

Vertrauen jenseits von Regulatorik

Von Frank A. Künneke – Wenn ein Kunde zum zweiten Mal nachfragt. Wenn das Online-Banking hakt. Wenn ein Unternehmen eine Kreditzusage braucht und auf eine rasche Antwort angewiesen ist. Es sind diese kleinen, oft übersehenen Momente, in denen sich zeigt, ob ein Institut nur Prozesse steuert oder verlässlich begleitet. Das Vertrauen der Menschen beruht nicht auf Labels. Es entsteht im Erleben – im Gespräch, im Widerspruch, im Umgang mit Kritik. Banken und Sparkassen stehen heute vor einer neuen Herausforderung: nicht nur regelkonform, sondern auch resonanzfähig zu handeln. Vertrauen wird nicht erteilt, es muss erarbeitet werden. Tag für Tag, in jeder Entscheidung. Und es bewährt sich vor allem im Moment der Prüfung. Dann offenbart sich, ob der nach außen formulierte Anspruch trägt oder sich lediglich auf die Außendarstellung beschränkt.

Finanzinstitute, die konsequent daran arbeiten, Selbstverständnis, Kommunikation und Handlungspraxis in Einklang zu bringen, gewinnen mehr als ein gutes Image. Sie stärken die Verbindlichkeit im Kundenerleben. Gleichzeitig schaffen sie Strukturen, die langfristig tragen und in einem Markt Bestand haben, in dem Nähe und Verlässlichkeit zunehmend zum Wettbewerbsfaktor werden.

Lücke zwischen Anspruch und Alltag

Regulatorische Anforderungen wie ESG können diese Entwicklung rahmen. Doch über Wirkung und Relevanz entscheidet letztlich die Beziehungsebene. Zweifellos sind gesetzliche Vorgaben ein zentraler Bestandteil moderner Banksteuerung. Reportingpflichten, Ratings, Nachhaltigkeitsagenden all das hat Veränderungen angestoßen. Doch was ursprünglich zur Differenzierung gedacht war, wird heute als Grundvoraussetzung erwartet. Die Vorgaben verlieren dadurch an kommunikativer Zugkraft, auch wenn sie strategisch unverzichtbar bleiben. Der eigentliche Wandel liegt im Selbstverständnis. Weg vom Gütesiegel, hin zur Lebensrealität.

Viele Menschen nehmen heute eine Lücke wahr zwischen Anspruch und Alltag. Was auf institutioneller Ebene klar geregelt scheint, bleibt in der Praxis oft abstrakt. Selbst wenn Finanzinstitute interne Zielbilder definiert haben, erschließt sich nicht, wie diese das Kundenerlebnis konkret beeinflussen. Die Folge: Regulatorische Vorgaben wie im Kontext von ESG werden als Pflicht verstanden und nicht als Angebot wahrgenommen. Wer heute Bindung aufbauen will, muss deutlich machen, wo Verantwortung beginnt. Nicht im Verweis auf Standards, sondern im täglichen Verhalten.

Vertrauen ist ein Prozess, der in persönlichen Erfahrungen wächst. Für Banken heißt das, dass Haltung nicht selektiv sichtbar sein darf. Sie muss durchgängig im Handeln aller Mitarbeiter spürbar werden. Besonders in der Beratung, wo individuelle Bedürfnisse auf institutionelle Regeln treffen, wird schnell erkennbar, ob regulatorische Prinzipien greifen oder nur als Programmatik wirken. Führungskräfte sind hier als Vorbilder in der Umsetzung besonders gefragt.

Deutlich wird das in Situationen, in denen gesetzliche Vorgaben Teil der Produkt- oder Kreditvergabe werden, wie im Fall eines mittelständischen Bauunternehmens, das eine Finanzierung beantragte. Die zuständige Bank hatte kurz zuvor neue ESG-Richtlinien für die Kreditvergabe eingeführt, mit präzisen Kriterien zu ökologischen, sozialen und Governance-Aspekten. Doch im Beratungsgespräch mit dem Unternehmen zeichnete sich ab, dass das neue Regelwerk noch nicht allen Kundenberatern vertraut war. Es blieb unklar, welche Kriterien bei der Beurteilung ausschlaggebend waren. Die Folge: widersprüchliche Aussagen und Unsicherheit auf Kundenseite. Die Bank reagierte. Sie überarbeitete ihre internen Schulungen, ergänzte praxisnahe Orientierungshilfen und stellte die ESG-Kriterien transparent bereit. Heute sind die Anforderungen nicht nur formuliert, sie sind im Alltag nachvollziehbar verankert. Vertrauen gründet sich nicht auf

Regeln, sondern auf deren nachvollziehbare Anwendung im Einzelfall. Gerade an der Kundenschnittstelle zeigt sich, ob ESG als Überzeugung umgesetzt oder als Pflichterfüllung verstanden wird.

