

Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN

77. Jahrgang · 1. Oktober 2024

19-2024

**Digitaler
Sonderdruck**

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

**DIE GENOSSENSCHAFTLICHE
FINANZGRUPPE**

2024

**Strategische Antworten des Genoverbandes
auf Trends im Bankenmarkt**

Ingmar Rega / Philipp Stein

Ingmar Rega / Philipp Stein

Strategische Antworten des Genoverbandes auf Trends im Bankenmarkt

Inmitten einer globalen Wirtschaft, die von Unsicherheiten und Krisen geprägt ist, erweisen sich Genossenschaftsbanken seit mehr als einem Jahrhundert als wahre Felsen in der Brandung – auch heute. Egal in welcher Krise, staatliche Hilfe musste die genossenschaftliche Finanzgruppe noch nie in Anspruch nehmen. Der Krieg in der Ukraine, der Nahostkonflikt, die Energiekrise und die hohe Inflationsrate sind nur einige der Themen, die die Finanzmärkte ständig in Atem halten. Trotz dieser widrigen Umstände haben Genossenschaftsbanken in Deutschland ihre Widerstandsfähigkeit eindrucksvoll unter Beweis gestellt. Im Jahr 2022 erzielten sie ein solides Geschäftsergebnis und konnten dieses bis Ende 2023 sogar noch verbessern – mit einer Bilanzsumme von

1,6 Billionen Euro und einem Gewinn vor Steuern von 14,4 Milliarden Euro. Doch diese Stabilität kommt nicht ohne Herausforderungen. Banken stehen unter einem enormen Transformationsdruck, auch wenn das derzeitige Zinsniveau noch trügerische Sicherheit vermitteln könnte. Der Fachkräftemangel und immer strengere regulatorische Anforderungen sind nur einige der Bereiche, in denen sie sich anpassen müssen. Nach kurzer Unterbrechung sind wir wieder auf dem Weg in eine Phase mit niedrigen Zinsen, was es den Banken erschwert, profitabel in ihrem Kerngeschäft zu bleiben. Hinzu kommt der digi-

Schwierige makroökonomische Lage

tal Wandel. Die rasante Entwicklung von Technologien und die steigenden Erwartungen der Kunden an digitale Dienstleistungen erzeugen den Druck, IT-Infrastrukturen zu modernisieren und innovative digitale Lösungen anzubieten. Die gute Nachricht: In vielen Bereichen haben die Banken bereits wichtige Schritte unternommen – aber: Wir stehen gerade erst am Anfang dieser Transformation.

Die Herausforderungen und Unsicherheiten der zukünftigen Entwicklung erfordern weitere Veränderungen, um zu-

kunftsfähig zu bleiben. Der größte Teil des Risikovorsorgebedarfs liegt noch vor den Banken. Gefahren auf dem Gewerbeimmobilienmarkt, niedrigere Zinsmargen, steigende Kosten und ein erhöhtes Volumen von Wertberichtigungen im Firmenkundengeschäft schaffen ein anspruchsvolles Umfeld. Aus makroökonomischer Sicht gibt es keine klaren Anzeichen für eine Erholung der Gesamtwirtschaft. Wachstumsraten oder Investitionen wie in der Niedrigzinsphase sind vorerst nicht zu erwarten. Zudem bleiben viele Unsicherheiten bestehen wie erneute Eskalationen im Nahen Osten oder die US-Prä-

denchaftswahl. Immerhin sinkt die Inflation in Deutschland allmählich und nähert sich der 2-Prozent-Marke an. Der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) erwartet, dass der 2024 begonnene Lockerungskurs diesbezüglich 2025 fortgesetzt wird. Angesichts der Unsicherheiten für die Wirtschaft ist es allerdings wenig realistisch, besonders optimistische Szenarien für die nächsten Jahre zu zeichnen. Momentan scheint eine langsame Erholung der wirtschaftlichen Lage mit weiteren Zinssenkungen wahrscheinlich. Diese Lage kann sich allerdings, ob der vielfältigen externen Risiken, schnell wieder ändern und in eine Rezession führen.

