

Chancen und Risiken im Bereich erneuerbare Energien für Genossenschaftsbanken

Der Genossenschaftsverband Weser-Ems (GVWE) hat vor zehn Jahren begonnen, die Chancen der Energiewende für seine Mitgliedsunternehmen zu nutzen. Insgesamt werden von den Unternehmen der GVWE-Dienstleistungsgruppe 128 Mandanten im Energiesektor betreut.

Expertenwissen aufgebaut

Die 67 Energiegenossenschaften, die mittlerweile über 14.000 Mitglieder verzeichnen, konzentrieren sich zumeist auf einzelne Geschäftsfelder. Vier Genossenschaften versorgen ihre Mitglieder mit Strom und Gas, elf Genossenschaften beliefern ihre Mitglieder über eigene Netze mit Nahwärme, 33 Genossenschaften produzieren mit Fotovoltaikanlagen regenerativen Strom und zehn Genossenschaften betreiben eigene Windenergieanlagen an Land. Weitere Genossenschaften sind in anderen Bereichen der regenerativen Energie tätig wie beispielsweise Biogas oder Energieberatung. Der Genossenschaftsverband Weser-Ems betreut zudem aus dem weiteren Mandantenkreis über die nahestehende NWPG Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 30 Windparkgesellschaften in der Rechtsform der GmbH & Co. KG.

Um die Anforderungen der Mitgliedsunternehmen in den Bereichen Prüfung, Beratung, Bildung und Interessenvertretung gerecht zu werden, wurde im Verband ein umfangreiches Expertenwissen zum Nutzen der Mitgliedsunternehmen aufgebaut.

Die Erschließung von Ertragsfeldern ist gerade heute vor dem Hintergrund der aktuellen Rahmenbedingungen für Banken eine zentrale Herausforderung, denen sich insbesondere die Volksbanken und Raiffeisenbanken in Weser-Ems zu stellen haben. Diese haben die Chancen der Energiewende rechtzeitig erkannt und aufgegrif-

fen. Dass Energie Bankgeschäft ist, lässt sich an den vergangenen Erfolgen beim Ausbau der erneuerbaren Energien und der Finanzierung von Energieeffizienzmaßnahmen aufzeigen.

Ausbau und Effizienzsteigerung

Zunächst zu den Potenzialen, die nach wie vor in der Energiewende stecken: Die politisch gewollte Energiewende bietet dabei für den Bankvertrieb zwei zentrale Ansatzpunkte: den Ausbau der erneuerbaren Energien und die Steigerung der Energieeffizienz. Entscheidend für diese Bereiche ist es, dass die Volksbanken und Raiffeisenbanken in der Lage sind, ihre Kompetenzen einzusetzen. Wichtig ist das Management der Schnittstellen, beispielsweise zu den

Unternehmen der Genossenschaftlichen Finanzgruppe (UGFG) und zu Projektentwicklern oder Ingenieurbüros, um in der Lage zu sein, Lösungen schnell, sicher und effizient in das Angebot der Genossenschaftsbank integrieren zu können.

Da es nicht sinnvoll erschien, dass alle Mitgliedsbanken Energie-Ingenieure für die Kundenbetreuung einstellen, wurde vor etwa zehn Jahren eine Kooperationslösung angeregt und die Gründung einer Ingenieur-Genossenschaft als Outsourcing-Lösung begleitet. Seitdem unterstützt die Ingenieur Netzwerk Energie eG (iNeG) mit etwa 20 Mitarbeitern (Ingenieure und technische Zeichner) die Mitgliedsbanken bei der Kundenberatung in Energiefragen oder der Projektierung von Erneuerbare-Energie-Anlagen.

Hier haben die Volksbanken und Raiffeisenbanken, beispielsweise in der Initiierung und Begleitung der Gründung von Bürger-Energiegenossenschaften und Gesellschaften, gezeigt, dass sie sich, als regional verwurzelte Finanzpartner, engagieren und vor Ort einen Mehrwert anbieten. Die vielfach geforderte Kundenintegration wird mit einem solchen Modell gelebt. Durch die intensive Einbeziehung der Bürger/-innen entfalten genossenschaftliche und regionale Energieprojekte eine hohe Akzeptanz, eine starke Identifikation und belassen die Wertschöpfung vor Ort. Die dahinter liegenden Produkte sind damit aus Sicht des Kunden nicht mehr beliebig austauschbar, sondern werden als wesentlicher Beitrag zum Gelingen des Vorhabens anerkannt.

