H-Net Reviews
in the Humanities & Social Sciences

Marketingstrategien der Finanzwirtschaft seit dem 20. Jahrhundert. Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe; Institut für bankhistorische Forschung; Arbeitskreise Banken- und Versicherungsgeschichte und Marketinggeschichte der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte, 19.09.2013-20.09.2013.

Reviewed by Gabriele Pieri

Published on H-Soz-u-Kult (November, 2013)

Die drei Veranstalter, die Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe, die Gesellschaft für Unternehmensgeschichte sowie das Institut für bankhistorische Forschung luden in Magdeburg erstmals zu einem gemeinsamen Workshop ein. Auf einem interdisziplinären Forum lieferten Historiker und Ökonomen eine Bestandsaufnahme bisheriger Erkenntnisse zur Marketinggeschichte der Finanzwirtschaft und machten Forschungsdesiderate ausfindig.

Zur Einführung in das Thema gab CHRISTIAN KLEINSCHMIDT (Marburg) zunächst einen Überblick zum Stand der Forschung. Wenn Marketinggeschichte eine junge Disziplin sei, so befinde sich die Erforschung der Marketingstrategien von Finanzdienstleistungsunternehmen erst recht noch in den Anfängen. Die Ursache hierfür sah Kleinschmidt unter anderem darin, dass deutsche Finanzinstitute erst relativ spät dazu übergingen, Marketing als Aspekt der Unternehmensführung zu begreifen, was im Übrigen nicht nur für die Unternehmenspraxis, sondern auch für die deutschsprachige bankbetriebliche Literatur gelte. Es müsse also vorrangig darum gehen, die Forschungsdesiderate zur Wechselwirkung zwischen Marketing und Unternehmenspolitik bei Finanzdienstleistungsunternehmen zu ermitteln und im Vergleich zum industriellen Sektor die Spezifika ihrer Ressourcen und Prozesse, ihres regulatorischen Rahmens und sonstiger Einflussfaktoren zu bestimmen, insoweit sie für das Marketing relevant sind.

Anschließend gab GÜNTHER SCHULZ (Bonn) ebenfalls einführend einen kursorischen Einblick in die Entwicklung der „drei Säulen“ der deutschen Kreditwirtschaft: die Sparkassenorganisation, den Genossenschaftssektor sowie die Privatbanken. Er führte aus, dass ihre spezifische geschäftspolitische Ausrichtung ebenso wie die Entwicklung ihres jeweiligen Kundenkreises und ihres Produktangebots als Folie der Analyse ihrer Marketingstrategien dienen müssten. So sei zu fragen, welche Rolle für die Marktpositionierung der Sparkassen ihr kommunal verankerter, öffentlicher Auftrag spielte, zu dem sich der ursprüngliche, von der Obrigkeit vielfach geförderte „soziale“ Auftrag im Verlauf des 19. Jahrhunderts entwickelte. Ähnliches gelte für den Förderauftrag der Kreditgenossenschaften, die lange durch eine strikte Mitgliederorientierung zugunsten der vor allem dem städtischen Kleingewerbe bzw. der Landwirtschaft entstammenden Klientel gekennzeichnet waren. Zudem waren die Marketingstrategien stark durch die jeweilige Verbandsbildung und -organisation beeinflusst, die Voraussetzung für die Angleichung des Marktauftritts innerhalb der Sparkassen bzw. Genossenschaftsbanken war. Und schließlich spielen neben dem unterschiedli-

chen Selbstverständnis der Bankengruppen, das trotz aller Konvergenzen fortwirkt, auch die teilweise dem jeweiligen spezifischen Auftrag geschuldeten, teilweise aber auch die Branche insgesamt betreffenden regulatorischen Beschränkungen eine Rolle. Mit Blick auf die Wechselwirkungen, die zwischen Marketingstrategien und Kundenkreis bestehe, sei auch zu fragen, welche Folgen die Ausbildung der Massengesellschaft hatte.