Genossenschaftsbanken unter Druck

Eines ist klar, egal welches der wahrscheinlichen Szenarien für die Wirtschaft eintritt: Genossenschaftsbanken und Sparkassen müssen sich auf weitere herausfordernde Jahre einstellen, in denen Strategien konsequent überdacht, angepasst und neu entwickelt werden müssen. Es ist ratsam, die Geschäftsmodelle zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen. Die Prognosen zeigen klar: Wer sich auf dem derzeitigen Geschäft ausruht, könnte in einigen Jahren in dieser Form nicht mehr existieren.

„Der größte Teil des Risikovorsorgebedarfs liegt noch vor den Banken.“

1,6 Billionen Euro und einem Gewinn vor Steuern von 14,4 Milliarden Euro.

Doch diese Stabilität kommt nicht ohne Herausforderungen. Banken stehen unter einem enormen Transformationsdruck, auch wenn das derzeitige Zinsniveau noch trügerische Sicherheit vermitteln könnte. Der Fachkräftemangel und immer strengere regulatorische Anforderungen sind nur einige der Bereiche, in denen sie sich anpassen müssen. Nach kurzer Unterbrechung sind wir wieder auf dem Weg in eine Phase mit niedrigen Zinsen, was es den Banken erschwert, profitabel in ihrem Kerngeschäft zu bleiben. Hinzu kommt der digi-

kunftsfähig zu bleiben. Der größte Teil des Risikovorsorgebedarfs liegt noch vor den Banken. Gefahren auf dem Gewerbeimmobilienmarkt, niedrigere Zinsmargen, steigende Kosten und ein erhöhtes Volumen von Wertberichtigungen im Firmenkundengeschäft schaffen ein anspruchsvolles Umfeld.

Aus makroökonomischer Sicht gibt es keine klaren Anzeichen für eine Erholung der Gesamtwirtschaft. Wachstumsraten oder Investitionen wie in der Niedrigzinsphase sind vorerst nicht zu erwarten. Zudem bleiben viele Unsicherheiten bestehen wie erneute Eskalationen im Nahen Osten oder die US-Prä-

Bedrohungen stärken soll. Diese Richtlinie muss bis zum 17. Januar 2025 umgesetzt werden und wird die Anforderungen an die IT-Sicherheit erheblich erhöhen. Gleichzeitig verschärfen externe Trends wie der Fachkräftemangel die Situation. Planbarkeit und Berechenbarkeit nehmen ab, während der Transformationsdruck steigt.

Die Ergebnisse der Bankenumfrage 2024, die der Genoverband e.V. jährlich mit seinen Mitgliedsbanken aus 14 Bundesländern durchführt, zeigen, welche Herausforderungen den größten Einfluss auf die Unternehmenspolitik der Volks- und Raiffeisenbanken haben.

Regulatorik und aufsichtsrechtliche Themen. Diese haben im Vergleich zum Vorjahr einen großen Sprung in der Bewertung der Banken gemacht. Während 2023 noch 43 Prozent der Banken den Einfluss als sehr hoch einschätzten, sind es 2024 bereits 55 Prozent. Dazu gehört neben der bereits erwähnten IT-Richtlinie DORA auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung nach CSRD, die neue Anforderungen an Banken aller Größen stellt.

Zinspolitik. Dieses Thema bleibt, wenig überraschend, konstant auf den Top-3-Plätzen der Umfragen, insbesondere im Hinblick auf die Unternehmenspolitik. Die unerwartete Abkehr von der Niedrigzinsphase und die langsame Erholung der Inflationsrate schaffen eine unsichere Marktumgebung. 2023 lag es als unmittelbare Folge der Zinswende bei 60 Prozent mit sehr hoher Bedeutung, 2024 sind es 45 Prozent.

Fachkräfte- und Personalbedarf. Der Fachkräftemangel stellt Banken vor große Herausforderungen und wird in den nächsten Jahren aufgrund des demografischen Wandels noch gravierender. Viele Arbeitnehmer stehen kurz vor der Rente und es kommen nicht genügend neue Arbeitskräfte nach. Während 2021 nur 14 Prozent der Banken dem Fachkräftemangel einen sehr hohen Einfluss auf die Unternehmenspolitik zuschrieben, liegt das Thema 2024 auf Platz 3 aller Themen – mit 44 Prozent der Banken, die angeben, dass das Thema einen sehr

hohen Einfluss hat. Erhöhte Regulatorik und die stärkere Nutzung von künstlicher Intelligenz (KI) erfordern auch neue Kompetenzprofile, was den Fachkräftemangel zusätzlich potenziert. Dies erfordert ein Umdenken – aktives Personalmanagement, Recruiting und Retention von Arbeitnehmern werden zu ebenso großen strategischen Faktoren wie die Kundengewinnung.