Akzeptanz durch Bürgerbeteiligung

Mittlerweile haben zahlreiche Mitgliedsbanken kleinere und größere Energieprojekte in ihren jeweiligen Geschäftsgebieten

Georg Litmathe, Verbandsdirektor Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V. (bis 31. Januar 2017), Oldenburg

Die Sicherung von zinsunabhängigen Ertragsquellen für die Zukunft steht für viele hiesige Kreditinstitute weit oben auf der Agenda ihrer Zukunftsgestaltung. Gerade für die Ortsbanken des Genossenschaftssektors sieht der Autor einen möglichen Ansatzpunkt für solche Aktivitäten in dem Geschäftsfeld erneuerbare Energien. Die Einbindung der Bürger in solche Projekte, so erläutert er anhand zweier Beispiele, schafft nicht nur günstige Voraussetzungen der Akzeptanz vor Ort, sondern kann den Kunden attraktive Renditen sowie den begleitenden Kreditinstituten eine vergleichsweise gut kalkulierbare Ertragsquelle sichern. Letzteren legt er darüber hinaus den Einsatz eines neuen Vertriebsansatzes nahe. Durch den Aufbau einschlägiger Kompetenz im Bereich der Energieeffizienz verspricht er sich neue Impulse im Geschäft mit Firmen- und Privatkunden sowie mit den Kommunen. (Red.)

initiiert, projektiert und finanziert. Die Spannweite reicht von kleineren Fotovoltaik-Anlagen über kreisweit tätige Fotovoltaik-Genossenschaften oder Nahwärmenetze bis hin zu großen Bürgerwindparks mit einem Investitionsvolumen von über 150 Millionen Euro. Dabei kam diesen Banken ihre ausgesprochene Nähe zu den jeweiligen Kommunen und den landwirtschaftlichen Flächeneigentümern zugute. Durch die enge Einbindung der Bürger in die Projekte wurde ein hohes Maß an Akzeptanz erreicht. Es zeigte sich, dass selbst große Projekte durch Bürgerbeteiligung problemlos finanzierbar waren. Die initiierenden Banken mussten zwar erhebliche Personalkapazitäten für diese Projekte bereitstellen, sie profitierten jedoch von der Projektfinanzierung. In mehreren Fällen werden auch durch die Übernahme der Betriebsführung längerfristig stabile Cashflows erwirtschaftet. Last, but not least konnte der erreichte Imagegewinn auch für die Neukunden-Akquisition genutzt werden.

Im Folgenden wird über zwei aktuelle Projekte aus dem Verbandsgebiet beispielhaft berichtet:

Bürgerwindpark-Projekt der Raiffeisenbank Garrel eG – Auswirkungen der EEG-Novelle 2017: In Zeiten, in denen Schlagwörter wie Niedrigzinsphase, Regulatorik und Digitalisierung Schweißperlen von so mancher gestandener Genossenschaftsbanker-Stirn tropfen lassen, bringt die Raiffeisenbank Garrel eG durch die Projektierung eines Bürgerwindparks in der Gemeinde Garrel (Landkreis Cloppenburg) die Vorteile der Energiewende den Bürgern der Gemeinde näher. Gleichzeitig sichert sie sich zinsunabhängige Ertragsquellen für die Zukunft. Das gesamte Investitionsvolumen wird sich auf zirka 56 Millionen Euro für dieses Jahrhundertprojekt der Bürger der Gemeinde Garrel belaufen. Insgesamt werden elf Windkraftanlagen errichtet.

Die Raiffeisenbank Garrel eG ist ein genossenschaftliches Bankinstitut mit einer Bilanzsumme von zirka 330 Millionen Euro mit Sitz im Landkreis Cloppenburg, welcher zusammen mit dem Landkreis Vechna die Region Oldenburger Münsterland bildet. Die regionale Wirtschaft und auch die Kundenstruktur ist gekennzeichnet durch eine intensive Landwirtschaft mit Veredlungsbetrieben sowie Unternehmen der

Ernährungs- und Futtermittelindustrie und aus dem verarbeitenden Gewerbe.

In den vergangenen Jahren profitierte diese Genossenschaftsbank davon, dass sie sich bereits frühzeitig mit dem Geschäftsfeld erneuerbare Energien auseinandersetzte. So war sie federführend beim Aufbau einer Fotovoltaik-Genossenschaft im Landkreis tätig (siehe auch ZfgK 20/2010) und konnte dank ihrer fachlichen Expertise auch das Kundengeschäft im Bereich der regenerativen Energien – mit den Schwerpunktfeldern Biogas, Fotovoltaik und nicht zuletzt Windenergie – stark vorantreiben. Zurzeit betragen die Ausleihungen in diesem Geschäftsbereich zirka 16 Prozent des gesamten Kreditportfolios der Bank.

