

# Die digitale Privatbank – das Beste aus zwei Welten

Von Jochen Werne

**Noch gibt es bei vielen Kreditinstituten eine große Lücke zwischen den Notwendigkeiten und der Realisierung der Digitalisierung, so Jochen Werne. Damit bietet sich für kleine und wendige Häuser, die es verstehen, das Beste aus beiden Welten – digitalen Services und der persönlichen Beratung – zu vereinen, eine große Lücke aufgetan. In dieser Lücke sieht der Autor das Bankhaus August Lenz mit dem „Family Banker“ gut positioniert. Red.**

Wie von Geisterhand gesteuert rollen Autos flüsterleise durch den dichten Verkehr der Stadt, Kühlschränke bestellen eigenständig beim Supermarkt, Armbänder fordern uns zur Joggingrunde auf und motivieren uns, in Bewegung zu bleiben. Die Welt ändert sich rapide und wir unbewusst und schnell mit ihr. Ein Großteil der Finanzhäuser arbeitet an einer Digitalisierungsstrategie oder versucht diese umzusetzen. Es wirkt an manchen Orten wie das unsanfte Erwachen aus einem Dornröschenschlaf, geweckt von den lästigen Tropfen, die sich bereits ihren unaufhaltbaren Weg durch das marode Dach gebahnt haben.

Die „Zukunft des Banking“ wird überall noch diskutiert, während die Kunden doch schon längst bereit sind, sich auf digitale

nutzerfreundliche Lösungen einzulassen. Oder wie wäre es sonst zu erklären, dass ein Unternehmen, das 1998 neu gegründet wurde 16 Jahre später Transaktionen im Wert von 228 Milliarden Dollar in 26 verschiedenen Währungen und über 190 Ländern verteilt abwickelt. Vielleicht beeindrucken diese nackten Zahlen noch viel mehr, wenn man sich verdeutlicht, dass die Liste der Länder, die 2016 zu den Mitgliedern der Vereinten Nationen zählen, nur vier Namen mehr zählt.

Und als ob das drastisch verändertes Kundenverhalten und der dadurch entstehende Digitalisierungsdruck nicht bereits genug Herausforderung für einen „overbanked market“ in Deutschland darstellt, wirkt die Nullzinsphase wie ein Turbo beim Margenverfall der Institute.

Auf die Frage an die aus verschiedensten Branchen stammenden Teilnehmer einer internationalen Marketing- & Digitalmarketingkonferenz im Juni 2016, ob sie aufgrund der Digitalisierung eine tiefgreifende Veränderung auf ihr Geschäftsmodell in den nächsten vier Jahren sehen, streckten 80 Prozent der Anwesenden die Hand. Bei

einer Konferenz zur Bank der Zukunft im selben Monat und zur selben Fragestellung waren es sogar mehr als 90 Prozent.

## Deutliche Lücke bei der Umsetzung

Also könnte man es als einfachen Fall deduktiver Logik bezeichnen, dass, wenn alle erwarten, dass grundlegende Auswirkungen auf das Geschäftsmodell bevorstehen, grundlegende Maßnahmen zur Veränderung des Modells bereits vom Topmanagement eingeleitet worden sind. Die Frage, ob sie ihr Unternehmen für diese große Veränderung gerüstet sehen, beantworteten per Handzeichen jedoch nur 40 Prozent der Marketingkonferenz und lediglich 20 Prozent der Banking-Konferenz-Teilnehmer mit „Ja“.

Die Frage ist, was diese große Lücke auslöst. Sind es zu viele Variablen, die Unsicherheit auslösen oder wird die Veränderungsgeschwindigkeit als zu langsam angesehen? Oder vielleicht wird den Managern einfach nur bewusst, dass die wahre Herausforderung, die Mammutaufgabe vor der sie stehen, nicht in der Digitalisierung als evolutorisches technischen Prozess liegt, sondern in der gewaltigen Change-Management-Aufgabe, die mit ihr einhergeht? Und es ist nicht gesagt, dass die kundengerechte Digitalisierung und der Change-Prozess den Großbanken besser gelingen als den kleineren Privatbanken.

