

### „Geschäftsmodell einer überregionalen Genossenschaftsbank“

Im letzten Gastvortrag des Wintersemesters 2017/18 stellte Herr Prof. Dr. Wolfgang Müller am 18.01.2018 als BBBank-Vorstandsvorsitzender das Geschäftsmodell der BBBank eG als überregionale Genossenschaftsbank vor.

#### Vita:

- 1980-1991 Universität Karlsruhe (TH)
- 1991-1999 SGZ-Bank
- seit 1999 Vorstandsmitglied der BBBank eG, Karlsruhe
- seit 2002 Vorstandsvorsitzender der BBBank eG, Karlsruhe
- seit 2003 Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe (TH)
- seit 2011 Honorarprofessor am Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

#### BBBank – eine genoss. Privatkundenbank

Im Jahr 1921 wurde die BBBank als Badische Beamtenbank von Beamten für Beamte gegründet. 1969 wurde die BBBank für alle Privatkunden geöffnet, dennoch fühlt sich die Bank auch heute noch dem Öffentlichen Dienst verpflichtet (ca. 50% der Kunden kommen aus dem Sektor des öffentlichen Dienstes). Seit Jahren hat die BBBank ein überdurchschnittliches Wachstum. Heute ist sie eine der größten Genossenschaftsbanken Deutschlands mit einer Bilanzsumme von über 10 Milliarden Euro und einem Kundengeschäftsvolumen von mehr als 20 Milliarden Euro. Als genossenschaftliche Privatkundenbank zählen zu ihren klassischen Leistungen der Konto- und Zahlungsverkehr, Sparen, Anlegen und Investieren, Finanzieren sowie Risiken absichern. Trotz des stetigen Wachstums sank in den letzten fünf Jahren das Teilbetriebsergebnis der durchschnittlichen Bilanzsumme. Die Frage, die sich somit stellt, ist:

Wie können Banken (insb. die BBBank) durch Anpassung ihres Geschäftsmodells diesen Trend stoppen?

#### Geschäftsmodell „Bank“

Um die Frage nach dem richtigen Geschäftsmodell zu beantworten, sollte zuerst ein Blick darauf geworfen werden, warum es Banken überhaupt gibt. Laut Kreditwesengesetz § 1 sind „Kreditinstitute [...] Unternehmen, die Bankgeschäfte gewerbsmäßig oder in einem Umfang betreiben, der einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert“. Durch Zinsüberschuss auf Einlagen- und Kreditgeschäften und Provisionsüberschuss aus Dienstleistungsgeschäften ergibt sich die Abgeltung einer Bank. Daraus folgt, dass alle Banken ein gemeinsames Geschäftsmodell per se haben.

#### Herausforderungen für Banken

Banken müssen sich aktuell mit vier großen Herausforderungen auseinandersetzen: Regulierungen durch die Bankenaufsicht, das Niedrigzinsumfeld, die Digitalisierung und die demografische Entwicklung der Gesellschaft. Die Finanzmarktkrise 2007/2008 führte zu einer rasch ansteigenden Zahl an Regulierungen und Regulierungsvorhaben. Weitere Ursachen für Regulierungen sind Verschiebung von Macht und Einfluss, Kompetenz und Zuständigkeit, aber auch Budgets. Das Ziel der Regulierungen ist dabei ein einheitlicher Banken- und Kapitalmarkt. Außerdem führte die Finanzmarktkrise 2007/2008 zu einem dauerhaft niedrigen Zins. Langfristig ist kein Zinsanstieg zu erwarten. Die Digitalisierung ist in der Bankenbranche nicht neu. Das Bankgeschäft wird für die Kunden durch zusätzliche Online- und Mobil-Angebote komfortabler und die Preise für Standardleistungen sinken. Dies bedeutet für die Banken schwindende Erträge im Selbstbedienungs- und Selbstberatungs-

bereich. Andererseits bieten sich für Banken auch neue Chancen durch ein dezentrales verfügbares digitales Angebot (z. B. Schaffung zentraler Kundencenter). Der demografische Wandel zeigt sich durch eine höhere Lebenserwartung, Akzeptanz digitaler Leistungen, regionale Wanderungsbewegungen (von Ost nach West, vom Land in die Stadt) sowie durch Migration. Für Banken bedeutet dies, sie müssen dynamische Anlage- und Entspar-Angebote entwickeln, Altersvorsorge offensiv anbieten, Online- und Mobiles-Banking ausbauen, ihr Filialnetz anpassen und die Standardgeschäfte optimieren.

### **Strategie der BBBank: Erfolgsbank 2.0**

Die Erfolgsbank 2.0 ist ein Strategiprojekt der BBBank zusammen mit der zeb Unternehmensberatung. Als Ziele für 2021 wurden die Fortsetzung des effizienten Wachstums aus dem Vorläufer-Projekt „Erfolgsbank-2020“, Gegensteuern und Schließung einer Lücke von mindestens 40 Millionen Euro in 2021 zur aktuellen Planung und das Aufsetzen des genannten Begleitprogramms „Erfolgsbank 2.0“ genannt. Die BBBank verfolgt dabei eine Omnikanalstrategie, damit geht der Ausbau des digitalen Angebots und eine Optimierung des Vertriebsmodells (neue Einteilung der Kundensegmente, „vermögende Privatkunden“ als neues Kundensegment, Modernisierung/Anpassung der Filialen, Neuordnung der Betreuung der Interessenvertretungen des Öffentlichen Dienstes) einher. Bei der Digitalisierung stehen die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells, die Kundenzentrierung und die Digitalisierung von Produkten und Prozesse im Fokus.

### **Diskussion**

In der anschließenden Diskussion mit dem Publikum wurden Rückfragen zum kostenlosen Girokonto der BBBank, zur Kontrolle der Zielsetzung von „Erfolgsbank 2.0“, zur Einlagensicherung, zu Anlagenkunden und

zur Stellung der BBBank in der Genossenschaftsgruppe gestellt. Für Prof. Dr. Müller ist klar, dass die BBBank als letzte Bank das kostenlose Girokonto abschaffen möchte. Es soll so lange wie möglich bestehen bleiben, aktuell ist dies auch möglich, da die BBBank gut aufgestellt sei. Die Kontrolle der Ziele erfolgt durch die Einteilung der Maßnahmen in verschiedene Teilprojekte, die genau verfolgt werden. Bezüglich der Einlagensicherung ist der Ausgang aus Sicht von Herrn Prof. Dr. Müller offen. Die BBBank möchte sich jedoch gegen eine Vergemeinschaftung stellen. In Bezug auf die Anlagekunden steht für die BBBank die Zufriedenheit der Kunden im Fokus, welche auch im digitalen Angebot weiterhin die Möglichkeit haben sich persönlich beraten zu lassen. Da die BBBank nicht regional beschränkt ist, sondern überregional aktiv, kam die Frage zur Stellung der BBBank innerhalb der Genossenschaftsgruppe auf. Für Herr Prof. Dr. Müller hat sich das Regionalprinzip aufgelöst, da das Internet keine regionalen Grenzen kennt.

*Luisa Staudenmaier, B.A. cand. und Sophia Hackel,  
B.A. cand.*