

# Die Bestimmung des Absatzpotentials im Rahmen der Zweigstellenplanung von Kreditinstituten

Von Günther Merl, Münster

Die allgemein zunehmende Verdichtung des Geschäftsstellennetzes der Kreditinstitute hat die Gefahr eines „overbanking“ mit sich gebracht<sup>1</sup>. Zugleich wurde durch die damit einhergehende Beschränkung der potentiellen Geschäftsmöglichkeiten die Rentabilität neu zu eröffnender Stellen immer mehr in Frage gestellt<sup>2</sup>. Da die Geschäftsstellenexpansion darüber hinaus mit einem steigenden Investitionsbedarf im Personal- und Sachbereich verbunden ist, birgt ein Ausbau des Stellennetzes zunehmende Risiken in sich, die eine sorgfältige Überprüfung der Investitionsentscheidung mehr denn je erforderlich machen.

Unter der erwerbswirtschaftlichen Zielsetzung erscheint ein Ausbau des Geschäftsstellennetzes grundsätzlich nur dann sinnvoll, wenn auf

---

<sup>1</sup> Während im Jahre 1957 in der Bundesrepublik Deutschland noch 2 050 Einwohner auf eine Bankgeschäftsstelle entfielen, schrumpfte der von einer Geschäftsstelle durchschnittlich betreute Kundenkreis auf 1 727 Einwohner im Jahre 1964 (Vergleichszahlen: Vereinigte Staaten 5 100 Einwohner, Schweiz 1 300 Einwohner) und 1 474 Einwohner im Jahre 1971. Nach einer Untersuchung der Logon GmbH Beratungszentrum für Marketing, Planung, Organisation, Datenverarbeitung, München, über die voraussichtliche Entwicklung des Kreditgewerbes bis 1980 wird die Durchschnittszahl der Einwohner je Bankstelle auf 1 400 im Jahr 1975 sinken und 1980 nur noch 1 320 betragen. (Vgl. o. V.: Kreditgewerbe wächst in ungeahnte Größen, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 49 vom 28. 2. 1973, S. 23.) Bereits in den Jahren 1932/33 war von einer Übersetzung des Bankenapparates die Rede. Damals (1932) entfielen durchschnittlich 1 665 Einwohner auf eine Bankgeschäftsstelle (vgl. Walb, Ernst: Übersetzung und Konkurrenz im deutschen Kreditapparat, in: Untersuchung des Bankwesens 1933, I. Teil, Vorbereitendes Material (Ansprachen und Referate), 1. Band, Berlin 1933, S. 118 ff.).

<sup>2</sup> Vgl. Penzkofer, Peter: Werden Zweigstellen zu teuer?, in: Bank und Markt. Zeitschrift für Unternehmensführung und Marketing, 1/1972, S. 11. Vgl. Krümmel, Hans-Jakob: Zur Rentabilitätspolitik der Kreditinstitute, in: Kredit und Kapital, 4. Jg. (1972), S. 3. Vgl. Premauer, Werner: Sind die Grenzen der Zweigstellenexpansion erreicht?, in: Banken International, Jährliche Beilage in Handelsblatt, November 1971, S. 27.

lange Sicht mit einem zufriedenstellenden Erfolgsbeitrag der neu zu eröffnenden Stellen gerechnet werden kann<sup>3</sup>.

Da die Rentabilität der Bankgeschäftsstellen von den mit einem bestimmten Geschäftsumfang verbundenen Aufwendungen und Erträgen abhängig ist, bildet die Bestimmung des voraussichtlichen Geschäfts- bzw. Absatzpotentials die Voraussetzung für eine Beurteilung der Erfolgsaussichten von Geschäftsstelleneröffnungen<sup>4</sup>.

Bei der Entscheidung über die Gründung neuer Bankstellen ist deshalb zunächst zu untersuchen, mit welchem Absatzpotential in einem für eine Standortbegründung interessant erscheinenden Marktgebiet bzw. an einem gegebenen Standort gerechnet werden kann<sup>5</sup>. Darin ist das zentrale Problem der Geschäftsstellenplanung zu sehen. Soweit für eine Geschäftsstelleneröffnung alternative Marktgebiete bzw. Standorte zur

---

<sup>3</sup> Vgl. *Süchting*, Joachim: Die Einkaufswirtschaftlichkeit für Bankleistungen und die Zweigstellenpolitik, in: *Bank-Betrieb*, 10/1968, S. 277. Vgl. *Schleicher*, Heinz: Der Wettbewerb im deutschen Kreditgewerbe, in: *Österreichisches Bank-Archiv*, VI/1962, S. 221.

<sup>4</sup> Unter dem Absatzpotential verstehen wir mit *Stern* den Anteil am Marktpotential, den ein einzelnes Unternehmen maximal erreichen zu können glaubt, wobei das Marktpotential „die Gesamtheit der möglichen Umsätze eines Produkts (oder einer Dienstleistung) für alle Anbieter in einem gegebenen Absatzgebiet und in einer bestimmten Periode“ darstellt (*Stern*, Mark E.: *Marketing Planung. Eine System-Analyse*. Autorisierte Übersetzung des Werkes: *Marketing Planning. A System Approach*, 2. Aufl., Berlin 1969, S. 42).

<sup>5</sup> Es ist zwischen der Standorteignung von Marktgebieten und einzelnen gegebenen Standplätzen zu unterscheiden. Soweit ein Kreditinstitut den gezielten Ausbau seines Geschäftsstellennetzes beabsichtigt, wird es zunächst die verschiedenen hierfür in Frage kommenden Marktgebiete auf ihre Standorteignung hin untersuchen. *Hagenmüller* spricht hierbei von der Standortwahl im weiteren Sinn, da lediglich der geographische Wirkungsbereich geplanter Bankstellen untersucht wird. Dieser weiteren Standortwahl schließt sich die Standortwahl im engeren Sinn, d. h. die Wahl des eigentlichen Standplatzes an. (Vgl. *Hagenmüller*, Karl Friedrich: *Der Bankbetrieb*. Band I: *Strukturlehre — Kapitalbeschaffung der Kreditinstitute*, 3. Aufl., Wiesbaden 1970, S. 27). Wird einem Kreditinstitut hingegen ein Geschäftslokal angeboten, so ist ein bereits fest gegebener Standplatz auf seine Standorteignung hin zu untersuchen. Im Rahmen unserer Überlegungen wollen wir uns auf das Problem der Standortwahl im weiteren Sinn beschränken. Zum Problem der Standortwahl im engeren Sinn vgl. *Siepmann*, Jürgen Dietrich: *Die Standortfrage bei Kreditinstituten. Eine Analyse der Standortfaktoren, Standortstruktur und Standortpolitik des westdeutschen Bankensystems*, Berlin 1968, S. 234 ff. Vgl. *Fickel*, Franz: *Neue Tendenzen der Standortforschung für Handelsbetriebe*, Nürnberg 1970.



Auswahl stehen, sind diese danach zu beurteilen, wo aller Voraussicht nach die größtmögliche „standortabhängige Rentabilität“<sup>6</sup>, d. h. die größte positive Differenz zwischen den betriebsbedingten Aufwendungen und Erträgen, bezogen auf das betriebsnotwendige Kapital zu erwarten ist<sup>7</sup>. Damit ist über die Bestimmung des Absatzpotentials und die daran anschließende Rentabilitätsanalyse eine Beurteilung der Standorteignung einzelner sowie alternativer Marktgebiete möglich<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Vgl. *Rüschepöhler*, Hans: Der Standort industrieller Unternehmungen als betriebswirtschaftliches Problem. Versuch einer betriebswirtschaftlichen Standortlehre, in: Abhandlungen aus dem Industrieseminar der Universität zu Köln, hrsg. von Theodor Beste, Heft 6, Berlin 1958, S. 37.

<sup>7</sup> Vgl. *Behrens*, Karl Christian: Allgemeine Standortbestimmungslehre, in: Der Standort der Betriebe, Hrsg. K. Chr. Behrens, Band I, Köln und Opladen 1961, S. 43 f.

<sup>8</sup> In der Literatur findet sich verschiedentlich der Vorschlag, die Eigenschaften eines Standorts über eine Standortkalkulation bzw. eine sog. checklist zu erfassen. Im konkreten Untersuchungsfall werden hierbei die einzelnen Standortfaktoren mit einer vorgegebenen Punktskala bewertet und die verschiedenen Entscheidungsalternativen nach der erreichten Punktzahl beurteilt (vgl. *Wotzka*, Paul: Standortwahl im Einzelhandel. Standortbestimmung und Standortanpassung großstädtischer Einzelhandelsbetriebe, Hamburg 1970, S. 128 ff. Vgl. *Ruppmann*, Rainer: Die Standortbestimmung für Verkaufsstätten im Einzelhandel, Berlin 1968, S. 120 ff.). Hierzu ist auch die von *Siepmann* konzipierte und von *Schlechthaupt* modifizierte Möglichkeit zu rechnen, mit Hilfe eines Kalkulations- bzw. Qualifikationsschemas die Geeignetheit eines Marktgebiets für die Eröffnung einer Bankgeschäftsstelle zu beurteilen (vgl. *Siepmann*, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage ..., a.a.O., S. 273. Vgl. *Siepmann*, Jürgen Dietrich: Die Marktforschung als Hilfsmittel der Zweigstellenpolitik, Versuch einer Standortkalkulation für Kreditinstitute, in: Blätter für das Genossenschaftswesen, 19/20/1969, S. 366 ff. Vgl. *Schlechthaupt*, Wolf-Dieter: Kriterien für die Errichtung von Geschäftsstellen von Universalbanken, Diss. Basel 1971, S. 70 ff.). Zwar ist es anhand des Kalkulations- bzw. Qualifikationsschemas möglich, alternative Marktgebiete hinsichtlich der Reihenfolge ihrer Standortqualität zu beurteilen, doch läßt die Rangfolge keine Aussage über die Standorteignung zu. Dies würde voraussetzen, daß die für die Standorteignung mindestens erforderlichen Qualitätsmerkmale (in Form einer Mindest-Punktezahl) bekannt sind. Durch die nach einheitlichen Kriterien erfolgende Untersuchung zeigt sich zwar, daß z. B. das Marktgebiet C günstiger als das Marktgebiet A und dieses wiederum günstiger als das Marktgebiet B zu beurteilen ist. Es ist jedoch keine Aussage darüber möglich, inwieweit sich das Marktgebiet C überhaupt für eine Zweigstellenbegründung eignet. Eine Beurteilung der Standorteignung potentieller Marktgebiete ist unseres Erachtens nur auf der Basis des zu erwartenden Geschäftsumfangs bzw. des daraus resultierenden Erfolgs möglich, soweit Rentabilitätsgesichtspunkte für die Entscheidung über die Eröffnung neuer Bankstellen maßgeblich sind. Dies gilt um

## I. Die Abgrenzung des Marktes

Die Bestimmung des Absatzpotentials eines für die Geschäftsstellen-eröffnung in Betracht gezogenen Marktgebietes setzt eine Abgrenzung des zu untersuchenden Marktes in sachlicher, räumlicher und zeitlicher Hinsicht voraus.