Mit der Entwicklung des Marktauftritts von Kreditgenossenschaften befassten sich anschließend PETER GLEBER (Berlin) und FABIAN ENGEL (Göttingen). Prägend für dessen Entwicklung waren vor allem der spezifische Auftrag, die Verbandsstruktur und die Wettbewerbssituation der Volks- und Raiffeisenbanken. Auf Verbandsebene vorangetrieben wurde die Entwicklung von gemeinsamen Logos, die die Raiffeisenbanken bereits bis 1939 und damit vor den Volksbanken verwandten. Die „eigentliche“ Werbung war jedoch überwiegend Sparerwerbung und dabei stark milieugebunden. Impulse für weiter ausgreifende Marketingmaßnahmen ergaben sich erst mit dem schrittweisen Wandel des Wettbewerbsumfelds seit dem Ende der 1950er-Jahre, unter anderem markiert durch die Aufhebung der Bedürfnisprüfung für Zweigstellengründungen (1958), durch die Aufhebung des Wettbewerbsverbots und der Zinsbindung (1967) sowie durch die Zulassung des Kreditgeschäfts mit Nichtmitgliedern (1973). Während die Volksbanken bereits früher als die Raiffeisenbanken ein ausgeprägtes Interesse an der Gestaltung ihres Marktauftritts zeigten – als Vorreiter fungierte, so führten die Referenten aus, die mit dem DG Verlag kooperierende Wiesbadener Volksbank –, bildete sich das Engagement der Verbände in den 1960er-Jahren erst allmählich aus, auf der Ebene des Raiffeisenverbands in der Errichtung von „Werberingen“, bei den Volksbanken mit der Gründung eines Werbeausschusses sowie später eines zentralen Werbefonds.

REINHARD FROST (Frankfurt am Main) schilderte sodann die Entwicklung des Marketings einer privaten Großbank am Beispiel der Deutschen Bank. Auch hier sind die Anfänge zeitlich Ende der 1950er- bzw. im Verlauf der 1960er-Jahre zu verorten, verbunden mit dem Einstieg ins Mengengeschäft (Einführung des persönlichen Kleinkredits 1959) und mit den erwähnten Deregulierungsschritten. In der Organisationsstruktur der Bank fand die wachsende Bedeutung von Marktbearbeitung und Werbeauftritt im Jahr 1968 Ausdruck in der Einrichtung einer Markt- und Verkaufsabteilung, der unter anderem die Aufgabe einer systematischen Marktbeobachtung und -forschung übertragen wurde, wobei man sich in den USA erworbenes Know-how zu Nutze machte. Sie markierte den Übergang zu einer Strategie der Markterschließung und -bearbeitung im Mengengeschäft über moderne marketingpolitische Maßnahmen.

In der anschließenden Diskussion plädierte DIETER ZIEGLER (Bochum) dafür, die Historie des Bankmarketings nicht nur mit Blick auf die Entwicklung der Werbung zu betrachten, sondern auch auf seine unternehmensstrategische Dimension. So sei zu fragen, ob beispielsweise nicht bereits die skizzierte Einführung des persönlichen Kleinkredits als produktpolitische Antwort auf die Konkurrenz der Sparkassen und als gezielte Zielgruppenpolitik verstanden werden müsse.

Einen Exkurs in die Frühzeit des Marketings der internationalen Versicherungswirtschaft unternahm PETER BORSCHEID (Marburg). Seine Ausführungen behandelten insbesondere die der Erschließung ausländischer Märkte geltenden Werbemaßnahmen führender angelsächsischer Versicherungsunternehmen bis zum Ersten Weltkrieg. Die Versicherungswirtschaft war allgemein zunächst von Zurückhaltung gegenüber werblichen Maßnahmen geprägt; diese erübrigten sich auch teilweise Dank des staatlichen Engagements für eine Verbreitung des Versicherungswesens, zum Beispiel zugunsten der Sozialversicherung

