

# baningo insights

8 Erfolgsfaktoren für die Bank der Zukunft

Maximilian Nedjelic | 2021



Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

---

This document is subject to the use and copyrights of baningo GmbH. Any kind of duplication, passing on, modification or publication (electronically or in printed form) requires the explicit and written approval of baningo GmbH.

Dieses Dokument unterliegt den Nutzungs- und Urheberrechten der baningo GmbH. Jegliche Art der Vervielfältigung, Weitergabe, Veränderung oder Publikation (elektronisch oder in gedruckter Form) bedarf der ausdrücklichen und schriftlichen Genehmigung der baningo GmbH.

# **Einleitung**

**4**

## **1. Erfolgsfaktor: Echter Kundenfokus**

**5**

## **2. Erfolgsfaktor: Zufriedene Mitarbeiter**

**7**

## **3. Erfolgsfaktor: Mutiges Handeln**

**10**

## **4. Erfolgsfaktor: Selbstbestimmung**

**12**

## **5. Erfolgsfaktor: Daten und Technologie**

**14**

## **6. Erfolgsfaktor: Modernes User Interface**

**18**

## **7. Erfolgsfaktor: Das Geschäftsmodell – beyond banking**

**20**

## **8. Erfolgsfaktor: Der Mensch in der Kunden- beziehung**

**22**

## **Zusammenfassung**

**24**

## **Die baningo GmbH & Team**

**26**

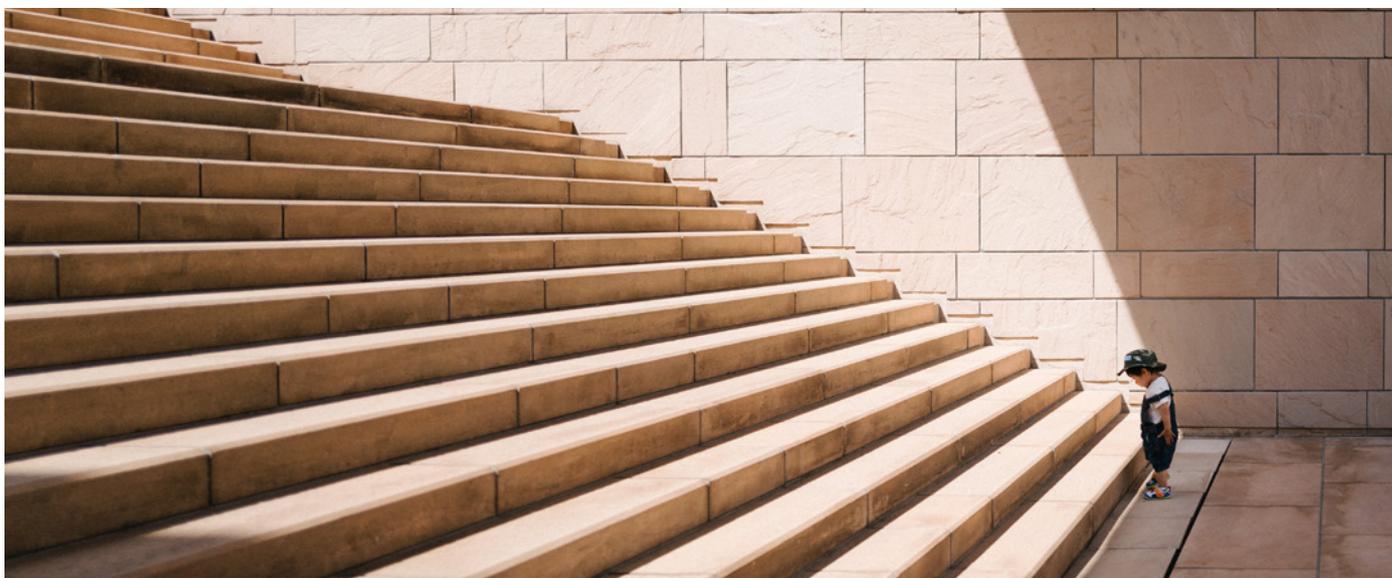
Es ist zwar schon ein paar Wochen her, doch ich erinnere mich noch sehr gut an die Zeit, als ich selbst eine Bank als Arbeitgeber hatte. Damals war die Bankwelt noch in Ordnung. Man hat in vielen Bereichen gut Geld verdienen können, in welchen es heute aus verschiedensten Gründen schwierig geworden ist. Für die Bank von heute und die Bank der Zukunft sind die Herausforderungen mannigfaltig:

- Die aktuelle Zinssituation
- Neue Regularien und Anforderungen
- Neue Produkte & Dienstleistungen wie ETFs, Robo-Advisor-Lösungen, digitale Vermögensverwaltungen
- Immer höhere Transparenz & Vergleichbarkeit
- Neue Marktteilnehmer wie FinTechs od. BigTechs, die zunehmend in den Markt drängen, bei gleichzeitig rückläufiger Loyalität der Bestandskunden
- Drohende Kreditausfälle im Privat- wie im Firmenkundenbereich durch die Corona-Pandemie und ihre Folgen

Die Liste ließe sich noch weiter fortsetzen. Beispielsweise wird es in Zukunft auch immer schwieriger für Banken, gut ausgebildete Absolventen für einen Job in einem Corporate der Finanzindustrie zu begeistern.

Was können Banken nun tun, um in dieser Zeit voller Herausforderungen für Kunden ein relevanter Dienstleister zu bleiben, oder in Zukunft sogar ein starker, wichtiger Partner im Finanzleben von Kunden werden?

In den nachfolgenden Kapiteln stelle ich Ihnen ein paar Erfolgsfaktoren für Banken vor, um auch heute und morgen noch gut aufgestellt zu sein.



# 1. Erfolgsfaktor: Echter Kundenfokus

Es gibt aus meiner Sicht wenige Themen bei denen Selbstbild (Wie sieht sich die Bank) und Fremdbild (Wie wird sie von ihren Kunden wahrgenommen) so stark divergieren, wie bei der Frage nach dem Kundenfokus. Dass es wichtig ist, kundenorientiert zu denken und zu handeln, darin sind sich die Bankmanager, mit denen ich regelmäßig spreche, einig.

Doch wie sieht es mit der Umsetzung aus? Oft geht es leider sehr schnell, dass der Kunde, der bildlich gesprochen mit uns am Tisch sitzt, im Laufe des Gesprächs immer weiter weg rückt.

Rasch geht es um Segmentierung, Bewertungssystematik, interne Prozesse, regulatorische Vorgaben etc. und der Kunde rückt noch weiter weg und ist bald außer Sichtweite. Vielleicht hilft der Ansatz von Jeff Bezos dabei den Kunden gedanklich mit am Tisch zu haben. Angeblich hat er in Meetings immer einen Stuhl für den Kunden leer gelassen und darauf bestanden, dass möglichst alle Agendapunkte für den virtuellen Kunden relevant sein sollen. Ich kenne Führungskräfte, die Anleihe daran nehmen und symbolisch das Sakko über eine leere Stuhllehne hängen.

## Die Relevanz der Kundenschnittstelle

Es war Steve Jobs der einst gesagt hat: "You must dare to eat up your turnover to the benefit of the customer!"

*„You must dare to eat up  
your turnover to the benefit  
of the customer!“*

**Steve Jobs**



Für eine Regionalbank könnte das bedeuten, vielleicht in Zukunft öfter auch mal Fremdprodukte anzubieten, wenn diese für den Kunden besser passen.

Idealerweise wirft das zumindestens Provision für die Bank ab und vor allem zeigt man dem Kunden Kompetenz. Darüber hinaus beweist man ihm, dass man die für ihn passendste Lösung finden möchte.

Die Märkte werden immer transparenter, die Angebote vielfältiger und Produkte anderer Mitbewerber immer zugänglicher für die Kunden. Somit wird es für die Bank der Zukunft von besonderer Bedeutung sein, als Berater und Dienstleister das Vertrauen Ihrer Kunden zu haben und als Schnittstelle zu fungieren. Auch wenn das bedeutet, das eine oder andere Geschäft nicht selbst zu machen - dafür kommt der Kunde bei seinen Finanzthemen zu Ihnen, weil er sich gut beraten und betreut fühlt.

