

## INTERVIEW |

# „Das Banking der Zukunft ist hybrid“

Niedrige Zinsen, steigende Regulierungskosten und die Digitalisierung: Keine Bank kommt darum herum, ihr Geschäft neu zu strukturieren. Der Volksbank Kraichgau gelingt das anscheinend besonders gut: Sie hat auch 2017 gute Zahlen vorgelegt. Vorstandssprecher Matthias Zander spricht über die Gratwanderung im Geschäftsumbau und darüber, was Kunden künftig erwarten können.

Die ganze Branche ächzt unter der Zinsflaute. Umso erstaunlicher, dass Sie das Wachstum um acht Prozent steigern konnten und bei der Bilanzsumme erstmals die Vier-Milliarden-Euro-Marke geknackt haben. Welche sind die Gründe?

**Matthias Zander:** Das Wachstum in allen strategischen Geschäftsfeldern ist das Ergebnis der guten Marktposition, die wir uns

in den vergangenen Jahren erarbeitet haben. Wir leben und pflegen Kundennähe. Das ist wichtig in einem umkämpften Markt, in dem man nur Anteile gewinnen kann, wenn andere Anteile verlieren. Die deutliche Zunahme von 11,4 Prozent bei den Kundenforderungen und von 3,6 Prozent bei den Kundeneinlagen ist natürlich auch den guten wirtschaftlichen Rahmenbedin-

gungen geschuldet. So sind langfristige Wohnungsbaufinanzierungen aufgrund der sehr niedrigen Kreditzinsen bei privaten und institutionellen Kunden stark nachgefragt. Die gewerblichen Finanzierungen sind um 200 Millionen Euro gestiegen. Das unterstreicht unsere gute Position im Mittelstand, wo über alle Branchen hinweg rege investiert wird. ►►



**Creditreform**

**ICH BIN EINE REFORMERIN**

Flexible Zahlarten für unsere Onlinekunden und weniger Ausfallrisiken für uns.

[www.creditreform-mannheim.de](http://www.creditreform-mannheim.de) | [www.creditreform-heidelberg.de](http://www.creditreform-heidelberg.de)  
[www.creditreform-ludwigshafen.de](http://www.creditreform-ludwigshafen.de) | [www.creditreform-speyer.de](http://www.creditreform-speyer.de)

► Die Gelder, die Sie bei der Bundesbank parken, werden mit minus 0,4 Prozent verzinst. Das heißt: Sie zahlen drauf. Wo holen Sie diese Kosten wieder rein?

Zander: Wir brauchen aktuell fünf Prozent Wachstum, um die negativen Zinseffekte abzufangen. Dass wir dennoch ein stabiles Zinsergebnis von 61,9 Millionen Euro erreicht haben, resultiert aus unserem Kreditgeschäft. Als viertgrößte Volksbank in Baden-Württemberg haben wir eine Marktstellung, die uns auch größere Losgrößen und nachhaltige Kundenbeziehungen erlaubt. Bei umfangreichen Finanzierungen sitzen wir normalerweise mit im Boot.

Wie sieht es bei der Finanzierung von Start-ups aus, die noch keine kreditrelevanten Zahlen auf den Tisch legen können?

Zander: Wir beteiligen uns mit sechs weiteren regionalen Sparkassen und Volksbanken an einem Venture-Capital-Fonds. Dieser stellt Eigenkapital für junge Unternehmen in der ersten Wachstumsphase bereit, die ihren Sitz oder ihre Betriebsstätte in der Rhein-Neckar-Region haben. Fonds-Gesellschafter ist die Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz. Der Fonds hat ein Volumen von rund sieben Millionen Euro und geht Ende 2018 an den Start.

Die Null steht: Wie halten Sie Ihre Sparer und Anleger bei Laune?

