansprechen. So können zum Beispiel einzelne Sparformen – wie das Vermögen- oder Bonussparen – zu einer standardisierten Form zusammengefügt werden.⁷⁰ Die ständige Anpassbarkeit an die veränderten Marktgegebenheiten und Kundenbedürfnisse stellt somit auch im Bankensektor einen zentralen Faktor dar. Unter Berücksichtigung der zuvor dargestellten Ausgestaltungsmöglichkeiten und der Bankprodukte wird ersichtlich, dass die branchenspezifischen Produkte – genau wie klassische Konsumgüterprodukte – einen Produktlebenszyklus durchlaufen. Mittels der zuvor dargestellten Maßnahmen im Bereich der Leistungsarten- sowie der Leistungsprogrammpolitik wird das Ziel verfolgt, einen möglichst langen Produktlebenszyklus zu erreichen und die Kundenbedürfnisse zu jeder Zeit optimal zu befriedigen.⁷¹

4.1.1 Zukunftsorientierte Leistungsangebote der Deutschen Bank

Das Zukunftsvorsorge-Leistungsangebot stellt eine Leistungsangebotsgruppe des breiten Leistungsspektrums der Deutschen Bank dar, das eine Vielzahl von Teilleistungsangeboten und Leistungspaketen enthält. *Junior-Invest* ist dabei ein konkretes Beispiel. Bei diesem Angebot können Eltern für die Zukunft ihrer Kinder Geld sparen. Dabei bietet die Deutsche Bank das Sparkonto bereits ab einem monatlichen Beitrag von 25 Euro an. Zudem sind Kapitalentnahmen während der Laufzeit sowie Kapitalzuzahlungen und Beitragserhöhungen jederzeit möglich. Die Auszahlung als

Teil- oder Vollzahlung erfolgt dann zwischen dem 18. und 25. Lebensjahr des Kindes. Darüber hinaus gehören eine *BasisRente Premium*, eine *FondsRente Premium*, ein *Förderbausparen*, eine Pflegeversicherung sowie eine private Krankenversicherung zum Zukunftsleistungsangebot der Deutschen Bank.⁷² Eine Übersicht auch der weiteren Angebote zeigt Abbildung 5.

4.1.2 Zweisprachiges Leistungsangebot der Deutschen Bank

Das zweisprachig türkisch-deutsche Leistungs- und Beratungsangebot *Bankamiz* (zu deutsch „Die Bank für uns“ oder „Unsere Bank“) wurde von der Deutschen Bank im Jahre 2006 eingeführt und stellt einen Value-Added-Service dar (Abb. 6). Dieses ist ein komplett auf die türkischen Mitbürger abgestimmtes Bankangebot, welches am aktuell diskutierten Thema des Ethnomarketing ansetzt. Das Konto bietet zum einen fünf entgeltfreie Überweisungen in die Türkei pro Jahr sowie kostenfreie Bargeldabhebungen in der Türkei. Zudem werden den Kunden Kreditkarten mit türkischen Motiven, wie beispielsweise verschiedenen Istanbul-Bildern oder Abbildungen von türkischen Nationalspielern, angeboten. Darüber hinaus stehen den Kunden in ausgewählten Standorten zweisprachige Berater zur Verfügung.⁷³

4.2 Preis- und Konditionenpolitik

Die Preis- und Konditionenpolitik der Banken umfasst sämtliche Entscheidungen in Bezug auf die Preisgestaltung der Leistungsangebote. Diese stehen in einem ständigen Spannungsfeld zwischen Rentabilität und Wachstum und zielen im Allgemeinen darauf ab, die gesamten Bankkosten zu decken und einen Gewinn zu erwirtschaften. Dass eine hohe Gewinnerzielung jedoch nicht bei allen deutschen Banken angestrebt wird, wurde an vorheriger Stelle bereits

⁷⁰ Vgl. ebd., S.101ff.

⁷¹ Vgl. Wurm, G. / Möhlmeier, H. / Skorzenski, F. u. a. (2009), S.370f.

⁷² Vgl. Deutsche Bank (o.J. c).

⁷³ Vgl. Deutsche Bank (o.J. a).

dargestellt. Im Bankenmarkt sind verschiedene Preis- und Leistungsentgelte vorzufinden. So existieren Zinsen als Bankentgelt für die Überlassung oder Nutzung von Kapital, Provisionen für Vermittlungsleistungen, Gebühren für Depot- und Zahlungsverkehrsleistungen sowie verdeckte Entgelte, wie beispielsweise verzögerte Wertstellungen.⁷⁴

Die deutschen Banken sind im Privatkundengeschäft über die Preisangebotsverordnung dazu verpflichtet ein Verzeichnis mit ihren zentralen Preisen auszuhängen. Dieses listet die Preise und Entgelte für wesentliche

Leistungsangebote im Rahmen der Sparkonten, Privatkonten, Privatkredite, Wertpapiere sowie der allgemeinen Zahlungsverkehrsleistungen auf.⁷⁵ Damit die Kunden zudem einen Überblick über die Preis- und Konditionengestaltung der Banken haben, existieren am Markt eine Vielzahl monatlicher und jährlicher Pauschalpreise, beispielsweise für Leistungen des Zahlungsverkehrs sowie Paketpreise für Leistungskombinationen.⁷⁶

Die Bankenbranche befindet sich in einem Angebotsoligopol mit vielen Nachfragern und wenigen Anbietern. Dies ermöglicht einen gewissen Spielraum bei der Preisfestsetzung in Bezug auf die Preisvorstellungen der Kunden. Eine Variation des Preises führt jedoch stets zu Auswirkungen auf den Verkauf, sodass ein zu hoher Preis die Kunden eher zur Konkurrenz drängt. Zudem nimmt der Preiskampf am Markt verstärkt zu, auch aufgrund der Tatsache, dass Nischenanbieter die Marktpreise drücken, wie das Beispiel des kostenlosen Girokontos bei der *Spardabank* zeigt. Besonders preissensibel reagieren die Bankkunden beispielsweise im Bereich der privaten Baufinanzierung aufgrund der Einmaligkeit der Inanspruchnahme.⁷⁷

Die Preisgestaltungsmöglichkeiten der Banken sind vielschichtig. Aus diesem Grund erfolgt die Umsetzung auch sehr unterschiedlich.⁷⁸ Zudem sind sie im Vergleich zur Leistungspolitik sehr flexibel, denn eine Preisänderung ist generell recht einfach realisierbar. Eine erste Gestaltungsmöglichkeit stellt die Preisspaltung dar, das heißt die Aufspaltung des Gesamtpreises in kleinere Teilpreise, wie z.B. Zinsen und Provisionen, für verschiedene Leistungen. Diese zielt darauf ab, ein insgesamt attraktives Angebot durch geringe Nachlässe einiger Teilpreise zu offerieren. In Bezug auf die Ausgestaltung der Preise kann deshalb im Bankensektor in der Regel nicht von einem einheitlichen Preis gesprochen werden. Vielmehr bildet die Summe der Teilpreise für bestimmte Einzelleistungen letztendlich einen gesamten Preis.⁷⁹ Weiterhin können über gleitende Preis Anpassungen durch die Bindung der Preisveränderungen an äußere Faktoren Verantwortungen für Preiserhöhungen abgegeben werden. So wird in der Praxis – insbesondere bei Immobilienfinanzierungen – oftmals eine Bindung an Geld- und Ka-