## Zum Autor

**Jochen Werne**, Direktor Marketing, Business Development & Treasury, Bankhaus August Lenz & Co. AG, München

Enorm wichtig ist zunächst einmal die Kundensicht. Wo steht der Kunde im Jahr 2016? Wer Geld anlegen möchte, bekommt heute eine Flut an Informationen über das Netz. Engagierte Privatanleger können beinahe ebenso gut informiert sein wie Profis, sofern sie das wollen, das Know-how und die Zeit dazu haben. Ob Kurse in Echtzeit, die neuesten Einschätzungen von Analysten oder Experten, Kennzahlen zu einem Wertpapier im Branchenvergleich, die Meinungsvielfalt einer Community – das alles ist rund um die Uhr verfügbar.

Wie intensiv und zielgerichtet dieses Angebot genutzt wird, ist eine andere Frage. Man kann davon ausgehen, dass sich nur eine Minderheit derart intensiv mit ihrer Geldanlage beschäftigt – und überhaupt beschäftigen kann. Darüber hinaus beeinträchtigen zwei Faktoren die Situation des Entscheiders negativ:

- die zu große Fülle ungefilterter Information sowie
- das klassische Behavioural-Finance-Problem.

### Bewältigung der Datenfülle

Die Fülle an Informationen, die tagtäglich aufläuft, kann ein klassischer Anleger kaum alleine verarbeiten, geschweige denn diese Informationen im richtigen Kontext deuten. Hinzu kommt für Privatkunden eine nahezu unüberschaubare und ständig wachsende Masse an Finanzprodukten. Kurzum: Eine Mehrheit der Privatkunden agiert bei der Geldanlage deshalb trotz vieler Daten aus dem Bauch heraus.

Die Alternative – zumindest für vermögende Privatkunden – ist neben der Dateninformation der Dialog mit einem kompetenten Experten. Einer Person, der sie vertrauen – und zutrauen, nicht nur aus der Datenfülle das Relevante für ihr Geld herauszufiltern, sondern sie zusätzlich vor

den klassischen emotionalen Fehlern der Finanzentscheidungen in volatilen Märkten zu bewahren.

Allen anderen, die nicht zu dieser Klientel gehören, und dies ist zumeist der klassische Retailkunde, bleibt wenig mehr, als den Nullzins auf ihren Konten und bei kurzfristigen Papieren zu akzeptieren. In diesen Anlageformen hat laut Bundesbank-Statistik der Großteil der Deutschen sein Vermögen investiert. Das macht die Bundesrepublik in Finanzangelegenheiten zu einer führenden Nation in Sachen verpasster Chancen, wie es immer wieder einmal in den Sonntagsausgaben der großen nationalen Tageszeitungen zu lesen ist.

### Sicherheit geht über alles

Ist es nur die fehlende Übersicht, warum die vielen verbliebenen Anlagechancen und damit bares Geld links liegen gelassen wird? Die Antwort lautet: Der Kunde will Sicherheit, er scheut das Risiko und die Gefahr von Verlusten. Und je weniger er politisch-ökonomische Zusammenhänge versteht, desto mehr machen ihm Momente wie das Zusammenbrechen des Neuen Marktes, die Bankenkrise 2008, die europäische Staatenkrise 2011 oder der Brexit-Angst.

Hierbei gelingt ihm der Spagat zwischen Bauchgefühl und Finanzmarktwissen nur schwer. Und somit verlangt er – was sein gutes Recht als Kunde ist – heute beides:

■ digitale Prozesse und Systeme, die ihm das Leben im Umgang mit Geld erleichtern, wie er dies von anderen Dienstleistungen bereits gewohnt ist,

■ aber auch hoch qualifizierten, Mehrwert schaffenden persönlichen Kontakt und die Betreuung bei komplexen Investment-, Kredit- und Absicherungsfragen.

Für die einzelnen Institute stellt sich hier die Frage, wie sie dieses bei Margen-

verfall und der scheinbar immer mehr zunehmenden Verweigerung des Kunden, die Filiale zu einem Beratungsgespräch aufzusuchen, in Zukunft leisten sollen.

Kunden wollen im digitalen Zeitalter in erster Linie flexibel sein, das heißt also nicht nur klassische Online-Banking-Transaktionen sicher und bequem von jedem Ort aus erledigen, sondern auch all ihre Finanzen und Versicherungen einfach im Überblick behalten – egal bei wie vielen unterschiedlichen Anbietern sie diese abgeschlossen haben. Und sie wünschen sich eine vertrauensvolle Beratung und einen Partner an ihrer Seite, der ihnen auf Augenhöhe begegnet.