Viele Banken und Sparkassen setzen auf Kampagnenkraft. Prägnante Botschaften, starke Bilder und glaubwürdige Testimonials dominieren. Was dabei oft fehlt, ist der Blick auf das Dazwischen – auf unerfüllte Erwartungen, unbeantwortete Fragen und Reibungspunkte entlang der Customer Journey. Nähe lässt sich nicht inszenieren. Sie entwickelt sich dort, wo Erfahrungen stimmig sind und Erwartungen ernst genommen werden. Ausschlaggebend ist, welche Prozesse kundenfreundlich und welche Reaktionen konsistent sind. Wie geht ein Institut mit Unsicherheit, Kritik oder Fehlern um?

Verantwortung als tägliche Praxis

Diese Situationen veranschaulichen, wie belastbar der Beziehungsrahmen wirklich ist. Denn wenn das Grundvertrauen stimmt, darf auch einmal etwas schief laufen. Kunden fühlen sich dennoch ernst genommen, weil ein negatives Erlebnis weniger zählt als die Bereitschaft, es aufzuklären.

So ist eine abgelehnte Baufinanzierung nicht automatisch ein verlorener Fall, wenn das Gespräch Klarheit schafft, Spielräume aufzeigt und Rückfragen zulässt. Eine höfliche Absage bleibt eine Absage. Eine nachvollziehbare Begründung hingegen kann der Beginn einer tragfähigen Beziehung sein. Denn Bindung wächst dort, wo Prozesse transparent und respektvoll vermittelt werden.

Eine wertebasierte Unternehmenskultur beginnt mit der Rekrutierung: Werden neue Mitarbeiter auf die Werteorientierung des Hauses vorbereitet? Sie setzt sich fort in der Kommunikation: Wird intern reflektiert, wie regulatorische Anforderungen mit realen Bedürfnissen und Alltagserfahrungen zusammenpassen? Und sie spiegelt sich in Entscheidungen wider: Gibt es Spielraum für Menschlichkeit in standardisierten Prozessen?

Einige Institute nutzen bereits neue Formate wie Vertrauensboards, die externe Rückmeldungen systematisch inte-

grieren, oder interne Lernreisen, bei denen Mitarbeiter mit kritischen Kundenstimmen konfrontiert werden. Auch Storytelling-Ansätze mit authentischen Beispielen aus dem Beratungsalltag übersetzen abstrakte Prinzipien in konkrete Erfahrungen und greifbare Routinen. Es sind diese kleinen, aber strukturierten Interventionen, die eine Unternehmenskultur mit Leben füllen und die innere Ausrichtung sichtbar machen.

Fünf Impulse für die Praxis

Vertrauen ist kein Zufallsprodukt. Es ist das Ergebnis konsistenter Gestaltung und einer Kultur, die Anspruch und Verhalten in Einklang bringt. Gerade in einer Zeit, in der Aufmerksamkeit flüchtig ist und Orientierung gesucht wird, gewinnt Glaubwürdigkeit strategische Bedeutung. Wer dauerhaft relevant bleiben will, muss Nahbarkeit und Kon-

sequenz erlebbar machen – jeden Tag, mit dem gesamten Team, an jedem Kontaktpunkt. Doch was heißt das für die Praxis? Fünf Ansatzpunkte zeigen, wie kulturelle Glaubwürdigkeit im Alltag greifbar wird.

Erstens: Konsistenz prüfen. Stimmen Kommunikation, Prozesse und Alltagserfahrung überein, entsteht Verlässlichkeit. Zweitens: Verhaltensleitlinien präzisieren. Nachhaltige Prinzipien greifen nur dann, wenn sie konkret gefasst sind und auch in schwierigen Situationen als Maßstab dienen. Drittens: Verantwortung verankern. Führung bewährt sich im Vorbild, nicht im Organigramm. Viertens: Feedback als Ressource nutzen. Rückmeldungen sind wertvoll, wenn sie nicht gefiltert, sondern verstanden und systematisch ausgewertet werden. Fünftens: Verbindlichkeit demonstrieren. Wer intern wie extern gelungene Beispiele teilt, bietet Orientie-

rung, schärft das eigene Profil und stärkt die kulturelle Anschlussfähigkeit des Hauses.