Städtebaulicher Vertrag mit der örtlichen Kommune

In Zusammenarbeit mit dem Rat und der Verwaltung der Gemeinde Garrel kam im Jahr 2010 der Wunsch auf, die stärker werdenden einzelnen Bestrebungen zum Bau von Windenergieanlagen in einer Hand zu bündeln um somit für die Interessen der Bürger, Flächeneigentümer, der Gemeinden, aber auch der örtlichen Raiffeisenbank die größte Schnittmenge zu finden. Unter dem Motto „Betroffene zu Beteiligten machen“ wird seitdem die Entwicklung eines schlüsselfertigen Windparks auf drei geeigneten Flächen innerhalb der Gemeinde vorangetrieben. Somit wird ein regionaler Beitrag zur ausgerufenen Energiewende geleistet.

Zu diesem Zweck entstand die Bürger-Energiepark Garrel GmbH & Co. KG, an der sich ab dem 1. Quartal 2017 sowohl volljährige Bürger der Gemeinde Garrel als auch die in den Potenzialgebieten befindlichen Flächeneigentümer als Kommanditisten beteiligen können. Laut den Prognosen können die beteiligten Kommanditisten, die ein Eigenkapital von 14 Millionen Euro einbringen werden, sowie die Flächeneigentümer mit Ausschüttungen beziehungsweise Pachten von bis zu 50 Millionen Euro für die nächsten zwanzig Jahre rechnen. Die Kaufkraft des Mittelzentrums Garrel wird mit diesen Mitteln für die kommenden Jahre deutlich gestärkt werden.

Wichtige Details wurden dabei in einem städtebaulichen Vertrag mit der örtlichen Kommune vereinbart. So wurde unter an-

derem sichergestellt, dass der Verwaltungssitz der KG dauerhaft in der Gemeinde Garrel verbleibt, sodass die Gewerbesteuer dieser Unternehmung vor Ort erhoben werden kann. Die kaufmännische und auch technische Betriebsführung erfolgt dauerhaft über eine Tochtergesellschaft der Raiffeisenbank, sodass diese auch partiell von den Umsätzen des Bürgerwindparks profitiert und somit zinsunabhängige Erträge für die nächsten zwanzig Jahre generieren kann.

Den örtlichen Entscheidern in Politik und Verwaltung, aber auch den Bürgern wurde dabei in vielen Gesprächen verdeutlicht, dass es der Raiffeisenbank hier nicht um Gewinnmaximierung geht, sondern dass mit diesen Erträgen der Grundstein für eine Stärkung des Eigenkapitals der Bank gelegt wird, mit der dann auch die weiterhin wachsende Kreditnachfrage in der prosperierenden regionalen Wirtschaft bedient werden kann. Damit wird der Förderauftrag der genossenschaftlichen Bank vor Ort gesichert.

Bürgerwindpark

Im Jahr 2014 wurden die ersten drei Windenergieanlagen mit einer Leistung von zirka 9,1 Megawatt einen Tag vor Inkrafttreten der vierten Novellierung des „Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG)“ seit dem Jahr 2000 in Betrieb genommen. Um den Bürgern der Gemeinde Garrel und den Flächeneigentümern ein interessantes Zeichnungsangebot bieten zu können, war es von Anfang an Ziel, das vorhandene Windparkgebiet mit den beiden noch auszuweisenden Gebieten rechtlich als einen Bürgerwindpark aufzustellen. Dadurch ist eine bessere Risikostreuung und auch ein größeres Beteiligungsvolumen zu erzielen. Gleichzeitig werden die Kosten der Beteiligung niedrig gehalten.

