

Banken erfinden sich neu, setzen auf Beton und Beziehung

FinanzBusiness stellt die Beyond-Banking-Strategien zweier Institute vor - beide laden ein, "out of the box" zu denken.

Von Leonie Weigner, Tamara Weise

Niedrigzinsen, Regulatorik, Challengerbanken - die Herausforderungen der Bankenbranche sind umfassend. Immerhin: Der Trend zum kostenlosen Girokonto geht zurück, Negativzinsen werden in Form von Verwahrtgelten zunehmend an Kunden weitergereicht.

Doch es bleibt die Frage, ob und wenn ja wie, ein Bankinstitut weiterhin Geld mit dem klassischen Geschäftsmodell verdienen kann?

Auf der Suche nach alternativen Ertragsquellen verfolgen Banken verschiedene Ansätze. Die Volksbank Braunschweig Wolfsburg (Brawo) beispielsweise hat sich zu einem Konzern gewandelt, der mittlerweile ein Drittel seiner Erträge aus dem Geschäft mit Immobilien und aus Mieteinnahmen zieht, wie FinanzBusiness vom Vorstandsvorsitzende Jürgen Brinkmann erfuhr.

Volksbank Brawo setzt auf Immobilien

"Wir wachsen seit zehn Jahren und entwickeln uns evolutionär weiter", erklärt Brinkmann im Gespräch mit FinanzBusiness seine Strategie. Bereits nach der Finanzkrise 2008, als klar wurde, dass sich mit Geld allein kein Geld mehr verdienen lasse, habe die Bank damit begonnen, ihr Geschäftsmodell sukzessive umzubauen.



Jürgen Brinkmann, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Braunschweig Wolfsburg | Foto: Volksbank Brawo

"Immobilien haben heute eine enorme Bedeutung für uns", betont er – und kann auf ein wachsendes Portfolio verweisen: Zuletzt, Ende 2020, erwarb das Kreditinstitut etwa ein Fachmarktzentrum in Braunschweig, das City Palais in Duisburg, die Rathauspassage in Pinneberg und das City Carré in Magdeburg. Insgesamt hat der Immobilienbestand der Volksbank Brawo jetzt einen Gesamtwert von mehr als 1 Mrd. Euro, auch die vermietete Fläche erreicht mit 600.000 Quadratmetern einen neuen Höchststand.

Evangelische Bank entwickelt sich zum Konzern

Auch die Evangelische Bank setzt mit ihrer Beyond-Banking-Strategie auf ein zweites Standbein, das mit dem Kerngeschäft der genossenschaftlich organisierten Kirchenbank nur noch am Rande zu tun hat. Jüngste Entwicklung ist der neu eröffnete Change Hub in Berlin.

[Evangelische Bank weitet Beyond-Banking-Strategie aus](#)

Auf der 700 Quadratmeter großen Fläche können Partner der Bank Workshops stattfinden lassen, Moderatoren und Trainer engagieren, um unabhängig vom täglichen Arbeitsalltag kreativ zu werden und neue Modelle zu denken. Dabei kommt es der Evangelischen Bank nicht darauf an, dass Bankdienstleistungen am Ende eine Rolle in der Lösungsfindung spielen.



Wir wollen Impulsgeber sein.

THOMAS KATZENMAYER, VORSTANDSVORSITZENDER DER EVANGELISCHEN
BANK

"Wir wollen Impulsgeber sein", sagt Vorstandsvorsitzenden Thomas Katzenmayer im Gespräch mit FinanzBusiness.

Gleichzeitig treibt die Kirchenbank mit dem Change Hub eine weitere Herausforderung der Branche voran, die auch viele ihrer Kunden beschäftigt: Die Digitalisierung.

"Deutschlands Nachhaltigkeitsbank unterstützt den digitalen Wandel in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft", sagte Katzenmayer zur Eröffnung des Hubs Anfang Februar.

Auf Vertrauen aufbauen

Die Bank als Networking-Plattform? Für Florian Pestel liegt das auf der Hand. Der 32-Jährige ist Manager bei der Hamburger Beratungsfirma Berg Lund & Company und sieht große Chancen - auch für klassische Geschäftsbanken und Regionalinstitute:

"Banken könnten ihren Informationsvorsprung nutzen, um Privat- und Firmenkunden beispielsweise bei der Suche nach beruflichen Perspektiven zusammenzubringen. Firmenkunden auf der Suche nach jungen Talenten oder erfahrenen Führungskräften könnten beispielsweise auf einer Ausbildungsmesse mit geeigneten Kandidaten zusammenkommen", beschreibt Pestel im Gespräch mit FinanzBusiness seine Ideen.



Florian Pestel, Manager der Beratungsgesellschaft Berg Lund & Company | Foto: Berg Lund & Company

Pestel kann sich weitere Modelle vorstellen: "Denkbar wäre es ebenso, dass Banken Kontakte zwischen Steuerberatern und Firmenkunden herstellen oder Baufinanzierungskunden an regionale Handwerksbetriebe vermitteln. Fällt der Finanzierungsbedarf für das Eigenheim letztlich höher aus als initial geplant, hilft der Kundenbetreuer mit pragmatischen Lösungen."

Pestel sieht in der vertrauensvollen Geschäftsbeziehung zwischen Bank und Privat- oder Firmenkunde den ultimativen Wettbewerbsvorteil und ein Alleinstellungsmerkmal - auch und vor allem in der Konkurrenz zu neuen Playern und Fintechs. Er rät dazu, auf der Suche nach neuen Erlösquellen verstärkt "out-of-the-box" nachzudenken.

Die Bank als Life-Coach

Die umfassender als bisher gedachte Kundenbeziehung hat der Berater auch im Geschäft mit Privatkunden vor Augen: "Gerade mit Blick auf Privatkunden ist ein Wandel vom Financial Advisor zum Life Coach zu erwarten", sagt Pestel im FinanzBusiness-Interview.

”

Banken sind zunehmend in der Lage, Kunden- und Zahlungsverkehrsdaten datenschutzkonform auszuwerten und intelligent zu vernetzen.

FLORIAN PESTEL, MANAGER, BERG LUND & COMPANY

Dabei denkt er auch an die vertrauensvolle und legale Nutzung vorliegender Daten: "Banken sind zunehmend in der Lage, Kunden- und Zahlungsverkehrsdaten datenschutzkonform auszuwerten und intelligent zu vernetzen." So könnten Peer-Group-Vergleiche zu Energie- und Mietkosten, Versicherungsaufwänden oder Mobilfunktarifen in Empfehlungen für Kunden übersetzt werden.

Pestel empfiehlt, das sowieso stattfindende Beratungsgespräch, beispielsweise zum Thema Altersvorsorge zu nutzen, um weitere Produktideen anzusprechen: "Kundenbedarfe variieren nach Alter, Lebens- und Vermögenslage. Mit Vollmachten, Patientenverfügungen und (digitalem) Nachlass könnten Vorsorgeangebote auf Grundlage der bestehenden Vertrauensposition neu gedacht werden."

Dabei komme es nicht unbedingt darauf an, alles aus einer Hand anzubieten, sondern viel mehr als vertrauensvoller Gesprächspartner für den Kunden, der auf der Suche nach Antworten ist, zu agieren.

Ähnliches rät auch Christian Graf, Partner bei Bain&Company. Aufgrund zurückgehender Gewinne im Firmenkundengeschäft rät er: "Je stärker sich Banken vom reinen Kreditgeber hin zum Berater von Unternehmen wandeln, desto höher ist ihr Provisionsanteil – und desto stabiler ist damit ihr Geschäftsmodell."