### 1. Die Abgrenzung in sachlicher Hinsicht

Der forcierte Ausbau des Bankgeschäftsstellennetzes hat neben der Beschränkung der potentiellen Geschäftsmöglichkeiten zu einer zunehmenden Spezialisierung bei den neu eröffneten Stellen geführt. Während Zweigstellen<sup>9</sup> immer mehr dem Wohnsitz bzw. Arbeitsplatz des Kunden folgend zu reinen Geldsammelstellen wurden, führte die Filial-expansion andererseits zu einer zunehmenden Spezialisierung auf das Geschäft mit der gewerblichen Kundschaft (Individualgeschäft). Damit einhergehend hat sich das Schwergewicht der Zweigstellengründungen an die Peripherie der Städte, d. h. in neue Wohngebiete und Trabanten-siedlungen verlagert<sup>10</sup>. Durch diese standortliche Ausrichtung werden Zweigstellen unter absatzpolitischen Gesichtspunkten immer mehr zu Einlagenzweigstellen. Die Einlagenzweigstelle kann demnach als die typische Form der Zweigstelle betrachtet werden<sup>11</sup>. Wir wollen unsere weiteren Untersuchungen auf diesen Zweigstellentyp beschränken.

so mehr, als bei der von *Siepmann* und *Schlechthaupt* aufgezeigten Möglichkeit eine isolierte Beurteilung einzelner Marktgebiete ausscheidet und die Gewichtung der einzelnen Standortmerkmale von rein subjektiven Momenten bestimmt wird. Einen wesentlichen Schritt weiter geht *Schell*, der die Standortmerkmale neu geplanter Geschäftsstellen mit den bestehenden Stellen vergleicht und hieraus Schlüsse auf den möglichen Geschäftsverlauf bzw. das erzielbare Geschäftsniveau zieht (vgl. *Schell*, Hans D.: Planung und Bewertung von Zweigstellen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 7/1973, S. 252).

<sup>9</sup> Unter dem Begriff der Zweigstelle verstehen wir die örtlichen Nebensstellen organisatorisch übergeordneter Betriebseinheiten (Hauptstellen, Filialen), die innerhalb eines abgegrenzten Wirkungsbereichs (Stadt- oder Gemeindegebiet) operieren. Hierzu sind im wesentlichen die Stadtzweigstellen der Kreditbanken, der Stadtparkassen und der Volksbanken zu rechnen (vgl. *Merl*, Günther: Die Bedeutung der Zweigstellenpolitik für die Universalbanken, Diss. Erlangen-Nürnberg 1973, Seite 1 ff.).

<sup>10</sup> Vgl. *Premauer*, Werner: a.a.O., S. 27. Vgl. *Schlechthaupt*, Wolf-Dieter: a.a.O., S. 135.

<sup>11</sup> *Hagenmüller* unterscheidet zwischen „Einzugsfilialen“ und „Kreditfilialen“. Während bei den Einzugsfilialen die Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung, insbesondere der Einlagensammlung, größer sind als die Möglichkeiten der Kreditgewährung, ist bei den Kreditfilialen das Verhältnis umgekehrt (vgl.



Die Zweigstellenpolitik zielt darauf ab, über die Schaffung räumlicher Präferenzen, d. h. durch kundennahes Angebot, die Institutswahl des Nachfragers zu beeinflussen. Dieser Form des Qualitätswettbewerbs kommt vor allem im Einlagengeschäft eine Bedeutung zu, während sich die Kreditnehmer gegenüber räumlichen Präferenzen weitgehend unempfindlich verhalten<sup>12</sup>. Einlagenzweigstellen sind deshalb dadurch gekennzeichnet, daß dem Passivgeschäft kaum ein Aktivgeschäft gegenübersteht und innerhalb des Einlagengeschäfts den Spareinlagen die dominierende Bedeutung zukommt. Bei der Feststellung des zu erwartenden Absatzpotentials kann sich deshalb im wesentlichen auf eine Prognose des voraussichtlichen Spareinlagenvolumens beschränkt werden<sup>13</sup>. Aus dem Spareinlagenvolumen läßt sich anhand der für Einzugszweigstellen typischen Bilanzstruktur das Volumen der einzelnen Sparformen sowie der sonstigen Einlagenarten ableiten.

Darüber hinaus empfiehlt es sich, zwischen dem Individualgeschäft (Markt für Großeinlagen) und dem Massengeschäft (Markt für Mittel- und Kleininlagen) zu trennen<sup>14</sup>, da sich lediglich das relativ „träge“

---

*Hagenmüller*, Karl Friedrich: Der Bankbetrieb, Band III: Rechnungswesen — Bankpolitik, 3. Aufl., Wiesbaden 1970, S. 243). *Köllhofer* verwendet anstatt des von Hagenmüller geprägten Begriffs der „Einzugsfiliale“ den Begriff der „Einlagenfiliale“ (vgl. *Köllhofer*, Dietrich: Die Geschäftsstellenrechnung der Banken, in: Bank-Betrieb, 5/1972, S. 199). Wir wollen beide Begriffe synonym verwenden.

<sup>12</sup> Vgl. *Hahn*, Oswald: Das absatzpolitische Instrumentarium der Depositenbanken, in: Österreichisches Bank-Archiv, X/1966, S. 341.

<sup>13</sup> Dies gilt um so mehr, als wir der Ansicht sind, daß die Rentabilität von Einzugszweigstellen alleine aus dem Mengengeschäft und hier im besonderen aus dem Spareinlagengeschäft gesichert sein sollte. Es erscheint höchst bedenklich, wenn das Problem der Fehlplanung von Zweigstellen einfach dadurch gelöst wird, daß die Filiale den unrentablen Zweigstellen größere Kreditengagements abtritt.

<sup>14</sup> Es wird im allgemeinen zwischen den drei Kundengruppen gewerbliche Kundschaft (Unternehmen), vermögende bzw. traditionelle Privatkundschaft (Massengeschäft oder Mengengeschäft) unterschieden (vgl. *Feldbausch*, Friedrich K.: Kreditwerbung, in: Handbuch der Bankenwerbung, hrsg. von Eberhard Floss und Peter Muthesius, Frankfurt 1972, S. 257 f. Vgl. *Cramer*, Jörg E. und *Team*, Roger: Die herausgeforderten Banken, Frankfurt/Main 1972, S. 35. Vgl. *Slevogt*, Horst: Marketing im Bankgeschäft, in: Die Finanzen des privaten Haushalts, Festschrift für Walter Kaminsky, hrsg. von Franz Schneider, Frankfurt/Main 1969, S. 197 ff.). Wir wollen zur Individualkundschaft die gewerbliche Kundschaft und die vermögenden Privatpersonen und zur Publikumskundschaft die kleinen und mittleren Lohn- und Gehaltsempfänger rechnen.

Massengeschäft für eine auf statistischen Häufigkeiten basierenden Aussage eignet. Im Rahmen unserer Untersuchungen wollen wir uns zunächst auf die Bestimmung des Spareinlagenpotentials beschränken und daran anschließend die Möglichkeiten aufzeigen, die sich anbieten, das Absatzpotential der sonstigen Leistungen zu erfassen.

## 2. Die Abgrenzung in räumlicher Hinsicht

Die Bestimmung des Absatzpotentials erfordert eine räumliche Abgrenzung des zu untersuchenden Marktes. Da die einzelnen Bankabsatzleistungen unterschiedliche Marktgebiete (Einzugsbereiche) aufweisen, wollen wir uns — entsprechend der im vorhergehenden Abschnitt getroffenen sachlichen Abgrenzung — auf den Markt für Spareinlagen der Publikumskundschaft beschränken.

Wir halten es zudem für zweckmäßig, zwischen dem engeren und weiteren Einzugsbereich einer Zweigstelle zu unterscheiden. Während der engere Einzugsbereich im wesentlichen von der unmittelbar vom Wohnsitz aus nachfragenden Bankkundschaft bestimmt wird, umfaßt der weitere Einzugsbereich auch die Kunden, welche sich regelmäßig in der Nähe der Zweigstelle aufhalten (z. B. auf dem Weg zur Arbeit oder zum Einkaufen) und in diesem Zusammenhang Bankleistungen nachfragen. Der weitere Einzugsbereich einer Zweigstelle kann sich folglich über das gesamte Stadtgebiet erstrecken und mit dem Einzugsbereich anderer Zweigstellen des gleichen Instituts überschneiden. Wesentlich für die Abgrenzung des Marktgebietes ist der engere Einzugsbereich.

Das Marktgebiet bereits bestehender Zweigstellen läßt sich relativ einfach mit Hilfe der Adressen einer repräsentativen Auswahl von Kunden erfassen<sup>15</sup>. Abgrenzungskriterien für die Bestimmung des Einzugsbereichs geplanter Zweigstellen bilden die natürlichen Gegebenheiten, die Entfernung zum potentiellen Kunden und die Lage zu anderen Zweigstellen des gleichen Instituts bzw. konkurrierender Institute<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Vgl. Weiss, Ulrich: Marktforschung der Kreditinstitute, Band 30 der Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Berlin 1966, S. 87.