# 1. Erfolgsfaktor: Echter Kundenfokus

## Die Bedeutung der Unternehmenskultur

Ein wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist die Unternehmenskultur. "Culture eats strategy for breakfast" hat Management Legende Peter Drucker gesagt. Damit meinte er, dass jede Strategie, die nicht von der Unternehmenskultur getragen wird, wenig Chance auf Erfolg hat und graue Theorie bleibt. Das Thema Kundenfokus darf nicht auf die Filialen und Teams beschränkt sein, die direkt mit Kunden zu tun haben, sondern das entsprechende Mindset muss in der gesamten Organisation verankert sein und zur Unternehmenskultur werden. Die Unterscheidung in front-, mid- und backoffice überholt sich zunehmend.

Hören Sie dazu einen kurzen Ausschnitt aus einem Vortrag von Steven van Belleghem zu diesem Thema:

[www.youtube.com/watch?v=beQdKKDyZY4](http://www.youtube.com/watch?v=beQdKKDyZY4)

In der Bank der Zukunft sollte gedanklich jeder durch die Kundenbrille schauen und versuchen die Erwartungen der Kunden zu erfüllen, bzw. zu übertreffen.



*„Culture eats strategy for breakfast.“*

**Peter Drucker**



## 2. Erfolgsfaktor: Zufriedene Mitarbeiter

Es ist ein offenes Geheimnis, dass hohe Mitarbeiterzufriedenheit einer Organisation, sowie einer Bank, auch zufriedener Kunden als Folge hat. Amazon zeigt zwar, dass hohe Kundenzufriedenheit auch möglich ist, wenn die Arbeitsbedingungen teilweise furchtbar sind und die Zufriedenheit der Mitarbeiter eher überschaubar ist, doch das ist wohl die absolute Ausnahme.

Umgekehrt hingegen ist es eine logische Folge, dass sich hohe Motivation in der Belegschaft und Leidenschaft für die Tätigkeit positiv auf die Zufriedenheit der Kunden auswirken. Wie schafft man es jedoch als Bank der Zukunft zufriedene Mitarbeiter zu haben?

### Was motiviert Menschen im Arbeitskontext?

Schon Frederick Herzberg<sup>1</sup> hat in seinen Forschungen in den 50er Jahren des vorigen Jahrhunderts herausgefunden, dass es die sogenannte intrinsische Motivation ist, die zu hoher Arbeitszufriedenheit führt. In seiner 2-Faktoren-Theorie unterscheidet er zwischen Motivations- und Hygienefaktoren. Vereinfacht gesagt, sind erstgenannte direkt auf den Arbeitsinhalt bezogen und können so für Zufriedenheit der Mitarbeiter sorgen. Im Gegensatz dazu können die Hygienefaktoren, wie beispielsweise Gehalt und Boni, lediglich Unzufriedenheit vermeiden, führen jedoch nicht zu Zufriedenheit und hoher Motivation.

Daniel Pink<sup>2</sup>, Autor und Motivationsexperte, greift den Gedanken der intrinsischen Motivation in seinem Buch "Drive" auf und schreibt darüber hinaus von drei zentralen Faktoren, die sich positiv auf die Mitarbeitermotivation auswirken:

### Autonomy

Selbstbestimmung fördert die intrinsische Motivation. Geben Sie also Ihren Mitarbeitern und Teams so viel Autonomie wie möglich. Sie können es in diesem Punkt kaum übertreiben, v.a. dann nicht wenn der Reifegrad der Teams hoch ist. Sorgen Sie in der Bank der Zukunft für flache Hierarchien, wenig Bürokratie und mehr Verantwortung bei den Mitarbeitern, v.a. betreffend Entscheidungsfindung, bzw. Entscheidungskompetenz. Gerade in Banken ist es aus meiner Sicht wichtig, dass Entscheidungen dort getroffen werden können, wo man noch direkt und regelmäßig mit Kunden arbeitet, ihre Anliegen hört und ihre Bedürfnisse versteht. Stellen Sie in der Bank der Zukunft Vertrauen über Kontrolle.

