



Junge Erwachsene sind eine heterogene, schrumpfende, schwer zu erreichende und wechselbereite Zielgruppe. Sie wollen erkennen, welche Vorteile ihnen die Sparkasse im Vergleich zu anderen Kreditinstituten bietet, und kompetent beraten werden. MEV

SVBW-STUDIE JUNGE ERWACHSENE 2010

Potenziale richtig nutzen

Die Studienergebnisse auf Basis von 14000 Interviews zeigen deutlich, dass die Sparkassen vor der Herausforderung stehen, die im Jugendmarkt gewonnenen Marktanteile im Segment junge Erwachsene zu verteidigen. Dass dies erfolgreich praktiziert werden kann, belegen die Best-Practice-Sparkassen der Jugendmarktstudie 2006, die auch im Segment der jungen Erwachsenen führend sind.

In der über 30-jährigen Tradition der bisherigen Jugendmarktstudie lag der Fokus auf der Kernzielgruppe der 14- bis 18-Jährigen, wobei zuletzt Aufstockungsoptionen bis zu den 24-Jährigen angeboten wurden. Die Ausweitung der Zielgruppe der früheren Jugendmarktstudie auf 16- bis 30-Jährige, die jungen Erwachsenen, hat handfeste Gründe: Allein schon aus demografischen Gründen wird es in Zukunft immer weniger Kunden geben – umso wichtiger ist es für die Sparkassen, junge Kunden nicht nur in frühen Jahren zu gewinnen, sondern auch zu halten. Die Analysen der Junge-Erwachsenen-Studie (JES) 2010 belegen deutlich, dass sich die Bedürfnisse und damit auch der Produktbedarf der Jugendlichen zum Erwachsenenalter hin verändern. Gerade ab dem Twenalter und mit dem Berufseinstieg setzt eine Neuorientierung der jungen

Erwachsenen ein; vielfach kehren junge Erwachsene den Sparkassen den Rücken. Um die Abkehr von den Sparkassen durch diese Veränderungen in der Biografie der jungen Erwachsenen zu verhindern, kommt der JES 2010 eine wichtige Bedeutung als Impulsgeberin für die strategische Positionierung der Sparkassen im Junge-Erwachsenen-Segment zu.

Im Rahmen der von TNS Infratest durchgeführten Studie erfolgte eine Verteilung der für die Basisstudie benötigten 4800 Interviews auf die 54 Sparkassengeschäftsgebiete und Stuttgart. Die Interviews der Verbandsstichprobe wurden für die 15 individuellen Studien der Aufstockersparkassen genutzt. Insgesamt wurden 2010 knapp 14000 Interviews geführt.

Wie das Streubild der Marktanteile verdeutlicht, ist die Ausgangslage der

Sparkassen sehr unterschiedlich. Daraus ergibt sich auch der Mehrwert der teilnehmenden Sparkassen, welche sich nicht auf den Verbandsdurchschnitt, sondern auf individuell für ihr Geschäftsgebiet ermittelte Studienergebnisse stützen können.

Die Einzelergebnisse der Aufstockersparkassen zeigen, dass viele Sparkassen es heute schon schaffen, mit ihrer intensiven Betreuung im Jugendmarkt eine breite Basis für eine gute Kundenbindung im Markt der jungen Erwachsenen zu erreichen. Die Best-Practice-Sparkassen der Jugendmarktstudie sind auch im Segment der jungen Erwachsenen konzeptionell führend. Nicht umsonst sind diese Sparkassen unter den 16- bis 30-Jährigen Marktführer im Verbandsgebiet. Die demografische Entwicklung bietet Grund genug, die Aktivitäten in diesem Segment nicht

zu vermindern, sondern die Zielgruppe der jungen Erwachsenen als Chance für den Return on Investment (ROI) für die im Jugendmarkt getätigten Investitionen zu erkennen.

Die wichtigsten Ergebnisse

Marktposition

- > Die Sparkassen im Verbandsgebiet sind bei den 16- bis 30-Jährigen Marktführer. 61 Prozent dieser Altersgruppe haben eine Bankverbindung zu einer Sparkasse (inkl. BW-Bank sechs Prozent).
- > 52 Prozent der 16- bis 30-Jährigen bezeichnen eine Sparkasse oder die BW-Bank als ihre Hausbank. Bei den Schülern beträgt der Marktanteil der Sparkassen 53 Prozent, während er bei den Berufstätigen auf 44 Prozent absinkt.
- > Hauptwettbewerber sind die Genobanken, bei denen 45 Prozent der 16- bis 30-Jährigen Kunden sind. Den Genobanken gelingt es als Institutsgruppe, ihren Marktanteil auch mit zunehmendem Alter der Kunden stabil zu halten.