<sup>16</sup> Fuchs orientiert sich bei der Abgrenzung des Einzugsbereichs einer geplanten Zweigstelle mit an der für die Rentabilität einer Zweigstelle erforderlichen Mindest-Einwohnerzahl. Er legt den Einzugsbereich einer geplanten Zweigstelle jeweils so fest, daß die auf Erfahrungswerten beruhende Mindest-Einwohnerzahl erreicht wird. (Vgl. Fuchs, Helmut: Planung und Probleme des Standortes von Kreditinstituten, Diss. Köln 1969, S. 155). Eine solche Vor-



Als natürliche Begrenzungslinien fungieren Straßenzüge, Grünanlagen, Flußläufe und Schienenstränge. Diese natürlich vorgegebenen Grenzen werden bei der Nachfrage von Bankleistungen im allgemeinen nicht überschritten<sup>17</sup>.

Eine wesentliche Bedeutung kommt bei der Abgrenzung des engeren Einzugsbereichs der Absatzreichweite zu. Die Absatzreichweite ergibt sich als die vom Kunden maximal akzeptierte Entfernung zwischen dem Banklokal und dem Ort, von dem aus er gewöhnlich seine Bankleistungen nachfragt. Hierbei kann davon ausgegangen werden, daß die Institutswahl der Sparkundschaft von Bequemlichkeitsüberlegungen beeinflusst wird und somit die Bereitschaft der Kunden, die Bankleistungen bei der geplanten Neugründung nachzufragen, mit wachsender Entfernung zum Banklokal abnimmt. Daneben wirken sich verschiedene betriebliche Faktoren (wie z. B. Image oder Schalteröffnungszeit) auf den Absatzradius aus. Hinzu kommt, daß die zunehmende Zweigstellenintensität zu einer tendenziellen Verringerung des betriebsindividuellen Einzugsbereichs der Zweigstellen führt.

Der dem potentiellen Bankkunden maximal zumutbare Fuß- bzw. Fahrweg kann sowohl in Entfernungs- als auch in Zeiteinheiten gemessen werden. Überträgt man die dem Kunden maximal zumutbare Wegstrecke auf das zu untersuchende Marktgebiet, so bildet ein konzentrischer Kreis die Marktgrenze (Kreismethode). Hierbei bleibt allerdings unberücksichtigt, daß die Länge der Wegstrecke von den individuellen Verkehrsverhältnissen beeinflusst wird. Eine Verfeinerung der räumlichen Abgrenzung wird deshalb dadurch erreicht, daß man um den in Frage kommenden Standort sogenannte Zeitdistanzlinien (Isochronen) legt<sup>18</sup>. Hierbei bildet der vom Nachfrager bei der Inanspruchnahme von

gehensweise erscheint uns sehr fragwürdig, da keine Rücksicht auf die Absatzreichweite der einzelnen Bankleistungen genommen wird. Da stets die erforderliche Mindest-Einwohnerzahl gegeben ist, muß die Rentabilität dieser Stellen zwangsweise gesichert sein. Das so ermittelte Absatzpotential ist dadurch ohne Aussagewert.

<sup>17</sup> Vgl. *Siepmann*, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage . . . , a.a.O., S. 238.

<sup>18</sup> Vgl. *Last*, Burkhard; Überlegungen zur Zweigstellenplanung in Sparkassen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 3/1972, S. 86. Vgl. *Nauer*, Ernst: Standortwahl und Standortpolitik im Einzelhandel unter besonderer Berücksichtigung der neuzeitlichen Distributionsformen wie Supermarkt, Kleinpreisgeschäft, Diskontgeschäft und Warenhaus, Diss. St. Gallen 1970, S. 162 f. Vgl. *Ott*, W.: Standort-Analysen, ein spezielles Arbeitsgebiet der GfK Nürnberg, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 1966, S. 283.

Bankleistungen erfahrungsgemäß maximal akzeptierte Zeitaufwand — gemessen in Gehminuten — die Marktgrenze. Kreismethode und Zeitdistanzmethode setzen voraus, daß der Standort der neu zu eröffnenden Zweigstelle bereits bekannt ist.

Dem Einzugsbereich von konkurrierenden Instituten kommt unseres Erachtens als Abgrenzungsmerkmal nur eine untergeordnete Bedeutung zu<sup>19</sup>. Die Verdichtung des Zweigstellennetzes führt zwangsweise dazu, daß sich die Einzugsbereiche konkurrierender Institute überschneiden bzw. vollkommen decken. Es würde den Zielen einer offensiven Marktpolitik zuwiderlaufen, wenn ein Kreditinstitut nicht auch in die Marktgebiete der Konkurrenz vordringen würde.

Die Datenerfassung wird dadurch wesentlich erleichtert, daß sich die Abgrenzung des Marktgebietes an der bei statistischen Erhebungen üblichen Gebietsaufteilung (Verwaltungseinheiten, Stadtbezirke) orientiert.

### 3. Die Abgrenzung in zeitlicher Hinsicht

Der Vorausbestimmung des zu erwartenden Absatzpotentials einer geplanten Zweigstelle können sowohl aktuelle als auch zukünftige Daten zugrunde gelegt werden. Soweit von aktuellen Daten ausgegangen wird, zeigt sich, welches Absatzpotential nach der Anlaufphase unter augenblicklichen Gegebenheiten zu erzielen wäre.

Von zukünftigen Daten ist vor allem dann auszugehen, wenn mit einer wesentlichen Veränderung der das Marktpotential bestimmenden Faktoren zu rechnen ist. Das trifft insbesondere für den Fall zu, daß in einem Marktgebiet ein überproportionales Bevölkerungswachstum zu erwarten ist. Die Aussagefähigkeit einer auf Erwartungswerten basierenden Absatzprognose hängt von der Qualität der verfügbaren Daten ab.

---

<sup>19</sup> Im Gegensatz hierzu ist Weiss der Auffassung, daß sich diejenige Linie als Grenze der Marktgebiete zweier konkurrierender Institute ergibt, von der aus zwei Kreditinstitute mit ortsüblichen Verkehrsmitteln in der gleichen Zeit zu erreichen sind. Diese Marktgrenze bezeichnet Weiss als „Bequemlichkeitsgrenze“ (vgl. Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 88). Da geringe Wegunterschiede im allgemeinen keinen Einfluß auf die Institutswahl des Bankkunden ausüben, kommt der Bequemlichkeitsgrenze nur dann eine Bedeutung zu, wenn sich die konkurrierenden Institute relativ weit voneinander entfernt befinden. Sie eignet sich deshalb insbesondere als Abgrenzungskriterium gegenüber den Zweigstellen des gleichen Instituts.



Als Planungsgrundlage für die Bestimmung des Absatzpotentials einer geplanten Zweigstelle ist das im Geschäft mit der Publikumskundschaft erzielbare Spareinlagenpotential eines abgegrenzten Marktgebietes anzusehen, welches sowohl auf der Basis aktueller als auch zukünftiger Daten ermittelt werden kann.

## II. Die Ableitung des Spareinlagenpotentials anhand von Analogieschlüssen

Neben der von Weiss aufgezeigten Möglichkeit der Bestimmung des Spareinlagenpotentials<sup>20</sup> haben einige Autoren den Versuch unternommen, mit Hilfe von linearen Planungsansätzen das zu erwartende Absatzpotential einer geplanten Zweigstelle zu bestimmen<sup>21</sup>. Diese quantifizierenden Methoden „liefern zwar theoretisch exakte Ergebnisse, bleiben aber wenig praktikabel, weil ihre Prämissen zu eng, die Prognoseunsicherheit zu groß, die Entscheidungsfelder zu weiträumig und die Bestimmungsgrößen stets nur kardinal meßbar sind“<sup>22</sup>.

Wir gehen bei der Bestimmung des Spareinlagenpotentials eines Marktgebietes von der Überlegung aus, daß das Spareinlagenvolumen einer

<sup>20</sup> Weiss ermittelt die Höhe des Spareinlagenpotentials einer geplanten Zweigstelle aus dem verfügbaren Einkommen des Einzugsbereichs. Er ermittelt ausgehend vom verfügbaren Einkommen über die Sparquote und den Anteil des Kontensparens das Spareinlagenaufkommen des untersuchten Marktgebietes. Über die Aufteilung des Spareinlagenaufkommens auf die konkurrierenden Institute gelangt er zum Spareinlagenpotential der geplanten Zweigstelle (vgl. Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 98 ff. und S. 163 ff.). Ähnliche Verfahren werden von Kunze, Schlechthaupt, Heinle und Cosmidis aufgezeigt (vgl. Kunze, Christian: Marktkennnziffern zur Beurteilung von Zweigstellenmärkten, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 2/1973, S. 40 ff. Vgl. Schlechthaupt, Wolf-Dieter: a.a.O., S. 81 ff. Vgl. Heinle, Wolfgang: Der Standort des Bankbetriebes, Eine Untersuchung über die Einflußkomponenten der bankbetrieblichen Standortwahl, Diss. Mannheim 1970, S. 64 ff. Vgl. Cosmidis, Byron: Die Filialerfolgsrechnung im Dienste der Bankleitung, Diss. Frankfurt 1968, S. 94 ff.).

<sup>21</sup> Vgl. Priewasser, Erich: Gedanken zu einem Marktforschungskonzept für Kreditinstitute, in: Das Kreditwesen in Österreich, Festschrift für Hans Krasensky, Hrsg. Österreichische bankwissenschaftliche Gesellschaft, Wien 1968, S. 61 ff. Vgl. Zink, Günter: Der Versuch einer modell-theoretischen Lösung des bankbetrieblichen Standortproblems, in: Österreichisches Bank-Archiv, V/1970, S. 175 ff.

<sup>22</sup> Siepmann, Jürgen Dietrich: Die Marktforschung als Hilfsmittel..., a.a.O., S. 367.

Zweigstelle von der Höhe des Durchschnittsbestandes je Sparer und der Anzahl der Sparkunden abhängt. Um das zu erwartende Spareinlagenvolumen ermitteln zu können, ist deshalb die zu erwartende Anzahl der Sparkunden eines potentiellen Absatzgebietes und der zu erwartende Durchschnittsbestand je Sparer festzustellen. Beide Größen lassen sich aus den Erfahrungen bei bestehenden Zweigstellen ableiten.