Abb. 6: Zweisprachiges Leistungsangebot *Bankamız* der Deutschen Bank

Quelle: Deutsche Bank (o.J. a).

pitalmarktzinssätze sowie den Leitzins des Drei-Monate-Euribors vorgenommen. Eine weitere Gestaltungsmöglichkeit stellen Ausgleichspreisstellungen dar. Hierbei werden hohe Kosten für einige Leistungen durch geringe Kosten für andere Leistungsarten ausgeglichen, sodass letztendlich eine Kostendeckung erreicht wird. Beispielsweise werden bei den Banken Ertragsdefizite im Zahlungsverkehr mittels Zinsüberschüssen im Kreditgeschäft ausgeglichen. Damit können die günstigen Leistungsarten die Aufmerksamkeit der Kunden generieren und deren Preiswahrnehmung positiv beeinflussen. Ein weiteres zentrales Gestaltungsmittel stellt die Preisdifferenzierung dar. Hierbei werden für gleiche Leistungen nach bestimmten, zuvor definierten Kriterien verschiedene Preise und Konditionen verlangt. Am Markt werden kundenbezogene, raum- und zeitbezogene, vertriebswegebezogene, leistungsbezogene sowie leistungsbündelbezogene Differenzierungen als Unterscheidungsmerkmale herangezogen. Im Rahmen der kundenbezogenen Differenzierung werden unterschiedliche Preise für verschiedene Kundenkriterien, wie zum Beispiel die Bonität der Kunden oder auch soziodemografische Merkmale, festgesetzt. Das *S-Jugendgirokonto* der *Sparkasse Mittelthüringen* stellt ein Beispiel diesbezüglich dar (siehe auch Kapitel 4.2.1).

Raumbezogene Preisdifferenzierungen setzen zum Beispiel an regionalen Unterschieden der Preisgestaltung in den Städten an, in denen eine hohe Konkurrenz vorhanden ist. Zeitlich gesehen bieten einige Banken ihren Kunden beispielsweise günstigere Transaktionsgebühren zwischen 20 Uhr abends und acht Uhr morgens an. Vertriebswegebezogene Unterscheidungen greifen insbesondere beim Multi-Channel-Banking. So ist beispielsweise der Wertpapierkauf in den Filialen aufgrund des höheren Beratungsaufwandes kostenintensiver als über das Callcenter, welches wiederum teurer ist als ein Kauf im Internet. Leistungsbezogene Merkmale differenzieren nach der abgesetzten Menge. So werden zum Beispiel unterschiedliche Zinssätze für verschiedene Guthabenbeträge festgesetzt oder unterschiedliche Preise für verschiedenen Kreditkartenstatus erhoben. Leistungsbündelbezogene Kriterien knüpfen an der Kombination der Primär- und Sekundärleistungen in Verbindung mit einem niedrigen Gesamtpreis für dieses Bündel an. Somit zahlt der Kunde letztendlich unabhängig von der Menge oder seiner Inanspruchnahme einen einheitlichen Preis. Ein klassisches Beispiel stellt die Pauschalgebühr bei der Kontoführung dar, die neben dem Konto auch weitere

⁷⁴ Vgl. Bacher, U. (2012), S. 133.

⁷⁵ Vgl. Grill, W. / Perczynski, H. (2012), S. 22.

⁷⁶ Vgl. Büschgen, H.E. / Büschgen, A. (2002), S. 151.

⁷⁷ Vgl. Bacher, U. (2012), S. 134f.

⁷⁸ Vgl. Wurm, G. / Möhlmeier, H. / Skorzenski, F. u.a. (2009), S. 374.

⁷⁹ Vgl. Büschgen, H. E. / Börner, C. J. (2003), S. 253.

	MasterCard	Visa Card Gold	Visa Card Platin
Leistungsangebote	<ul style="list-style-type: none"> • bargeldlos bezahlen • bargeldlos abheben • Haftung 0 Euro • Einkaufsversicherung • Emergency Service • Möglichkeit der Teilzahlungsfunktion • Partnerprogramm • Bargeldlimit pro 7 Tage: 1.500 Euro 	<ul style="list-style-type: none"> • bargeldlos bezahlen • bargeldlos abheben • Haftung 0 Euro • Einkaufsversicherung • Emergency Service • Möglichkeit der Teilzahlungsfunktion • Partnerprogramm • Bargeldlimit pro 7 Tage: 2.000 Euro • Auslandsreisekrankenversicherung • Reiserücktrittskostenversicherung 	<ul style="list-style-type: none"> • bargeldlos bezahlen • bargeldlos abheben • Haftung 0 Euro • Einkaufsversicherung • Emergency Service • Möglichkeit der Teilzahlungsfunktion • Partnerprogramm • Bargeldlimit pro 7 Tage: 3.000 Euro • Auslandsreisekrankenversicherung • Reiserücktrittskostenversicherung • Garantieverlängerung • Haftpflicht für Mietfahrzeuge • Priority Pass
Preise (pro Jahr)	22 Euro Zusatzkarte: 15 Euro	49 Euro Zusatzkarte: 29 Euro	99 Euro Zusatzkarte: 79 Euro

Abb. 7: Leistungsangebote und Preise der Geldkarten der Postbank
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Postbank (o.J.).

Dienstleistungen wie die Nutzung der Kontoauszugsdruckgeräte beinhaltet. Insgesamt können die Banken somit aus einem breiten Pool an Gestaltungsmöglichkeiten ihrer Preise schöpfen.⁸⁰

4.2.1 Kundenbezogene Preisdifferenzierung der Sparkasse Mittelthüringen

Das *S-Jugendgirokonto* der *Sparkasse Mittelthüringen* verkörpert eine kundenbezogene Preisdifferenzierung nach dem Merkmal der Leistungsfähigkeit des Zielsegmentes einerseits und des Kundenlebenszykluspotentials andererseits. Das Jugendgirokonto bietet jungen Erwachsenen von 18 bis 24 Jahren den Vorteil der Nutzung eines kostenlosen Kontos bei der Sparkasse. Schüler, Studenten, Auszubildende sowie Grund- und Zivildienstleistende müssen dabei beispielsweise keine Kontoführungsgebühren zahlen und erhalten eine Guthabenverzinsung von 0,75 Prozent auf bis zu 1000 Euro.⁸¹ Dass die junge Zielgruppe für Banken zunehmend interessant ist, wurde zuvor bereits in Kapitel 2 verdeutlicht. Die Sparkasse zielt mit dieser Preisdifferenzierung darauf ab, junge Kunden bereits früh an das Institut zu binden und einen langfristigen Kundenstamm aufzubauen. Da auch zahlreiche Jugendliche nach dem 25. Lebensjahr ihre Kontoführung bei der Sparkasse beibehalten, lässt sich ein großer Erfolg dieses Jugendkonzeptes verzeichnen.⁸²