Mit Wirkung vom 8. Juli 2016 haben sowohl Bundestag als auch Bundesrat Änderungen zum Erneuerbare-Energien-Gesetz zugestimmt. Diese wurden zum Teil bis in den letzten Tagen der Gesetzesänderung intensiv diskutiert und kurzfristig umgeändert. Das Bürgerwindprojekt ist am deutlichsten von den Änderungen des § 46a – Absenkung der anzulegenden Werte für Strom aus Windenergieanlagen an Land bis 2018 betroffen. Diese Regelung sieht vor, dass sich die Vergütungssätze bereits zum 1. März, 1. April, 1. Mai, 1. Juni, 1. Juli und 1. August 2017 für die nach diesem

Zeitpunkt in Betrieb genommenen Anlagen um 1,05 Prozent gegenüber dem vorangegangenen Monat verändern. Darüber hinaus galt es, möglichst bereits noch im Jahr 2016 die Baugenehmigungen für die oben genannten Anlagen zu erlangen, damit man nicht vom neuen Ausschreibungsmodell für die EEG-Vergütung, welches in seiner Auswirkung noch nicht abgeschätzt werden kann, betroffen ist.

Für die Erstellung eines Verkaufsprospektes zur Vermögensanlage, aus dem sämtliche mögliche Risiken, aber auch Chancen im Zusammenhang mit einer Beteiligung an einem Bürgerwindpark ausgeführt werden, mussten die Planungen zum Teil mehrfach „über Bord“ geworfen werden.

Diese neuen Entwicklungen mussten zusammen mit der beratenden NWPG Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft neu in der aktuellen Prospekterstellung berücksichtigt werden. Nur mit gesicherten Erkenntnissen bezüglich der Aussagen zu den Chancen und Risiken der Beteiligung an dem Bürgerwindpark konnte die höchstmögliche Planungssicherheit für die Garreler Bürger geschaffen werden. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit unter anderem mit den Genehmigungsbehörden und vor allem mit der örtlichen Kommune schaffte hierbei die Grundvoraussetzungen für dieses Ziel.

Ungewisse Auswirkungen des Ausschreibungsmodells

Die innerhalb eines guten halben Jahres mit „heißer Nadel“ gestrickte letzte Novellierung des EEG wird die Bürger der Gemeinde Garrel auf den „letzten Metern“ der Projektierung dieses Großprojektes in der Ausschüttungsprognose noch einmal zirka 4 Millionen Euro an Ausschüttung und damit an Kaufkraft kosten. Nach Erhalt der Baugenehmigung für fünf weitere Anlagen im November 2016 geht es jetzt darum, unter Beachtung der Witterung möglichst viele der Anlagen so schnell wie möglich fertigzustellen, um die Folgen der oben genannten monatlichen Degression im Jahr 2017 abzufedern.

Das Bürgerwindparkprojekt Garrel läuft nicht mehr Gefahr „Schiffbruch“ zu erleiden. Aus den Gesprächen mit mehreren Verantwortlichen von Bürgerwindpark-Überlegungen in der Region Weser-Ems ist jedoch zu erfahren, dass aufgrund der Un-

sicherheiten über die Entwicklung der politischen Rahmenbedingungen mehrere Großprojekte dieser Art „auf der Kippe“ stehen und zum Teil nunmehr komplett infrage gestellt werden könnten.

Schlanke Strukturen der Bürgerprojekte

Gerade das in seiner Auswirkung noch nicht zu beurteilende „Ausschreibungsmodell“, welches gleichzeitig mit nicht unerheblichen Kosten für die Beteiligung an diesem Verfahren verbunden ist, lässt die Befürchtung zu, dass in der Zukunft nur noch finanzstarke Bewerber die gewünschte Energiewende weiter vorantreiben werden. Der Verlust der häufig sechsstelligen Planungskosten könnte in Zukunft für Akteure wie die Raiffeisenbank Garrel eG in keinem Verhältnis mehr zu den Chancen einer Realisierung der Projekte stehen. Andererseits werden von Genossenschaftsbanken initiierte Bürger-Energieprojekte auch unter den wenig verlässlichen politischen Rahmenbedingungen auch künftig Chancen bieten.

Einerseits ist die tiefe Verwurzelung der Genossenschaftsbanken in der Bevölkerung und Kommune ein beachtlicher Vorteil gegenüber externen Großinvestoren. Andererseits werden derartige Bürgerprojekte aufgrund schlanker Strukturen und des nicht auf Gewinnmaximierung ausgelegten Geschäftsmodells durchweg mit geringeren „weichen Kosten“ kalkuliert. Daher sollten die Chancen auf Zuschläge im Ausschreibungsverfahren gegeben sein. Positiv ist auch, dass für Bürgerenergiegesellschaften der Zuschlag nicht zum gebotenen Preis, sondern zum höchsten Preis erfolgen wird.