### *1. Die Gewinnung repräsentativer Daten bei den bestehenden Zweigstellen eines Instituts*

Im Rahmen unserer Untersuchung ist die Höhe des Marktanteils und des Durchschnittsguthabens je Sparer bei einer repräsentativen Auswahl bestehender Zweigstellen eines Instituts zu ermitteln. Bei der Auswahl der zu untersuchenden Zweigstellen ist auf eine entsprechende Streuung hinsichtlich der Größe und des Alters der Zweigstellen zu achten. Die erforderlichen Planungsgrößen können sowohl bei den Zweigstellen der expandierenden Filiale selbst als auch bei den Zweigstellen verschiedener Filialen eines Instituts (also in verschiedenen Städten) gewonnen werden. Um einen hohen Aktualitätsgrad der Planungsdaten zu gewährleisten, empfiehlt es sich, die in die Untersuchung einbezogenen Zweigstellen laufend auf mögliche Datenänderungen hin zu überprüfen und die Planwerte entsprechend zu korrigieren.

#### a) Der Marktanteil

Unter dem Marktanteil wollen wir den Anteil der im Einzugsbereich einer Zweigstelle ansässigen Sparkunden im Vergleich zur Gesamtbevölkerung dieses Gebietes verstehen. *Siepmann* spricht hierbei vom Grad der institutseigenen Potentialausschöpfung<sup>23</sup>. Der Marktanteil ergibt sich als Prozentsatz durch die Gegenüberstellung der im Einzugsbereich ansässigen Sparkunden zur Gesamtbevölkerung. Vom Marktanteil bestehender Zweigstellen kann auf die zu erwartende Anzahl der Sparkunden von geplanten Zweigstellen geschlossen werden.

#### aa) Die Ermittlung des Marktanteils

Voraussetzung für die Ermittlung des Marktanteils bestehender Zweigstellen ist die räumliche Abgrenzung des engeren Einzugsbereichs. Da das Marktgebiet unter strukturellen Gesichtspunkten jedoch keine homo-

<sup>23</sup> Vgl. *Siepmann*, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage ..., a.a.O., S. 224.



gene Größe darstellt, empfiehlt es sich, dieses in verschiedene Nachfragerzonen aufzuspalten. Dabei kann nach den bei Volkszählungen üblichen Distrikten<sup>24</sup>, den Wahlbezirken oder den Postzustellbezirken vorgegangen werden. Der Einzugsbereich bestehender Zweigstellen zerfällt dadurch in mehrere Nachfragerzonen (Distrikte)<sup>25</sup>. Für die einzelnen Distrikte eines Absatzgebietes ist die Anzahl der Einwohner und die Anzahl der darin ansässigen Sparkunden einer Zweigstelle zu ermitteln. Daraus läßt sich die Höhe des Marktanteils in den einzelnen Distrikten ableiten.

Die Anzahl der in den einzelnen Distrikten ansässigen Einwohner ergibt sich aus der amtlichen Statistik oder — soweit nach Postzustellbezirken vorgegangen wurde — über die Haushaltszählungen der Bundespost und die durchschnittliche Haushaltsgröße. Darüber hinaus ist es möglich, auf Adreßbücher oder eigens durchgeführte Erhebungen<sup>26</sup> zurückzugreifen.

Bei der Ermittlung der Anzahl der Sparkunden in den einzelnen Nachfragerzonen sind zunächst mit Hilfe eines Stadtplans die Straßen der einzelnen Distrikte zu erfassen und alphabetisch zu ordnen. Anhand der Kundenliste sind nach einem Stichprobenverfahren die Adressen der Sparer festzustellen und den aufgelisteten Straßen der einzelnen Distrikte zuzuordnen. Dabei ist darauf zu achten, daß jeder Sparer, soweit er über mehrere Sparkonten verfügt, nur einmal erfaßt wird. Die Er-

---

<sup>24</sup> Die Qualität des amtlichen statistischen Materials ist in den einzelnen Städten sehr unterschiedlich. In Nürnberg kann z. B. auf die ausgezeichneten statistischen Erhebungen des Amtes für Stadtforschung und Statistik zurückgegriffen werden. Gemäß Stadtratsbeschuß vom 18. Dezember 1968 wurde das Stadtgebiet Nürnbergs in Stadtteile, Bezirke und Distrikte aufgeteilt. Für die insgesamt 278 Distrikte liegen Zahlen über die Wohnbevölkerung (insgesamt, Geschlecht, Religion), die Privathaushalte (Zahl, darunter Einpersonenhaushalte) und die Erwerbstätigen (insgesamt; darunter im Wirtschaftsbereich Land-/Forstwirtschaft, produzierendes Gewerbe; darunter Selbständige, Beamte und Angestellte, Arbeiter) vor. (Vgl. Stadt Nürnberg, Amt für Stadtforschung und Statistik: Ausgewählte Ergebnisse der Volkszählung vom 27. Mai 1970 für die Nürnberger Distrikte).

<sup>25</sup> Bei einer Aufspaltung der Marktgebiete entsprechend der amtlichen Gebietsaufteilung zerfällt z. B. in Nürnberg der Einzugsbereich bestehender Zweigstellen in 5 bis 10 Distrikte.

<sup>26</sup> Die eigenen Erhebungen werden durch die in verschiedenen Städten vorliegenden Luftbildpläne wesentlich erleichtert. Über die Art der Bebauung, die aus den Luftbildern ersichtlich ist, kann die Einwohnerzahl einzelner Distrikte annähernd geschätzt werden.

mittlung der Anzahl der Sparkunden in den einzelnen Nachfragerzonen ist sowohl manuell als auch über die elektronische Datenverarbeitung möglich.

Damit ist die Anzahl der Sparkunden innerhalb der einzelnen Distrikte und innerhalb des engeren Einzugsbereichs sowie die Anzahl der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Sparer bekannt. Setzt man die Anzahl der Sparer in Beziehung zur Einwohnerzahl der jeweiligen Distrikte, so ergibt sich der Marktanteil in den einzelnen Distrikten (vgl. Tabelle 1).

*Tabelle 1*

**Marktanteile einer Zweigstelle in  
den einzelnen Distrikten des Absatzgebietes**

Distrikt	Einwohner	Sparkunden	Marktanteil
1	4 714	943	20 %
2	5 307	1 008	19 %
3	1 722	258	15 %
4	1 699	85	5 %
5	913	37	4 %
6	1 023	31	3 %
7	2 827	85	3 %
Engerer Einzugsbereich	18 205	2 477	13 %
Anzahl der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Sparkunden		734	
Gesamtzahl der Sparkunden der Zweigstelle		3 181	

Der Verfasser hat die Marktgebiete einer repräsentativen Auswahl bestehender Zweigstellen eines Kreditinstituts im Hinblick auf den im Spareinlagengeschäft erreichten Marktanteil untersucht<sup>27</sup>. Hierbei hat sich gezeigt, daß der maximal mögliche Ausschöpfungsgrad in sämtlichen untersuchten Distrikten eine eindeutige Grenze nach oben aufwies. In keiner der Nachfragerzonen konnte ein über einen bestimmten Prozentsatz hinausgehender Marktanteil festgestellt werden. Diese Grenze kann als der maximal erreichbare Marktanteil bezeichnet werden.

<sup>27</sup> In die Untersuchung wurden 15 Zweigstellen mit einem insgesamt 106 Distrikte umfassenden Marktgebiet einbezogen.



Aus der Analyse wurde weiterhin deutlich, daß innerhalb des engeren Einzugsbereichs ein bestimmter Mindest-Marktanteil in der Regel nicht unterschritten wird. Damit bewegt sich der Marktanteil bestehender Zweigstellen zwischen einer oberen und unteren Grenze, die bei den einzelnen Instituten bzw. Institutsgruppen unterschiedlich hoch und mehr oder weniger stark ausgeprägt ist<sup>28</sup>.

Auch bei dem Anteil der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Sparkunden haben sich relativ enge Grenzen nach oben und unten gezeigt.

Überträgt man diese aufgrund repräsentativer Erhebungen gewonnenen Daten auf das Marktgebiet geplanter Zweigstellen, so kann festgestellt werden, mit welcher Anzahl an Sparkunden besten- und schlechtestenfalls gerechnet werden kann. Will man die Höhe des voraussichtlich zu erlangenden Marktanteils innerhalb der bei bestehenden Zweigstellen ermittelten Grenzen näher bestimmen, so setzt dies voraus, daß die Determinanten der Höhe des Marktanteils bekannt sind. Dies wiederum erfordert, daß der Einzugsbereich, der in die Analyse einbezogenen Zweigstellen, daraufhin untersucht wird, ob sich zwischen der Höhe des Marktanteils und einzelnen Faktoren Abhängigkeiten ergeben.

#### bb) Ermittlung von Abhängigkeiten zwischen der Höhe des Marktanteils und einzelnen Faktoren

Für die genauere Bestimmung des zu erwartenden Marktanteils geplanter Zweigstellen ist es wesentlich, die Faktoren zu kennen, welche die Höhe des Marktanteils innerhalb der bei den bestehenden Zweigstellen aufgezeigten Grenzen beeinflussen.

Es kann hierbei von einem Katalog möglicher Einflußfaktoren ausgegangen werden, welcher eine Beurteilung der Standortqualität einzelner Marktgebiete gestatten<sup>29</sup>. Neben den Bevölkerungsdeterminanten (Ein-

<sup>28</sup> Bei einer von der Raiffeisenbank Goldbach-Hörsbach durchgeführten Untersuchung ergab sich z. B. ein Marktanteil zwischen 55 und 22 Prozent (vgl. *Maier, Richard*: Das Marketing-Konzept einer Genossenschaftsbank, in: *Bankbetriebliche Information, Zeitschrift für die genossenschaftliche Bankwirtschaft*, 1/1973, S. 9). Bei den vom Verfasser untersuchten Zweigstellen wurde in 25 % der Distrikte die obere und in 31 % die untere Grenze des Marktanteils erreicht. 44 % der Distrikte wiesen somit einen Marktanteil zwischen den beiden Schwellenwerten auf.