4.2.2 Leistungsbezogene Preisdifferenzierung der Deutschen Postbank

Die *Deutsche Postbank* offeriert ihren Kunden gestaffelte Grundbeiträge für ihre Kreditkarten (*MasterCard*, *Visa Card Gold* und *Visa Card Platin*). Der jeweilige Preis umfasst dabei differenzierte Zusatznutzen für den Kunden, weshalb diese Preisgestaltungsmöglichkeit eine leistungsbezogene Preisdifferenzierung darstellt. Abbildung 7 veranschaulicht die Leistungsangebote sowie die Konditionen der drei Geldkartenangebote der *Postbank*. Die klassische *MasterCard* der *Deutschen Postbank* bietet die zentralen Standardangebote zu einem jährlichen Entgelt von 22 Euro an. Zu den klassischen Standardangeboten zählen zum Beispiel die Möglichkeit der bargeldlosen Bezahlung und Abhebung. Die *Visa Card Gold* bietet den Kunden bereits ein höheres Leis-

tungsangebot, wie beispielsweise eine zusätzliche Auslandsreisekrankenversicherung, ist jedoch mit 49 Euro jährlich deutlich kostenintensiver. Die *Visa Card Platin* bietet insgesamt das umfassendste Angebot mit verschiedenen Zusatznutzen, wie beispielsweise eine Garantieverlängerung oder eine Haftpflicht für Mietfahrzeuge, bildet aber mit 99 Euro die teuerste der angebotenen *Visakarten* der *Deutschen Postbank*.⁸³

4.3 Distributionspolitik

Im Rahmen der Distributionspolitik sollen die Bankleistungen am richtigen Ort und zur richtigen Zeit angeboten werden. Aufgrund der hohen Produkt- und Leistungsangebotsvielfalt nutzen die Banken verschiedene Vertriebswege. Dazu zählen der stationäre und der mobile Vertrieb sowie der Vertrieb über technische Medien.⁸⁴ Der stationäre Vertrieb stellt den traditionellen Bankvertrieb dar, welcher durch drei zentrale Ansätze am Markt vertreten ist. Einerseits existieren Fullservice-Zweigstellen, die eine vollständige Beratung und Betreuung der Top-Kunden sowie das gesamte tiefe Leistungsangebot anbieten. Weiterhin verfügen Banken über eine Vielzahl von Standard-Niederlassungen, die für das Standardgeschäft zuständig sind. Außerdem gibt es Selbstbedienungsschops, bei denen kein direkter Kontakt zwischen Bankmitarbeiter und Kunde erfolgt. Die kleinste Einheit dieser Form stellen einzelne Automaten und Terminals in Tankstellen oder Einkaufszentren dar. Primäres Ziel des stationären Vertriebes ist es, räumliche Präferenzen durch die direkte Kundennähe sowie kurze Wege zur Bank zu schaffen und durch diese Aspekte die Institutswahl und -treue der Kunden zu beeinflussen. Die Anzahl der Zweigstellen ist zudem stark vom Leistungsangebot der Banken abhängig. Deshalb verfügen beispielsweise Sparkassen aufgrund des Angebots von kontakthäufigen Leistungen (wie dem Zahlungsverkehrs- und Einlagengeschäft) im Vergleich zu den Kreditbanken über deutlich mehr Filialen am Markt. Da dieser Vertriebsweg jedoch sehr kostenintensiv ist, wird er durch die anderen vorher genannten zunehmend ergänzt bzw. ersetzt.⁸⁵

⁸⁰ Vgl. Büschgen, H.E. / Büschgen, A. (2002), S.158ff.

⁸¹ Vgl. Sparkasse Mittelthüringen (2014).

⁸² Vgl. Kürzeder, H. (2011).

⁸³ Vgl. Postbank (o.J.).

⁸⁴ Vgl. Wurm, G. / Möhlmeier, H. / Skorzenski, F. u. a. (2009), S.376.

⁸⁵ Vgl. Büschgen, H.E. / Büschgen, A. (2002), S.170ff.

Der mobile Absatzweg wird durch Bankaußendienstmitarbeiter und freie Vermittler bestimmt. Dieser Vertriebsweg zielt darauf ab, die Gefahr der Entpersonalisierung der Bank-Kunden-Beziehung aufgrund des zunehmenden Einsatzes von Selbstbedienungsgaräten sowie dem Internet zu bremsen. Der bankeigene Außendienst richtet sich überwiegend an vermögende Privatkunden und zielt auf neue Geschäftsabschlüsse sowie den Aufbau einer direkten Kundenbeziehung ab. Eigenständige Kreditvermittler kooperieren beispielsweise mit Versicherungsunternehmen und bieten den Kunden daher Leistungen an, die mit dem kooperierenden Unternehmen in Verbindung stehen.⁸⁶ Insgesamt ist diese Vertriebsform jedoch eher im Firmenkundengeschäft bedeutsam und kommt dort stärker zum Einsatz, weshalb sie für die vorliegende Arbeit keine zentrale Bedeutung einnimmt.⁸⁷

Der Vertrieb über technische Medien erfolgt über ein zwischengeschaltetes Kommunikationsmedium zwischen dem Kunden und der Bank. Diesbezüglich stellt das Onlinebanking aufgrund seiner starken Dynamik sowie seiner neuen Möglichkeiten der Beratung, der Werbung und des Vertriebes seit einigen Jahren den wichtigsten technischen Absatzkanal für die Banken dar. Dieser Vertriebsweg wurde im Jahr 2013 bereits von 45 Prozent der Bankkunden genutzt. Im Vergleich dazu waren es im Jahr 2000 nur etwa elf Prozent.⁸⁸ Demnach ist ein hoher Bedeutungszuwachs zu erkennen. Skepsis aufgrund der Datensicherheit im Internet ist der Hauptgrund für viele Bankkunden, weshalb sie aktuell noch kein Onlinebanking nutzen. Insbesondere die Medien berichten oft von Datendiebstahl und Betrugsversuchen im Zusammenhang mit Onlinebanking. Die Ängste ihrer Kunden können Banken nur mindern, indem sie das Onlinebanking durch ständige Weiterentwicklungen ihrer Technik sicherer gestalten. Beim Onlinebanking kann der Vertrieb über verschiedene elektronische Wege und in Kombination mit einer Transaktionsnummer (im Folgenden TAN genannt) erfolgen. Aktuell nutzen die Banken hauptsächlich das chip-TAN-Verfahren sowie das mobile-TAN-Verfahren. Erstgenanntes erfolgt über die Geldkarte des Bankkunden sowie ein spezielles Kartenlesegerät, das vom Kunden erworben werden muss. Der TAN-Generator liest anschließend die notwendigen Auftragsdaten ein und ermöglicht somit die Überweisung. Das mobile-TAN-Verfahren wird mit dem Mobiltelefon des Kunden verbunden, wodurch über einige Zwischenschritte letztendlich die Online-Überweisung ermöglicht wird. Neben dem Onlinebanking wird auch das Telefonbanking von den Banken



Abb. 8: Werbedruckschriften von Banken und Sparkassen im November 2013

Quelle: eigene Darstellung.

insbesondere zur Abwicklung von Standardleistungen als medialer Kanal eingesetzt.⁸⁹

4.4 Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik soll in der Öffentlichkeit über das Bankinstitut und seine Leistungen informieren, sodass ein positives Bild bei der Zielgruppe entwickelt und gleichzeitig deren Nachfrage angeregt wird.⁹⁰ Grundsätzlich existieren im Rahmen der Kommunikationspolitik im Vergleich zu den zuvor dargestellten Marketinginstrumenten eher geringe Unterschiede zu anderen Branchen. Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Verkaufsförderung stellen dabei die drei zentralen Kommunikationsinstrumente im Bankenmarketing dar.