Zander: Das Zinsniveau wird sich in den nächsten Jahren kaum ändern. Die Kunden müssen sich heute breiter aufstellen, um eine akzeptable Verzinsung zu erzielen. Das macht das Thema Geldanlage deutlich komplexer und beratungsintensiver. Wir bauen daher die Aktivitäten in der Vermögensverwaltung und unsere Expertise im Wertpapiergeschäft aus. Im Privatkundengeschäft haben wir einen neuen Bereich gegründet. Sein Zweck ist es, im Rahmen einer Gesamtvermögensstrukturierung passende Handlungsoptionen und ertragreiche Anlagemöglichkeiten aufzuzeigen.

Inwiefern belastet Sie der gestiegene bürokratische Aufwand infolge der strengeren Vorschriften etwa zur Bekämpfung von Geldwäsche oder zum Anlegerschutz?

Zander: Wir haben eine Mehrbelastung in Höhe von drei Millionen Euro jährlich. Tendenziell nehmen die Kosten für die Institute und Änderungen für die Kunden weiter zu. Der Grund sind Angleicheffekte, da man auf europäischer Ebene eine Harmonisierung der nationalen Regularien anstrebt.



Experte: Matthias Zander ist seit Juli 2017 Vorstandssprecher bei der Volksbank Kraichgau. Für den Rheinländer, der unter anderem 16 Jahre bei der Credit Suisse Deutschland im Private Banking gearbeitet hat, ist es eine Rückkehr zu den Wurzeln: Er absolvierte seine Ausbildung bei einer genossenschaftlichen Bank.

Bild: Christian Buck/Volksbank Kraichgau

Hinzu kommt ja noch das Thema digitale Bank.

Zander: Wir leben in einem Spannungsfeld: Ein Großteil unserer Kunden nutzt die persönliche Beratung, erwartet gleichzeitig aber auch ein leistungsfähiges digitales Angebot. Deshalb agieren wir hybrid: Die persönliche Beratung steht weiterhin im Fokus. Aber es wird zu einer Spezialisierung kommen. Der Kunde wird dann einen Preis honorieren, wenn er komplexere Themen hat und einen Partner des Vertrauens braucht – also für den strategischen Dialog. Das wird ein Differenzierungsfaktor werden. Gleichzeitig möchten Kunden unabhängig und flexibel agieren. Dieses Geschäft decken wir über unser digitales Angebot ab.

Was machen Sie konkret?

Zander: Wir bieten Apps, Online-Banking sowie Chat- und Videoberatung an. Ende 2018 geht unser erster „Robo“, ein digitaler Anlageberater an den Start. So bauen wir Zug um Zug unser digitales Angebot aus. Dazu haben wir ein digitales Office eingerichtet, wo sich vier Mitarbeiter ausschließlich mit der Weiterentwicklung digitaler Themen beschäftigen. Denn künftig wird es

entscheidend sein, inwieweit eine Bank digitale und analoge Welten spiegeln kann.

Wie verändern sich vor diesem Hintergrund das Kundenverhalten und der Markt?

Zander: Rund 20 Prozent unserer Kunden würden die Videoberatung nutzen. Das ist weit von 100 Prozent entfernt. Wir werden Zug um Zug die Arbeitsplätze digital ausstatten, damit sich Kunden mit ihrem Berater künftig spontan ortsunabhängig sowie nach Vereinbarung auch außerhalb der Öffnungszeiten per Video Auge in Auge besprechen können. Denn durch die Digitalisierung intensiviert sich die Wettbewerbssituation. Am meisten spüren wir das im Zahlungsverkehrsgeschäft, wo zunehmend Unternehmen von außerhalb des klassischen Bankgeschäfts, etwa Amazon oder Paypal, mitmischen. Die digitale Transformation hat jedoch auch eine emotionale Ebene. Bei uns bestimmt der Kunde, über welchen Zugangsweg er uns erreichen möchte. Denn Banking ist immer noch ganz altmodisch ein People's Business: Was letztendlich zählt, ist die persönliche Beziehung zwischen Kunde und Berater.

Interview: Heike Link