<sup>29</sup> Wir wollen im Rahmen unserer Untersuchungen auf eine eingehende Darstellung der Standortfaktoren verzichten und auf die entsprechende Literatur verweisen. Vgl. *Zink, Günter*: Zur Systematik der bankbetrieblichen

wohnerzahl, Wachstum der Bevölkerung, Pendlersaldo, Einkommen) sind hierzu insbesondere das Wirtschaftspotential und die Wettbewerbsverhältnisse zu rechnen. Die einzelnen Distrikte der für die Untersuchung ausgewählten Zweigstellen sind anhand dieser Faktoren zu charakterisieren. Anschließend sind die Distrikte mit annähernd gleichem Marktanteil daraufhin zu untersuchen, ob sich bestimmte typische Merkmalsausprägungen zeigen. Der Zusammenhang zwischen bestimmten typischen Merkmalsausprägungen und der Höhe des Marktanteils kann zwischen den einzelnen Instituten und Institutsgruppen differieren. Ausschlaggebend für die Aussagefähigkeit der festgestellten Abhängigkeiten ist nicht die Anzahl, sondern die Gewichtigkeit der in der Betrachtung einbezogenen Kriterien.

Bei der vom Verfasser durchgeführten Untersuchung wurde deutlich, daß von den verschiedenen möglichen Kriterien die mittlere Entfernung des jeweiligen Distrikts zur Zweigstelle, das Bevölkerungswachstum in Verbindung mit der Kontrahierungsneigung, die Konkurrenzintensität, die Anzahl der Auspendler und das Alter einer Zweigstelle als die wesentlichsten, die Höhe des Marktanteils beeinflussenden Faktoren, anzusehen sind.

(1) Der Marktanteil nimmt mit zunehmender Entfernung eines Distrikts zur Zweigstelle ab<sup>30</sup>. Dies läßt sich damit erklären, daß die Be-

---

Standortfaktoren, in: Österreichisches Bank-Archiv, I/1971, S. 19 ff. Vgl. *Schlechthaupt*, Wolf-Dieter: a.a.O., S. 50 ff. Vgl. *Heinle*, Wolfgang: a.a.O., S. 64 ff. Vgl. *Fuchs*, Helmut: a.a.O., S. 67 ff. Vgl. *Siepmann*, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage ..., a.a.O., S. 34 ff.

<sup>30</sup> *Siepmann* unternimmt den Versuch, einen Beurteilungsmaßstab für die Intensität räumlicher Präferenzen abzuleiten. Er legt hierzu um den Standort der einzelnen Geschäftsstellen Ringzonen mit einem jeweils um 50 m größer werdenden Radius. Dabei geht er davon aus, daß sich die Wohnbevölkerung in annähernd gleichförmiger Weise über das zu untersuchende Areal verteilt. Die sich aus der Gegenüberstellung der in den Einzelringen ansässigen Sparkunden mit der jeweiligen Gesamtbevölkerung sodann ergebenden Prozentsätze, bringen den institutseigenen Ausschöpfungsgrad des Potentials in den betrachteten Teilflächen zum Ausdruck. (Vgl. *Siepmann*, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage ..., a.a.O., S. 243 f.). Damit wird ein Weg aufgezeigt, eine Beziehung zwischen der Höhe des Marktanteils und der Entfernung zum Kunden abzuleiten. Die praktische Realisierung dieses Verfahrens scheitert allerdings daran, daß die einzelnen Marktgebiete im allgemeinen keine einheitliche Besiedlungsdichte aufweisen und somit die Anzahl der in den Ringzonen ansässigen Einwohner kaum ermittelt werden kann. Zudem müßte

reitschaft der dort ansässigen Einleger mit zunehmender Entfernung zum Banklokal immer mehr abnimmt, Bankleistungen bei der relativ weit entfernt liegenden Zweigstelle nachzufragen<sup>31</sup>.

(2) Der Marktanteil bestehender Zweigstellen ist um so günstiger, je höher sich die Wachstumsrate der Bevölkerung nach der Zweigstellenöffnung in einem Distrikt beläuft<sup>32</sup>.

Die Wachstumsrate der Bevölkerung ist vor allem in Altbaugebieten relativ niedrig, wenn nicht sogar rückläufig. Der Marktanteil ist entsprechend gering. Dies kann damit erklärt werden, daß der überwiegende Anteil der Bewohner von Altbaugebieten bankmäßig bereits festgelegt ist. Durch die Eröffnung einer neuen Zweigstelle ergibt sich für diese Bewohner im allgemeinen nur ein unwesentlicher räumlicher Vorteil. Die Kunden der in Altbaugebieten eröffneten Zweigstellen rekrutieren sich deshalb im wesentlichen aus bankmäßig noch nicht festgelegten Erstkunden.

Neubaugebiete weisen demgegenüber ein relativ hohes Bevölkerungswachstum auf. Die Bereitschaft zum Wechsel der Bankverbindung ist ungleich höher. Für die neu hinzuziehenden Bewohner, die ihre Bankleistungen bisher in der Nähe ihres ursprünglichen Wohnsitzes nachfragten, ergeben sich durch einen Wechsel der Bankverbindung teilweise erhebliche räumliche Vorteile<sup>33</sup>. Durch verschiedene Faktoren kann aller-

der Einfluß anderer Faktoren (z. B. Konkurrenz, Alter der Zweigstelle) zu eliminieren sein. Der Verfasser hat um den Standort der von ihm untersuchten Zweigstellen einen Kreis mit einem Einzugsradius von 400 m gebildet. Dabei hat sich gezeigt, daß zwischen 20 und 40 % der gesamten Sparkunden innerhalb dieses Kreises ansässig waren.

<sup>31</sup> Zink versucht anhand einer Entfernungsfunktion die dem Bankbetrieb mit wachsender Entfernung zum Kunden verlorengehenden Potentialanteile zu quantifizieren (vgl. Zink, Günter: Der Versuch . . . , a.a.O., S. 179 f.). Er geht hierbei von der theoretischen Möglichkeit aus, daß die Bereitschaft des Kunden, ein bestimmtes Institut aufzusuchen, mit wachsender Entfernung linear, überproportional oder unterproportional abnehmen kann. Welche Form die Entfernungsfunktion im konkreten Fall aufweist, kann letztlich jedoch nur durch eine Befragung der potentiellen Kunden festgestellt werden.

<sup>32</sup> Der Zweigstellenpolitik kommt deshalb in Städten mit einem überdurchschnittlichen Bevölkerungswachstum (Ballungszentren) eine besondere absatzpolitische Bedeutung zu.

<sup>33</sup> Entsprechende Untersuchungen haben gezeigt, daß die Veränderung des Wohnsitzes die häufigste Ursache für einen Wechsel der Bankverbindung darstellt (vgl. MacLeod, N. J.: The Public' Attitude Towards Banking, in: The Banker, April 1971, S. 407. Vgl. o. V.: Warum Kunden die Bank wechseln, in: Deutsche Sparkassenzeitung vom 7. 5. 1971).



dings die Kontrahierungsneigung auch in Neubaugebieten beschränkt werden<sup>34</sup>.

(3) Der Marktanteil bestehender Zweigstellen ist um so geringer, je länger und zahlreicher die Konkurrenz zum Zeitpunkt der Zweigstellen-eröffnung im Marktgebiet vertreten war. Dabei ist nicht die Marktstellung (Größe und Marktanteil) der Wettbewerber entscheidend, da diese letztlich wiederum eine Funktion der Dauer ihrer Anwesenheit im untersuchten Marktgebiet darstellt<sup>35</sup>. Auf die Höhe des Marktanteils wirkt sich vielmehr die Tatsache negativ aus, daß die Konkurrenz bereits vor Eröffnung der Zweigstelle im Absatzgebiet vertreten war. Als Maßstab für die Konkurrenzintensität kann das zahlenmäßige Verhältnis der Einwohner eines Distrikts zur Anzahl der Konkurrenzinstitute herangezogen werden. Weiterhin ist die Frage entscheidend, welchen Institutsgruppen die konkurrierenden Institute angehören.

(4) Der Marktanteil ist um so geringer, je höher die Anzahl der Auspendler in einem Distrikt bzw. Marktgebiet ist. Mit zunehmender Anzahl an Auspendlern nimmt die Wahrscheinlichkeit, daß ein Teil der im Marktgebiet ansässigen Bewohner seine Bankleistungen vom Arbeitsplatz aus nachfragt, zu.

(5) Ein wesentlicher, die Höhe des Marktanteils bestimmender Faktor ist in der Dauer der Anwesenheit einer bestehenden Zweigstelle in dem untersuchten Marktgebiet zu sehen. Der Marktanteil ist tendenziell

---

<sup>34</sup> Zum einen macht sich die „Kundentreue“ bemerkbar. Der Bankkunde scheut den Wechsel der Bankverbindung. Zum andern ist bei den Besitzern von Eigentumswohnungen und Eigenheimen die Bereitschaft zum Institutswechsel trotz erheblicher räumlicher Vorteile oft relativ gering, da sie durch die Finanzierung ihres Wohnungseigentums sehr eng mit dem kreditgebenden Institut verbunden sind. Die Berufstätigkeit beider Ehepartner macht Neubaugebiete (Tilgungsraten, hohe Mieten) zu reinen Schlafstädten. Berufstätige Ehepaare fragen ihre Bankleistungen aufgrund der für sie ungünstigen Schalteröffnungszeiten im allgemeinen in der Nähe ihres Arbeitsplatzes nach. In bestimmten Siedlungen können aufgrund der starken Bindung der Bewohner zu den Kreditinstituten des Arbeitgebers (z. B. Post und Bahn) keine Kunden angeworben werden.

<sup>35</sup> Im Schrifttum wird die Marktstellung der Konkurrenz im allgemeinen als wesentlicher, die Standorteignung eines Marktgebietes bestimmender Faktor betrachtet. Zugleich werden Möglichkeiten aufgezeigt, die Marktstellung der Wettbewerber zu erfassen (vgl. *Heinle*, Wolfgang: a.a.O., S. 95 ff. Vgl. *Cosmidis*, Byron: a.a.O., S. 54. Vgl. *Siepmann*, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage ..., a.a.O., S. 266. Vgl. *Weiss*, Ulrich: a.a.O., S. 164 f.).

um so höher, je länger eine Zweigstelle in einem Absatzgebiet vertreten ist.