### Mastery

Selbstentwicklung und berufliche Weiterentwicklung sind ebenfalls wichtige Motivatoren für die meisten Menschen. Begleiten Sie als Führungskraft Ihre Mitarbeiter dabei, sich zu verbessern und zu entwickeln. Leidenschaft und Engagement können so entstehen und vielleicht sogar dazu führen, dass manche Menschen einen arbeitsbezogenen "Flow-Zustand" erleben, indem sie besonders motiviert sind und erstaunliche Ergebnisse erzielen können.

<sup>1</sup> Frederick Herzberg, Zwei-Faktoren-Theorie in Kasper/Mayrhofer, Personal, Führung und Organisation, Linde Verlag 2015

<sup>2</sup> Daniel Pink, Drive, Riverhead Books, 2009

## 2. Erfolgsfaktor: Zufriedene Mitarbeiter

Frederic Laloux<sup>3</sup> schreibt in seinem Buch "Reinventing Organizations" darüber, dass Außergewöhnliches möglich wird, wenn wir es wagen, genau so wie wir sind, zur Arbeit zu kommen - ohne Maske (hier ist nicht der Covid-bedingte Mund-Nasenschutz gemeint) und ohne uns zu verstellen. Dafür aber mit unseren Bedürfnissen, Emotionen, bzw. unseren Ecken und Kanten. Im Vertrauen darauf, dass wir respektiert und wertgeschätzt werden, aber auch mit dem Wissen, dass Spannungen und Konflikte zum Arbeitsalltag dazu gehören und man ihnen konstruktiv begegnet.

### **Purpose**

Für immer mehr Menschen entwickelt sich die Sinnsuche zu einer zentralen Triebfeder - auch, oder gerade im Arbeitskontext. Mitarbeitern ist es zunehmend wichtig, dass nicht nur sie selbst einer sinnvollen Tätigkeit nachgehen, sondern auch dass der Arbeitgeber sinnvolle Produkte und Dienstleistungen anbietet und damit einen positiven Beitrag für die Gesellschaft leistet.

Geben Sie in der Bank der Zukunft Ihren Kollegen ein klares Bild davon, wieso sie jeden Tag morgens zu ihrem Arbeitsplatz kommen und was sie gemeinsam bewegen können. Sinn und Zweck haben einen weit höheren Wert für die Organisation als bloße Gewinnorientierung. Je besser sich die Menschen innerhalb eines Unternehmens mit dem Purpose, dem Sinn identifizieren können, desto eher fühlen sie sich auch mit der Organisation verbunden und kommen motiviert zur Arbeit.



*Frederic Laloux „Reinventing organizations“*

<sup>3</sup> Frederic Laloux, Reinventing Organisations, Vahlen 2016

## 2. Erfolgsfaktor: Zufriedene Mitarbeiter

Wie schon eingangs erwähnt, war wohl Banking bereits zu Beginn des Jahres 2020 so herausfordernd wie noch nie zuvor. Und dann schlug im März 2020 auch noch die Corona-Krise mit voller Wucht auf Europa ein und eine Pandemie folgte. Die damit verbundenen zusätzlichen Schwierigkeiten werden den Bankensektor wohl noch länger beschäftigen und auf Trab halten werden.

### VUCA -

#### Verdammt Unangenehme Chaos Aussichten

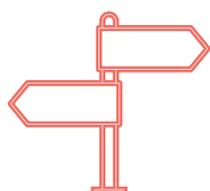
Vielleicht haben Sie schon mal die vier Buchstaben VUCA aneinandergereiht gesehen. Diese stehen für Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit) und bilden wohl die aktuelle Situation im Banking sehr gut ab. Die Auswirkungen verschiedener Einflüsse werden größer, die Unsicherheit wächst, die Komplexität nimmt zu und es gibt scheinbar keine eindeutige Lösung, kein Richtig oder Falsch. Umso wichtiger wird es in dieser Phase zu handeln und nicht in Schockstarre zu verfallen. Das Problem, welches ich allerdings im Zusammenhang mit Entscheidungen, vor allem in großen Unternehmen wahrnehme, ist, dass sie schlicht und einfach nicht getroffen werden. Gerade wenn es darum geht, sich für

innovative Lösungen zu entscheiden, neue Weg zu gehen und auch mal eine gewisse Unsicherheit in Kauf zu nehmen, fehlt anscheinend oft der Mut.

