



BANKEN PARTNER

ZEITSCHRIFT FÜR STRATEGIE UND MANAGEMENT

4-2017 | November
2017

COMPLIANCE

Komplexes Geflecht

GESCHÄFTSMODELLE

Was die Bankenbranche von
der Chemiebranche lernen kann

ARBEITSTEILUNG

Sparkassen lagern Marktfolge
komplett aus

Was die Bankenbranche von der Chemiebranche lernen kann

Wir sind in den 1980er Jahren. Generation Golf und saurer Regen – die Punks pointieren das Straßenbild. Es geht gegen den Kapitalismus. Die chemische Industrie wird mit verdreckten Flüssen, Pestizid-Vergiftungen, verschmutzter Luft und der Entwicklung umweltschädlicher Stoffe in Verbindung gebracht. Externe Effekte einer auf Gewinnmaximierung gepolten Branche werden sozialisiert, so der Vorwurf. 30 Jahre später ist das alles vergessen. Die Chemieindustrie liegt auf Platz drei der überwiegend positiv beurteilten Branchen – und kann damit ein Vorbild für die Kreditwirtschaft sein.

Katastrophen und Chemieunfälle hat es immer schon gegeben. Das ist richtig. In den 1980er Jahren ist das Neue der Aufstieg der Umweltbewegung und das gewachsene Bewusstsein für Ökologie in der Öffentlichkeit. Nichtregierungsorganisationen (NGOs) wie Greenpeace oder Amnesty International positionieren sich gegen die chemische Industrie. Eine ganze Branche gerät in Misskredit.

Die Reaktion – Vom Saulus zum Paulus

Die Antwort der Unternehmen blieb nicht aus. Schritt für Schritt fand ein Umdenken in den Managementetagen statt. Die Konsequenz war letztlich eine radikale Kehrtwende der Chemiebranche. Die Wirtschaft öffnete sich gegenüber der Umwelt. Bis zur Rio-Konferenz der UNO

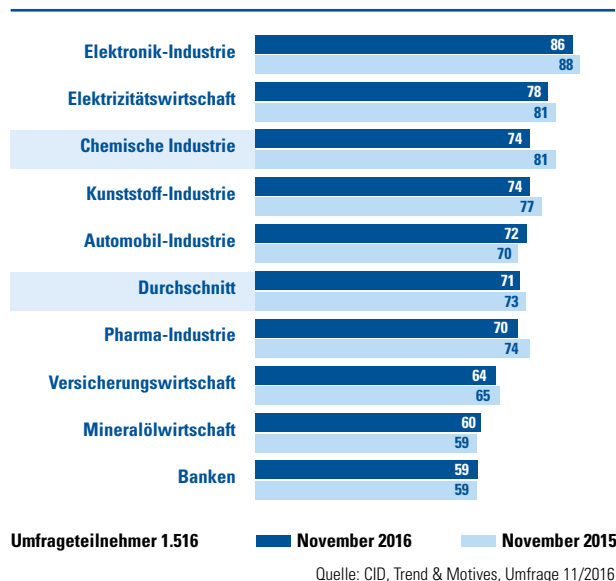
1992 wurde ein immenses Potenzial entwickelt. Unternehmen erfanden sich neu, man trieb die Forschung und Entwicklung voran, legte Umwelt-Zahlen vor, versprach Besserung. Es gab weltweite Veröffentlichungen wie den Bericht „Our Common Future“ der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen („Brundtland-Kommission“) im Jahre 1987.

Mitgliedsunternehmen des kanadischen Verbandes der Chemieindustrie CCPA erarbeiten Grundsätze für Responsible Care. Der Verband der Europäischen chemischen Industrie empfiehlt das Programm seinen Mitgliedsverbänden kurze Zeit später. Mit der Initiative „Responsible Care“ ist die deutsche chemische Industrie im Jahre 1991 eine der ersten Industrien, die Corporate Responsibility nicht nur auf Unternehmens-, sondern auch auf Verbandsebene stark macht. Daneben gibt es die Nachhaltigkeitsinitiative „Chemie3“ von Wirtschaftsverband VCI, Gewerkschaft IG BCE und Arbeitgeberverband BAVC mit dem Ziel, das Prinzip Nachhaltigkeit als Leitbild zu verankern. Mit diesen beiden Initiativen übernimmt die chemische Industrie frühzeitig Verantwortung für die Umwelt.

Aber es geht weiter: Im Jahre 2007 erscheint der erste integrierte Unternehmensbericht eines deutschen Konzerns. Das Chemie-Unternehmen BASF zeigt der Öffentlichkeit auf, wie nachhaltiges Wirtschaften in Geschäftsprozesse umgesetzt und Wirtschaftlichkeit mit mehr Umweltschutz und sozialer Verantwortung verbunden werden kann. Die chemische Industrie hat sich innerhalb einer Generation grundlegend gewandelt.

