

Im Vordergrund steht der persönliche Kontakt

GESCHÄFTSMODELLE Das Geschäftsmodell vieler Banken und Sparkassen wird zur Diskussion gestellt. Die Anforderungen an die Solidität eines Instituts, Folge der Krise von 2008, stellen viele Geschäftsleiter vor Aufgaben, deren Bewältigung – bei den gegebenen Rahmenbedingungen innerhalb der Institute, jedoch auch außerhalb – sehr herausfordernd ist. Gewachsene, kostenintensive Strukturen sowie die Größe und Veränderungsträgheit sowohl bei Personal- als auch bei IT-Infrastrukturfragen stellen die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit auf den Prüfstand. Wie ein Verstärker wirkt dabei die Niedrig- bzw. Negativzinsphase, die zusätzlich die Margen im klassischen Bankgeschäft nahezu auf null fallen lässt. *Mirko Siepmann*

Keywords: Privatbanken, Digitalisierung, Strategie

Kaum ein Institut ist so aufgestellt, dass es einfach nur zukunftsorientiert investieren kann. Die meisten stehen zunächst vor einer grundlegenden Change-Phase. Und hierbei ist noch nicht einmal die größte Herausforderung angesprochen: der Mensch und sein verändertes Verhalten durch die Adaption neuer technologischer Möglichkeiten. War der Kunde in der Vergangenheit darauf angewiesen, alle Geldgeschäfte über die Institute abzuwickeln, stehen ihm heute immer neue Möglichkeiten zur Verfügung, die er aufgrund seiner schnell erworbenen Fähigkeit im Umgang mit Technologie zunehmend intensiver nutzt.

Gleichzeitig steigt damit die Anforderung an die menschliche Seite des Bankgeschäfts. Die Technologie definiert dabei den Mindeststandard, an der sich die persönliche Betreuung messen lassen muss. Der mündige Kunde verlangt beides – digitale Prozesse und Systeme, die ihm das Leben im Umgang mit Geld erleichtern, aber auch hoch qualifizierten, Mehrwert-schaffenden persönlichen Kontakt und die Betreuung bei komplexeren Investment-, Kredit-, und Absicherungsfragen.

Aufgrund dieser Kundenwünsche müssen Banken proaktiv handeln, Geschäftsmodelle überdenken und sich besser als je zuvor in ihre Kunden hineinversetzen, um mit neuen und innovativen Marktteilnehmern Schritt halten zu können. Dabei gibt es keine digitalen Strategien, sondern nur noch Strategien in einer digitalen Welt.

Die „Bank der Zukunft“

Die Mediolanum Banking Group profitiert von der Weitsichtigkeit ihres Gründers Ennio Doris, der bereits 1982 begann, seine Vision eines neuartigen Bankmodells umzusetzen. Es entstand ein schlankes, leistungsstarkes und flexibles Modell ohne Bankfilialen, jedoch mit einem Fachexperten, dem „Family Banker“, als fester Bezugsperson für den Kunden. Sukzessive und nachhaltig wurde das Leistungsspektrum dieser „Bank der Zukunft“ um Investmentleistungen, Absicherungsprodukte, Versicherungen und Kredite ausgebaut. Durch die Anpassung an technologische Innovationen entstand so ein Modell, welches die Vorteile einer Online-Bank mit niedrigen Betriebskosten und die Vorzüge einer traditionellen Bank mit einem persönlichen Ansprechpartner für den Kunden vereint.

Als Beweis für den Erfolg dieses kundennahen und soliden Ansatzes gilt das

Wachstum der Mediolanum Banking Group in Europa, insbesondere das Wachstum des verwalteten Privatkundenvermögens auch in Zeiten, in denen andere Finanzinstitute Schwierigkeiten bewältigen mussten. Seit 2001 ist die Mediolanum Banking Group an der Mailänder Börse im FTSE MIB gelistet, vergleichbar mit dem deutschen DAX. Über 5.000 sogenannte Family Banker der Gruppe betreuen europaweit mehr als eine Million Kunden mit einem Vermögen von rund 70 Mrd. €. Der größte Anteilseigner ist die Doris-Gruppe des Unternehmensgründers Ennio Doris.

Expansion nach Deutschland

Im Jahr 2001 expandierte die Mediolanum Banking Group nach Deutschland und übernahm das seit 1880 existierende Bankhaus August Lenz in München. Entsprechend der Strategie und der Grundidee der Gruppe verzichtet auch das Bankhaus auf klassische Filialen. Stattdessen betreuen die Family Banker von neun Standorten aus deutschlandweit knapp 4.500 Kunden. Damit bietet das Bankhaus August Lenz eine sehr persönlich ausgerichtete Beratung mit dem Ziel, Geldgeschäfte zu vereinfachen und sich umfassend um die finanziellen Bedürfnisse der Kunden zu kümmern.

Das Produktangebot umfasst alle einschlägigen Bankleistungen vom kostenlosen Girokonto und kostenloser Maestro- und Kreditkarte über Tages- oder Festgeld bis hin zu Krediten. Das Investment-Spektrum besteht sowohl aus Produkten der Mediolanum Gruppe, insbesondere Fonds zum Vermögensaufbau, als auch aus Angeboten vieler Investmentgesellschaften, sofern diese die strenge interne Prüfung bestehen. So ist gewährleistet, dass Anleger immer ein individuell passendes Produkt finden. Bei Versicherungsfragen setzt die Bank auf die Zusammenarbeit mit exklusiven Premium-Partnern.