im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts. Borscheid schilderte die Einstellung im Zusammenhang mit dem wachsenden Konkurrenzdruck und gab einen Einblick in die Topoi der Versicherungswerbung, die auf Plakaten, in Policen und Annoncen mit Bildern der imposanten Architektur ihrer Firmenzentralen Stärke und Finanzkraft suggerierten. Als Besonderheit des Versicherungsmarketings in z.B. muslimisch geprägten Kolonialgebieten erwähnte er, dass der systematischen Markterschließung weltanschauliche bzw. mentalitätsbedingte Widerstände gegen die Risikovorsorge entgegenstanden, weswegen sich die Werbeinitiative zunächst immer nur auf die westlich dominierten Regionen erstreckt habe.

Der anschließende Vortrag von JAN KÖRNERT (Greifswald) wandte sich wieder den Kreditinstituten zu und behandelte die Markenstrategien von Großbanken im Kontext des aufkommenden Direkt- und Internetbankings der 1990er-Jahre. Er skizzierte eingangs die Motive der jeweiligen Markenstrategien, das heißt der Mehr- und der Dachmarkenstrategie, und beschrieb, welche dieser Strategien jeweils bei dem Versuch einzelner Banken, im Direkt- bzw. im Internetbanking Fuß zu fassen, angewandt wurde. Körnert stellte eine recht große Variationsbreite der praktizierten Markenstrategien fest und zog das Fazit, dass unabhängig von der praktizierten Strategie die Umsetzung stringent sein müsse. In der anschließenden Diskussion wurde darauf hingewiesen, dass für die Deutung der Marketingstrategien die Auswertung der Quellen erforderlich sei, die erst Aufschluss darüber geben könne, welche Absichten die Banken bei ihren Gründungsaktivitäten hinsichtlich der Verwendung ihrer Marke tatsächlich verfolgten. STEPHAN PAUL (Bochum) führte aus, dass grundsätzlich Mehrmarkenstrategien in der Finanzdienstleistungsbranche wenig verbreitet seien. Dies sei darin begründet, dass ihre Produkte weniger gut zu differenzieren seien als beispielsweise Verbrauchsgüter und sich daher ihre Vermarktung unter mehreren Marken schwierig gestalte.

Den zweiten Tag des Workshops eröffneten PAUL THOMES und HARALD BROCK (Aachen) mit einem Beitrag, der die „Entwicklungslogik des stationären Vertriebs im Sparkassensektor unter Shared Value Gesichtspunkten“ in den Blick nahm. Den Vortragenden ging es darum, die Möglichkeiten des Shared Value Konzepts für die Unternehmens- und Marketingstrategie der Sparkassen-Organisation auszuloten. Gemeinwohlorientierung und stationärer Vertrieb, zwei Merkmale, die die Sparkassenorganisation kennzeichnen, fügten sich, so die Referenten, gut in die Shared Value Logik ein, und trugen historisch – im Sinne des Konzepts – wegen ihres wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Nutzens dazu bei, den Unternehmenswert und die Wettbewerbsfähigkeit der Sparkassen zu stärken. Aus der Shared Value Perspektive können die Gemeinwohlorientierung und die stationäre Vertriebsstruktur als integraler Bestandteil des Unternehmenswerts abgebildet werden. Andererseits lassen sich daraus auch etwaige Notwendigkeiten einer Anpassung dieser Merkmale an den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel ableiten. Insofern helfe das Shared Value Konzept, die Strategien der Markterschließung bzw. Absatzstrategien der Sparkassen weiterzuentwickeln und erleichtere die Anpassung ihrer Marktpositionierung an veränderte wirtschaftliche und gesellschaftliche Gegebenheiten.