Banken weit abgeschlagen

Branchen mit überwiegend positiver Beurteilung durch die Bevölkerung



Jetzt sind die Banken dran

Wir sind in der Gegenwart. Occupy Wallstreet ist 2011 die erste konkrete NGO-Bewegung gegen die Banken. Sie nimmt die Politik in die Pflicht. Die zentralen Forderungen der Bewegung: eine stärkere Kontrolle des



Dr. Dr. Alexander Brink

ist Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth und Gründungspartner bei der Unternehmensberatung concern. Er ist zudem wissenschaftlicher Direktor des Zentrums für Wirtschaftsethik in Berlin. Als Autor und Herausgeber zahlreicher Bücher und Zeitschriften führte er diverse Praxisprojekte mit namhaften Unternehmen durch. Bei concern verantwortet er die Weiterentwicklung und wissenschaftliche Fundierung innovativer CR-Konzepte. Alexander Brink ist Mit-Begründer der Initiative „Faire Beratung“ für Banken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken.

Banken- und Finanzsektors durch die Politik sowie die Verringerung des Einflusses der Finanzwirtschaft auf politische Entscheidungen. In den Jahren danach kommen einige Skandale hinzu: Geldwäsche, Spekulationen auf Rohstoffe, Zinsmanipulationen, irreführende Beratung. Die Reputation der Banken ist ein weiteres Mal gesunken. Und das alles in einer Phase, in der neben dem Vertrauensverlust bei Kunden und Mitarbeitern die Herausforderungen der Banken so groß sind wie selten zuvor. Die Kreditwirtschaft steht heute mindestens vor ähnlichen Herausforderungen wie die chemische Industrie eine Generation früher.

Warum die Banken es schaffen können

Im Gegensatz zur chemischen Industrie blicken Banker jedoch auf eine lange Tradition als ehrbare Kaufleute zurück. Der ehrbare Kaufmann verbindet ethische Werte mit kaufmännischen Zielen. Ehre ist zum einen das Ehrgefühl des Kaufmanns selbst, zum anderen eine Charakterzuschreibung durch die Gesellschaft.

Dieses Leitbild scheint heute verschwunden. Und dennoch sind zentrale Werte wie Transparenz, Individualität und Verständlichkeit erfolgskritisch. Diese drei Werte bilden den Kern von Fairness. Sie manifestieren sich in der Kunde-Berater-Beziehung. Hier wird Vertrauen aufgebaut und verstetigt. Kreditinstitute müssen daher den Diskurs über Werte, Tugenden und Integrität führen: intern und extern. Es geht um das Kerngeschäft und den Nutzen für den Kunden. Das erhöht auch den Unternehmenswert: Wertschöpfung durch Wertschätzung. Banken müssen eine klare Wertepositionierung einnehmen. Fairness ist der Schlüssel zum Erfolg.

Durch eine konsequente Wertepositionierung als faire Bank steigen Abschluss-, Zahlungs- und Empfehlungsbereitschaft der Kunden. Banken sind gut beraten, ihre Wir-

kungskette von der Wertschöpfung bis zur Wertschätzung für ihre Anspruchsgruppen transparent und verständlich zu machen sowie den einzelnen Kunden in das Zentrum der Aktivität zu rücken. Alles muss daher auf den Prüfstand: Vergütungsmodelle, Beratungsinstrumente und Beratungsdokumentation, Leistungen, Führung.

Was zu tun ist: Werte first, Markt second

Sparkassen und Genossenschaftsbanken können in diesem Spiel eine herausragende Rolle übernehmen. Die DNA der Regionalinstitute ist exzellent auf die jetzige Situation vorbereitet. Sie haben einen gesunden Wertekern. Viele Häuser sehen sich daher gestärkt in dem, was sie seit vielen Jahren praktizieren und fühlen sich zu Unrecht von dem Vertrauensverlust der Branche betroffen. Im Gegenteil: der Trend zu Werten, Ethik, Nachhaltigkeit und Fairness spricht ihnen aus der Seele. So heißt es im Leitbild der GLS Bank, es gehe um „Kommunikation über die gesellschaftliche Relevanz unserer Finanzierungen“; die Münchener Bank spricht von einer eigenen „Wertewelt“.

Im Prinzip sind also vor allem Sparkassen und Genossenschaftsbanken auf diese Fairness-Welt vorbereitet; sie müssen diese Werte nur wieder konsequent in ihr Kerngeschäft, die Kunden-Berater-Beziehung, integrieren. Mit dem S-Finanzkonzept und der genossenschaftlichen Beratung legen die Institute vor. Auch einige Großbanken ziehen vorsichtig nach. Der Vorstandsvorsitzende der Hypo-Vereinsbank – UniCredit Bank, Dr. Theodor Weimer, ließ 2015 verlauten: „Nachhaltigkeit fängt an bei der direkten Kundenbeziehung. Den Kunden in den Mittelpunkt des eigenen Tuns stellen ist der Grundstein für nachhaltiges Verhalten im Geschäftsleben.“ Nun gilt es, diesen Worten Taten folgen zu lassen. Dann kommen auch die Kunden und Mitarbeiter wieder zurück.



Siegel FAIRE BERATUNG Finanzdienstleistung

Transparenz · Individualität · Verständlichkeit



01/2018
faireberatung.com

FAIRE BERATUNG

- ✓ transparent
- ✓ individuell
- ✓ verständlich

HERVORRAGEND

*„Wir beraten Sie so,
als wäre es unser Geld.“*