

Schwierige Rahmenbedingungen – und mögliche Antworten

Von Eva Wunsch-Weber

Seit es Banken gibt, hatten diese immer wieder mit schwierigen Situationen zu kämpfen. Derzeit müssen sich Banken mit den Auswirkungen der digitalen Revolution, dem immer noch andauernden Vertrauensverlust, dem niedrigen Zinsniveau und ab November mit den neuen Spielregeln der europäischen Bankenaufsicht auseinandersetzen. Eva Wunsch-Weber gibt darauf acht Antworten, die teilweise simpel klingen, es im aktuellen Umfeld aber durchaus in sich haben. Dazu zählen ein „angemessenes“ Filialnetz sowie der Grundsatz, dass die Zinserträge die Verwaltungsaufwendungen immer übertreffen sollten. Ein an der Realwirtschaft orientiertes Geschäftsmodell, so die Autorin, ist den Genossenschaftsbanken jedenfalls eine Hilfe. Red.

Erfolgreiche Genossenschaftsbank und aktuell schwierige Rahmenbedingungen – zwei Gegensätze, die auf den ersten Blick nicht vereinbar scheinen. Die Frankfurter Volksbank hat sich aber schon vor Jahren einige sehr wichtigen Fragen gestellt, Rahmenbedingungen analysiert und ist davon überzeugt, auch in der letzten Zeit zielführende Antworten und Lösungen entwickelt zu haben.

Schwierige Rahmenbedingungen – eine Beschreibung, die nicht nur in der Banken-

und Finanzwelt, sondern auch von Journalisten aktuell gerne verwendet wird, wenngleich es in der Geschichte der Banken immer wieder in den letzten 150 Jahren große Herausforderungen gegeben hat.

Vier zentrale Herausforderungen

Heute sind es vier gleichzeitig wirkende Aspekte, die die gesamte Branche herausfordern.

■ An erster Stelle steht die sogenannte „digitale Revolution“, die das Kundenverhalten im Zahlungsverkehr und damit auch das bisherige „alte“ Filialmodell radikal verändert hat. Eine Vielzahl neuer Banken, die ausschließlich online arbeiten, und Unternehmen wie Paypal, die wie Banken agieren, drängen auf den Markt und greifen Kreditinstitute vor allem auf dem Kerngeschäftsfeld, dem Zahlungsverkehr, an.

■ An zweiter Stelle sind die ab November 2014 geltende einheitliche europäische Bankenaufsicht mit ihren neuen Spielregeln und Benchmarks zu nennen, die Ge-

nossenschaftsbanken vor Herausforderungen stellen.

■ Schon fast in Vergessenheit geraten sind als dritter Aspekt die Auswirkungen der Finanzkrise, denn nach wie vor leidet die gesamte Branche unter dem immensen Vertrauensverlust, den diese Krise ausgelöst hat.

■ Schließlich fordern – viertens – auch die aktuell sehr niedrigen realen Leitzinsen die Banken heraus. An dieser Niedrigzinsphase wird sich aber vorerst nichts ändern.

Mit der Realwirtschaft verbundenes Geschäftsmodell als Vorteil

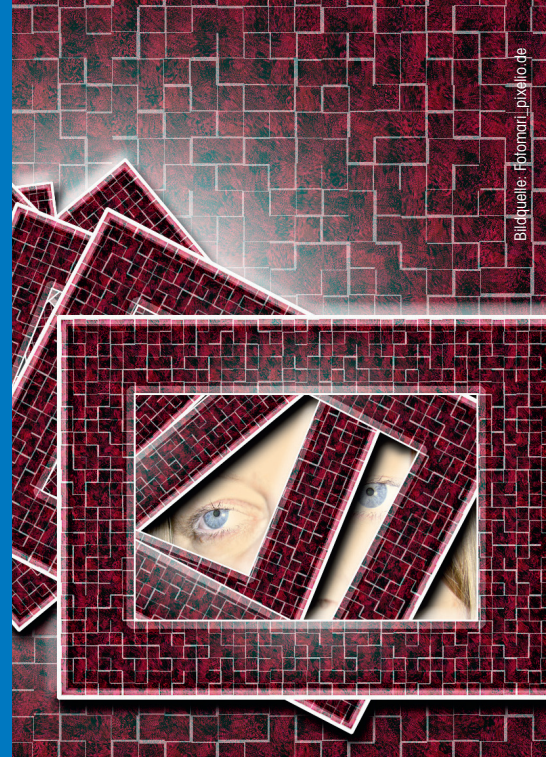
Um diese Herausforderungen bewältigen zu können, haben Genossenschaftsbanken einen nicht unerheblichen Vorteil: Sie verfügen über ein Geschäftsmodell, das eng mit der Realwirtschaft verbunden sowie nahe am Kunden und seinen Lebensumständen ist. Dabei spielen Empathie und Vertrauenswürdigkeit eine wichtige Rolle.

