



Mit Optimismus in die Bankenzukunft

Gastkommentar. Die Bankinstitute müssen den Wandel mitgestalten, sich klar positionieren und den Nutzen für die Kunden beweisen.

VON FRANZ GASSELSBERGER

Die österreichischen Banken befinden sich derzeit an einem Wendepunkt, mitten in einer Zeitenwende. Die Finanzkrise des Jahres 2009 mit all ihren Folgen und Auswirkungen auf die Realwirtschaft ist überwunden. Wir verzeichnen Wachstum in allen Regionen der Welt, die Risiken gehen nicht mehr von wirtschaftlichen Umbrüchen, sondern von politischen Spannungen und Machtverschiebungen aus.

Diese sind das Anzeichen dafür, dass sich unsere Gesellschaften und die internationale Zusammenarbeit über den gelernten Status quo hinaus weiterentwickeln und neue Strukturen suchen, die Ordnung und Orientierung bieten, möglicherweise werden auch neue gesellschaftliche Werte entwickelt werden.

Globalisierung, Vernetzung und Digitalisierung und die entsprechenden Gegenbewegungen dazu (Stichworte: Re-Nationalisie-

rung, Protektionismus, Populismus) werden uns rasch Neues – nicht immer Erfreuliches, oft auch Unerwartetes – bringen. Wir müssen uns jetzt darauf einstellen, beziehungsweise ist es unsere Aufgabe, den Wandel mitzugestalten und ihn nicht zu erleiden.

Große Herausforderung

Konzentrieren wir uns auf den Wirkungsbereich, in dem wir wirklichen Einfluss haben: Meiner Ansicht nach ist es daher jetzt die Herausforderung für die Eigentümer und Führungskräfte der Banken, für das eigene Institut eine klare Positionierung zu finden und eine Mission, für die das Institut steht. Dass jedes Haus das gleiche macht wie alle anderen, nur billiger als die anderen, wird in Zukunft nicht möglich sein.

Banken sind wichtige und wertvolle Mitglieder unserer vernetzten Wirtschaftsgemeinschaft, des Kreislaufes der Wertschöpfung. Das haben wir möglicherweise vergessen. Eine Bank wird in

Zukunft nur dann Wertschätzung erfahren (und in Folge Wert generieren können), wenn ihr Versprechen an die Kunden klar ist, von diesen verstanden und geschätzt wird und dieses Versprechen von den Banken nachhaltig erfüllt wird.

Die Bandbreite der Möglichkeiten, sich zu positionieren, ist groß, viele Varianten sind möglich, und einige sind zum Teil bereits erfolgreich erprobt. Der Bogen der Möglichkeiten reicht vom Anbieter einiger weniger günstiger Dienstleistungen für möglichst viele Kunden bis hin zum Spezialisten, der nur eine kleine Zahl von Kunden mit ausgesuchten, hochwertigen Dienstleistungen bedient. Wir müssen uns in Zukunft stärker über den Nutzen unseres Angebotes, die klar definierte Zielgruppe und das Versprechen an die Kunden im Wettbewerb differenzieren, nicht über den Preis oder die Kondition.

Ich bin mir nicht sicher, ob hier in Österreich bereits alle >

Marktteilnehmer die Botschaft des Marktes verstanden haben, weil wir im Windschatten des Weltmarktes einige Freiheiten hatten. Ich bin aber überzeugt, dass in Zukunft nur solche Banken im Konsolidierungsprozess der Branche eine Chance haben, die ihren Nutzen für die Kunden beweisen und diesen in renditebringende Entgelte umsetzen können.

Dann erst werden wir auf unseren Beruf wieder stolz sein, und erst dann werden wir die Anerkennung von Seiten der Gesellschaft erhalten, die wir uns wünschen und die wir auch verdienen.

Eine große Herausforderung für die Banken Österreichs ist – eine weitere Folge der Finanzkrise – die Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank. Es nützt nichts, wenn wir Banken die Zinspolitik der EZB kritisieren. Wir haben keine Handhabe, diese zu ändern. Wir müssen die niedrigen bzw. negativen Zinsen als Marktbedingung sehen und uns darauf einstellen. Da sind wir als Unternehmer mit all unseren adaptiven Fähigkeiten gefordert.