Regulatorik liefert die Struktur. Doch erst Haltung, Konsistenz und Nähe machen daraus Beziehungskompetenz. Finanzinstitute, die diese Verbindung ernst nehmen, entwickeln ein Wertefundament, das über Imagestrategien hinaus Wirkung entfaltet. Sie schaffen Bindung, die Irritationen aushält, Erwartungen klärt und Entscheidungen trägt. Zukunftsfähigkeit misst sich nicht an der Vollständigkeit eines Berichts. Am Ende zählt, wie belastbar das Miteinander im Alltag bleibt. Und Vertrauen entwickelt sich dort, wo eine Bank nicht nur berät, sondern mitgeht und begleitet – durch Lebensphasen, durch Umbrüche, durch die Zeit.

Frank A. Künneke, Geschäftsführer, attentus Gesellschaft für Marketing und Kommunikation, kuenneke@attentus.com



bm
bank und markt
DIE DIGITALE BANK

Verlag und Redaktion

Verlag Fritz Knapp GmbH
Gerbermühlstraße 9,
60594 Frankfurt am Main,
Postfach 700362,
60553 Frankfurt am Main
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-0
Telefax + 49 (0) 69/7 07 84 00

Internet: www.kreditwesen.de
E-Mail: red.bum@kreditwesen.de

Chefredaktion: Philipp Otto (P.O.),
Swantje Benkelberg (sb)

Redaktion: Carsten Englert (ce)

Redaktionsassistentin und Lektorat:
Volker Schmidt

Satz und Layout:

Jens Altstadt, Mike Moleri

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

Verlagsleitung: Philipp Otto

Anzeigenverkauf: Heinrich Reuß,
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-0

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 54 vom 1.1.2025.

Erscheinungsweise: Am 15. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich 616,01 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: ½ jährlich 320,04 Euro. Ausland: jährlich 646,61 Euro. Preis des Einzelheftes 30,00 Euro (zzgl. Versandkosten). Verbundabonnement mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich 1.153,56 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: ½ jährlich 610,04 Euro. Ausland: jährlich 1.257,96 Euro.

Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt.

Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-25

Als Supplement liegt „cards KARTEN cartes“ jeweils am 15. Februar, 15. Mai, 15. August und 15. November dieser Zeitschrift bei.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Druck: Hoehl-Druck Medien + Service GmbH,
Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld
ISSN 1433-5204

Mitteilung gemäß § 5 Abs. 2 des Hessischen Pressegesetzes: Gesellschafter der Verlag Fritz Knapp GmbH, Frankfurt am Main, ist Philipp Otto.

Wir legen Wert auf gendergerechte Sprache. Zur besseren Lesbarkeit der Artikel ist auch bei Verwendung der männlichen Form immer auch die weibliche beziehungsweise neutrale sprachliche Form gemeint.

Quellenangaben Fotos

Seite 2: FKV; Seite 10: Verband der Sparda-Banken, Ergo; Seite 11: Barmenia Gothaer, Deutsche Bank; Seite 12: auxmoney; Seite 14: AdobeStock/gustavofrazzo, Daniel Hammerstein; Seite 18: AdobeStock/cirquedesprit, Finom; Seite 21: AdobeStock/calado, Maturus Finance; Seite 24: AdobeStock/hkarma, Picture People; Seite 25: FINTRIQ; Seite 29: AdobeStock/wladimir1804, Bundesverband Factoring für den Mittelstand; Seite 32: AdobeStock/InfiniteFlow, Urban Zintel; Seite 40: Katharina Nickel/BNP Paribas, Sebastian Böttner/Quirin Privatbank, Denis Dollaku/State Street, Stephan Cohen/BMW Bank, Oliver Liebermann/Quelle MLP, Anne Mahler/Hannoversche Volksbank; Seite 41: Daniel Mühlhoff/Daniel Mühlhoff, Lars Golatka/R+V, Michael Panitz/Die Bayerische, Nina Henschel/Zurich; Seite 43: Revolut; Seite 44: Billup;