Das Problem der (über)alternden Gesellschaft zeigt sich jedoch nicht nur beim Personalbedarf. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken müssen auch daran arbeiten, junge Kunden und Mitglieder zu gewinnen, da die Altersstruktur der Mitglieder derzeit noch klar über dem sowieso schon alternden Bundesdurchschnitt liegt. Obgleich viele Genossenschaftsbanken diesbezüglich Projekte initiiert haben, ist das Thema dennoch seltsamerweise nicht weit vorne in der Rangliste der Einflussfaktoren. Es scheint, dass die Herausforderung erst zu einem echten Problem werden muss, bevor die Führungskräfte ein großes Augenmerk auf das Thema legen.

In puncto Digitalisierung haben die Banken ebenfalls Nachholbedarf. Das digitale Onboarding von Kunden und deren Nutzung ist noch ausbaufähig. Vielen Banken fehlen noch eine tatsächliche Ende-zu-Ende-Digitalisierung und Automatisierung, wodurch Prozesse nicht so effizient sind, wie sie sein könnten.

Anforderungen an Beratung steigen

Außerdem auffällig in der Umfrage ist die erhöhte Fusionsbereitschaft der Volks- und Raiffeisenbanken. Die strukturellen Veränderungen spiegeln sich auch in der Umfrage des Genoverbandes wider und zeigen eine ungebrochene Dynamik auf: 54 Prozent der Banken bekunden, grundsätzlich offen für Fusions-szenarien zu sein. Die Gründe dafür liegen in erster Linie beim zunehmenden Fachkräftemangel (78 Prozent) und der zunehmenden Regulatorik (68 Prozent). Mit nur 32 Prozent folgt das Erreichen einer kritischen Betriebsgröße, erst danach kommen steigende Kundenanforderungen mit 23 Prozent.



Foto: Genoverband e.V.



Ingmar Rega

Vorstandsvorsitzender, Genoverband e.V., Frankfurt am Main



Foto: Ina Sann



Dr. Philipp Stein

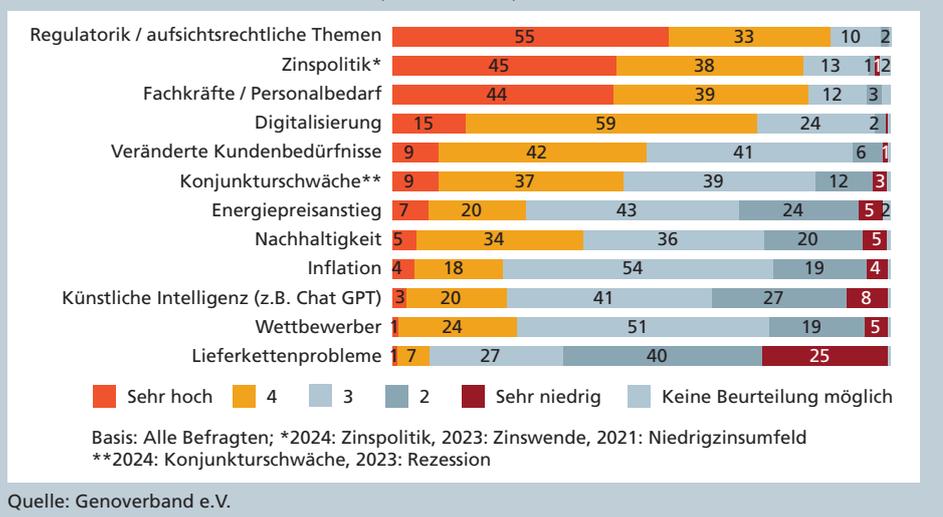
Geschäftsführer, Awado Gruppe, Frankfurt am Main

Banken stehen unter einem enormen Transformationsdruck, auch wenn das derzeitige Zinsniveau noch trügerische Sicherheit vermitteln könnte. Der Fachkräftemangel und immer strengere regulatorische Anforderungen sind nur einige der Bereiche, in denen sie sich anpassen müssen. Die Herausforderungen und Unsicherheiten der zukünftigen Entwicklung erfordern weitere Veränderungen, um zukunftsfähig zu bleiben. Den größten Einfluss auf die Unternehmenspolitik der Genossenschaftsbanken haben dabei laut einer Umfrage des Genoverbandes die Themen Regulatorik, die Zinspolitik und vor allem auch der Fachkräfte- und Personal-mangel. Aber auch beim Thema Digitalisierung bestehe bei den Banken Nachholbedarf. Eine mögliche Lösung sehen die Autoren in der externen Beratung. Doch auch die Berater stehen dabei vor umfangreichen Herausforderungen. (Red.)