Verbindung von Tradition und Moderne als Erfolgsrezept

Heute werden Kunden von einigen Experten bereits als „Disruptoren“ gesehen, weil ihr Verhalten einen schleichenden Umbruch in der Finanzbranche ausgelöst hat, der klassische Geschäftsmodelle langfristig verdrängen wird. Viele traditionelle Banken richten sich bislang noch ungenügend an diesem veränderten Kundenverhalten aus, obwohl Umfragen¹ verdeutlichen, dass Kunden ihre Bank heute digital erreichen möchten. Eine sinnvolle Kopplung direkter und digitaler Kommunikationswege ist daher ratsam. Das Bankhaus August Lenz setzt hier auf innovative Dienstleistungen.

Neben einer Multikanalstrategie, die es Kunden orts- und zeitunabhängig erlaubt, mit der Bank in Kontakt zu treten, sind die persönliche Kundenberatung sowie die technischen Services die Grundvoraussetzungen des Geschäftsmodells. Gegen den Informationsüberfluss der digitalen Medien setzt das Bankhaus mit dem Family Banker auf einen persönlichen Finanzexperten, der fundiertes Wissen über die globalen Märkte bündelt und dieses mit den kundenspezifischen Zielen und Möglichkeiten zu einer maßgeschneiderten Anlagestrategie verknüpft. Der Family Banker ist Partner und Vertrauensperson in allen finanziellen Belangen: Er kommt dorthin, wo der Kunde ein Treffen wünscht, analysiert die

finanzielle Situation ganzheitlich und erstellt individuelle Lösungen für Geldanlagen, Finanzinvestitionen, die Altersvorsorge oder Versicherungen.

Diesen Service kombiniert die Bank mit den Annehmlichkeiten moderner digitaler Kanäle und Tools. Das eigens entwickelte Tool „EinBlick“ schafft Abhilfe bei Problemen der Kontenverwaltung. Es ist Teil des digitalen Geschäftsmodells und ein Meilenstein in der „Mobilisierung“ der Betreuung. Die Anwendung gibt dem Kunden einen Gesamtüberblick über all seine Konten und Depots, auch bei Drittbanken. Das schafft größtmögliche Transparenz und Sicherheit bei täglichen Ausgaben, aber auch bei größeren Investitions- und Anlageentscheidungen. Dank der zeitsparenden, individuellen und automatischen Kategorisierung lassen sich wichtige Kontobewegungen, Positionen, Budgets, Einnahmen und Ausgaben sowie Chancen und Risiken übersichtlich, in Echtzeit und klar strukturiert darstellen.

Höchstes Gut:

Die Kundenzufriedenheit

Das Vertrauen der Kunden ist das höchste Gut, das eine Bank besitzt. Das gilt nicht erst seit dem Ausbruch der Finanzkrise 2008, durch die dieses Vertrauen teilweise massiv erschüttert wurde. Es war vielmehr schon immer ein Grundwert des Bankgeschäfts. Durch die Lehman-Pleite waren auch Kunden der Mediolanum Banking Group betroffen. Die Gruppe reagierte schnell und entschädigte aus eigenem Antrieb heraus Anleger und Sparer mit einer Summe von insgesamt rund 80 Mio. €.

Vertrauen zwischen Kunde und Bank kann nur durch offene, ehrliche, umfassende, aber auch erfolgreiche Kommunikation und Beratung aufgebaut werden. Gerade diese enge Beziehung ermöglicht es der Bank, Kundenbedürfnisse zu erkennen, sich an die sich ändernden Entwicklungen und Lebensgewohnheiten anzupassen und den Kunden nachhaltige Dienstleistungen und Services zu bieten.



Mirko Siepmann, Jahrgang 1963, ist seit März 2003 Vorstandssprecher des Bankhauses August Lenz & Co. AG in München.

Fazit

Neue Geschäftsmodelle werden alte ablösen – genau deshalb sind gerade jetzt Anpassungsfähigkeit und Flexibilität gefragt, um auch zukünftig nachhaltige Geschäfte betreiben zu können. Die Bank der Zukunft verbindet die von den Kunden gewünschten Angebote mit dem persönlichen Kontakt. Banken müssen künftige Herausforderungen antizipieren, Kundenansprüche rechtzeitig erkennen und ihren Service kontinuierlich verbessern. Nur so können sie ihren Kunden helfen, finanziell clever zu agieren. Die Kunden erwarten auch längst, dass ihre Bank sie bei wichtigen Vorfällen und Ereignissen direkt und unmittelbar informiert. Genau wie diese hohen Ansprüche an die Finanzinstitute wächst der Wunsch nach digitalen Innovationen mit einfacher, transparenter und sicherer Nutzung. Viele Kunden wollen im schnelllebigen digitalen Zeitalter nicht nur klassische Online-Banking-Transaktionen sicher und bequem von unterwegs oder zu Hause erledigen. Sie wollen in erster Linie flexibel handeln und den Überblick über ihre Finanzen behalten. Vor allem wünschen sie sich jedoch eine vertrauensvolle Beratung und einen Partner an ihrer Seite, der ihnen auf Augenhöhe begegnet. ■

¹ z. B. „Understanding Financial Consumers in the Digital Era“, CGI Group, 2014.