Unser Rohstoff ist Geld

Ich möchte nur einen Gedanken zu den niedrigen Zinsen in die Diskussion einbringen: Unser Rohstoff ist Geld, und wenn Geld offiziell keinen Wert besitzt, sind auch unsere Dienste wenig wert. Wir Banken müssen den Wert unserer Dienstleistung im Kreditgeschäft vom offiziellen Zinssatz abkoppeln und den Kunden klarmachen, dass die Begleitung eines unternehmerischen Projekts, sei es im privaten oder im betrieblichen Umfeld, seinen Wert und seinen Nutzen hat.

Im Übrigen möchte ich zur Beruhigung aller darauf hinweisen, dass auf der anderen Seite der Bilanz zwar die Sparer murren, aber dennoch ihr Sparverhalten kaum bis gar nicht wegen der niedrigen Zinsen geändert haben. Ergo bieten wir Banken auch noch einen anderen Nutzen als die Verzinsung der Einlagen. Dessen sollten wir uns immer bewusst sein.

Die große Herausforderung der Gegenwart ist jedoch die digitale

DER AUTOR



Franz Gasselsberger

(geb. 1959 in Ampflwang) studierte Rechtswissenschaften in Salzburg. Er begann 1983 seine Karriere in der Oberbank AG und wurde am 1. Mai 2002 zum Sprecher des Vorstandes und mit 1. Mai 2005 zum Vorsitzenden des Vorstandes mit dem Titel Generaldirektor ernannt. Gasselsberger ist Vizepräsident des Bankenverbandes. [Oberbank]

Transformation aller Prozesse in der Wirtschaft. Ich behaupte, dass die österreichischen Banken, was die Digitalisierung der internen Prozesse betrifft, im europäischen Mittelfeld mitspielen.

Diese Position im Ranking ist nicht genug, nicht zuletzt mit Blick auf die Kostensituation der Banken müssen hier noch große Anstrengungen unternommen werden. Diese Position ist auch deshalb nicht zufriedenstellend, weil Europa global gesehen nur Mittelmaß ist. Wir müssen uns zumindest an den europäischen Spitzenreitern orientieren.

Neue Sichtweisen

Das ist aber nur die eine Hälfte der Medaille, auf der anderen Hälfte stehen so existenzielle Themen wie die Geschäftsmodelle der Firmenkunden, die von den Banken langfristig mit Krediten finanziert werden. Hier gilt es wirklich scharf nachzudenken, zu analysieren und auch im Risikomanagement neue Sichtweisen zu entwickeln, und ich behaupte, dass auf dieser Seite der Medaille die österreichischen Banken noch ziemlich am Anfang des Transformationsprozesses stehen. Wir haben nicht mehr viel Zeit, aber wir haben noch nichts verloren.

Diese Herausforderungen zu bewältigen wird die österreichischen Banken belasten, ich sehe aber Stärken der Institute im europäischen Vergleich und gute Chancen für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit. Erstens befinden sich die meisten österreichischen Banken auf Augenhöhe mit den Kunden, da die Bankenlandschaft mittelständisch geprägt ist. Diese Kundennähe sollte uns im Wettbewerb stärken.

Zweitens ist die Konzentration im österreichischen Bankensektor niedrig. Auf die fünf größten Banken entfallen nur 30 Prozent der Bilanzsumme aller Banken, das liegt deutlich unter der Hälfte des europäischen Durchschnitts von 62 Prozent.

Drittens ist das Vertrauen der Kunden in die österreichischen Banken und vor allem in die persönlich bekannten Berater hoch, und das schafft eine Verbundenheit, die es uns ermöglicht, gemeinsam mit den Kunden Neues zu entwickeln und in den Geschäftsalltag zu implementieren. Es liegt jetzt an den Verantwortlichen in den Banken, Wege in die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu entwickeln.

Dieser Text ist die leicht gekürzte Fassung einer Rede von Oberbank-Generaldirektor Gasselsberger bei der kürzlich abgehaltenen Jahrestagung des Bankenverbandes.

E-Mails an: debatte@diepresse.com