Diese Herausforderungen und die verkürzten Veränderungszyklen erfordern von Banken und deren Führungskräften das Überdenken und die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen und Prozessen. Es ist klar: Das ist eine komplexe Aufgabe und erfordert Mut, eine hohe strategisch-analytische Kompetenz sowie zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen.

An diesem Punkt kommen Beratungen ins Spiel. Die Entwicklungen in der Finanzbranche stellen externe Dienstleister und Beratungsunternehmen ebenfalls

Abbildung 1: Einflussfaktoren auf die Unternehmenspolitik von Volks- und Raiffeisenbanken (in Prozent)



vor umfangreiche Herausforderungen. Klar ist: Professionelle Beratung ist gefragt. Der Markt für Beratungsleistungen und Professional Services hat sich seit der Finanzmarktkrise von rund 17 Milliarden Euro auf knapp 50 Milliarden Euro nahezu verdreifacht. Auch im Jahr 2023 stieg die Nachfrage nach Consulting-Leistungen trotz konjunktureller Schwäche in Deutschland. Laut einer Analyse des Branchenverbandes BDU gab es 2023 einen Volumenanstieg von 6,9 Prozent im Bereich Managementberatung gegenüber 2022. Dieses Wachstum ist zwar niedriger als im Post-Corona-Boom 2021 und 2022, liegt aber immer noch deutlich über dem der meisten anderen Branchen

und stellt eher eine Normalisierung des Wachstums dar.

Für 2024 wird gemäß der Lünendonk-Studie ein Umsatzwachstum von über 10 Prozent erwartet, maßgeblich durch mehr fakturierte Tage. Banken gehören dabei zu den Topkunden der Beratungsunternehmen, da hier durch den Dreiklang aus Regulatorik, Fachkräftemangel und Transformationsbedarf besonders umfangreicher Unterstützungsbedarf besteht.

Trotz des stark wachsenden Marktes steigen auch die Anforderungen an Beratungsunternehmen. Kunden stellen heute hohe Ansprüche an externe Beratung,

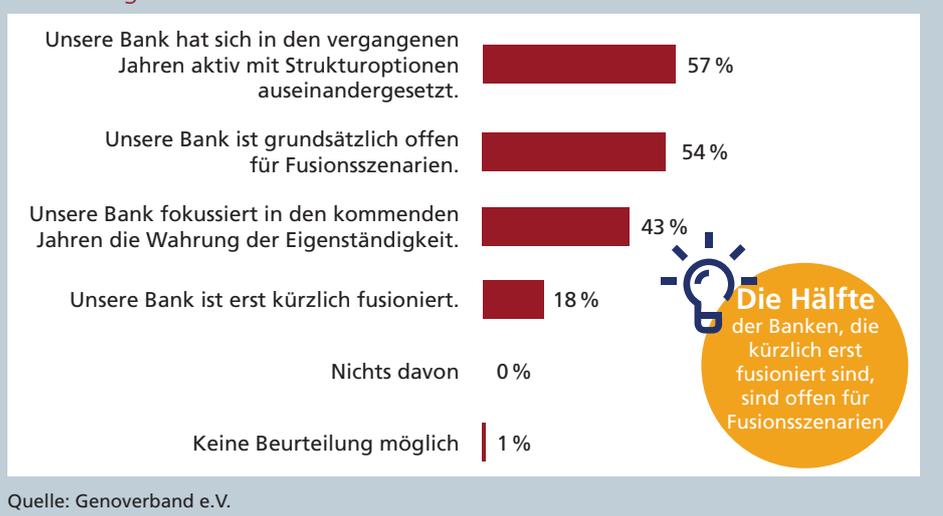
die in drei Kategorien unterteilt werden können: fachliche, organisationale und persönliche Komponenten.

