

Marktchancen einer Zielgruppenbank

Vermutlich wird kein Kreditinstitut von sich behaupten, es betreibe keine Zielgruppenpolitik. „Zielgruppenbanking“ dürfte mithin eine Frage der Definition sein und es gibt verschiedene Wege, sich dieser zu nähern. Beispielsweise über die Produktseite, den Preis- beziehungsweise Qualitätsansatz, die Kommunikation oder das Vertriebsgebiet, wobei Kombinationen dieser Kriterien zulässig und auch sinnvoll sein können. Das Vertriebsgebiet sei beispielhaft genannt als Kriterium für die deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, aber auch für die Sparkassen. Beide Institutsgruppen verfolgen und beachten das Regionalitätsprinzip, das heißt sie sprechen in ihren jeweiligen Regionen – und in der Regel nur dort – alle Kunden (Privatkunden, vermögende Privatkunden, Firmenkunden) als relevante Zielgruppe an und richten ihr Produktportfolio und ihren Marktauftritt entsprechend aus.

Zielgruppenbanking von der Kundenseite

Zudem, und das soll Inhalt dieses Beitrages sein, kann die Zielgruppe aber auch primär über die Kunden selbst hergeleitet werden. So könnte man als Kreditinstitut in der Geschäftsstrategie festlegen, allen privaten Bankkunden in Deutschland ein Angebot zu machen. Dieser Ansatz birgt per se große Marktchancen, denn potenziell wird die Gesamtbevölkerung im Land zur Zielgruppe erklärt.

Damit kann man erfolgreich sein, ein Beispiel ist die Deutsche Bank (wobei diese neben den Privatkunden bekanntermaßen noch weitere Zielgruppen definiert hat). Jedoch besteht das Risiko eines Abgleitens in die Beliebigkeit, sofern man als Bank nicht über eine hinreichende Betriebsgröße verfügt, um sich über die Realisierung von Skaleneffekten für den Gesamtmarkt

(und für den Kunden nutzenstiftende) Wettbewerbsvorteile zu verschaffen und diese auch nachhaltig zu sichern.

Ein alternatives Vorgehen zur Ansprache des Gesamtmarktes aller privaten Bankkunden (dieser ist als Ganzes trotz der bereits erfolgten Konzentration auf das Segment „Privatkunde“ immer noch vergleichsweise inhomogen) stellt die Aufteilung dieses Gesamtmarktes in homogene Teilmärkte dar und die Fokussierung auf einen oder mehrere dieser Teilmärkte. Wissenschaftliche Grundlagenarbeit hat hierzu zum Beispiel in den 1970er Jahren Michael E. Porter geliefert, der sich mit dem Zusammenhang zwischen Markterfolg

Dr. Wolfgang Müller, Vorsitzender des Vorstands, und Philipp Schultheiß, Bereichsleiter Vorstandsstab, beide BBBank eG, Karlsruhe

Anders als die am Regionalprinzip orientierten Primärbanken der Verbände hat die vor 90 Jahren gegründete BBBank einen bundesweiten Marktantritt. Ursprünglich auf die Beamtenschaft ausgerichtet hat sich das Institut vor über 40 Jahren den Beschäftigten aus der Privatwirtschaft geöffnet. Nach einer Reihe von Verschmelzungen mit anderen bislang eigenständigen Beamtenbanken, so erläutern die Autoren mit Blick auf die historische Entwicklung, verfolgt das Institut seit 2005 eine Art Rückbesinnung auf die Wurzeln. Es positioniert sich seither als Bank für alle privaten Bankkunden mit der besonderen Zielgruppe der Beschäftigten im öffentlichen Dienst. Als Anspruch lassen die Autoren anklingen, zukünftig dem öffentlichen Sektor als Ganzes, als homogene Zielgruppe, eine umfassende Dienstleistungspalette über alle Vertriebskanäle zu bieten und dabei den Marktanteil in der Zielgruppe der privaten Bankkunden auszubauen. (Red.)