Manchmal kommt es mir so vor, als würden Führungskräfte der zweiten Ebene lieber nicht entscheiden und entsprechend handeln, als eine vermeintliche Fehlentscheidung zu riskieren, die ihnen den Weg zum Vorstand kosten könnte. Oder man holt sich lieber einen Consultant ins Haus, der möglichst renommiert, und somit auch teuer ist, um eine Entscheidung auf Basis der entsprechenden Empfehlung treffen zu können.

In diesem Zusammenhang frage ich mich dann, wie viele innovative Projekte man mit dem Budget, das für das Beratungsunternehmen aufgestellt wird, umsetzen hätte können.

# VUCA



VOLATILITY



UNCERTAINTY



COMPLEXITY



AMBIGUITY

### 3. Erfolgsfaktor: Mutiges Handeln

#### Kunden sind die besten Consultants!

Dabei gibt eine, oder sogar mehrere sehr einfache Möglichkeiten, das Risiko einer etwaigen falschen Entscheidung zu minimieren. Binden Sie doch einfach die wichtigsten Consultants, die sie haben, so gut es geht in die Entscheidung mit ein: Ihre Kunden! Damit meine ich nicht, dass Sie es Ihren Kunden überlassen sollen ob es in der Bank der Zukunft eine Managementebene weniger geben soll oder nicht. Doch gerade im Zusammenhang mit Innovationsprojekten und neuen Ansätzen in der Beratung/Betreuung sind Sie gut beraten empathisch mit Ihren Kunden zu sein und sie so gut es geht zu hören, zu verstehen und die Inputs entsprechend zu berücksichtigen. Ob diese Vorgehensweise nun Co-Creation, Lean-Approach oder Design-Thinking genannt wird ist weniger wichtig. Entscheidend für die Bank der Zukunft und den Erfolg sind vor allem drei Dinge<sup>4</sup>:

- Schaffen Sie eine Arbeitsatmosphäre, die Leidenschaft entfacht und welche zu einem experimentier- und entscheidungsfreudigen, kundennahen Arbeiten motiviert.

- Wählen Sie eine iterative Vorgehensweise. Das bedeutet, rasch loszulegen aber schrittweise vorzugehen um regelmäßig Feedback einzuholen, dieses einzuarbeiten bzw. weitere Prozessschritte ggf. zu adaptieren.  
Die sogenannte "Lösungsoffenheit" aus dem Design-Thinking passt an dieser Stelle gut dazu.
- Geben Sie dem (Projekt-) Team Verantwortung, Zeit und Raum. Die handelnden Personen sollen selbst Entscheidungen treffen dürfen, Risiken eingehen können und die Möglichkeit bekommen zu lernen.



*„My philosophy is that my team comes first, then my customers and in third place, my shareholders. If you do this right, at the end of the road, the shareholders will be satisfied, the customers have become fans and the employees will remain loyal to the company.“*

**Sir Richard Branson**

<sup>4</sup> Ulf Brandes et al., Management Y, Campus 2014



## 4. Erfolgsfaktor: Selbstbestimmung

Menschen, und damit auch Ihre Kunden, sind sehr verschieden. Sie haben unterschiedliche Einstellungen, Grundwerte, Glaubenssätze und sie verhalten sich auch auf unterschiedliche Art und Weise. Das führt dazu, dass Ihre Kunden auch unterschiedliche Erwartungshaltungen an ihre Bank haben. Deswegen ist es wichtig, dass Sie Ihren Kunden so viel Selbstbestimmung wie möglich bieten, wenn es darum geht mit Ihnen und vor allem mit den Menschen in der Bank in Kontakt zu kommen und Ihre Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen.

### **Geben Sie Ihren Kunden das Zepter in die Hand**

Seien Sie auf so vielen Kanälen wie möglich so zugänglich wie möglich. Denn die Art und Weise wie (Neu-)Kunden mit Ihnen Kontakt aufnehmen möchten hängt nicht nur vom Typ Mensch ab, sondern kann auch vom Kontext, bzw. der jeweiligen Situation abhängig sein, in welcher sich der Kunde gerade befindet.