Produktnutzung

- > 93 Prozent der 16- bis 21-Jährigen besitzen bereits ein Girokonto. Unter den 22- bis 30-Jährigen steigt dieser Anteil auf 99 Prozent.

- > Es fällt darüber hinaus auf, dass die Produktnutzung von Sparkassenkunden – ausgenommen das Girokonto und Sparprodukte – unterdurchschnittlich ausfällt.
- > Für die Sparkassen heißt das primär, dass gerade die Erwachsenen ab der Volljährigkeit besonders intensiv betreut werden müssen. So können die Sparkassen an der Ausweitung der Produktnutzung teilhaben. Der Nutzungsgrad einzelner Produkte verdreifacht sich nahezu über die Lebensphasen hinweg.
- > Von der höheren Nutzung profitieren die Sparkassen aber heute noch wenig: Nur 25 Prozent der Aktien- und Fondsbesitzer und nur 19 Prozent der Altersvorsorge-Produktnutzer haben diese Produkte bei der Sparkasse.

Beratung

- > Während nur 42 Prozent der 16- bis 21-jährigen Hausbankkunden der Sparkassen einen festen Berater wahrnehmen, liegt dieser Anteil bei den 22- bis 30-Jährigen schon bei 68 Prozent. Hier machen die Sparkassen einen deutlichen Satz nach vorne, was die Betreuung der Kunden angeht.
- > Thema Nr. 1 ist für Kunden aller Banken eine umfassende Beratung, gefolgt vom Girokonto bei Sparkassen- und Genobankkunden.
- > Insgesamt gibt es auch bei den Beratungsanlässen deutliche Unterschiede

de zwischen den Phasen „Ausbildung“ (16 bis 21 Jahre) und „Berufsstart“ (22 bis 30 Jahre):

- > Top-Themen in der „Ausbildung“ sind Girokonto, eine umfassende Beratung und das Sparbuch bzw. ein Sparvertrag.
- > In der Phase „Berufsstart“ steht die umfassende Beratung an erster Stelle, gefolgt von Altersvorsorge-Beratungen.
- > Wird im Beratungsgespräch eine Produktempfehlung ausgesprochen, kommt diese für 26 Prozent der Sparkassenkunden grundsätzlich nicht infrage. Bei den Genobanken sind es nur 19 Prozent, die das Produkt ablehnen, während bei den Großbanken dieser Anteil sogar bei 31 Prozent liegt.

Zufriedenheit

- > Die Großbanken schneiden bei der Bewertung der Fachkompetenz und beim Eingehen auf die Kundenbedürfnisse besser ab als die Sparkassen.
- > Genobanken erhalten ein besseres Urteil als Sparkassen, wenn es um die Beratung bei Geldanlagen geht.
- > Das von Sparkassenkunden am positivsten bewertete Merkmal ist die Fachkompetenz der Mitarbeiter. Kritisch werden die Merkmale „Eigeninitiative“ und „Vermittlung von Finanzwissen“ bewertet. In puncto Wissensvermittlung ist jeder fünfte Kunde unzufrieden.

Die positiv bewertete Fachkompetenz und das wahrgenommene Defizit bei der Vermittlung von Finanzwissen bieten genügend Ansatzpunkte bezüglich einer noch konsequenteren Herausstellung des Beratungsangebots über das Sparkassen-Finanzkonzept.

Weitere wertvolle Hinweise auf die fehlende Finanzkompetenz der jungen Erwachsenen finden sich auch in der von Geld und Haushalt und dem FAZ-Institut veröffentlichten Studie „Kundenkompass Finanzkompetenz“, die als Download über die DSGVO-Homepage bzw. bei Geld und Haushalt bezogen werden kann.