VR Energieprojekte Dötlingen GmbH als Tochtergesellschaft der Volksbank Wildeshäuser Geest eG: Dieses Beispiel soll aufzeigen, wie es der VR Energieprojekte Dötlingen GmbH als Tochtergesellschaft der ortsansässigen Volksbank gelang, ein Konzept zu entwickeln, das den Bürgerinnen und Bürgern der Gemeinde Dötlingen im Landkreis Oldenburg die unternehmerische Beteiligung am Windpark ermöglichen wird.

Zur Erreichung der Ziele der Energiewende wird die Windenergie mit ihrem enormen Potenzial auch in Niedersachsen den maßgeblichen Anteil an der zukünftigen Ener-

gieversorgung leisten. Abgesehen von der standortgebundenen Wasserkraft ist die Windenergie derzeit die kostengünstigste regenerative Energiequelle. Die Windenergie wird einen wesentlichen Pfeiler der Energiewende darstellen.

Der VR Energieprojekte Dötlingen GmbH ist von Anfang an wichtig gewesen, die Bevölkerung der Gemeinde Dötlingen in das Projekt Bürgerwindpark mit einzubeziehen. Dies resultiert aus der Überzeugung heraus, dass Windenergieprojekte nur dann erfolgreich und nachhaltig sind, wenn sie gemeinsam mit den Anwohnern, Bürgerinnen und Bürgern sowie der beteiligten Gemeinde realisiert werden. So kann sichergestellt werden, dass Wertschöpfung und Erträge am Ort der Anlage verbleiben.

Aussicht auf eine attraktive Rendite

Der Geschäftsführer der VR Energieprojekte Dötlingen GmbH hat das Projekt von Anfang an mit viel Herzblut und Engagement begleitet. Unterstützt wird er dabei vom Kooperationspartner Raiffeisen Windpark Saterland GmbH. Im Rahmen des entstandenen Bürgerwindparks wurden insgesamt elf Windenergieanlagen des Typs Vestas V126 mit einer Nabenhöhe von 137 Meter und eine Anlage vom Typ Vestas V117 mit einer Nabenhöhe von 141,5 Meter erbaut, deren Leistung jeweils bei 3300 Kilowatt liegt. Insgesamt wurden für Infrastruktur und Windpark rund 70 Millionen Euro investiert. Sechs dieser Anlagen sollen von den Flächeneigentümern, die anderen sechs von den Bürgern der Gemeinde betrieben werden.

Beteiligungen an den Windenergieanlagen des Windparks Dötlingen Haidhäuser werden den Bürgerinnen und Bürgern der Gemeinde Dötlingen, selbst mit kleinen Beiträgen, durch die Volksbank Wildeshäuser Geest eG angeboten. Derzeit laufen nach erfolgter Prospektgenehmigung durch die BaFin die erforderlichen organisatorischen Vorbereitungen unter enger Einbindung der Spezialisten des Verbandes. Der Geschäftsführer ist der festen Überzeugung, dass der Windpark Dötlingen Haidhäuser ökologisch sinnvoll ist und die Kapitalanlage den Bürgerinnen und Bürgern eine attraktive Rendite bieten wird. Nähere Informationen zum Start der Vertriebsphase werden im Rahmen der rechtlichen Rahmenbedingungen in Kürze auf der Website

www.buergerwindpark-doetlingen.de bekannt gegeben.

Energieeffizienz als Vertriebsansatz

Für so gut wie jeden Firmenkunden aus dem gewerblichen Mittelstand und der Landwirtschaft sind die Energiekosten eine Position, die, solange im Kernbereich Geld verdient wird, oftmals nur begrenzt hinterfragt wird. Hier muss die genossenschaftliche Hausbank im Rahmen ihrer genossenschaftlichen Beratung ansetzen. Die Ergebnisse der aktuellen Marktfor- schungsstudie, des Marktmonitors Mittel- stand 2016, zeigen, dass insbesondere Firmenkunden eine aktive Ansprache durch ihren Berater erwarten. Dabei sollte nicht vergessen werden, dass sich die Firmen- kunden über diverse Communities austau- schen und diese für ihre Entscheidungs- findung nutzen.

Hier kann sich eine Genossenschaftsbank als kompetenter Partner positionieren. Unter Einbindung von externen Energieeffi- zienzberatern können dem Firmenkunden Einsparpotenziale aufgezeigt werden. Eine Finanzierung des Investitionsbedarfs rech- net sich im Regelfall für den Kunden sehr kurzfristig durch die realisierbaren Ein- sparungen bei den Energiekosten. Mit kun- denzentrierten und bedarfsorientierten Mehrwertleistungen, also Leistungen, die gemeinsam mit externen Kooperations- partnern erbracht werden, kann dieses Potenzial erschlossen werden.