Manche Banken schauen auf die immer größer werdende Zahl an Fintechs und wollen in ihnen teilweise die „Disruptoren“ ihres eigenen Geschäftsmodells erkennen. Doch stellt vielmehr ihr eigener Kunde und sein verändertes Geschäftsverhalten die eigentliche Disruption dar.

### Über alle Kanäle erreichbar

Um es mit einem Beispiel eines anderen Marktes zu verdeutlichen, war die Erfindung des Benz-Patent-Motorwagens Nr. 1 noch nicht der disruptive Faktor für den gesamten, meist auf Pferde ausgelegten Beförderungs- und Transportsektor. Erst die von Henry Ford getriebene Einführung der Fließbandproduktion bei der Automobilherstellung 1908 beförderte den Markt mit einer unglaublichen Geschwindigkeit in ein vollkommen neues Zeitalter.

Viele traditionelle Bankhäuser richten sich noch ungenügend an diesem veränderten Kundenverhalten aus, obwohl die meisten einschlägigen Studien der großen Beratungsgesellschaften zeigen, dass Kunden zukünftig ihre Bank vor allem digital erreichen möchten oder noch besser Finanztransaktionen ein einfacher Teil ihres Lebens, ihres eigenen „Financial Ecosystems“ werden sollen. Eine Kopplung

direkter und indirekter Kommunikationswege ist daher absolut angebracht. Je nach Bedürfnis will der Kunde das Instrument nutzen, das ihm am einfachsten erscheint. Ob Online-Banking über Mobiltelefon, Live-Chat, Mail, Facebook, WhatsApp und so weiter. Natürlich vertraut er hierbei darauf, dass die Bank immer darauf achtet, dass die Kommunikation sicher ist und nur den Kanal für sensible Daten nutzt, in dem sie diese auch garantieren kann. Der Kunde selbst sieht dies jedoch nicht als seine Aufgabe.

### Unzufriedenheit der Kunden erleichtert Fintechs den Zugang zum Markt

Mit den enorm verkürzten Entwicklungszyklen kommen immer schneller neue, einfach handhabbare Technologien beim Endkunden zum Einsatz. Im Klartext: Verbraucher haben in kürzester Zeit intuitiv gelernt, mit diesen Technologien umzugehen. Sie haben längst damit begonnen, digitale Dienstleistungen mit den bekannten klassischen zu vergleichen und verstehen viele zeit- und kostenintensive Dienstleistungen von Banken daher eher als „pain points“, denn als kundenorientierten Service.

Bis vor kurzem gab es zu klassischen Bankgeschäften keine Alternativen. Dann kamen die Fintechs. Diese erobern immer mehr den Markt, und Unternehmen wie Paypal und andere Zahlungsdienstleister gewinnen innerhalb kürzester Zeit große Marktanteile in klassischen Bankgeschäftsfeldern. Der „Zero Moment of Truth“ wird als neues Element der Kaufentscheidung zum Schlüssel für den erfolgreichen Abschluss. Das Verstehen des Google Algorithmus, auf dem die meisten Suchanfragen beruhen, entwickelt sich zu einem Wettbewerbsfaktor – auch für alle, die zukünftig im Finanzdienstleistungsmarkt eine Rolle spielen wollen. Die neuen Regeln in diesem Markt enden nicht bei Apps für Privatkunden, sondern die neuen Regeln durchdringen die gesamte Organisation.

Fintechs beanspruchen in vielen Fällen für sich nicht weniger, als eine Revolution im Finanzsektor ausgelöst zu haben. Und unumstritten treffen sie mit ihren speziellen Angeboten und durch ihren Ansatz, das Problem zunächst rein aus Kundensicht und frei von Regulierungs- und Organisationsgedanken anzugehen, den Nerv der Zeit und zeigen die Pain Points, also die bislang nicht optimal befriedigten Wünsche der Finanzkundschaft auf. Diesen Ansprüchen gilt es in Zeiten disruptiver Innovation gerecht zu werden. Transparente Gebührenstrukturen und ein möglichst einfacher Zugang zum Bankensystem sind für Kunden Grundvoraussetzung.