und Strategie beschäftigt hat und mittels empirischer Untersuchungen belegen konnte, dass einerseits Unternehmen mit eher geringem Marktanteil (Spezialisten durch Fokussierung) und andererseits Unternehmen mit sehr großem Marktanteil (Generalisten mit Standardisierung) eine hohe Rentabilität aufweisen. Unternehmen mit mittelmäßigen Marktanteilen erreichen seinen Studien zufolge hingegen eine nur geringe Rentabilität, denn sie „sitzen zwischen den Stühlen“; man würde heute vermutlich sagen, sie besitzen keine fundierte Geschäftsstrategie. Porter begründet die Benachteiligung damit, dass Unternehmen mit mittelmäßigen Marktanteilen zu klein sind, um mit den Marktführern zu konkurrieren, und zu groß, um Wettbewerbsvorteile durch Spezialisierung nutzen zu können.

Handlungsoptionen durch Rentabilität

Rentabilität ist eine Voraussetzung für die Investitionsfähigkeit. Unzureichende Rentabilität beschränkt die Handlungsoptionen für die Zukunft und gefährdet auf längere Sicht den Unternehmenserhalt.

Am Beispiel der BBBank eG soll aufgezeigt werden, dass ein Zielgruppenbanking von der Kundenseite her eine vielversprechende Strategie zur Erschließung von Marktchancen sein kann, da es eben diese Wettbewerbsvorteile durch Spezialisierung zu realisieren erlaubt. Die heutige Bank wurde im November 1921, also exakt vor 90 Jahren, als Badische Beamten-Genossenschaftsbank eGmbH in Karlsruhe gegründet. Der Geschäftsbetrieb wurde am 1. Januar 1922 aufgenommen.

Das Firmenjubiläum soll Anlass geben, einmal zurückzublicken und die Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten, die das Kreditinstitut bis heute zu einer der größten Genos-

senschaftsbanken in Deutschland mit rund 380 000 Mitgliedern wachsen ließ; der einzigen genossenschaftlichen Privatkundenbank übrigens mit bundesweitem Marktauftritt. Etwa je die Hälfte des Kundenstamms kommt aus dem öffentlichen Sektor (Beamte und Beschäftigte im öffentlichen Dienst) beziehungsweise der Privatwirtschaft (Angestellte). Firmenkunden und Selbstständige zählen kundenseitig nicht zur Zielgruppe der Bank genauso wenig wie das Investmentbanking produktseitig.

Werte und Vertrauen

Aus den nachstehenden Ausführungen soll deutlich werden, dass eine konsequente Zielgruppenfokussierung eine erfolgreiche Strategie ist, um langfristig und auch zukünftig eigenständig im Wettbewerb bestehen zu können – und zwar zum Vorteil der Kunden und Mitglieder, aber genauso auch der Mitarbeiter. Nachhaltig gelebte Zielgruppenfokussierung kann Sicherheit und Verlässlichkeit liefern sowie Vertrauen in das Handeln eines Unternehmens schaffen, da man es schlichtweg mit einem Spezialisten zu tun hat.

Das sind Werte, die gerade in turbulenten und von hohen Unwägbarkeiten geprägten Zeiten, wie man sie momentan beobachten muss, wichtig sind, weil sie Beständigkeit versprechen und dabei helfen, den in großen Teilen der deutschen Bevölkerung anzutreffenden Zukunftsängsten entgegen zu wirken. Und gerade Vertrauen ist ja auch seit jeher eine unbedingte Voraussetzung für das erfolgreiche Betreiben von Bankgeschäften. Und es ist eigentlich mehr – Vertrauen stellt einen Grundpfeiler des marktwirtschaftlichen Ordnungsrahmens dar und ist Bedingung für das Funktionieren nicht nur von Kreditmärkten.

Beschränkung auf das Einlagengeschäft

Zunächst der Blick zurück, wie bei der BB-Bank alles anfang: Aus heutiger Sicht kaum vorstellbar, war es zu Beginn der 1920er Jahre tatsächlich so, dass die Beamtenbank von den damals bereits etablierten Kreditinstituten als wenig kreditwürdig eingeschätzt wurde und entsprechend schwierig war es für diese Gruppe auch, überhaupt eine Bankverbindung zu bekommen.