Menschen sind es heute gewohnt selbst zu entscheiden WANN sie mit WEM und über WELCHEN Kanal in Kontakt kommen möchten und wollen dies in der Regel auch selbst initiieren. Umso wichtiger ist es deshalb, den Kunden die Chance zu geben, diese Entscheidungen auch selbst treffen zu können.

### **Moment of truth - Beraterwechsel**

Gerade in den höheren Segmenten, wo auch noch mehr Geld mit den Kunden verdient wird, sind Beraterwechsel oft sehr schmerzvoll für Kunden und manchmal auch ein Moment of truth“ für die Kunde-Bank Beziehung. Kunden nehmen solche Begebenheiten immer mehr zum Anlass, einen Wechsel der (Haus-)Bank zu erwägen und Alternativen zu überlegen.

Vor allem in einer Zeit in welcher alles transparenter wird, immer mehr neue Player am Markt sind und ein Bankwechsel für Kunden mit immer weniger Aufwand verbunden ist. Wäre es nicht großartig, den Kunden in einer heiklen Situation, wie jener eines Betreuerwechsels, positiv überraschen zu können?

*Wer hat die Digitalisierung in  
unserem Unternehmen am  
stärksten geprägt?*

**Der CEO, der Chief Digital Officer  
oder Covid?**

## 4. Erfolgsfaktor: Selbstbestimmung

Die klassische Vorgehensweise wäre dem Kunden wieder einfach einen anderen Berater vorzusetzen und ihn vielleicht sogar über einen Brief in die Filiale zu bestellen, um diese Person kennenzulernen.

In der Bank der Zukunft gibt es eine selbstbestimmte Alternative zu diesem Prozess:

Zeigen Sie Ihrem Kunden – vor Ort oder Online per Link – die digitalen Visitenkarten von Beratern, die gut zu ihm passen könnten.

Auf diesen, gegebenenfalls vorgefilterten Profilen, stellen sich die Berater kurz vor und der Kunde kann sich ein Bild machen.

Lassen Sie so Ihren Kunden selbst entscheiden mit wem er in Zukunft über seine Geldthemen sprechen möchte und überraschen Sie ihn mit dieser Möglichkeit selbst zu entscheiden.

Ein weiterer Vorteil bei solch einer Lösung ist, dass Sie Ihren Kunden bei jedem Gesprächsanlass auch darüber entscheiden lassen können, auf welchem Kanal er denn in Kontakt treten möchte.

Wenn Sie glauben zu wissen WER für Ihre Kunden der richtige Ansprechpartner ist, in welchem Segment der Kunde zugeordnet werden muss und wie er dementsprechend behandelt werden soll, dann bleibt zu hoffen, dass Sie Ihre Einschätzung anhand von vielen, qualitativ hochwertigen und top ausgewerteten Daten treffen und sich nicht auf Ihre Erfahrung oder Ihr Bauchgefühl verlassen.

“Our gutfeeling is useless” schreibt Steven van Belleghem<sup>6</sup> und sagt voraus, dass Data Science und Mathematik in Zukunft gefragte Geschäftsfelder sein werden. Was mich zum nächsten Erfolgsfaktor für die Bank der Zukunft bringt.



*“Our gutfeeling is useless”.*

**Steven van Belleghem**

<sup>6</sup> Steven van Belleghem, Customers the day after tomorrow, Lannoo Campus 2017

## 5. Erfolgsfaktor: Daten und Technologie

William Deming, einer der Gründerväter des lean-approach soll einmal gesagt haben:

“In god we trust, all others must bring data!”

Tatsächlich sind Daten sowie deren professionelle Aufbereitung und Auswertung zunehmend die Grundlage für die meisten Entscheidungen, die wir im Geschäftsleben treffen. Gerade Banken sitzen in der Regel auf einem enormen Datenschatz und ich traue mich zu behaupten, dass die wenigsten diesen Schatz in seinem Gesamtumfang nutzen. Doch neben der Aufbereitung, Analyse und Nutzung der bestehenden Daten lassen sich durch die Vielzahl an Kunden, Konten und Interaktionen natürlich auch gezielt neue Daten gewinnen, deren Aussagekraft für die strategische Ausrichtung der Bank wertvoll sind.