Damit wurden die wesentlichsten, die Höhe des Marktanteils beeinflussenden Faktoren aufgezeigt<sup>36</sup>. Zugleich wurde verdeutlicht, welchen tendenziellen Einfluß die einzelnen Merkmale auf die Höhe des Markt-

*Tabelle 2*

**Der Zusammenhang zwischen einzelnen Standortfaktoren und der Höhe des Marktanteils**

Merkmale	Marktanteil obere Grenze	Mittlerer Marktanteil	Marktanteil untere Grenze
Mittlere Entfernung eines Distrikts zur Zweigstelle	Entfernung gering, z. B. 400 m	Entfernung mittel, z. B. bis 1 000 m	Entfernung weit, z. B. über 1 000 m
Bevölkerungswachstum nach Zweigstelleneröffnung	hohes Wachstum z. B. über 100 %	mittleres Wachstum z. B. 10 - 100 % hohes Wachstum in Neubaugebieten mit Eigenheimen	niedriges Wachstum z. B. unter 10 %
Konkurrenzintensität — seit wann ist die Konkurrenz vertreten?	nach Zweigstelleneröffnung	teilweise vor und nach Zweigstelleneröffnung	erheblich vor Zweigstelleneröffnung
— Wieviele Konkurrenzinstitute sind bereits vertreten?	keine	1 - 2	über 2
— Wieviele Einwohner treffen auf eine Zweigstelle?	z. B. über 4 000	z. B. 2 - 4 000	unter 2 000
— Art der Konkurrenz	z. B. Großbank	z. B. Volksbank, Regionalbank	z. B. Stadtsparkasse
Anzahl der Auspendler	niedrig	mittel	hoch
Alter der Zweigstelle	älter als 5 Jahre	3 bis 5 Jahre	bis 3 Jahre

<sup>36</sup> Daneben existieren noch eine Reihe anderer Faktoren, die entweder nur einen geringen Einfluß auf die Höhe des Marktanteils ausüben oder deren Einfluß nicht erfaßt werden kann (z. B. zügige und freundliche Bedienung, Schalteröffnungszeit, Parkmöglichkeiten usw.).

anteils ausüben. Nachstehende Übersicht zeigt den Zusammenhang zwischen der Höhe des Marktanteils und einzelnen Merkmalsausprägungen.

Daneben ist festzustellen, von welchen Faktoren die Höhe des Anteils der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Sparkunden bestimmt wird. Als die wesentlichsten Einflußfaktoren haben sich bei den Untersuchungen des Verfassers die Anzahl der Einpendler, die Abgrenzung des Marktgebietes und das Alter der Zweigstellen ergeben.

(1) Der Anteil der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Sparkunden erhöht sich mit zunehmender Anzahl der Einpendler. Als Einpendler sind die Einleger anzusehen, welche sich regelmäßig im engeren Einzugsbereich einer Zweigstelle aufhalten (z. B. Einkauf, Arbeitsplatz) und in diesem Zusammenhang Bankleistungen nachfragen. Der Umfang der Pendlerbewegung und damit der Anteil der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Sparkunden ist um so größer, je höher die Anzahl der Arbeitsplätze und je stärker die Attraktionswirkung von Einkaufseinrichtungen im untersuchten Marktgebiet ist<sup>37</sup>.

(2) Je stärker die natürliche Abgrenzung eines Marktgebietes, um so geringer ist der Anteil der außerhalb des Einzugsbereichs ansässigen Sparer. Dieser Anteil nimmt ganz erheblich zu, wenn innerhalb des Einzugsbereichs ein starker Durchgangsverkehr zu verzeichnen ist.

(3) Weiterhin ist der Anteil der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Sparkunden um so größer, je länger eine Zweigstelle in einem Marktgebiet vertreten ist. Dies läßt sich damit erklären, daß ein Teil der Kunden nach Wegzug in andere Stadtteile seiner bisherigen Zweigstelle treu bleibt.

Tabelle 3 zeigt den Einfluß einzelner Merkmale auf die Höhe des Anteils der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Sparkunden.

---

<sup>37</sup> Bei einer vom Verfasser durchgeführten Befragung — befragt wurden insgesamt 228 Kunden, die in einem gewissen Zeitraum ein Sparkonto eröffneten — ergab sich, daß etwa 47 % der Befragten das Banklokal unmittelbar von ihrer Wohnung aus, 24 % auf dem Wege von oder zur Arbeit und 14 % im Zusammenhang mit dem Einkaufen aufsuchen. Bei 15 % der Befragten traf keine dieser Möglichkeiten eindeutig zu. Damit wurde gleichzeitig der bei der Untersuchung der Zweigstellen festgestellte Anteil der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Sparkunden von 30 bis 40 % bestätigt.



Tabelle 3

**Der Zusammenhang zwischen einzelnen Standortfaktoren und dem Anteil der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Kunden**

Merkmale	hoher Anteil	mittlerer Anteil	niedriger Anteil
Anzahl der Einpendler	hohe Anzahl an Einpendlern (Berufspendler) Einkaufseinrichtungen mit hoher Attraktionswirkung	mittlere Anzahl an Einpendlern Einkaufseinrichtungen des täglichen Bedarfs	keine Einpendler unbedeutende Einkaufseinrichtungen
Abgrenzung des Marktgebietes	keine natürliche Abgrenzung starker Durchgangsverkehr	keine natürliche Abgrenzung kein Durchgangsverkehr	starke natürliche Abgrenzung kein Durchgangsverkehr
Alter der Zweigstelle	älter als 5 Jahre	3 - 5 Jahre	bis 3 Jahre

#### b) Das Durchschnittsguthaben je Sparer

Das Durchschnittsguthaben je Sparer ergibt sich aus der Division des Spareinlagenvolumens einer Zweigstelle durch die Anzahl der Sparer zum Untersuchungszeitpunkt. Dieser Durchschnittsbestand ist bei den einzelnen Zweigstellen unterschiedlich und schwankt innerhalb gewisser Grenzen. Die Höhe des Schwankungsbereichs wird mit entscheidend von der Abgrenzung der Spareinlagen der Publikumskundschaft von denen der Individualkundschaft bestimmt. Bei den vom Verfasser untersuchten Zweigstellen betrug die Schwankungsbreite ca. 4 000,— DM, soweit vom Gesamtbestand der Spareinlagen — also sowohl der Publikums- als auch der Individualkundschaft — ausgegangen wurde. Wurden hingegen die über 50 000,— DM lautenden Spareinlagen ausgeklammert, so ergab sich eine Schwankungsbreite von ca. 2 000,— DM; blieben die Sparguthaben über 20 000,— DM unberücksichtigt, so verringerte sich der Schwankungsbereich auf ca. 1 000,— DM.

Daraus wird deutlich, daß sich das durchschnittliche Sparguthaben der Publikumskundschaft bei den einzelnen Stellen innerhalb relativ enger

Grenzen bewegt. Bei der Ermittlung des Spareinlagenbestandes geplanter Zweigstellen kann deshalb sowohl von dem festgestellten Höchst- und Tiefstwert als auch vom Durchschnittsbestand sämtlicher Zweigstellen ausgegangen werden. Darüber hinaus ist es möglich, die Einflußfaktoren für die unterschiedliche Höhe des Durchschnittsbestandes zu erfassen, um die Höhe des bei den geplanten Zweigstellen zu erwartenden Durchschnittsbestandes innerhalb der bei den bestehenden Zweigstellen aufgezeigten Grenzen näher bestimmen zu können.

Wie die Untersuchungen des Verfassers gezeigt haben, ist das durchschnittliche Sparguthaben bei den neu eröffneten Zweigstellen geringer als bei den bereits länger bestehenden Stellen. Zudem wirkt sich eine unterschiedliche sozio-ökonomische Strukturierung der einzelnen Marktgebiete auf die Höhe des Durchschnittsbestandes aus<sup>38</sup>. Um hier allerdings Abhängigkeiten ableiten zu können, ist es erforderlich, daß ausreichende sozio-ökonomische Daten über das zu untersuchende Marktgebiet bzw. die einzelnen Distrikte vorliegen, was im allgemeinen jedoch nicht der Fall ist. Wir halten es deshalb für zweckmäßig, bei der Bestimmung des Spareinlagenvolumens geplanter Zweigstellen von dem bei bestehenden Zweigstellen ermittelten Höchst- und Tiefstwert bzw. dem Durchschnittswert auszugehen.

Damit sind sämtliche Faktoren erfaßt, welche einen Einfluß auf die Höhe des Spareinlagenvolumens bei bestehenden Zweigstellen ausüben: 1. Die Höhe des Marktanteils, gemessen an der Anzahl der Sparkunden eines Distrikts im Vergleich zu dessen Gesamtbevölkerung. 2. Der Einfluß einzelner Faktoren bzw. Faktorkombinationen auf die Höhe des Marktanteils. 3. Das durchschnittliche Guthaben je Sparkunde.

Aufgrund dieser bei bestehenden Zweigstellen gewonnenen Durchschnittswerte kann das voraussichtlich zu erwartende Spareinlagenpotential geplanter Zweigstellen abgeleitet werden. Die Aussagefähigkeit der ermittelten Durchschnittswerte läßt sich dadurch überprüfen, daß man das Spareinlagenpotential von nicht in die Untersuchung einbezogenen Zweigstellen aufgrund dieser Daten ermittelt und mit deren tatsächlichem Spareinlagenvolumen vergleicht. Soweit sich nur geringfügige Abweichungen ergeben, kann den ermittelten Werten ein repräsentativer Charakter zugesprochen werden.

---

<sup>38</sup> Die Höhe des Durchschnittsbestandes je Sparer wird entscheidend von der Höhe des Nettoeinkommens, der Haushaltsgröße und der Phase innerhalb des Lebenszyklus bestimmt (vgl. Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 109 ff.).

## 2. Die Bestimmung des Spareinlagenpotentials geplanter Zweigstellen

Die Bestimmung des voraussichtlichen Spareinlagenpotentials geplanter Zweigstellen setzt die räumliche Abgrenzung des zu untersuchenden Marktes voraus. Darüber hinaus ist das so abgegrenzte Marktgebiet entsprechend dem Vorgehen bei der Analyse bestehender Zweigstellen in Nachfragerzonen aufzuspalten.

Für die einzelnen Nachfragerzonen sind die Einwohnerzahlen zu ermitteln, wobei die zu erwartende Bevölkerungsentwicklung zu berücksichtigen ist<sup>39</sup>.