Fachliche Anforderungen: Mit dem steigenden Transformationsdruck in den Banken geht eine erhöhte Anforderung an die Berater einher. Zu den fachspezifischen Kompetenzen zählen laut der Lünendonk-Studie insbesondere Strategie- und Transformationskompetenz, Cloud Computing, Data Analytics, Digital Engineering und ESG. Künstliche Intelligenz (KI) ist ebenfalls ein schnell wachsendes Thema auf dem Beratungsmarkt. Die im Bankenbereich bisher ungekannte Dynamik im Bereich innovativer Entwicklungen birgt zugleich das Risiko, vom Wettbewerb abgehängt zu werden. Laut unserer Bankenumfrage haben die Genossenschaftsbanken das erkannt: 93 Prozent der Befragten stimmten zum Beispiel der Aussage zu, dass durch Automatisierung von weniger anspruchsvollen Tätigkeiten mithilfe von KI dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden könnte.

Daneben werden methodische Kompetenzen immer relevanter. Der moderne Berater beherrscht sowohl klassische als auch agile Projektmethoden und weiß, wann welche Methode am besten eingesetzt wird. Die Zeiten, in denen zum Beispiel jede Kundenherausforderung mit Design Thinking beantwortet wurde, sind vorbei. Heute gehen klassische und neuere Methoden Hand in Hand. Ideen für ein neues Geschäftsfeld können zum Beispiel in Design Thinking Sessions entwickelt werden, fließen dann in einen klassischen, wasserfallorientierten Strategieprozess und werden schließlich in einem agilen Entwicklungsteam umgesetzt. Von einem Beratungsunternehmen wird heute neben Strategie- und Managementkompetenz auch ein Höchstmaß an praktischer Umsetzungskompetenz erwartet, etwa in der Prozessgestaltung oder im IT-Einsatz.

Organisationale Anforderungen: Managementberatungen der Zukunft sollten auf einen möglichst holistischen Ansatz setzen, der Strategie-, Kreativ- und analytisches Know-how verbindet. Kun-

Abbildung 2: Fusionsbereitschaft der Volks- und Raiffeisenbanken





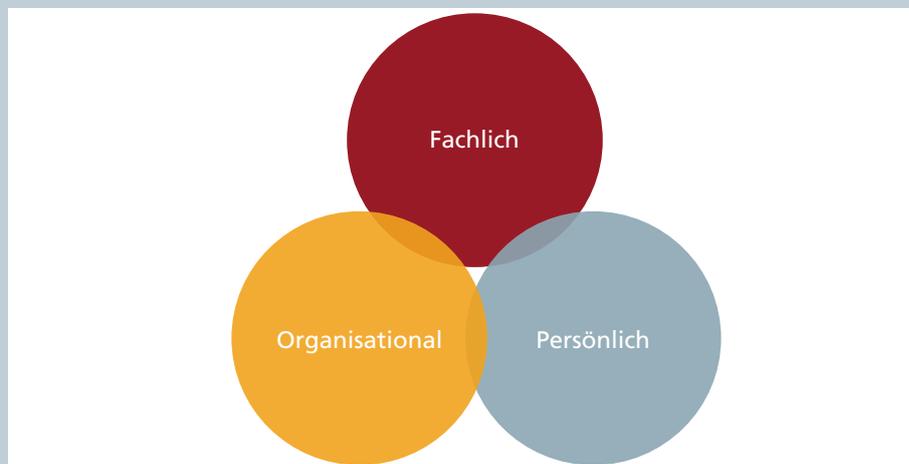
den bevorzugen zunehmend eine Ende-zu-Ende-Beratung, bei der Strategie und Umsetzung aus einer Hand erbracht werden. Während Managementberatungen vor rund 20 Jahren noch zu 60 bis 70 Prozent an Strategieprojekten arbeiteten, sind es heute nur noch circa 20 Prozent – zugunsten eines größeren Umsetzungsanteils.

Für Beratungen bedeutet das: Um eine ausreichende Relevanz beim Kunden zu erzielen, müssen die wesentlichen Bedarfspotentialer der Zielgruppe adressiert werden, sei es durch eigene Expertenteams oder ergänzende Kooperationen. Boutiquen und Einzelkämpfer werden sich nur temporär und in sehr spitzen Nischen erfolgreich aufstellen können. Der Trend geht zu größeren Beratungseinheiten. Setzt eine Bank beispielsweise auf eine neue Wachstumsstrategie im Firmenkundengeschäft, müssen vertriebliche, prozessuale und regulatorische Kompetenzen verknüpft sowie Kompetenzen im Veränderungs- und Kommunikationsmanagement eingebunden werden. Neben Beratungskompetenzen können auch Trainings- und Schulungsfertigkeiten gefragt sein.