Beamtenbanken gab es zwar durchaus schon vor dem Ersten Weltkrieg. Allerdings

beschränkte sich deren Angebot zumeist auf Tätigkeiten der Spar- und Darlehenskassen, also dem Einlagengeschäft.

Gotthold Mayer, ein aus Karlsruhe stammender Postinspektor, wollte diese Notlage nicht weiter akzeptieren. In der September-Ausgabe 1921 der Zeitschrift „Der Beamte“, dem Mitteilungsblatt des Badischen Beamtenbundes e.V., erschien unter der Überschrift „Die Beamtenbank – Gedanken über den Ausbau“ seine Überlegungen zur Unterstützung der badischen Beamtenbank. Diese dem genossenschaftlichen Leitgedanken „Hilfe zur Selbsthilfe“ folgenden Ausführungen gaben den Anstoß zur Gründung der Bank in Form einer Selbsthilfeeinrichtung. Auch heute noch ist der Selbsthilfegedanke an prominenter Stelle in § 2 Abs. 1 in der Satzung der Genossenschaft fest verankert.

Ursprüngliche Fokussierung auf Beamte

Gotthold Mayers Überlegungen zielten darauf ab, den Beamten die Möglichkeit zu geben, Anteile ihrer Bezüge sicher und verzinslich anzulegen. Hierzu sollte der gesamte Zahlungsverkehr kostenfrei für die Mitglieder durchgeführt werden. Die große Neuerung und Attraktivität in seinen Überlegungen lag darin, Kredite an Beamte mit Einlagen von Beamten zu finanzieren. Damit wurde eine Berufsgruppe kreditwürdig, die bis dahin wenige Möglichkeiten hatte, sich Darlehen zu beschaffen. Zudem sollten Gewinne aus den Bankgeschäften direkt auch wieder der Mitgliedergemeinschaft zugute kommen. Dieses Prinzip ist seither ein Grundpfeiler der Geschäftspolitik der BBBank und heute vielleicht besser bekannt durch den von der Bank geprägten Begriff der „Mitglieder-Mehrwertpolitik“.

Der Hauptzweck der damaligen Badischen Beamten-Genossenschaftsbank eGmbH war somit formuliert: Das Guthaben der Mitglieder zu verzinsen, den Mitgliedern Kredite zu möglichst günstigen Bedingungen zu ermöglichen und im Sinne des genossenschaftlichen Selbsthilfegedankens Vorteile für die Beamtenbank zu erwirtschaften. Ohne den Begriff Zielgruppe damals konkret zu verwenden, traf dies doch exakt den Punkt. Und dass diese Ausrichtung von Anfang an erfolgreich war, zeigt sich daran, dass schon in den ersten Monaten des Jahres 1922 mehrere Tausend Beamtinnen und Beamte ihren Beitritt zur

Genossenschaft erklärten. Ende 1923 waren es bereits über 20 000 Mitglieder und die Bank kam auf eine Bilanzsumme von rund 2,5 Millionen Reichsmark.

Schon früh zeichnete sich das Leistungsangebot der Bank durch den Allfinanzgedanken aus – also dem seither unverändert gültigen Leitsatz, den Mitgliedern der Genossenschaft bei allen Finanzfragen und in allen Lebensphasen ein fairer und verlässlicher Partner zu sein, der als preiswerter Qualitätsanbieter überzeugt.

Die Badische Beamtenbank bot in den 1920er-Jahren bereits eine Palette an Versicherungsprodukten an, die nahezu umfassenden Versicherungsschutz zu günstigen Tarifen beinhaltete. Besonders hervorzuheben ist hierbei die 1925 ins Leben gerufene Feuer- und Einbruchschadenkasse; eine eigene Hausratversicherung nach dem Umlageprinzip, die exklusiv den Mitgliedern der Bank offensteht. Diese „Feuerkasse“, mit ihrem vermutlich einzigartigen Preis-Leistungs-Verhältnis, gibt es bis heute.

Öffnung für Beschäftigte aus der Privatwirtschaft

Die beständig positiven Mitgliederzahlen der Beamtenbank (1961 konnte das 100 000ste Mitglied begrüßt werden) und zunehmende Anfragen von Menschen außerhalb des öffentlichen Dienstes, die sich für eine Geschäftsbeziehung mit der BBBank interessierten, führten mit den Jahren zu einem intensiven Meinungsbildungsprozess, der im Jahr 1969 schließlich in eine weitreichende strategische Weichenstellung mündete – der Öffnung der Bank für alle abhängig beschäftigten Gehaltsempfänger.