Die einzelnen Distrikte sind im Hinblick auf die, die Höhe des Marktanteils, bestimmenden Faktoren zu analysieren. Dabei ist festzustellen, welche mittlere Entfernung sich zwischen dem untersuchten Distrikt und dem Zweigstellenstandort ergibt<sup>40</sup>, mit welchem Bevölkerungswachstum und welcher Konkurrenzintensität zu rechnen ist und wie hoch sich die Anzahl der Auspendler beläuft. Daraus läßt sich der voraussichtlich zu erwartende Marktanteil innerhalb der bei den bestehenden Zweigstellen ermittelten Grenzen ableiten. Dieser kann als eine im Zeitablauf weitgehend konstante Größe betrachtet werden. Sobald sich bei der laufenden Marktbeobachtung strukturelle Veränderungen bemerkbar machen, sind die Planwerte entsprechend zu korrigieren.

Über die Einwohnerzahl eines Distrikts und den voraussichtlich erreichbaren Marktanteil ergibt sich die Anzahl der potentiellen Sparkunden innerhalb des engeren Einzugsbereichs. Zudem sind die von außerhalb des abgegrenzten Marktgebietes aus nachfragenden Sparkunden zu erfassen. Wie sich bei der Analyse der bestehenden Zweigstellen gezeigt hat, wird der Anteil der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Sparkunden im wesentlichen von der Anzahl der Einpendler, der Abgrenzung des Marktgebietes und dem Alter einer Zweigstelle beeinflusst. Das Marktgebiet einer geplanten Zweigstelle ist deshalb im Hinblick auf diese Faktoren zu untersuchen und der Anteil der außerhalb

---

<sup>39</sup> Zahlen über die zu erwartende Bevölkerungsentwicklung von Neubaugebieten sind von den Bauplanungsbehörden, Bauträgern, Elektrizitäts- und Wasserwerken und der Post zu erhalten.

<sup>40</sup> Dies setzt voraus, daß der Distrikt innerhalb des Marktgebietes bekannt ist, in dem der Standort der Zweigstelle begründet werden soll. Die höchste Standorteignung kommt der Nachfragerzone mit der höchsten Einwohnerdichte und der geringsten Konkurrenzintensität zu.



des engeren Einzugsbereichs ansässigen Sparkunden innerhalb der bei den bestehenden Zweigstellen ermittelten Grenzen festzulegen.

Die Gesamtzahl der potentiellen Sparkunden einer geplanten Zweigstelle ergibt sich aus der Anzahl der innerhalb und der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen potentiellen Sparer. Bei der Bestimmung des zu erwartenden durchschnittlichen Sparguthabens bietet sich die Möglichkeit an, entweder von den ermittelten Schwellenwerten oder dem festgestellten Durchschnittswert auszugehen. Hierbei wird allerdings unterstellt, daß der durchschnittliche Spareinlagenbestand keine Veränderung im Zeitablauf erfährt. Da jedoch keine exakte Prognose der Spareinlagenentwicklung möglich ist<sup>41</sup>, kann lediglich das in der Vergangenheit festgestellte Spareinlagenwachstum in die Zukunft projiziert werden, wobei erkennbare strukturelle Veränderungen zu berücksichtigen sind.

Das im Marktgebiet einer geplanten Zweigstelle voraussichtlich erzielbare Spareinlagenvolumen der Publikumskundschaft ergibt sich aus der Anzahl der ermittelten potentiellen Sparkunden und dem zu erwartenden durchschnittlichen Sparguthaben<sup>42</sup>. Da bei der Bestimmung des Spareinlagenpotentials von Durchschnittswerten ausgegangen wird, kön-

---

<sup>41</sup> Vgl. Kunze, Christian: Zur Technik der Zielvorgabe, a.a.O., S. 185.

<sup>42</sup> Ein von der Konzeption her ähnliches Verfahren zeigt *Fuchs* auf. *Fuchs* ermittelt anhand des Adressbuches die Anzahl der Arbeitnehmer, der Gewerbetreibenden und der vermögenden Privatkunden im Einzugsbereich der geplanten Zweigstelle. Die so ermittelten Gesamtzahlen gewichtet er mit einem Konkurrenzschlüssel und erhält dadurch den auf die geplante Zweigstelle entfallenden Teil der Kunden je Nachfragergruppe. Da jeweils nur ein Teil der drei Nachfragergruppen bestimmte Leistungen in Anspruch nimmt, gewichtet *Fuchs* die Anzahl der potentiellen Kunden je Nachfragergruppe mit dem Prozentsatz der Leistungsnachfrage und erhält so die Anzahl der potentiellen Kunden je Nachfragegruppe, die eine bestimmte Leistung in Anspruch nehmen. Diese Zahlen multipliziert er mit der durchschnittlichen Leistungsabnahme und erhält das bei einer geplanten Zweigstelle zu erwartende Volumen der verschiedenen Bankabsatzleistungen. (Vgl. *Fuchs*, Helmut: a.a.O., S. 152 ff.)

Bei der Ermittlung des Absatzpotentials beschränkt sich *Fuchs* auf drei Nachfragergruppen. Rentner, Hausfrauen und Schüler werden in die Bestimmung des Absatzpotentials nicht mit einbezogen. Auch der beachtliche Anteil der außerhalb des eigentlichen Einzugsbereichs ansässigen Kunden (Kunden, die z. B. vom Arbeitsplatz aus ihre Bankleistungen nachfragen) bleibt unberücksichtigt. Problematisch erscheint auch die Ermittlung des Konkurrenzschlüssels, auf die *Fuchs* nicht näher eingeht.

nen sich bei Zweigstellen mit besonderen absatzpolitischen Aktivitäten Abweichungen zu den Planwerten ergeben.

Vom gesamten Spareinlagenvolumen kann aufgrund der für die Zweigstellen eines Kreditinstituts typischen Einlagenstruktur auf das Volumen der sonstigen Einlagenarten geschlossen werden. Gleichzeitig ist es möglich, mit Hilfe dieses Bilanzstandards das gesamte Spareinlagenvolumen nach den einzelnen Spareinlagenarten aufzuspalten<sup>43</sup>. Damit ist das voraussichtliche Volumen sämtlicher Einlagenarten eines für die Standortbegründung in Betracht gezogenen Marktgebietes gegeben.

### III. Die Bestimmung des Absatzpotentials der sonstigen Leistungen

Mit der Ermittlung des voraussichtlichen Einlagenvolumens wurde das Absatzpotential einer geplanten Zweigstelle weitgehend erfaßt. Es verbleibt noch das Absatzpotential im Kredit- und Dienstleistungsgeschäft zu berücksichtigen, welchem aber, bei der für Zweigstellen typischen Form der Einzugszweigstelle, nur eine relativ untergeordnete Bedeutung zukommt.

Die Aufgabe der Zweigstellenpolitik kann nicht darin gesehen werden, die gegenüber räumlichen Präferenzen unempfindliche Individualkundschaft anzuwerben. Gegenüber diesem Kundenkreis, der auch von weiter entfernt liegenden Bankstellen aus bedient werden kann, stellt die Zweigstellenpolitik ein relativ teures Absatzinstrument dar. In die Planung des Kreditpotentials sollten deshalb nur jene Kreditnehmer einbezogen werden, welche räumlichen Präferenzen im Rahmen ihrer Institutswahl eine Bedeutung beimessen und deshalb nur über die Eröffnung von Zweigstellen angeworben werden können. Hierzu sind neben den Konsumentenkreditnehmern die kleineren und mittleren Gewerbebetriebe zu rechnen (insbesondere sog. Tante-Emma-Läden). Anhand der

---

<sup>43</sup> Wenn vom gesamten Spareinlagenvolumen auf das Volumen der einzelnen Sparformen geschlossen wird, so ist zu berücksichtigen, daß die Zweigstellen eines Kreditinstituts zwar eine weitgehend einheitliche Einlagenstruktur aufweisen, daß diese Einlagenstruktur aber einer Veränderung im Zeitablauf unterliegt. Die Sparer neigen mehr und mehr dazu, unter Ausnutzung der „qualitativ bedingten Spanne“ (Oswald Hahn) in höher verzinsliche Sparformen umzusteigen. So weisen insbesondere Spareinlagen mit längeren Kündigungsfristen höhere Zuwachsraten auf, als die Spareinlagen mit gesetzlicher Kündigungsfrist. Diese Entwicklungstendenz gilt es bei der Verwendung von Bilanzstandards zu berücksichtigen.

Anzahl der im Marktgebiet ansässigen gewerblichen Niederlassungen kann zwar ersehen werden, ob überhaupt mit einem Kreditgeschäft gerechnet werden kann, nicht aber, welches Kreditpotential im einzelnen zu erwarten ist. Der Umfang des zu erwartenden Kreditgeschäfts wird sehr stark von den persönlichen Akquisitionsbemühungen des Zweigstellenleiters beeinflusst.

### 1. Sichteinlagen der Publikumskundschaft

Das zu erwartende Volumen der Sichteinlagen der Publikumskundschaft einer geplanten Zweigstelle kann analog zu dem bei der Bestimmung des Spareinlagenpotentials aufgezeigten Verfahren erfaßt werden. Darüber hinaus ist es möglich, von der ermittelten Anzahl der Sparkunden auszugehen. Die Anzahl der Sparkunden steht in der Regel in einem bestimmten Verhältnis zur Anzahl der Lohn- und Gehaltskontoinhaber<sup>44</sup>. Dieses Verhältnis kann im Zeitablauf als nahezu konstant betrachtet werden, da sich der durch die Umstellung auf die bargeldlose Entlohnung bedingte Nachholbedarf bei den Lohn- und Gehaltskonten weitgehend erschöpft hat. Von der zu erwartenden Anzahl der Lohn- und Gehaltskonteninhaber kann über das Durchschnittsguthaben auf das voraussichtliche Volumen der Sichteinlagen der Publikumskundschaft geschlossen werden. Hierbei gilt es allerdings zu berücksichtigen, daß mit zunehmendem bargeldlosen Zahlungsverkehr das auf Lohn- und Gehaltskonten unterhaltene Durchschnittsguthaben steigt.

### 2. Konsumentenkredite

Aufgrund der Erfahrungen bei bestehenden Zweigstellen zeigt sich, daß nach einer gewissen Anlaufzeit ein bestimmter Teil der Lohn- und Gehaltskonto- bzw. Sparkontoinhaber einen Konsumentenkredit in Anspruch nimmt<sup>45</sup>. Anhand dieser Erfahrungswerte läßt sich aus der zu er-

<sup>44</sup> *Feldbausch* weist darauf hin, daß damit gerechnet werden kann, daß jeder zweite bis dritte Inhaber eines Lohn- und Gehaltskontos ein Sparkonto bei seiner Bank eröffnet (vgl. *Feldbausch*, Friedrich K.: Das Massengeschäft und seine Bedeutung für die Kreditbanken, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 9/1968, S. 380. Vgl. *Klinger*, Helmut: Zur „Zubringerfunktion“ des Privatgirokontos, in: Sparkasse, 23/24/1967, S. 403 ff.).