Mit einer Auswertung der Bankenwerbung seit Beginn der 1980er-Jahre befasste sich der Beitrag von STEPHAN PAUL (Bochum). Er skizzierte einleitend, dass die Absatzpolitik von Banken in der jüngeren bankbetrieblichen Literatur kaum Beachtung finde bzw. das vorhandene absatzpolitische Schrifttum den Akzent auf Preis- und Produktpolitik, nicht jedoch auf die Besonderheiten der Kommunikationspolitik von Banken setze. Die Entwicklung der theoretischen Grundlagen untergliederte er in drei Abschnitte, von der Frage der

Kundengewinnung und Vermarktung einzelner Leistungen über den Aufbau einer auf Dauer angelegten Kundenbeziehung bis zum komplexen Beziehungsmanagement. Aus der Realität der Kommunikationspolitik von Banken vertiefte Paul den Aspekt der Bankwerbung mit einer empirischen Analyse der Printwerbung von Banken im Magazin „Der Spiegel“ 1983 bis 2013. Mit Blick auf die eingangs skizzierten stark zurückgegangenen Vertrauenswerte der Banken, die sich trotz vergleichsweise hoher Bruttowerbeinvestitionen der Kreditwirtschaft in jüngerer Zeit abzeichnen, plädierte Paul dafür, dass die Banken, der Theorie der Inokulation folgend, zukünftig stärker auch negative Entwicklungen in ihren Werbeansätzen thematisieren und ihre Kunden auf diese Weise immunisieren müssten. In der nachfolgenden Diskussion kommentierte Christian Kleinschmidt, dass, sobald Zugang zu den Bankarchiven gegeben sei, auch die Frage gestellt werden müsse, ob und seit wann die Banken in der Entwicklung ihrer Marketingstrategien verstärkt auch auf die Werbewirkungsforschung setzten.

Der Entwicklung der Werbung in der österreichischen Sparkassengruppe galt der Beitrag von WILHELM KRAETSCHMER (Wien), der unter anderem die Rolle der internationalen Kooperation der Sparkassen mit der Ausrufung des Weltspartags 1924 und dessen Wiederaufnahme 1952 sowie die grenzüberschreitenden Einflüsse von werblichem Know-how für die Entwicklung der österreichischen Sparkassenwerbung betonte. Während Sparkassen-Werbung, so Kraetschmer, sich auch bei den österreichischen Instituten lange Zeit auf Sparwerbung reduzierte, entwickelten sich auch in Österreich im Verlauf der 1950er-Jahre vor dem Hintergrund einer wachsenden Konkurrenz der anderen Bankengruppen Strukturen einer institutsübergreifenden Werbung, die mit der Entwicklung vom Käufer- zum Verkäufermarkt zunehmend geboten schien. Erst allmählich ging man allerdings dazu über, Werbemaßnahmen als Teil einer umfassenden Marketingstrategie bzw. Absatzpolitik zu begreifen, und es gab durchaus noch Widerstände gegen einen gruppeneinheitlichen Marktauftritt, der erst Ende der 1990er-Jahre weitgehend verwirklicht wurde.

Den Abschluss bildete ein Vortrag von JAN ENGEL (München) der Einblick in seine empirische Studie zur Rolle der Mitarbeiter einer Sparkasse als Markenbotschafter gab. Anknüpfend an eine Kundenbefragung, in der ermittelt wurde, welche Aspekte – und in welcher Reihenfolge – für die Wahrnehmung des Mitarbeiters durch den Kunden relevant sind, wurden Mitarbeiter in ihrer Markenkompetenz und ihrem „Markenbekenntnis“ geschult und anschließend erneut ihre Wirkung auf den Kunden getestet. Als Ergebnis sei festzuhalten, dass Mitarbeiter die Wahrnehmung einer Marke im positiven wie im negativen Sinn beeinflussen können und insofern eine Verpflichtung der Mitarbeiter auf die Marke bzw. ein Markentraining sinnvoll sei.