Genossenschaftsbanken sollten aber beim Thema Energieeffizienz auch die Kommu- nen im Geschäftsgebiet im Fokus haben. Im Rahmen einer gezielten Ansprache oder beispielsweise bei einem Bürgermeister- Frühstück können die Vorteile der Um- stellung der Straßenbeleuchtung auf LED-Technik, des Austausches von alten Heizkesseln oder von Wärmedämmma- ßnahmen erläutert werden. Zur Finanze- rung hat sich neben dem klassischen Bank- kredit in der zurückliegenden Zeit auch vermehrt ein Contracting-Modell zum Beispiel über eine Energie-Contracting- Genossenschaft bewährt.

Energiewende – ein langfristiges Gemeinschaftsprojekt der Gesellschaft

Die politisch und von der großen Mehrzahl der Bevölkerung gewollte Energiewende ist ein längerfristig angelegtes Gemein-

schaftsprojekt der Gesellschaft. Die Umset- zung in den kommenden Jahren erfordert ein hohes Investitionsvolumen, das Banken ein erhebliches Finanzierungspotenzial bietet. Die zunehmend dezentrale Ausrich- tung der Energiewirtschaft fördert die Ak- teursvielfalt in diesem Sektor. Dies wird sich auch nicht durch die erneute Ände- rung der gesetzlichen Rahmenbedingun- gen gravierend ändern.

Die Bürgerbeteiligung ist dabei ein großer Erfolgsfaktor. Die deutschen Genossen- schaftsbanken haben daher einen ent- scheidenden Wettbewerbsvorteil, den es konsequent auch in Zukunft zu nutzen gilt. Ansatzpunkte bieten dabei in vielen Regionen Projekte zur Erzeugung regenerativer Energien, zunehmend aber auch Investitionen zur Verbesserung der Ener-

gieeffizienz bei Kommunen, Unternehmen, Landwirten und Hausbesitzern. Diese Ziel- gruppen sollten konsequent angesprochen werden. Voraussetzung hierfür ist ein schlüssiges Vertriebskonzept auf der Basis der genossenschaftlichen Beratung ge- meinsam mit Partnern aus unserer Genos- senschaftlichen Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken oder auch mit einem Netzwerk von externen Partnern wie Inge- nieurbüros, Energieeffizienz-Agenturen oder Handwerkern.

Der Genossenschaftsverband Weser-Ems und auch alle anderen genossenschaft- lichen Regionalverbände werden weiterhin in enger Zusammenarbeit mit der DZ Bank-Gruppe die Volksbanken und Raiff- eisenbanken bei der Realisierung von Ener- gieprojekten unterstützen.

Schriftenreihe des zeb

Die Schriftenreihe des zeb greift aktuelle Probleme des Bankmanagements auf und informiert kompetent über den neuesten Stand sowie die Entwicklungs- tendenzen in Wissenschaft und Praxis.

Sich im hart umkämpften Firmenkunden- geschäft positiv vom Wettbewerb abzu- heben, um neue Kunden zu gewinnen und nachhaltig zu binden, funktioniert für Banken und Sparkassen nur über konse- quente Kundenorientierung. Welche Fak- toren beeinflussen die Entscheidungen eines mittelständischen Unternehmens bei der Wahl von Bankdienstleistungen? Welche Wirkungszusammenhänge besteh- en zwischen den einzelnen Faktoren?

Nico Peters Untersuchung zur Kunde- Bank-Beziehung bietet Kreditinstituten Gestaltungsoptionen und konkrete Ansatzpunkte für die Optimierung ihrer Kundenbindung im gewerblichen Bereich und liefert wertvolle Anregungen für das Bankmanagement.

Nico Peters
Bankbeziehungen mittelständischer Unternehmen – Bestimmungsfaktoren und Wirkungszusammenhänge im Entscheidungsverhalten gewerblicher Bankkunden
Schriftenreihe des zeb Bd. 66
2014. 288 Seiten, gebunden, € 68,00.
ISBN 978-3-8314-0860-3.



Fritz Knapp Verlag | 60553 Frankfurt am Main

Postfach 70 03 62 | Telefon (069) 97 08 33-21 | Telefax (069) 707 84 00
E-Mail: vertrieb@kreditwesen.de | www.kreditwesen.de/buecher