Als Hauptziel der Werbung kann eine klare Absatzsteigerung definiert werden. Eine Besonderheit im Rahmen der Werbung von Kreditinstituten stellt die aufgrund ihrer charakterlichen Eigenschaften erschwerte bildliche Darstellung der Bankdienstleistung dar. Insbesondere durch die Abstraktheit beziehungsweise Stofflosigkeit der Leistungen greifen Banken in der Werbung oftmals zu Veranschaulichungen mittels Symbolen oder Personen. So stehen beispielsweise Logos, Abbildungen von Geldscheinen und Sparbüchern oder die eigenen Bankmitarbeiter im Zentrum der Werbegestaltung. Ebenso stellen die Erklärungsbedürftigkeit und Vertrauenssensibilität der Bankprodukte spezifische Anforderungen an den Inhalt der Werbung, damit diese beim Kunden Wirkung zeigt. Am Bankenmarkt wird zwischen Instituts- und Leistungsartenwerbung unterschieden. Erstere wirbt gezielt für das gesamte Bankinstitut, indem beispielsweise Aspekte bezüglich der Unternehmensgröße oder der Mitarbeiterqualifikationen beworben werden. Die Leistungsartenwerbung wirbt für eine bestimmte Leistung

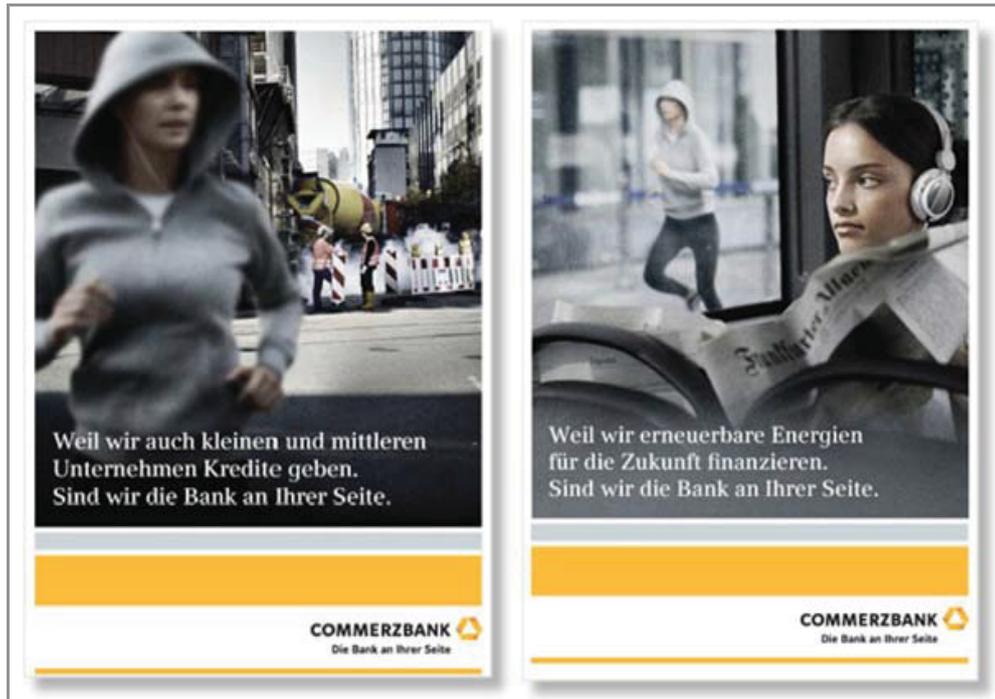
⁸⁶ Vgl. ebd. S.182ff.

⁸⁷ Vgl. Wurm, G. / Möhlmeier, H. / Skorzenski, F. u. a. (2009), S.378.

⁸⁸ Vgl. Statista GmbH (o.J. b).

⁸⁹ Vgl. Grill, W. / Perczynski, H. (2013), S.20ff.

⁹⁰ Vgl. Wurm, G. / Möhlmeier, H. / Skorzenski, F. u. a. (2009), S.378.



4.4.1 Werbeauftritt der Commerzbank

Im Rahmen ihrer Werbekampagne „Der Erste Schritt“ spricht die *Commerzbank* klassische Probleme und Defizite im Bereich der Kundenorientierung und des Kundenservices sowie dem gesamten Bankenmarkt an. Der Inhalt der Kampagne, die in den Jahren 2012 und 2013 am Markt aktiv war, wurde bereits zu Beginn dieses Beitrages dargestellt. *Uwe Hellmann*, Leiter des Brand Management der *Commerzbank*, beschreibt die klaren Ziele dieser Kampagne mit den Worten Glaubwürdigkeit und Authentizität. Angefangen beim Fernsehen, über Print, Funk und dem Kino bis hin zu Plakaten, nutzte die *Commerzbank* nahezu alle klassischen Kommunikationskanäle für den Werbeauftritt am Markt.

Abb. 9: Printmotive zu "Der erste Schritt" der Commerzbank
Quelle: Schröter, R. (2012).

beziehungsweise ein Leistungsbündel der Bank, wobei oftmals der Verwendungszweck sowie der Vorteil der Bankleistung fokussiert werden.⁹¹ Der Werbeauftritt der *Commerzbank* (siehe auch Kapitel 4.4.1) stellt diesbezüglich beispielhaft eine Institutswerbung dar. Klassische Werbemittel, die von den Banken genutzt werden, sind das Fernsehen, Plakate, Werbepublikationen (Abbildung 8), wie beispielsweise Informationsbroschüren, Einzelwerbebriefe und Handzettel sowie Plattformen im Internet. Insbesondere das Internet nimmt aufgrund seiner hohen Verbreitung auch eine verstärkte Rolle für die Werbung der Bankinstitute ein. Dies ist der Grund, weshalb nahezu alle Banken bereits in sozialen Netzwerken, z.B. *Facebook*, aktiv sind.⁹²

Die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) stellt die zweite wichtige Kommunikationsaktivität der Banken dar. Sie zielt darauf ab, ein positives Bild des Bankinstituts in die Öffentlichkeit zu projizieren und eine vertrauensvolle Atmosphäre bei den Kunden aufzubauen. Als zentrale Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit sind redaktionelle Publikationen, Pressearbeit und auch das Sponsoring zu nennen. Insbesondere letzteres nimmt für viele deutsche Banken eine zentrale Stellung ein, wie auch das Beispiel der *Sparkasse Leipzig* (siehe auch Kapitel 4.4.2) verdeutlicht.⁹³

Im Rahmen der Verkaufsförderung stehen Maßnahmen im Vordergrund, die die Kaufentscheidung der Zielgruppe ebenfalls erleichtern sollen. Insbesondere liegt der Hauptaspekt hierbei in der richtigen Kundenansprache, weshalb zunehmend auf Kenntnisse verkaufs- und verhaltenspsychologischer Schulungen für die Mitarbeiter zurückgegriffen wird. Ein effizientes und gut ausgebildetes Beratungspersonal ist im Bankensektor unabdingbar. Darüber hinaus werden Verkaufshilfen in Form von Werbegeschenken, z.B. Spardosen, Tischkalender oder Stadtführer, in den Zweigstellen eingesetzt. Zudem kommt es zu einem gezielten, unterstützenden Einsatz visueller Mittel, wie Prospekte oder Plakate, am Point of Sale.