Ob Fintechs auch langfristig nachhaltige Geschäftsmodelle bieten können, bleibt abzuwarten. Dem Margendruck und sich ändernden Kundenansprüchen können auch sie nicht entgehen. Doch klar ist: Die Unzufriedenheit des klassischen Bankkunden mit dem Service seiner Bank erleichtert Fintechs den Zugang zur Bankenbranche und ihrer Kundschaft. Sie bieten dort Angebote, wo traditionelle Banken oftmals noch nicht flexibel genug agieren. Etablierte Finanzdienstleister werden dadurch gezwungen, ihr Geschäftsmodell zu überdenken und anzupassen oder weiterzuentwickeln. Wer sich diesem Wandel entzieht, wird künftig mit großen Wettbewerbsnachteilen zu kämpfen haben.

### Coopetition ist das Zauberwort

Die etablierten Banken werden letztlich daran gemessen, wie gut sie sich auf die Anforderungen der neuen Kundengeneration einstellen können. Statt Competition oder Cooperation mit Fintechs stehen klassischen Banken viele Wege einer Zusammenarbeit bei gleichzeitig konkurrierenden Geschäftsfeldern, eine „Coopetition“, zur Verfügung. Von Lizenzübernahmen für digitale Technologien, Zusammenarbeit hinsichtlich einzelner Produkte und Dienstleistungen bis hin zu direkten Beteiligungen ist alles denkbar

und wird auch genutzt. Hauptsache, es nützt dem Kunden, der entsprechende Leistungen erwartet.

Das Bankhaus August Lenz nutzt die Ansätze der Cooperation und Coopetition. In Zusammenarbeit mit ausgesuchten Fintechs ermöglichen die Bank ihren Kunden, innovative Online-Tools zu nutzen, mit denen sie ihre Geldgeschäfte einfach handhaben können – Möglichkeiten, die nur dank des technologischen Fortschritts zur Verfügung stehen.

### Beispiele aus der Praxis

■ Zum Beispiel steht Bank mit dem Service „€inBlick“, jedem Kunden ein Personal-Finance-Manager zur Verfügung, bei welchem Einnahmen und Ausgaben automatisch kategorisiert werden und er einen schnellen Überblick über sein „echtes“ Finanzverhalten erhält und somit anstatt nur auf sein Bauchgefühl zu hören, mit Fakten Entscheidungen treffen kann. Und damit er dies nicht manuell mit jedem Konto und Depot machen muss, beinhaltet „€inBlick“ eine Multibankenfunktion, mit der er ganz leicht all seine anderen Banken in einer Ansicht aggregieren kann. Das Tool wurde in Kooperation mit dem IT-Finanzdienstleister Elaxy entwickelt.

■ Um Kunden in Zukunft darüber hinaus noch mehr innovative Finanzdienstleistungen anzubieten, arbeitet die Bank mit dem Fintech Finreach zusammen. Dem Kunden wird dadurch der Bankenwechsel durch einfache und schnelle Kontoumzugslösungen in der Regel innerhalb von weniger als zehn Minuten ermöglicht.

■ Und die Kooperation mit der IT-Ideenschmiede Crealogix bringt der Bank eine zeitgemäße und revisionssichere Online-Beratungsplattform für alle Berater.

Neben einer Multikanalstrategie, die es Kunden orts- und zeitunabhängig erlaubt, mit der Bank in Kontakt zu treten, ist die

persönliche Kundenberatung beim Bankhaus August Lenz die Grundvoraussetzungen des Geschäftsmodells.

### Family Banker als Wettbewerbsvorteil

Gegen die den Kunden überflutende Informationswelle der digitalen Medien setzt das Bankhaus mit dem sogenannten 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 ab dem ersten Euro Anlagevermögen Partner und Vertrauensperson in allen finanziellen Belangen: Er kommt dorthin, wo der Kunde ein Treffen wünscht. Er analysiert die Situation ganzheitlich und erstellt individuelle Lösungen für Geldanlagen, Investitionen, Altersvorsorge oder Versicherungen.

Im Speziellen jedoch kommt ihm auch die Aufgabe des Behavioural-Finance-Sparringpartners für seinen Kunden zu. Er ist der Garant dafür, dass der Kunde nicht fallspezifisch emotionsgetrieben langfristige Kapitalanlagen liquidiert, sondern eventuell die Gelegenheit des Moments nutzt. Dies bedeutet nicht nur, bei unerwarteten Ereignissen sofort den Kunden zu kontaktieren, sondern idealerweise ihn immer wieder vorab mit Handlungsempfehlungen, Wirtschafts- und Finanzfachwissen für den Krisenfall zu rüsten.