Einen zweiten homogenen Teilmarkt hat sich die Bank damit als zu bedienende Zielgruppe vorgenommen und besonders augenfällig bei dieser Entscheidung ist die in der beschlussfassenden Vertreterversammlung von 1969 formulierte Erwartung, die eben diese Homogenität auch zur weiterhin bestehenden Zielgruppe der Beamten und Beschäftigten im öffentlichen Dienst sicherstellen sollte. Eine Bankverbindung sollte den Menschen in der zweiten Zielgruppe – den Beschäftigten aus der Privatwirtschaft – nämlich nur angeboten werden, „sofern sie nach ihren wirtschaftlichen Verhältnissen, insbesondere nach

Art und Dauer ihrer Tätigkeit die Mitgliedschaft rechtfertigten."

Klienteleffekt

Bei aller Begeisterung mit Blick auf die zukünftigen Wachstumsaussichten, die das Erschließen einer weiteren Zielgruppe mit sich brachte, scheint diese Formulierung auf die Befürchtung hinzudeuten, der Bank könne womöglich der Verlust ihres Alleinstellungsmerkmals drohen oder sie hole sich durch die Öffnung zusätzliche Risiken ins Haus, die sich über eine sinkende Rentabilität belastend auf die Mitglieder-Mehrwert-Politik auswirken könnten.

Zwischenzeitlich hatte sich nämlich ein bemerkenswerter Zustand eingestellt: der Klienteleffekt. Hierbei handelt es sich um einen sich selbst verstärkenden Vorteil, der sich aus der spezifischen Eigenschaft des einzelnen Mitglieds einer Kundengruppe ergibt – und dies umso mehr, je homogener die Gruppe ist und je mehr Mitglieder ihr angehören. Besonders anschaulich kann dieser Effekt am Kreditgeschäft gezeigt werden. Der Zielgruppe der Beamten und Beschäftigten im öffentlichen Dienst ist gemein, dass der Arbeitsplatz überwiegend sicher, die Einkommensentwicklung im Wesentlichen gut prognostizierbar und die beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten planbar sind. Mithin gibt es im Vergleich zu anderen Berufsgruppen ein deutlich geringeres Kreditausfallrisiko und dieses schlägt sich, der Mitglieder-Mehrwert-Politik der Bank entsprechend, in günstigen Finanzierungskonditionen, also im Preis für einen Kredit nieder.

Wahrnehmung als preiswerter Anbieter

Das führte dazu, dass die Bank am Markt zunehmend als preiswerter Qualitätsanbieter wahrgenommen wurde und die Kunden – damals wie heute preissensibel – quasi automatisch ihren Weg zur Bank fanden. Auf kostentreibende Investitionen zur Schaffung einer Markenidentität konnte daher verzichtet werden. Die Öffnung der Bank für die zweite Zielgruppe galt es also behutsam voranzutreiben, um den Klienteleffekt zu erhalten und ihn bestenfalls auch der zweiten Zielgruppe zugänglich zu machen.

Die Geschäftsentwicklung der Bank blieb weiter positiv und die Mitgliederzahlen wuchsen beständig weiter. Hinzu kamen

eine Reihe von Verschmelzungen mit anderen bis dahin noch eigenständigen Beamtenbanken unter das Dach der Badischen Beamtenbank (1972 mit der Hessischen Beamtenbank, der Südwestdeutschen Beamtenbank Frankfurt und der Beamtenbank Köln; 1999 mit der Bayerischen Beamten Bank; 2005 mit der schleswig-holsteinischen Beamtenbank).

Seit 1999 lautet die Firma BBBank eG, und seit dem Zusammenschluss in 2005 ist sie die einzige Bank in Deutschland, die in der Historie der deutschen Beamtenbanken steht. Alle Ampeln standen auf grün und die weitere Entwicklung schien vorgezeichnet und auf sicheren Bahnen.