Kundenbindung

Neukunden zu gewinnen ist um ein Vielfaches schwieriger und teurer, als Bestandskunden zu halten. Daher ist es wichtig, neben der Kundenzufriedenheit auch die Kundenbindung zu messen. Genau betrachtet ist die Kundenzufriedenheit eine Einflussgröße der Kundenbindung. Die Praxis belegt, dass auch zufriedene Kunden abwandern, wenn Kundenzufriedenheit ohne Loya-



Marktpositionierung insgesamt: Die Best-Practice-Sparkassen der 2006er-Studie haben ihre Position gefestigt – das Ergebnis einer erfolgreichen Jugendmarktstrategie.

lität besteht. Der Kunde möchte etwas Neues lernen und wechselt deshalb den Anbieter. Deshalb ist es von höchster Bedeutung, zu wissen und zu verstehen, wie stark die Kunden an das Unternehmen gebunden sind und was sie wirklich bindet.

- > Zwei Drittel der Hausbankkunden der Sparkassen sind „vollkommen“ oder „sehr zufrieden“ mit der Sparkasse.
- > Mehr als drei Viertel der Sparkassenkunden würden die Sparkasse „bestimmt“ oder „wahrscheinlich“ weiterempfehlen.
- > Knapp neun von zehn Sparkassenkunden wollen die Sparkasse in Zukunft mindestens im gleichen Umfang nutzen wie bisher.
- > Nur der Vorteil, mit der Sparkasse und nicht mit anderen Banken zusammenzuarbeiten, fällt geringer aus: Jeder fünfte Sparkassenkunde sieht einen geringen oder keinen Vorteil darin. Dieses Signal ist ernst zu nehmen.

Von Daten zu Taten: Kundenverhalten verstehen, beeinflussen

Die Vertiefung des Verständnisses, was junge Erwachsene von ihrer Bank oder Sparkasse erwarten, Faktoren, die sie binden, und Gründe, die sie zum Wechsel ihrer Bankverbindung anregen, standen neben Marktkennziffern im Fokus der JES 2010. Für dieses Verstehen ist neben der reinen Messung von Images, Bedürfnissen und Zufriedenheiten ganz zentral, Wirkungszusammenhänge mit dem Kundenverhalten gegenüber Banken und Sparkassen zu entschlüsseln. Nur mit diesem Verständnis sind die Sparkassen in der Lage, die Kundenbeziehungen zu den jungen Erwachsenen zu managen. Das heißt, Kundenbeziehungen aktiv zu beeinflussen und zu steuern. Diese Vorge-

hensweise bildet das Herzstück des TRI*M-Modells, das für die JES 2010 genutzt wurde. Doch wie funktioniert die Ursachenforschung und Maßnahmenplanung im Einzelnen?

Für die Kundenbindung der jungen Erwachsenen spielt neben der Gesamtbeurteilung der Sparkasse, der Weiterempfehlungsneigung und der Wiederkaufabsicht ein weiterer Faktor eine relevante Rolle: der wahrgenommene Vorteil der Bankverbindung bei einer Sparkasse. Die JES 2010 bestätigt, dass sich junge Erwachsene nicht unbedingt aus Unzufriedenheit von der Sparkasse abwenden. Etwa jeder fünfte junge Erwachsene erkennt schlichtweg kaum oder gar nicht, welchen Vorteil seine Sparkasse ihm gegenüber anderen Banken bietet. Und was kann einen Kunden halten, wenn er nicht weiß, wofür seine Sparkasse steht?

Die Antwort darauf, was die Sparkasse leistet und was Kunden sichert, liefern die TRI*M-Grids. Diese grafischen Analysen werden für die Maßnahmenentwicklung in Sparkassen eingesetzt. Hier fließen nicht nur kundenseitige Bewertungen von Leistungsmerkmalen hinsichtlich ihrer Erfüllung und ihrer kommunikativen Bedeutung ein. Entscheidend ist eine dritte Dimension: die Analyse, welche Merkmale sich wie stark auf das Kundenverhalten auswirken.

Die Grids unterstützen die Sparkassen darin, individuell Maßnahmen zu priorisieren und in der Diskussion systematische Zusammenhänge zu erkennen: Die wichtigsten Themen, über die sich die Kunden austauschen, die aber auch von hoher Bedeutung für die Kundenbindung sind, finden sich im rechten oberen Quadranten. Merkmale, die nur wenig beachtet werden müssen und deshalb mögliche Einsparpotenziale aufzeigen, finden sich im linken unteren