In dieser Zweizegekommunikation ist der Family Banker gefragt, die Momente zu erkennen, die für seinen Kunden schwierig sind und ihm immer die Möglichkeit zu geben erreichbar zu sein – auch an Wochenenden und Feiertagen.

Die Mediolanum Banking Group als heutige Mutter des Bankhauses August Lenz hatte bei ihrer Gründung im Jahre 1982 durch Ennio Doris bereits die Vision eines neuartigen Bankmodells. Lange vor der

Durchsetzung des Internets legte sich Mediolanum auf ein schlankes, flexibles und dennoch leistungsstarkes Modell ganz ohne Bankfilialen fest. Jedoch mit einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil: dem Family Banker als feste Bezugsperson für die Kunden. So entstand ein Modell, welches die Vorteile einer Online-Bank mit geringen Betriebskosten und die Vorzüge einer traditionellen Bank mit einem persönlichen Kunden-Ansprechpartner vereint.

Das Produktangebot umfasst alle einschlägigen Bankleistungen vom kostenlosen Girokonto und kostenloser Maestro- und Kreditkarte über Tages- und Festgeld bis zu Krediten. Das Investment- und Altersvorsorge-Spektrum besteht sowohl aus Produkten der Mediolanum-Gruppe als auch aus Angeboten vieler Investmentgesellschaften, sofern diese die strenge interne Prüfung bestehen.

Und damit der Kunde nicht den Überblick über seine Versicherungen verliert, die in seinen Ordnern zuhause stehen, agiert das Bankhaus August Lenz mit seinem Online-Makler Balis und hat somit die Möglichkeiten, seinen Kunden optimierte Policen über ein Premiumpartnerkonzept anzubieten. Der Kunde wiederum sieht nun all seine Banken und Versicherungen über einen einzigen Zugangskanal – über das für all seine Geräte, von Mobile bis PC, optimierte Online-Banking des Bankhauses August Lenz.

### Schneller Wandel zur digitalisierten Privatbank

2001 expandierte die Mediolanum Banking Group nach Deutschland und übernahm das seit 1880 existierende Bankhaus August Lenz in München. Der Geist einer exklusiven Privatbank verband sich dabei mit dem Anspruch einer „innovativen Privatbank“. So betreuen bei Bankhaus August Lenz mittlerweile Family Banker von neun Standorten aus deutschlandweit knapp 5000 Kunden. Gerade wurden

neue Private-Family-Banker-Offices in Düsseldorf und in Hamburg eröffnet.

Der Wandel zur digitalisierten Privatbank verlief relativ schnell.

■ Noch 2014 war das Bankhaus August Lenz eine klassische analoge Privatbank.

■ 24 Monate später bezeichnet „Fintech Finance“ dasselbe Institut als „Driver for Innovation in Digitization“ und einige Innovationspreise schmücken die Vitrienen des Hauses.

### Marktlücke genutzt

Für kleinere, schnell agierende und flexible Institute, die es verstehen, das Beste aus beiden Welten zu verbinden – aus den Daten und dem Dialog – ist eine breite Lücke im Markt entstanden. Hierbei reicht es heutzutage nicht mehr aus, einfach Standards in der Beratung und in der Technologie zu bieten. Der Kunde erwartet schlichtweg das Beste aus beiden Welten. Er erwartet Anbieter, die innovativ denken und die wahren Bedürfnisse, mündiger Bürger umzusetzen verstehen, die kundenzentrierten Service in den Mittelpunkt ihres Angebots stellen. Und zwar nicht erst ab einer bestimmten Summe, sondern ab dem ersten Euro.

Beim Bankhaus August Lenz gilt die Philosophie: Die digitalen Angebote erreichen nur in Kombination mit persönlicher Beratung einen wahren Mehrwert. Im Mittelpunkt steht dabei immer der Family Banker. Gerade die zeitlichen Flexibilität sind Herausforderungen für traditionelle Banken. Der Privatkunde wünscht den Dialog. Nur will er heute mündig das Wann, Wie und Wo bestimmen. Der Faktor Mensch wird in der Bankberatung der Zukunft das entscheidende Element sein und die richtige digitale Technologie ein absolutes „must have“, um überhaupt neue Kunden gewinnen zu können oder bestehende nicht zu verlieren. ■