Den Auswirkungen der geänderten Rahmenbedingungen in der Kreditwirtschaft (Stichworte sind zum Beispiel die zunehmende Regulatorik, ein sich ständig intensivierender Verdrängungswettbewerb, neue Informationstechniken und der demografische Wandel) konnte sich die BBBank aber nicht vollständig entziehen. Sie sah sich einer zwar weiterhin positiven aber abflachenden Neumitgliederentwicklung gegenüber. Wie bei anderen Instituten auch kam es zu umfangreichen Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsmaßnahmen. Daneben wurde eine intensive Ursachenanalyse betrieben, um die strukturellen internen Voraussetzungen zu schärfen, um künftig wieder an frühere Wachstumsraten anschließen zu können.

Rückbesinnung auf die Wurzeln

Ergebnis war, dass die Bank in den Augen der Kunden ein Stück weit beliebig geworden ist. Potenzielle Neukunden erkannten vielleicht nicht mehr unmittelbar die Vorteile, die eine Bankverbindung mit sich bringen würde. Weder war die BBBank eine reine Beamtenbank noch eine hinreichend große Privatkundenbank. Um es mit Porter (siehe oben) zu sagen, die Bank saß vielleicht ein wenig zwischen den Stühlen. Es war also an der Zeit für eine weitere strategische Grundsatzentscheidung und diese bildete zugleich die Basis für ein umfassendes Wachstumsprogramm, das aktuell noch läuft.

Die BBBank hat sich 2005 dazu entschieden, ihre Wurzeln als Beamtenbank wieder stärker zu betonen. Die Beschäftigten im öffentlichen Dienst wurden wieder ausdrücklich zur Zielgruppe erklärt, ohne da-

bei allerdings die Angestellten aus dem privaten Wirtschaftsbereich aus dem Blickfeld zu verlieren. Die Bank positioniert sich seit 2005 als Bank für alle privaten Bankkunden mit der besonderen Zielgruppe der Beschäftigten im öffentlichen Dienst.

Diese Positionierung hat Auswirkungen auf den kompletten Marketingmix. In der Kommunikationspolitik beispielsweise wurde der Claim „BBBank – so muss meine Bank sein.“ entwickelt. Und immer dann, wenn die Bank sich speziell an die Zielgruppe der Beschäftigten im öffentlichen Dienst richtet, wird ergänzend der Zusatz „BBBank – die Bank für Beamte und Beamtinnen und den öffentlichen Dienst.“ verwendet.

Ausbau des Dienstleistungsangebots für den öffentlichen Sektor

Ganz aktuell ist die Bank dabei, ihr Dienstleistungsangebot für den öffentlichen Sektor noch weiter auszubauen. Um die Erreichbarkeit für die privaten Kunden aus dem öffentlichen Dienst weiter zu verbessern, belebt die Bank gegenwärtig einen Weg wieder, der bereits in den Anfängen des Kreditinstituts vor 90 Jahren besonders wertvoll gewesen ist: die Vertrauensleute. Das sind Personen – selbst auch Mitglieder der BBBank –, die vor Ort in den Einrichtungen des öffentlichen Dienstes für die Kunden der Bank als Verbindungspersonen und erste Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Die Bank hat hier als Selbsthilfeeinrichtung ein bedeutendes Alleinstellungsmerkmal und einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Banken, denen dieser Weg nicht offensteht.

Außerdem kamen vor wenigen Jahren im Rahmen der Wachstumsüberlegungen neue Angebote für die Standesvertretungen und Verbände des öffentlichen Dienstes in den Bereichen Zahlungsverkehr und Vermögensmanagement hinzu. Zurzeit konkretisieren sich die Überlegungen für ein spezielles Angebot an die Gebietskörperschaften. Auf diese Weise kann die Bank zukünftig dem öffentlichen Sektor als Ganzes, als homogene Zielgruppe, eine umfassende Dienstleistungspalette über alle Vertriebskanäle anbieten. Die BBBank sieht sich gut gerüstet, die vor der gesamten Kreditwirtschaft liegenden Herausforderungen erfolgreich zu bestehen und ihren Marktanteil in der Zielgruppe der privaten Bankkunden weiter auszubauen.