Zwei Printmotive der Commerzbank zeigt beispielhaft Abbildung 9. Inwieweit die Werbekampagne ihre Ziele erreicht und die gewünschte Wirkung erzielt hat, kann aus externer Sicht schwer beurteilt werden. Jedoch hat die *Commerzbank* mit der Kampagne eine hohe Aufmerksamkeit am Markt generiert und somit ein wichtiges Marken- und Marketingziel definitiv erreicht.⁹⁴

4.4.2 Sponsoring der Sparkasse Leipzig

Die *Sparkasse Leipzig* förderte im Jahr 2012 insgesamt circa 900 Projekte als Sponsor. Allgemein sind Sparkassen für die Förderung in der Region bekannt. Im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit fokussierte das Kreditinstitut die Bereiche Sport, Kultur, Forschung sowie Bildung und Soziales. Insbesondere das Sportsponsoring nimmt für die *Sparkasse Leipzig* eine zentrale Rolle ein. Dabei werden gegenwärtig sowohl regionale Breitensportliche Vereine als auch lokale Sportveranstaltungen unterstützt. Die *Sparkasse Leipzig* ist unter anderem Sponsor verschiedener örtlicher Reitsportveranstaltungen und Fußballvereine. Die Präsenz der *Sparkasse Leipzig* sowie der *Sparkassenfinanzgruppe Sachsen* als Sponsor der Veranstaltung *Partner Pferd* in Leipzig zeigt Abbildung 10. Zudem unterstützt sie seit Jahren kulturelle Einrichtungen, wie beispielsweise das *Leipziger Gewandhaus*. Darüber hinaus wurden die Leipziger Universität sowie Wissenschaftswettbewerbe, wie zum Beispiel *Jugend forscht*, unterstützt. Im Rahmen des sozialen Engagements wurden u.a. die *Leipziger Kindervereinigung* und die *Leipziger Tafel* gesponsert. Mit dem gesellschaftlichen Engagement verfolgt die Sparkasse ihre Geschäftsphilosophie bezüglich der Förderung des Gemeinwohls der Bürger (siehe auch Kapitel 1.2). Die Sparkasse wurde zum dritten Mal in Folge als ‚Beste Bank‘ in Leipzig ausgezeichnet, was sicher auch auf eine Anerkennung der Regionalförderung durch die Bürger zurückgeführt werden kann.⁹⁵

⁹¹ Vgl. Büschgen, H. E. / Börner, C. J. (2003), S.256.

⁹² Vgl. Büschgen, H.E. / Büschgen, A. (2002), S.262ff.

⁹³ Vgl. Wurm, G. / Möhlmeier, H. / Skorzanski, F. u.a. (2009), S.378.

⁹⁴ Vgl. Schröter, R. (2012).

⁹⁵ Vgl. Sparkasse Leipzig (o.J.).

4.4.3 Veranstaltungsangebote der Volksbank Hildesheimer Börde

Mit dem Kundenclub *aktiv 55* bietet die *Volksbank Hildesheimer Börde* ihren Kunden, welche das 55. Lebensjahr beendet haben, ein speziell auf ihre Wünsche und Bedürfnisse abgestimmtes Leistungsangebot. Dabei stehen – neben einer zielgruppenspezifischen Beratung – Veranstaltungen im Fokus des Kundenbindungskonzeptes. Diese werden zunehmend auch zu nicht bankspezifischen Themenstellungen angeboten, um die Senioren auch im Bereich ihres Lebensstils sowie ihrer Interessen und Hobbies zu erreichen. Da die Zielgruppe der Senioren in sich sehr heterogen ist (siehe auch Kapitel 2), bietet die Volksbank ihren Kunden verschiedenste Angebote an. Zum einen werden Informationsveranstaltungen zu spezifischen Themen, wie zum Beispiel ‚Sicherheit in Haus und Garten‘, abgehalten. Zudem werden Tagesreisen, zum Beispiel der Besuch des Weltkulturerbes Quedlinburg, angeboten. Auch mehrtägige Gruppenreisen, zum Beispiel nach Norwegen oder Österreich, sowie Städtereisen zur *Semperoper* nach Dresden stehen im Veranstaltungskalender der Volksbank. Im Rahmen der Veranstaltungen werden zudem Produktflyer zu Bankleistungsangeboten verteilt. Eine positive Auswirkung der Veranstaltungen auf die Bankgeschäfte des Kreditinstitutes konnte insgesamt festgestellt werden. So steigerten die Clubmitglieder ihre Einlagen im Jahr 2006 um elf Prozent, Nicht-Clubmitglieder hingegen erhöhten ihre Einlagen lediglich um 0,5 Prozent, was als Indiz für eine hohe Zufriedenheit der Senioren bezüglich des Leistungsangebotes der Bank gewertet werden kann.⁹⁶

5 Fazit

Die Zielsetzung des vorliegenden Beitrages war es, das Marketing des deutschen Bankenmarkt in Hinblick auf sein Privatkundengeschäft näher zu untersuchen. Zu diesem Zweck wurde der Schwerpunkt der Arbeit auf die Analyse von branchenspezifischen Marktbesonderheiten sowie eine unterstützende Anreicherung um Praxisbeispiele gelegt. Dabei wurde aufgezeigt, dass der Bankenmarkt durchaus eine Vielzahl von Besonderheiten aufweist, welche die Marketingmanager der Banken berücksichtigen müssen. Die Struktur des deutschen Bankenmarktes an sich weist bereits spezifische Besonderheiten auf, weshalb er sich deutlich von anderen Ländern und auch anderen Branchen unterscheidet. Die vielen gesetzlichen Vorschriften und Regelungen sind ebenfalls kennzeichnend für diese Branche. Zunehmender Wettbewerb, insbesondere auch durch branchenfremde Konkurrenten und neue Vertriebswege, führt zudem dazu, dass die Banken sich wachsenden Herausforderungen stellen müssen. Insbesondere das Internet hinterlässt bleibende Spuren im Bankenmarkt. Auch die sinkende Anzahl von Zweigstellen ist aufgrund der finanziellen Situation kennzeichnend für den deutschen Bankenmarkt.



Abb. 10: Reitsportsponsoring der Sparkasse Leipzig

Quelle: o.V. (2011); Ostdeutscher Sparkassenverband (2013).

In Bezug auf das Marketing wurden ebenfalls zentrale Charakteristika erkennbar. So ist eine Zielgruppensegmentierung für Banken durchaus schwieriger möglich als für viele andere Branchen, aufgrund der Tatsache, dass Universalbanken grundsätzlich alle Bürger ansprechen. Die veränderten Kundenanforderungen bedingen jedoch auch auf dem Bankenmarkt eine zunehmende Zielgruppenfokussierung. Eine der wesentlichsten Besonderheiten stellt das Bankprodukt selbst dar. So ist dieses von dienstleistungsspezifischen Charaktereigenschaften gekennzeichnet, die im Rahmen des Marketings berücksichtigt werden müssen. Damit einhergehend nimmt vor allem das Markenmanagement eine zunehmend hohe Bedeutung für die Bankinstitute ein. Über die Marketinginstrumente sollen die Bankkunden letztendlich akquiriert und an das Unternehmen gebunden werden. Insbesondere im Rahmen der Leistungspolitik verfügen die Kreditinstitute über vielfältige Möglichkeiten in der Ausgestaltung. Vor allem auch das extrem breite und tiefe Leistungsangebot der Banken ist sehr charakteristisch für die Branche. Wie zudem das Beispiel des zweisprachigen Leistungsangebotes der *Deutschen Bank* zeigt, sind die Kreditinstitute stets darauf bedacht, sich dem Zeitgeschehen sowie den veränderten Kundenanforderungen anzupassen. Unter Betrachtung des Vertriebes der Bankprodukte rückt neben dem klassischen Zweigstellensystem das Online-Banking zunehmend in den Vordergrund des Geschehens. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Bankenmarkt zahlreiche marketingrelevante Besonderheiten aufweist, er sich an die ständig veränderten Gegebenheiten anpassen muss und das Marketing von Banken dementsprechend spezifische Konzepte erfordert.