Interdisziplinäre Beratung beim Genoverband

Persönliche Anforderungen: Beratungsleistungen basieren stark auf Vertrauen. Die Qualität der erbrachten Dienstleistung steht und fällt mit dem eingesetzten Beraterteam. Neben fachlicher Stärke und organisationalen Voraussetzungen im Leistungsspektrum müssen Berater heute viel stärker mit ihrer Expertise überzeugen, unterstützen und führen können. Die Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) beobachtet, dass Vertrauen und Sympathie in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen haben. Kunden wollen neben der fachlichen Expertise das Gefühl haben, dass sie von ihrem Berater geschätzt und respektiert werden. Das persönliche Verhalten eines Beraters hat direkten Einfluss darauf, ob ein Kunde seinen Vorschlag annimmt.

Abbildung 3: Anforderungen an Beratung



Quelle: Genoverband e.V.

Dazu macht es die Kombination der vielfältigen fachlichen und methodischen Anforderungen an den externen Partner für Entscheidungsträger immer schwieriger, die richtige Wahl des Beratungsunternehmens zu treffen. Eine persönliche Betreuung der Entscheidungsträger durch einen erfahrenen Strategie- und Managementberater, der den Kunden und seine wesentlichen Herausforderungen und die Unternehmenskultur in seiner Gesamtheit kennt und das Haus unabhängig von Einzelprojekten laufend begleitet, verringert diese Unsicherheit maßgeblich. Beratungsunternehmen müssen sich daher stärker als bisher mit einem aktiven Kundenbeziehungsmanagement auseinandersetzen und dieses in

der Entwicklung der eigenen Beratungsteams etablieren.

Der Genoverband behält stets die Entwicklungen in der Makroökonomie, die Herausforderungen für Banken sowie Trends und Entwicklungen im Beratungsmarkt im Blick und reagiert darauf. Das Wesen der genossenschaftlichen Prüfung sieht vor, dass im Rahmen der Prüfung Gelegenheit gegeben wird, offene Fragen gemeinsam zwischen Mitglied und Prüfer zu erörtern oder den Prüfer um Empfehlungen und Ratschläge zu bitten. Daher bietet der Genoverband seit jeher – komplementär zur gesetzlichen Prüfung entlang seiner Satzung und der Bedarfe der Mitglieder

Abbildung 4: Aufbau der Awado Gruppe



Quelle: Awado Gruppe

– Bildungs- und Beratungsleistungen an. Mit Erfolg: Die Zahl der Mitglieder und Kunden steigt seit Jahren, trotz der aufgrund von Fusionen sinkenden Zahl von Mitgliedsbanken.

Um die Kunden bei ihren strategischen, kulturellen, prozessualen und organisatorischen Herausforderungen bestmöglich begleiten zu können, bündelt die Verbandsfamilie Kompetenzen in der Awado Gruppe. Diese Transformation vom klassischen Prüfungsverband zu einer modernen Dienstleistungs- und Beratungspartnerfamilie ermöglicht es, Mitgliedern und Kunden möglichst vollumfängliche prüfungsnah und -ferne Beratungsleistungen zu liefern – interdisziplinär und integriert. Entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Die Awado Gruppe besteht aus sieben Gesellschaften, die Angebote für Banken jeder Größenordnung bieten. Für große Häuser gibt es sehr individuelle Lösungen, während für kleinere Häuser mit wenig Budget alternative Beratungsformen wie Gruppenberatungen möglich sind. Die Verbandsfamilie arbeitet dafür, dass Banken jeder Größenordnung lebensfähig bleiben, wie es die dezentrale Volkswirtschaft braucht. Die Gesellschaften erstrecken sich dabei über verschiedene Bereiche:

- Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung,
- Gesamtbankübergreifende Managementberatung,
- Managed Services,
- Rechtsberatung und -vertretung,
- Kommunikationsberatung,
- Agrar- und Energieberatung,
- Personalberatung und Management Recruiting.