DIETER ZIEGLER (Bochum) griff in seinem Fazit drei Fragen aus dem diskutierten Themenspektrum heraus, die zukünftigen Forschungen anzuempfehlen seien: Zu klären sei, ob es tatsächlich spezifische produktbedingte Unterschiede in den Marketingstrategien des Dienstleistungssektors im Vergleich mit Anbietern auf anderen Märkten gebe. Verwiesen werde häufig auf die größere Abstraktheit und den daraus resultierenden höheren Erklärungsbedarf bei Finanzdienstleistungsprodukten. Von übergreifendem unternehmensgeschichtlichem Interesse sei zudem die Frage, welche Rückwirkungen die Einführung einer genuinen Marketing- bzw. Absatzpolitik auf die Unternehmensorganisation bzw. – bezogen beispielsweise auf die genossenschaftlichen Kreditinstitute – auf die Struktur einer Unternehmensgruppe auslöse. Auch sei zu klären, ob die Auswirkungen von Marketingaktivitäten messbar seien, das heißt ihre Relevanz für den Geschäftserfolg dokumentiert werden könne.

Insgesamt lässt sich als ein Ergebnis der zweitägigen Veranstaltung festhalten, dass der vergleichende Ansatz – ob länder- oder branchenüber-

greifend – lohnend ist und dass Marketingstrategien nicht isoliert, sondern in ihren unternehmenspolitischen Bezügen betrachtet werden sollten.

Konferenzübersicht:

Begrüßung und Einführung:
Rainer Bülow (Mitglied des Vorstandes, ÖSA Öffentliche Versicherungen Sachsen-Anhalt): Begrüßung

Christian Kleinschmidt (Philipps-Universität Marburg): Einführung aus marketinggeschichtlicher Perspektive

Günther Schulz (Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn): Einführung aus bank- und versicherungsgeschichtlicher Perspektive

Peter Gleber/Fabian Engel (Stiftung Genossenschaftshistorisches Informationszentrum Berlin / Georg-August-Universität Göttingen): Auf dem Weg zur „Bank für Jedermann“. Marketingstrategien der Volksbanken und der Raiffeisenbanken von den 1950ern bis in die 1970er Jahre

Reinhard Frost (Deutsche Bank AG, Historisches Institut, Frankfurt a. M.): „Fragen Sie die Deutsche Bank!“ Marketingstrategien einer Großbank

Peter Borscheid (Philipps-Universität Marburg): Agenten der Versicherung – Zur weltweiten Expansion der Versicherungstechnik im 19. Jahrhundert

Jan Körnert (Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald): Markenphantasie im Internetbanking der „New Economy“ Ende der 1990er Jahre – ein kritischer Vergleich praktizierter Dach- und Mehrmarkenstrategien in Deutschland

Paul Thomes / Harald Brock (RWTH Aachen): Die Entwicklungslogik des stationären Vertriebs im Sparkassensektor unter Shared Value Gesichtspunkten

Stephan Paul (Ruhr-Universität Bochum): (Fast) 50 Jahre Werbung deutscher Banken: Wo bleibt das Vertrauen? Neuer theoretischer Bezugsrahmen und erste empirische Ergebnisse

Wilhelm Kraetschmer (Österreichischer Sparkassenverband): Werbungs- und Marketingstrategien der österreichischen Sparkassen nach 1945

Jan Engel (Ludwig-Maximilians-Universität München): Mitarbeiter als Markenbotschafter

Dieter Ziegler (Ruhr-Universität Bochum): Zusammenfassung der Ergebnisse

If there is additional discussion of this review, you may access it through the network, at http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/

Citation: Gabriele Pieri. Review of *Marketingstrategien der Finanzwirtschaft seit dem 20. Jahrhundert.* H-Soz-u-Kult, H-Net Reviews. November, 2013.

URL: https://www.h-net.org/reviews/showrev.php?id=40562



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Noncommercial-No Derivative Works 3.0 United States License.