Quellenverzeichnis

Literaturquellen:

- Ashauer, Günther (2005):** Sparkassen und Banken im Wettbewerb – Strukturwandel im deutschen Kreditgewerbe, Stuttgart 2005.
- Bacher, Urban (2012):** Bankmanagement kompakt – Praxiswissen der Bankbetriebslehre. Band 1: Grundlagen des Bankmanagements, der Geschäftspolitik und wichtiger Bankgeschäfte, 4. Auflage, Konstanz 2012.

⁹⁶ Vgl. Ludwig, D. (2007), S.251ff.

- Becker, Hans P. / Peppmeier, Arno (2011):** Bankbetriebslehre, 8. Auflage, Herne 2011.
- Büschgen, Hans E. / Börner, Cristoph J. (2003):** Bankbetriebslehre, 4. Auflage, Stuttgart 2003.
- Büschgen, Hans E. / Büschgen, Anja (2002):** Bankmarketing, 2. Auflage, Düsseldorf 2002.
- Drees, Norbert / Schiller, Sören (2003):** Mystery Shopping, in: Kamenz, Uwe (Hrsg.): Applied Marketing, Berlin 2003, S.159-172.
- Grill, Wolfgang / Perczynski, Hans (2013):** Wirtschaftslehre des Kreditwesens, 47. Auflage, Köln 2013.
- Grussert, Hans (2009):** Strategie im Retail-Banking – Finanzdienstleister im veränderten Wettbewerb, 2. Auflage, Köln 2009.
- Hammans, Sabine (2012):** Die Veränderungen in der Altersstruktur in Deutschland und ihre Auswirkungen auf das Privatkundengeschäft der Banken, München 2012.
- Ludwig, Dirk (2007):** Den Wachstumsmarkt der Senioren aktiv erschließen und betreuen – Erfolgreiche Praxis-Erfahrungen der Volksbank Hildesheimer Börde mit ihrem Seniorenmarktkonzept aktiv55, in: Ronzal, Wolfgang u.a. (Hrsg.): Wettlauf um die Alten – Bankenmarketing für die Zielgruppe 50plus, Wiesbaden 2007, S.249-264.
- Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (2012):** Dienstleistungsmarketing – Grundlagen - Konzepte - Methoden, 7. Auflage, Wiesbaden 2012.
- Schwarzbauer, Florian (2009):** Modernes Marketing für das Bankgeschäft – Mit Kreativität und kleinem Budget zu mehr Verkaufserfolg, Wiesbaden 2009.
- Szallies, Rüdiger (2007):** Fit aktiv finanzstark – Stimmt das Bild von den „neuen Alten?“, in: Ronzal, Wolfgang u.a. (Hrsg.): Wettlauf um die Alten – Bankenmarketing für die Zielgruppe 50plus, Wiesbaden 2007, S.29-45.
- Tolkmitt, Volker (2007):** Neue Bankbetriebslehre – Basiswissen zu Finanzprodukten und Finanzdienstleistungen, 2. Auflage, Wiesbaden 2007.
- Weberpals, Klaus D. (2005):** Bankmarketing und Jugend – Marketingmaßnahmen von Banken mit der Zielgruppe Jugendliche bis 28 Jahre unter besonderer Berücksichtigung der Sparkassen von Oberfranken und Unterfranken, Kassel 2005.
- Wurm, Gregor / Möhlmeier, Heinz / Skorzenski, Friedmund u.a. (2009):** Allgemeine Wirtschaftslehre für den Bankkaufmann/die Bankkauffrau, 8. Auflage, Troisdorf 2009.
- www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Bericht_Studie/bankstellenbericht_2012.pdf?__blob=publicationFile, 22.10.2013.**
- Goehring, Martina (2007):** Die Zielgruppe wird neu entdeckt, unter: www.bank-zweinnull.de/2007/12/03/die-zielgruppe-wird-neu-entdeckt/, 04.02.2013.
- Hüthig, Stefanie (2014):** Deutsche Bank ist klarer Primus, unter: www.springerprofessional.de/deutsche-bank-ist-klarere-primus/4947350.html, 06.02.2014.
- Kürzeder, Heinrich (2011):** Markenkommunikation wird auch durch Preise beeinflusst – Die Sparkasse, unter: www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/Markenkommunikation-wird-auch-durch-Preise-beeinflusst---Die-Sparkasse/, 07.02.2014.
- Ostdeutscher Sparkassenverband (2013):** Seriensieger bei der PARTNER PFERD 2013, unter: www.osv-online.de/fachbereiche/news-anzeige/article/seriensieger-bei-der-partner-pferd-2013.html, 09.02.2014.
- o.V. (o.J.):** Das deutsche Bankwesen – eine Begriffsbestimmung, unter: www.eframework.org/, 23.10.2013.
- o.V. (2011):** Ergebnisse Springreiten Weltcup PARTNER PFERD LEIPZIG 2011 - Denis Lynch gewinnt Großen Preis in Leipzig, unter: www.reitwelten.de/2011/05/01/ergebnisse-springreiten-partner-pferd-leipzig-2011-denis-lynch-gewinnt-grossen-preis-in-leipzig, 09.02.2014.
- Postbank (o.J.):** unter: www.postbank.de/privatkunden/konten_karten.html, 08.02.2014.
- Schröter, Rolf (2012):** Commerzbank rechnet mit Fehlern ab – Der Spot von Thjnk, unter: www.wuv.de/marketing/commerzbank_rechnet_mit_fehlern_ab_der_spot_von_thjnk, 09.02.2014.
- Sparkasse Leipzig (o.J.):** Gesellschaftliches Engagement 2012, unter: www.sparkasse-leipzig.de/pdf/content/ihre_sparkasse/broschuere_engagement2012.pdf, 08.02.2014.
- Sparkasse Mittelthüringen (o.J.):** unter: www.sparkasse-mittelthueringen.de/privatkunden/konten_karten/girokonto_classic/konto_ab_18/index.php?n=%2Fprivatkunden%2Fkonten_karten%2Fgirokonto_classic%2Fkonto_ab_18%2F, 07.02.2014.
- Statista GmbH (o.J. a):** Marktanteile der Bankengruppen in Deutschland nach dem Geschäftsvolumen im Jahr 2012, unter: de.statista.com/statistik/daten/studie/161141/umfrage/marktanteile-von-bankengruppen-in-deutschland-nach-geschaeftsvolumen/, 22.10.2013.
- Statista GmbH (o.J. b):** Anteil der Nutzer von Online-Banking in Deutschland in den Jahren 1998 bis 2013, unter: de.statista.com/statistik/daten/studie/3942/umfrage/anteil-der-nutzer-von-online-banking-in-deutschland-seit-1998/, 10.02.2014.
- Zeitschriften:**
- Schweizer, Peter (2013):** Größter Bankentest Deutschlands Beste Bank – Die Top Geldinstitute, Euro 05/2013, S.148-155.
- Gesetze und Verordnungen:**
- Kreditwesengesetz (1998):** BGBl I 2776, 1998.