Die Gruppe arbeitet komplett vernetzt, um den Kunden interdisziplinär Lösungen für ihre Probleme zu bieten, von der prüfungsnahen Beratung und Steuer- sowie Rechtsberatung über die Kommuni-

kationsberatung bis hin zur Management-, Service- und Vertriebsberatung. Der Fokus im Rahmen der Managementberatung liegt auf Dienstleistungen, die Banken bei der Optimierung ihrer Geschäftsprozesse, ihrer Organisationsstruktur, ihrer Strategie und weiteren Herausforderungen ganzheitlich unterstützen. Das Angebot im Change- und Personalmanagement wird ausgebaut und neue Berufsbilder in der GenoAkademie geschult. Dabei arbeiten die Experten für Strategie, Prozesse, Change, Personal und Kommunikation im Team und nach einem gemeinsamen Vorgehensmodell. Damit wird dem Bedürfnis der Kunden nachgekommen, Strategie und Umsetzung aus einer Hand zu erhalten.

Positive personelle Entwicklung

Auch personell entwickeln sich der Verband und die Awado Gruppe im Rahmen der Strategie weiter. Seit Jahresbeginn hat die Awado Gruppe ihre Management- und Strategieberatung für Genossenschaftsbanken durch den Gewinn ausgewiesener Experten weiter ausgebaut. Seit April 2024 konnte unter anderem ein 25-köpfiges Team erfahrener Managementberater gewonnen werden. Der Fokus des Teams liegt auf der Beratung mittelständischer Banken. Alle Berater verfügen über langjährige Expertise insbesondere in der strategischen Management-, Sondierungs-, Fusions- und Integrationsberatung von Volks- und Raiffeisenbanken sowie Sparkassen.

Das Consulting-Team der Verbandsfamilie gewinnt durch den Personalzuwachs vor allem Know-how bei den Themen Automatisierung, Private Banking, Bauen und Wohnen, Fusionen, Strategie, Pricing, Prozess- und Datenmanagement sowie Personalmanagement dazu. Es verzahnt bankwirtschaftliches Fachwissen mit tiefer Daten- und Technologiekompetenz, die für den Transformationsprozess von Banken existenziell ist.

Zum 1. Januar 2024 hat der Genoverband zudem die HmcS-Gruppe mit rund 100 Mitarbeitern übernommen und damit

den Marktbereich Managed Services im Geschäftsfeld Consulting Financial Services erweitert. Die in Hannover ansässige HmcS-Gruppe ist auf das Kredit- und Immobilienmanagement für Regionalbanken, Geschäfts- und Hypothekenbanken sowie weitere Finanzdienstleister spezialisiert. Damit wurden die Kompetenzen im Bereich der Managed Services und im Meldewesen erweitert – ein Schritt, der einhundertprozentig zur Strategie passt.

Ambitionierte Wachstumsstrategie

Der Gesamtumsatz der Verbandsfamilie mit freiwilligen Leistungen, also Leistungen, die über die Pflichtprüfungen der Mitglieder hinausgehen, ist im Jahr 2023 um 25,3 Millionen Euro auf 140,1 Millionen Euro gestiegen. Mit ihrer Expertise in allen für Banken relevanten Disziplinen ist die Awado Gruppe nicht nur auf die Beratung von Genossenschaftsbanken begrenzt – auch Kunden mit anderen Geschäftsformen wie Sparkassen und mittelständische Privatbanken setzen auf die Leistungen. Das spiegelt sich in der ambitionierten Wachstumsstrategie wider: In den kommenden vier Jahren soll der Umsatz mehr als verdoppelt werden.

Die Leitmotive sind Lösungen aus einer Hand und der dafür erforderliche kontinuierliche Ausbau des Dienstleistungsportfolios entsprechend der Trends im Bankenmarkt. Durch die schnelle Entwicklung des Portfolios war es Anfang des Jahres an der Zeit, die gemeinsame Herkunft zu unterstreichen und dem Markenauftritt ein wiedererkennbares, einheitliches Gesicht zu geben. So werden die beiden Marken, Genoverband und Awado, gestärkt, schaffen Vertrauen und geben Orientierung.

Der Claim „Gemeinsam stärker. Gemeinsam wir.“ stellt die Zusammengehörigkeit in der Verbandsfamilie heraus. Alles mit dem einen Ziel, dass die Kreditinstitute in Deutschland auch weiterhin ein Fels in der Brandung und ein verlässlicher Begleiter im Leben der Menschen sein können.