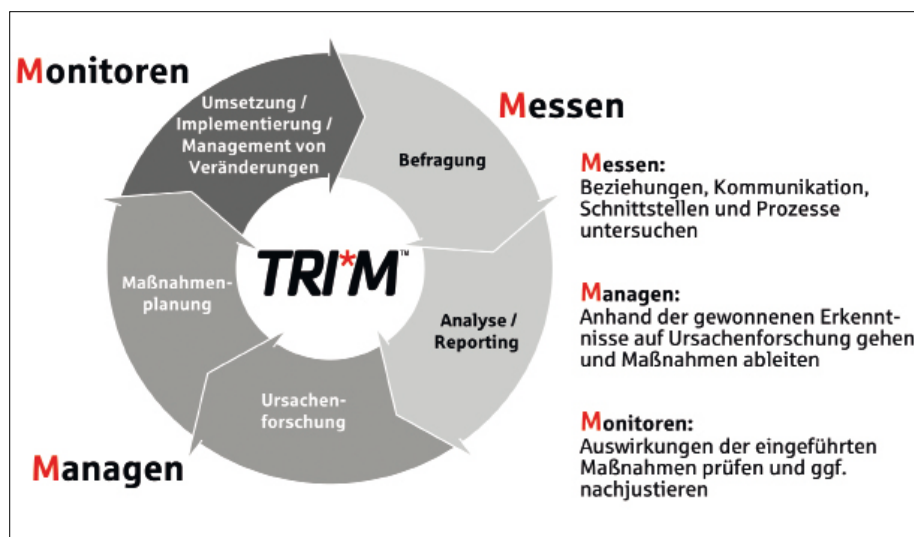
Quadranten. Hygienefaktoren sind Themen, über die sich Kunden zwar austauschen und die deshalb in der Kundenkommunikation beachtet werden müssen, die aber kaum Auswirkungen auf das Kundenverhalten haben, und liegen im linken oberen Quadranten (Beispiel aus dem Servicekontext: Schnelligkeit von Abwicklungen).

Die Grid-Analysen bildeten für die an der JES 2010 teilnehmenden Sparkassen die Arbeitsbasis für Werkstattgespräche und Umsetzungsworkshops und förderten zutage, an welchen Stellschrauben der Leistungen sie drehen müssen, um die Kundenbindung zu steigern.

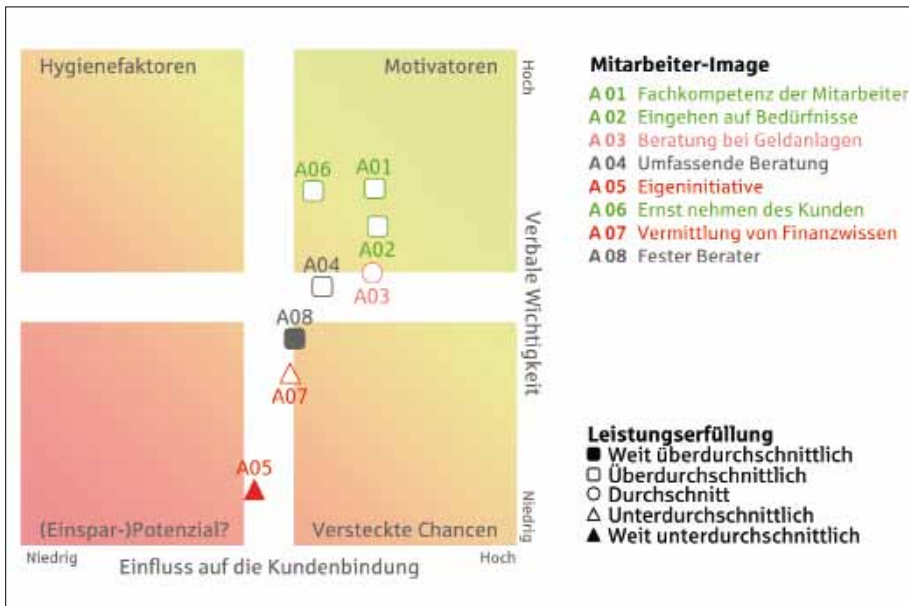
Im dargestellten Beispiel zeigt sich für berufstätige Sparkassenkunden etwa, dass wichtige Treiberthemen (Motivatoren) überdurchschnittlich erfüllt werden (als grüne Quadrate gekennzeichnet). Die Fachkompetenz der Berater gehört zu diesen Motivatoren-Themen, die wichtig für die Kundenbindung sind und gleichzeitig auch zu den Kriterien gehören, über die sich Berufstätige unterhalten. Auf den ersten Blick scheinbar widersprüchlich dazu erscheint die Vermittlung von Finanzwissen als Schwäche, weil diese nicht nur Einfluss auf die Kundenbindung hat, sondern auch unterdurchschnittlich beurteilt wird. Dieser scheinbare Widerspruch lässt sich auflösen: Die berufstätigen Kunden zweifeln nicht an der Kompetenz ihrer Berater bei der Sparkasse, verstehen den Berater jedoch nur ungenügend. Anscheinend spricht der Berater fachchinesisch – hindert die Kunden damit aber daran, sich für eine Beratungslösung bei der Sparkasse zu entscheiden.