Welche Einsatzgebiete für Daten und Technologie lassen sich für die Bank der Zukunft finden?

### **Operationale Effizienz:**

Im hart umkämpften Finanzmarkt müssen Banken so schlank und effizient wie möglich sein. Mithilfe von Daten und Technologie zur Analyse betrieblicher Prozesse finden Banken Potenziale zur Kostensenkung sowie zum möglichst effektiven Einsatz vorhandener Ressourcen. Im Vertrieb können Banken beispielsweise Wege finden, um Berater und Experten möglichst an jenen Kontaktpunkten zugänglich zu machen, an welchen die Kunden diesen Kontakt wünschen. Gleichzeitig gilt es zu analysieren welche Kanäle von welchen Kunden im Kontakt mit der Bank bevorzugt werden oder welche Filialen behalten bzw. welche geschlossen werden.



*„In God we trust —  
all others must  
bring data.“*

**W. Edwards Deming**

<sup>6</sup> Steven van Belleghem, Customers the day after tomorrow, Lannoo Campus 2017

## 5. Erfolgsfaktor: Daten und Technologie

Der bekannte FinTech Blogger Chris Skinner spricht in diesem Zusammenhang in seinem Blog vom "Omniaccess" Ansatz und führt wie folgt aus: „Banks are not in transition, they are in revolution!“

### Verbesserte Produkte & Dienstleistungen

Banken können beispielsweise analysieren, welche Produkte und Dienstleistungen rentabel sind und welche nicht. Bei welchen Produkten und Randthemen ist der Aufwand sie im Portfolio zu haben größer, als der damit erzielte Umsatz? Darüber hinaus gibt die Analyse von Kundendaten Einblicke in Kundenbedürfnisse in Bezug auf Produkte und Dienstleistungen.

Vor der Einführung neuer Angebote lohnt es sich jedenfalls einen Blick auf relevanten Daten zu machen oder, wie bereits oben erwähnt, die Kunden und ihr Feedback in den Prozess einzubinden. Als Beispiel wird man vielleicht erfahren, dass Kunden eine schnellere und einfachere Möglichkeit wünschen, ihre Einnahmen- und Ausgabenmuster zu verfolgen und zu analysieren.

Oder vielleicht suchen Kunden nach einer Möglichkeit, bei einem Finanzierungsbedarf sofort eine zuvor definierte und bewilligte Linie abrufen zu können ohne erst einen komplizierten Antragsprozess zu starten.

Mit diesen Erkenntnissen können Unternehmen neue und verbesserte Finanzprodukte und -dienstleistungen entwickeln, um die Kundenbedürfnisse besser zu erfüllen und damit einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.



*„Banks are not in transition,  
they are in revolution!“*

**Chris Skinner**

<sup>5</sup> Anders Wolberg-Stok, head of strategy, CITI Bank

## 5. Erfolgsfaktor: Daten und Technologie

Reed Hastings, der CEO von Netflix sagt:

“All ideas are potentially good ideas, but it is the data that decides whether the idea gets implemented or not.”<sup>7</sup>

Beispielsweise hat Hastings selbst vorgeschlagen hat für das Gratismonat im Zuge der Registrierung keine Kreditkartendaten mehr von Neukunden zu verlangen.

Ein A/B Test bei Netflix hat allerdings ergeben, dass die Anmeldungen für eine Mitgliedschaft nach dem Gratismonat ohne bereits hinterlegter Kreditkarte um 40% gesunken wären, weshalb die Idee des CEOs nicht umgesetzt wurde und weiterhin bei der Registrierung die Kreditkartendaten hinterlegt werden müssen.