Das derzeitige Zinsumfeld stellt jede Bank vor Herausforderungen, alte Denk- und Handlungsmuster sind nicht mehr „Eins zu Eins“ übertragbar.

Wollte man sich allein auf operativen Handlungspunkten ausruhen, wäre dies

Zur Autorin

Eva Wunsch-Weber, Vorsitzende des Vorstands, Frankfurter Volksbank eG, Frankfurt am Main.



Bildquelle: Fotomart, pixelio.de

der falsche Weg. Die Frankfurter Volksbank ist fest davon überzeugt, nur mit einem ganzen Maßnahmenpaket aus strategischen Antworten den Herausforderungen gewachsen zu sein. Nicht alle sind neu, einige sind bereits erprobt, aber unverändert aktuell.

Die erste Antwort auf die neuen Parameter ist ein nachhaltiges Geschäftsmodell. Es sollte für die Kunden transparent sein, Vertrauen schaffen und für die Entwicklungen in der Realwirtschaft adäquate Lösungen bieten. Hierfür müssen Genossenschaftsbanken ihre Nähe zu den Kunden, die Verwurzelung in der Region sowie die ausgewiesenen Kenntnisse über Strukturen und Bedürfnisse des Mittelstandes nutzen.

Eigenkapital schafft Unabhängigkeit

Zudem sollte es als zweite Antwort zur Geschäftspolitik jeder Bank gehören, dass der Zinsüberschuss als wichtigste Ertragsquelle die Verwaltungsaufwendungen übertreffen sollte.

Damit ist es den Genossenschaftsbanken möglich, das Eigenkapital konsequent zu stärken – die dritte Antwort. Eigenkapital schafft Unabhängigkeit – im aktuellen Zinsumfeld nicht ganz unbedeutend.

Die vierte strategische Antwort ist eine stringente Wertorientierung gegenüber Kunden und Mitarbeitern, kurz gesagt: Genossenschaftsbanken müssen sagen, was sie tun, und sie müssen tun, was sie sagen.

Nähe zum Kunden und Engagement für die Region schaffen Vertrauen

Unerlässlich ist auch ein angemessenes Geschäftsstellennetz, die fünfte Antwort. Nur so ist man nah an den Menschen. In Verbindung dazu steht die sechste Antwort: hohe Qualität in der Kundenberatung vor Ort. Jede Bank sollte die indivi-

duellen Wünsche und Lebensumstände ihrer Kunden kennen, verstehen und auf diese eingehen. Individuelle Beratung, Transparenz, Verständlichkeit und Dokumentation gehören selbstverständlich dazu.

Die siebte Antwort lautet: Engagement in der Region und für die Region. Auch so können Genossenschaftsbanken ein vertrauensvolles Image in der Region aufbauen, welches man – achte Antwort – nutzen sollte, den daraus resultierenden strategischen Wettbewerbsvorteil im Markenwettbewerb zu nutzen. Vertrauen zum Kunden kann nur gewin-

nen, wer über ein starkes positives Image verfügt.

Entscheidend in Zeiten schwieriger Rahmenbedingungen ist also die Bereitschaft, sich immer wieder den neuen Herausforderungen zu stellen, jeweils die richtigen Antworten und Lösungen zu entwickeln und nicht tatenlos zuzusehen, wie sich um einen herum die Welt ändert. Wir sind daher davon überzeugt, dass es das klassische Bankgeschäft auch in Zukunft geben wird.

Der Beitrag basiert auf einem Vortrag der Autorin auf dem Privatkundenforum 2014.