<sup>45</sup> Die Erfahrung hat gezeigt, daß jeder fünfte bis sechste Gehaltskontoinhaber einen Konsumentenkredit bei seiner kontoführenden Bank aufnimmt (vgl. *Feldbausch*, Friedrich K.: a.a.O., S. 380. Vgl. *Klinger*, Helmut: a.a.O., S. 403 ff.).



wartenden Anzahl der Lohn- und Gehaltskonto- bzw. Sparkontoinhaber einer geplanten Zweigstelle die zu erwartende Anzahl der Konsumentenkreditnehmer ableiten und über den durchschnittlichen Kreditbetrag das zu erwartende Konsumentenkreditvolumen ermitteln.

#### IV. Ergebnis

Eine Aussage über die zu erwartenden Erfolgsaussichten einer geplanten Zweigstelle ist nur dann möglich, wenn das Absatzpotential des für die Zweigstellenbegründung in Erwägung gezogenen Marktgebietes bekannt ist. Die Bestimmung des Absatzpotentials setzt eine systematische Erforschung des Marktes voraus. Die in der Praxis bislang praktizierte „Augenmaßmethode“ ist hierfür nicht geeignet. Auch reicht das „Fingerspitzengefühl“ heute alleine nicht mehr aus, um eine solch weittragende Investitionsentscheidung zu treffen.

Der Verfasser hat deshalb den Versuch unternommen, das Absatzpotential aus Daten abzuleiten, die auch für den Einzugsbereich von Zweigstellen verfügbar sind. Die hierbei entwickelte Methode wird — wie die bisher durchgeführten Zweigstellenplanungen gezeigt haben — den praktischen Erfordernissen weitgehend gerecht.

Die Bestimmung des Absatzpotentials ermöglicht es, alternative Marktgebiete im Hinblick auf ihre Standorteignung vergleichend gegenüberzustellen. Soweit das für eine Zweigstellenbegründung unter Rentabilitäts Gesichtspunkten erforderliche Mindest-Geschäftsvolumen bekannt ist<sup>46</sup>, zeigt bereits die Höhe des Absatzpotentials, inwieweit sich das untersuchte Marktgebiet für eine Zweigstelleneröffnung eignet. Ist das für eine Standortbegründung erforderliche Mindest-Geschäftsvolumen nicht bekannt, so können über eine Erfolgsanalyse die bei dem ermittelten

---

<sup>46</sup> Das unter Rentabilitäts Gesichtspunkten erforderliche Mindest-Einlagenvolumen wird im allgemeinen mit 3 bis 4 Mio. DM angegeben (vgl. *Magel*, Franz: Neue Kundenkreise erschließen durch freundliche Zweigstellen, in: *Blätter für das Genossenschaftswesen*, 17/1971, S. 319). Hierbei ist aber zu berücksichtigen, daß die Höhe des Mindest-Einlagenvolumens — soweit von den bisher üblichen Verfahren des internen Zinsausgleichs ausgegangen wird — von der Höhe des innerhalb gewisser Grenzen willkürlich festgelegten Verrechnungszinssatzes abhängig ist. Daraus wird andererseits die zentrale Bedeutung des Verrechnungszinssatzes im Rahmen der Zweigstellenplanung erkennbar (vgl. *Merl*, Günther: Zweigstellenplanung: Die Möglichkeiten eines internen Zinsausgleichs im Geschäftsstellensystem, in: *Österreichisches Bank-Archiv*, VIII/1973, Seite 249 ff.).

Absatzpotential zu erwartenden Aufwendungen und Erträge und daraus die „standortabhängige Rentabilität“ abgeleitet werden.

Darüber hinaus bildet die Höhe des Absatzpotentials die Grundlage für die Planung der Raum- und Personalkapazität von Zweigstellen. Durch eine falsch dimensionierte Zweigstellengröße wird die Erfolgsentwicklung auf lange Sicht negativ beeinflusst.

Mit der Planung der zu erwartenden Leistungsabnahme werden den neu eröffneten Zweigstellen zugleich realistische Zielgrößen vorgegeben. Der laufende Vergleich der Planungswerte mit den tatsächlich erreichten Werten gestattet es, die Entwicklung der einzelnen Zweigstellen zu kontrollieren und bei auftretenden Abweichungen entsprechende absatzpolitische Maßnahmen zu ergreifen.

### **Zusammenfassung**

#### **Die Bestimmung des Absatzpotentials im Rahmen der Zweigstellenplanung von Kreditinstituten**

Die mit der zunehmenden Verdichtung des Geschäftsstellennetzes verbundene Beschränkung der potentiellen Geschäftsmöglichkeiten und die steigenden Kosten im Personal- und Sachbereich erfordern eine sorgfältige Überprüfung der Investitionsentscheidung bei der Eröffnung neuer Zweigstellen. Dabei kommt der Ermittlung des zu erwartenden Absatzpotentials eine entscheidende Bedeutung zu, da der Erfolg einer Zweigstelle wesentlich vom Geschäftsumfang bestimmt wird.

Da das absatzpolitische Mittel Zweigstellenpolitik vor allem auf die gegenüber räumlichen Präferenzen empfindlichen Kunden abzielt, beschränkt sich die Geschäftstätigkeit der Zweigstellen vor allem auf das Geschäft mit der Publikumskundschaft (Mengengeschäft), wobei hier wiederum — unter dem Gesichtspunkt der Bilanzwirksamkeit — das Schwergewicht auf dem Spareinlagengeschäft liegt.

Das zu erwartende Spareinlagenvolumen einer Zweigstelle ergibt sich aus der zu erwartenden Anzahl der Sparer multipliziert mit dem zu erwartenden Durchschnittsguthaben je Sparer. Beide Werte lassen sich aus den Erfahrungen bei bestehenden Zweigstellen ableiten. Dabei ist es wesentlich, die Determinanten zu kennen, von denen die Höhe des Marktanteils abhängt. Neben der mittleren Entfernung der potentiellen Kunden zur Zweigstelle sind hier vor allem das Bevölkerungswachstum in Verbindung mit der Kontrahierungsneigung, die Konkurrenzintensität, die Anzahl der Auspendler und das Alter einer Zweigstelle zu nennen. Ebenso sind die Faktoren zu ermitteln, von denen die Höhe des Durchschnittsguthabens je Sparer abhängt. Überträgt man diese bei bestehenden Zweigstellen gewonnenen Daten auf das Marktgebiet geplanter Ge-

schäftsstellen, so läßt sich über die zu erwartende Anzahl der Sparer und über das voraussichtliche Durchschnittsguthaben das zu erwartende Spareinlagenvolumen ableiten. Bei der Bestimmung des Absatzpotentials der sonstigen Leistungen kann ähnlich vorgegangen werden.

## Summary

### Determination of Potential Business in Branch Office Planning of Banks

The limitation of potential business that goes hand in hand with the increasing concentration of the branch office network and the rising costs in the field of personnel and physical assets demand a careful examination of the investment decision when opening new branches. In this connection decisive importance attaches to the anticipated business potential, since the success of a branch office depends essentially on the volume of business.

Since branch office policy, as an instrument of business policy, is oriented primarily to customers sensitive to spatial preferences, the business activities of branch offices are limited mainly to business with the general public (mass business), and in this latter type of business the main emphasis — from the standpoint of the effect on the balance sheet — is on savings deposits.

The expected volume of savings deposited with a branch office is obtained from the expected number of savers multiplied by the expected average credit balance per saver. Both values can be derived from experience at existing branch offices. In this connection it is important to know the determinants on which the size of the market share depends. In this respect, apart from the mean distance from the potential customer to the branch office, mention should be made above all of population growth in conjunction with the propensity to contract, competition intensity, the number of outward commuters and the age of a branch office. Similarly it is necessary to determine the factors on which the amount of the average credit balance per saver depends. If these data obtained from existing branch offices are applied to the market area of planned branch offices, it is possible to derive the expected volume of savings deposits via the expected number of savers and the presumable average credit balance. A similar procedure can be adopted to determine the potential business in other services.

## Résumé

### La détermination du potentiel de vente dans le cadre du programme d'implantation d'agences et de succursales des établissements bancaires et financiers

En raison de la densité croissante des réseaux d'agences et de succursales, la réduction des possibilités potentielles d'affaires et la croissance des coûts



salariaux et matériels requièrent un examen minutieux de la décision d'investissement dans la création de nouvelles agences. La détermination du potentiel escomptable de vente constitue un élément décisif, car le succès d'une agence se mesure essentiellement à son volume d'affaires.

Instrument de la politique de vente, la politique d'agences est avant tout orientée vers les clients sensibilisés à des préférences de localisation. L'activité des agences se limite par conséquent aux affaires à traiter avec le grand public (affaires de masse), ce qui implique, pour des motifs bilantaires, une concentration sur les dépôts d'épargne.

Le volume prévisible des dépôts d'épargne d'une agence résulte du nombre attendu d'épargnants multiplié par l'avoir moyen escompté de chacun d'eux. Ces deux données peuvent découler de l'expérience des agences existantes. Pour établir les calculs, il est essentiel de connaître les éléments déterminants dont dépend le volume de la part du marché. Outre l'éloignement moyen des clients potentiels de l'agence, l'on citera notamment à ce propos la croissance de la population en relation avec la propension à contracter, l'intensité de la concurrence, le nombre d'habitants exerçant leur activité en-dehors de la zone couverte par l'agence (« navetteurs ») et l'ancienneté d'une agence. Il convient également de déterminer les facteurs qui influencent le montant de l'avoir moyen par épargnant. Si l'on reporte ces données établies pour une agence existante à la circonscription prévue pour la nouvelle agence, il est possible de déduire le volume escomptable des dépôts d'épargne du nombre attendu d'épargnants et de l'avoir moyen prévisible. La définition du potentiel de vente d'autres services peut s'établir de la même manière.