Wie für dieses Beispiel demonstriert wurden die TRI*M-Grids für verschiedene Werkstattgespräche mit den operativ Verantwortlichen aus Marketing und Vertrieb genutzt, die zur Entwicklung von konkreten Umsetzungsmaßnahmen führten. Im ersten Schritt wurden dazu die Ergebnisse präsentiert und gemeinsam bewertet: Welche sind die relevanten Stellschrauben, was sind die Kernergebnisse aus Sicht der Sparkasse, welche Themen sind als solche schon bekannt und wo gibt es bislang unerkannte Schwächen? In der Moderation durch TNS wurde ein gemeinsames Verständnis der wichtigsten „Baustellen“ hergestellt. Anschließend wurden denkbare sparkasseninterne Arbeitsgruppen diskutiert bzw. vorstrukturiert, um zu effektiven Maßnahmen zu kommen und zu klären, wer welche Themen bis wann bearbeitet.

Auch fest verankerte Glaubensgrundsätze innerhalb der Sparkassen ließen sich durch einen vom SVBW begleiteten Workshop und die individuellen, extern moderierten Werkstattgespräche aufbrechen. Die aktive Arbeit und das Hinterfragen der Ergebnisse erfolgten da-



Das TRI*M-Modell: Kundenbeziehungen verstehen und managen – der Junge-Erwachsenen-Studie 2010 liegt das TRI*M-Modell zugrunde als systematischer Ansatz, um die Marktsituation der Sparkassen zu bewerten.



Beispiel TRI*M-Grid für Berufstätige. Bei Berufstätigen ist wichtig, wie Informationen vermittelt werden: Berufstätige attestieren Beratern zwar überdurchschnittliche Fachkompetenz, während ihre Informationsvermittlung aber unterdurchschnittlich ist.

bei durch die Sparkassen selbst. Damit ist gewährleistet, dass die erarbeiteten Maßnahmen später auch auf Akzeptanz stoßen.

Neben individuellen Stärken und Schwächen und einer ganzen Reihe an operativen Umsetzungshinweisen für Einzelsparkassen lieferte die JES 2010 weitere übergreifende Erkenntnisse, die mehr oder weniger ausgeprägt für viele Sparkassen eine wichtige Rolle spielen: die Berücksichtigung der jungen Erwachsenen als strategisch bedeutsame Zielgruppe in Zielsystemen ist wichtig – allein schon, um dem demografisch bedingten Kundenschwund entgegenzuwirken:

- > Es gibt einen grundlegenden Bedarf an einem systematisierten Betreuungskonzept für junge Erwachsene, trotz S-Finanz-Check: Welche Ansprechmöglichkeiten können hinterlegt und genutzt werden? Wie kann die Adresspflege sichergestellt werden? Wie oft sollten junge Erwachsene kontaktiert werden? Welche Produkte sind dafür geeignet? Wie kann die Überleitung in ein kostenpflichtiges Kontomodell gesteuert werden?
- > Die Stärkung von Cross-Selling und Verbundprodukten durch passende Produkte ist eine wichtige Bindungsmaßnahme: Zwar besitzt ein hoher Anteil der jungen Erwachsenen ein Girokonto oder ein Sparbuch bei der Sparkasse, der neue Produktbedarf wird jedoch vielfach beim Wettbewerb gestillt. Gerade in dieser Phase, in der die Produktnutzung innerhalb weniger Jahre massiv ausgeweitet wird, lassen viele Sparkassen wichtige vertriebliche Chancen ungenutzt verstreichen und damit auch Potenzi-

ale zum Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung zur Sparkasse.

Ausblick

Mehr als die Hälfte der in der Studie Befragten äußert schon heute, dass die Abschlussmöglichkeiten via Internet wichtig bis äußerst wichtig seien.