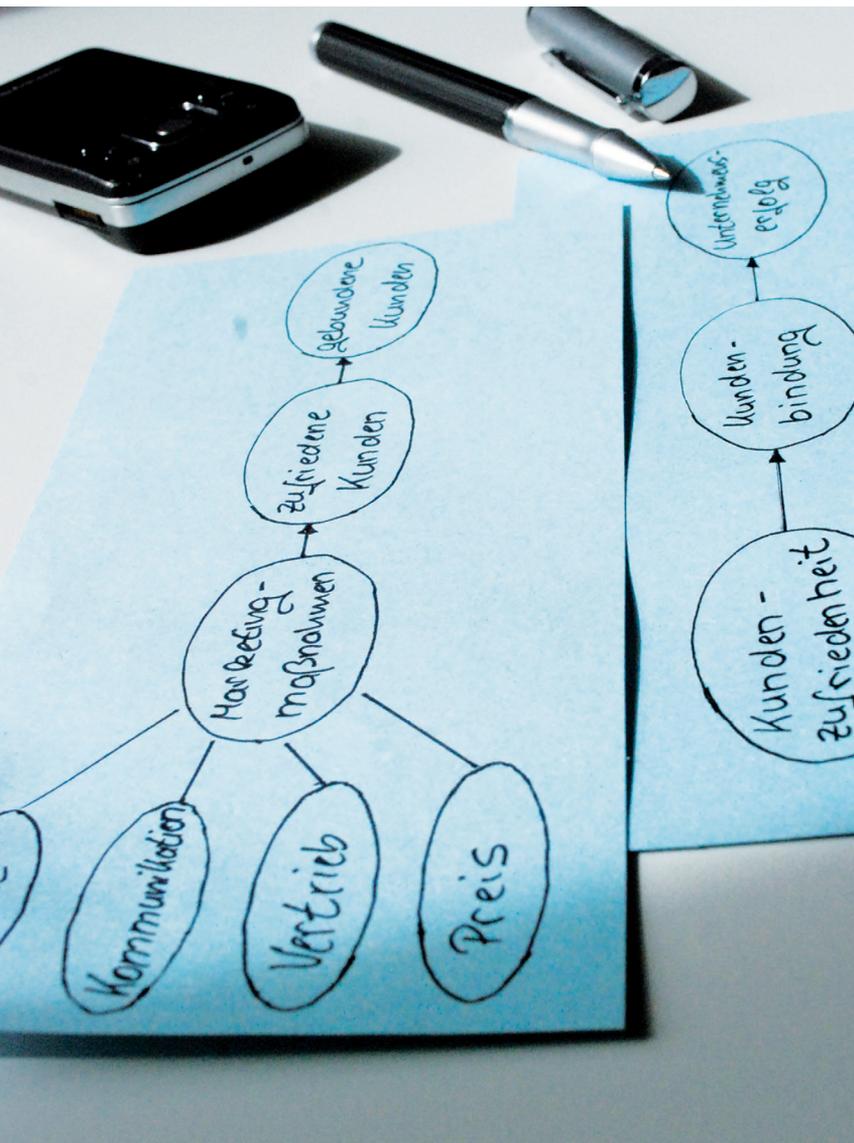
In der Reihe der Erfurter Hefte zum angewandten Marketing sind bisher die folgenden Titel erschienen:

- Heft 1 (1998): **Elektronische Zahlungssysteme im Internet** von Sven Leischner
- Heft 2 (1998): **Das Internet als neues, innovatives Tool im Marketing** von Jan Vorwerk
- Heft 3 (1999): **Praxisbeispiele zur Markenführung**
- Heft 4 (1999): **Werberecht** Möglichkeiten und Grenzen des Marketing für Rechtsanwälte von Andreas Tröger
Grenzen der Werbung – Status und Perspektiven von Werberecht und Werbekontrolle von Claudia Thelen
- Heft 5 (1999): **Stadtmarketing** Stadtmarketing von Janko Tietzel
Stadtmarketing für die Stadt Arnstadt von Thomas Heinz und Sören Schiller
- Heft 6 (1999): **Markenbewertung** Markenbewertung und Markenberatung in Deutschland und Begriff des Markenwertes und Modelle zur Markenwertermittlung von Norbert Drees
- Heft 7 (2000): **Marktkommunikation** Vergleichende Werbung von Claudia Thelen
Messeauftritt einer Fachhochschule – die FH Erfurt auf der 'Marketing Services' 1999 von Stephan Lenz und Steffen Trautwein
- Heft 8 (2000): **Electronic Commerce I** Erfolgsfaktoren von Electronic Commerce von Peter Behrens
Electronic Commerce im Business-to-Business-Bereich von Steffen Weber
- Heft 9 (2000): **Zielgruppenmarketing** Singles als Marketing-Zielgruppe von Norbert Drees und Wolfgang Himmel
Kinder als Marketing-Zielgruppe von Kathrin Götz
- Heft 10 (2000): **Werbeerfolgskontrolle** Erfolgskontrolle bei Sales Promotions von Kerstin Mäder
- Heft 11 (2001): **Electronic Commerce II** Elektronische Business-to-Business-Marktplätze von Steffen Weber
- Heft 12 (2002): **Kooperationen im Marketing** Horizontale Markenkooperation in der Marketingkommunikation von Florian Hendrik Kunze
Co-Branding von Wolfgang Himmel
- Heft 13 (2002): **Recht im Marketing** Rechtsrahmen einer marktorientierten Unternehmensführung von Thomas C. Zerres
Kommentierte Literaturempfehlungen zum Marketingrecht von Thomas C. Zerres
- Heft 14 (2002): **Customer Relationship Management** Gestaltung von Kundenbeziehungen durch Customer Relationship Management und Permission Marketing von Susanne Engelhardt
Customer Relationship Management – ein umsetzbares Konzept für den Mittelstand? von Steffen Schwarz und Michael O. Schmutzer
- Heft 15 (2007): **Guerilla-Marketing** Guerilla-Marketing – Grundlagen, Instrumente, Beispiele von Markus Jäckel
Ambush Marketing – eine qualitative Analyse am Beispiel der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2006 von Martin Liebetrau
- Heft 16 (2007): **Temporäre Produktdifferenzierung** Temporäre Produktdifferenzierung – Konzept, Ziele, Erfolgsfaktoren von Norbert Drees und Ina Helbig
Erscheinungsformen temporärer Produktdifferenzierung von Ina Helbig
- Heft 17 (2008): **Internationales Marketing** Marktkommunikation in China – Besonderheiten und Beispiele von Mingming Du
- Heft 18 (2008): **Electronic Commerce III** Multimediale Produktwerbung - Möglichkeiten, Grenzen, Beispiele von Michael Jasperneite
Literaturservice – Marketingneuerscheinungen 2007 von Norbert Drees
- Heft 19 (2008): **Fokus Kunde** Kundenschnittstelle POS – eine qualitative Expertenstudie zur Messung von Dienstleistungsqualität von Norbert Drees und Sören Schiller
Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als strategische Zielgrößen im Marketing von Stefanie Boldt
Verhinderung von Kundenabwanderungen als Herausforderung im Dienstleistungsbereich von Stephan Huck
- Heft 20 (2008): **Marktforschung heute** Im Fokus: Marktforschung und Marketingberatung in Deutschland - eine Studie zur kundenseitigen Bewertung ihrer Dienstleister von Norbert Drees
Entwicklungen und Veränderungen in der Marktforschung von Christoph Prox und Bernd Christian
Literaturservice – Marketingneuerscheinungen 1. Halbjahr 2008 von Norbert Drees
- Heft 21 (2009): **Spezialaspekte der Produktpolitik** Produktimitation versus Produktpiraterie - Strategische Produktpolitik versus Rechtsbruch von Eric Seidel
Mass Customization als innovativer Ansatz in der Produktpolitik von Patrick Schledz
Literaturservice – Marketingneuerscheinungen 2. Halbjahr 2008 von Steffen Trautwein
- Heft 22 (2009): **Zielgruppenmarketing** Jugendliche als Marketingzielgruppe – Besonderheiten, Konzepte, Beispiele von Anne Fleischmann
Ausländer als Marketingzielgruppe – Besonderheiten des Ethno-Marketing von Fatima Tanis
- Heft 23 (2009): **Unternehmenskommunikation** Weblogs als Kommunikationsinstrument für Unternehmen von Eric Seidel
Literaturservice – Marketingneuerscheinungen 1. bis 3. Quartal 2009 von Andreas Tröger
- Heft 24 (2009): **Gender Marketing** Gender Marketing – Die Geschlechterrollen heute und daraus resultierende Ansätze für das Marketing von Julia Canzler
- Heft 25 (2010): **Markenpolitik** Zwischen Zeitgeist und Pflichtprogramm – Markenarbeit im Logistik-Marketing von Dr. Rembert Horstmann
Lizenzierung von Marken – Formen, Möglichkeiten und Grenzen von Sascha Kirchner
- Heft 26 (2010): **Stadt- und Regionenmarketing** Regionenmarketing von Marco Hering
Stadtmarketing in der Praxis – Das Beispiel Erfurt von Hanno Heintze
Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 4. Quartal 2009 und 1. Quartal 2010 von Sören Schiller
- Heft 27 (2010): **Electronic Marketing** Social Commerce als Fortentwicklung des Electronic Commerce – Eine Potential- und Risikoanalyse für den stationären Handel von Robert Meyer
Marktkommunikation im Internet – Erscheinungsformen, Möglichkeiten und Beispiele von Florian Schwarz und Carlos Heinecke
Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 2. und 3. Quartal 2010 von Andreas Tröger
- Heft 28 (2010): **Marktsegmentierung** Lifestyle-Typologien – Einstellungen und Konsumentenverhaltensmuster als Ansatz zur Marktsegmentierung von Sascha Kirchner
- Heft 29 (2011): **Markenmanagement** West-Ost-Markenstudie 2010 (WOM 2010) – Unterschiede in Kaufverhalten, Markenbewusstsein und Werbewirkung in Ost und West von Niels N. von Haken und Sören Schiller
Akustische Markenführung – Das auditive Erscheinungsbild einer Marke von Franziska Mai
Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 4. Quartal 2010 und 1. Quartal 2011 von Norbert Drees
- Heft 30 (2011): **Branchenspezifisches Marketing** Besonderheiten des Marketings für Fluggesellschaften von Torsten Görl
Automobilmarketing – Besonderheiten und Strategien von Premiumherstellern im deutschen Markt von Lars Schönfelder
- Heft 31 (2011): **Mobile Marketing** Mobile Marketing als innovativer Ansatz für die Unternehmenskommunikation von Jennifer Jänicke
Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 2. und 3. Quartal 2011 von Andreas Tröger
- Heft 32 (2011): **Branchenspezifisches Marketing** Marketing für Discounter – Besonderheiten und Beispiele der fünf größten deutschen Lebensmittel-discounter von Claudia Poltermann
Versicherungsmarketing – Besonderheiten und Beispiele des Marketing von Erstversicherern in Deutschland von Sascha Kirchner
- Heft 33 (2012): **Branchenspezifisches Marketing** Besonderheiten der Kommunikation im OTC-Segment des Pharmamarktes von Alexander Mey
Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 4. Quartal 2011 u. 1. Quartal 2012 von Sören Schiller
- Heft 34 (2012): **Innovative Marktkommunikation** Augmented Reality – Formen und Anwendungsmöglichkeiten im Marketing von Nicole Schneider
- Heft 35 (2012): **Markenmanagement** West-Ost-Markenstudie 2012 (WOM 2012) – Unterschiede in Kaufverhalten, Markenbewusstsein und Werbewirkung in Ost und West von Niels N. von Haken und Sören Schiller
Corporate Branding – Möglichkeiten und Grenzen der Unternehmensmarke von Elias Roßner
Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 2. und 3. Quartal 2012 von Andreas Tröger
- Heft 36 (2012): **Corporate Management** Corporate Social Responsibility – Das Grundkonzept und beispielhafte Anwendungen in der Wohnungswirtschaft von Claudia Poltermann
- Heft 37 (2013): **Politikmarketing** Marketing für politische Parteien – Besonderheiten und Beispiele von Denny Löffler
Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 4. Quartal 2012 u. 1. Quartal 2013 von Sören Schiller
- Heft 38 (2013): **Kommunikationspolitik** Product Placement – Möglichkeiten und Grenzen von Fabian Hartmann und Benjamin Beiersdorf
Testimonialwerbung – Reale und künstliche Empfehler in der Werbung von Anne Hohlfeld
- Heft 39 (2013): **Ambush Marketing** Möglichkeiten und Grenzen des Ambush Marketing bei Sportgroßveranstaltungen – dargestellt am Beispiel der UEFA Fußball-Europameisterschaft 2012 von Fabian Hartmann
Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 2. und 3. Quartal 2013 von Andreas Tröger
- Heft 40 (2013): **Pharmamarketing** Rx-to-OTC-Switch als strategischer Ansatz im Life-Cycle-Management für pharmazeutische Produkte von Alexander Mey
- Heft 41 (2014): **Zielgruppenmarketing** Senioren als Marketing-Zielgruppe von Virginia Krieg
Jugendliche als Marketing-Zielgruppe von Jennifer Schmidt
Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 4. Quartal 2013 u. 1. Quartal 2014 von Sören Schiller
- Heft 42 (2014): **Branchenspezifisches Marketing** Marketing für Brauereien von Anne Kuroepka
Bankenmarketing für das Privatkundengeschäft von Julia Piep

Die Hefte sind gegen eine Schutzgebühr in Höhe von € 10,- je Heft über den Herausgeber erhältlich.

Weiterbildender Studienkurs Marketingmanagement (FH)

(in Kooperation mit dem Europäischen Hochschulverbund)



Inhalte des Studienkurses

- Grundlagen des Marketings
- Marketingplanung, Marktforschung, Marketingcontrolling
- Konsumentenverhalten
- Produkt- und Kommunikationspolitik
- Vertriebs- und Preispolitik
- Strategisches Marketing
- Markenmanagement
- Marketingrecht, Soft Skills
- Planspiel und Projektarbeit



„Dieser Studienkurs wendet sich an im Marketingbereich Tätige, die ihre Arbeit professionalisieren wollen.“

Prof. Dr. Norbert Drees
Studienkursleiter

Weitere Informationen sind erhältlich über das Zentrum für Weiterbildung.

Internetseite und Mailkontakt:

weiterbildung@fh-erfurt.de

www.fh-erfurt.de/weiterbildung