Die Erwartungshaltung von Kundenseite an diese Leistungen und damit die Wichtigkeit für die Kundenbindung sind (noch) gering. Der Zeitpunkt, mit einem Angebot zum Abschluss von Leistungen übers Internet zu starten und zu experimentieren, ist also günstig.

- > Online-Banking ist so ein Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit für eine Leistung, die sich zu einer Selbstverständlichkeit entwickelt hat. Den Internetabschlussmöglichkeiten könnte eine ähnliche Entwicklung bevorstehen.
- > Die vorliegende Studie unterstützt diese These, weil die Kanäle „E-Mail“ und „Homepage“ zur Informationsbeschaffung bereits an dritter Stelle stehen. Diese Kanäle etablieren sich also immer stärker als Informationskanäle und haben daher auch im Vertrieb hohes Potenzial.
- > Die Junge-Erwachsenen-Studie 2010 bietet wie die Jugendmarktstudien der letzten Jahre eine umfassende Bestandaufnahme der Kundenbedürfnisse. Dieses Mal wurden bewusst auch die 25- bis 30-Jährigen in die Befragung einbezogen. Denn gerade beim Übertritt in den Beruf ist ein Bedürfniswandel zu erkennen. Fest steht auch, dass sich die Bindung an die Sparkassen mit zunehmendem Alter lockert. Die Analysen für den

SVBW zeigen, welche Stärken die Sparkassen haben und wo die Sparkassen aus Sicht der 16- bis 30-Jährigen der Schuh drückt.

- > Die 16- bis 30-Jährigen sind keine einfache zu erreichende Zielgruppe, das belegen die Erfahrungen von TNS bei der telefonischen Ansprache für die geführten Interviews. Vor diesem Hintergrund sind die etwa 14000 Interviews und damit eine Fülle von Erkenntnissen, die im Rahmen des Verbandsprojektes insgesamt erschlossen wurden, besonders wertvoll – für den Verband, aber auch für die Sparkassen im Verbandsgebiet.

Für die Sensibilisierung der strategischen Notwendigkeit der intensiven Zielgruppenbearbeitung sollte die geschäftsgebietsbezogene Analyse der demografischen Entwicklung noch stärker fokussiert werden:

Die Altersklasse der 16- bis 21-Jährigen (Sparkassen-Finanzkonzept-Lebensphase „Ausbildung“) schrumpft in Baden-Württemberg bis 2025 um 18 Prozent gegenüber dem aktuellen Stand. Der Wettbewerb um künftige (Privat-)Kunden nimmt zu. 52 Prozent der jungen Erwachsenen bezeichnen „ihre“ Sparkasse als ihre Hauptbank. Das entspricht ca. 740000 Kunden in Baden-Württemberg.

Um den Kundenbestand zu sichern, wäre beispielsweise im Jahr 2020 ein Marktanteil von 62 Prozent notwendig – eine Steigerung um zehn (!) Prozentpunkte.

Diese Trendberechnung kann jede Sparkasse mit der bundesweit verfügbaren Privatmarktanalyse (PriMa) bis auf Gemeindeebene selbst durchführen.

An herausfordernden Zielen mangelt es im Segment junge Erwachsene nicht. Die Studie hat gezeigt, dass die meisten Sparkassen nach der intensiven Betreuung im Jugendmarkt die konzeptionelle Fortführung im Segment der jungen Erwachsenen nur unzureichend realisieren. Best-Practice-Sparkassen haben bewiesen, dass eine erfolgreiche Kundenbeziehung mit 18 nicht beendet ist. Der SVBW erarbeitet aktuell mit einigen Sparkassen einen auf den Studienerkenntnissen aufbauenden Handlungsleitfaden bzw. ein „Rezeptbuch“. Für die Implementierung erfolgreicher Konzepte gibt es jedoch keine „Copy-Paste-Funktion“, welche eine 1:1-Übernahme dieser erfolgreichen Konzepte garantiert. Hier ist für jede Sparkasse eine individuelle Bestandaufnahme mit der eigenen Positionierung im Segment junge Erwachsene erforderlich. Im Idealfall erfolgt diese Positionierung auf Basis einer Zielgruppenstudie.

Sergej Ladewig
 Sparkassenverband Baden-Württemberg
Mark Lammers
 TNS Infratest, Bielefeld