Allerdings ist es egal von wem in der Hierarchie bei Netflix eine Idee kommt, sie wird immer mit Daten verifiziert.<sup>8</sup>

### Mehrwert für Marketing & Vertrieb

Mithilfe von CRM-Datenanalysen, idealerweise unter Anwendung künstlicher Intelligenz, lassen sich eine Reihe von Kriterien analysieren, um das ideale oder profitabelste Kundenprofil zu ermitteln. Cross-Selling- und Up-Selling-Möglichkeiten können identifiziert werden und als Basis für gezieltere Online-Marketing Kampagnen dienen. Untersuchungen zeigen, dass der Verkauf von Finanzprodukten und -dienstleistungen an neue Kunden deutlich mehr Aufwand ist als jener an bestehende Kunden.

Modernes Marketing ist heute zu einer technisierten Wissenschaft geworden. Eine wichtige Aufgabe für die Bank der Zukunft ist es, möglichst viele sinnvolle Datenpunkte zu installieren bzw. vorhandene zu nutzen.

Für die Auswertung hilft die Technologie, für die richtige Interpretation ist es nach wie vor empfehlenswert auf den Faktor Mensch zu setzen.

*„All ideas are potentially good ideas, but it is the data that decides whether the idea gets implemented or not.“*



**Reed Hastings**

<sup>7</sup> <https://thefinanser.com/2021/01/omniaccess-is-the-strategic-imperative-for-banks-in-the-2020s.html/>

<sup>8</sup> <https://netflixtechblog.com/its-all-a-bout-testing-the-netflix-experimentation-platform-4e1ca458c15>

## 5. Erfolgsfaktor: Daten und Technologie

### Verbesserte Kundenbindung

Daten und Technologie können nicht nur dabei helfen, die profitabelsten Produkte und die Kunden mit dem höchsten Potenzial zu finden, sondern sie spielen auch eine wichtige Rolle bei der Verbesserung der Kundenbindung. Kundengewohnheiten, -präferenzen und -verhalten, werden in der Bank der Zukunft analysiert.

Dadurch wird es möglich, Produkte und Dienstleistungen anzupassen, oder beispielsweise überall dort sichtbar und zugänglich für den Kunden zu sein, wo der Kunde sich bewegt und in Kontakt kommen möchte. In diesem Zusammenhang gilt es auch zu analysieren an welchen touchpoints eine digitale Interaktion genügt, z.B. über einen Bot, bzw. wo eine echte menschliche Interaktion vom Kunden gewünscht wird. Eine niederschwellige, jederzeitige und selbstbestimmte Interaktionsmöglichkeit reduziert jedenfalls die Abwanderungsgefahr, genauso wie die Einbeziehung der Kunden in die Produktentwicklung und das regelmäßige Abholen von Feedback.

### Risikoeinschätzung und Risikominderung

Bei der Einschätzung von Kreditrisiken können klassische Schlüsselkriterien um relevante Datensätze erweitert und mit künstlicher Intelligenz laufend verbessert werden. Neben der Analyse von Kreditportfolios können auch potenzielle Kriminalfälle frühzeitig erkannt oder vorbeugende Maßnahmen ergriffen werden.

Diese Liste hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es gibt bereits jetzt viele weitere Gebiete, in welchen Daten und Technologien sinnvoll genutzt werden und es kommen in Zukunft noch viele weitere Anwendungsgebiete dazu. Jene Banken, die Daten und Technologie nutzen, um Risiken zu managen, die betriebliche Effizienz zu steigern und Produkte und Dienstleistungen bereitzustellen, die den tatsächlichen Kundenbedürfnissen entsprechen, werden besser positioniert sein, um ihre Cost-Income-Ratio zu verbessern, für Kunden attraktiv zu sein und Wettbewerbsvorteile zu erzielen.



## 6. Erfolgsfaktor: Modernes User Interface

Heute recherchieren neun von zehn Kunden Online zu ihren Finanzthemen und lesen sich in das jeweilige Thema ein bevor sie mit der Bank, bzw. ihrem Berater in Kontakt treten. Immer häufiger präferieren Kunden auch bei der Art der Kontaktaufnahme einen Online Kanal. Der menschliche Kontakt ist für die Mehrheit der Kunden auch heute noch von entscheidender Bedeutung und persönliche Beratung wichtig, doch die Kontaktaufnahme erfolgt meist digital. Deswegen ist ein gutes modernes Interface für die Bank der Zukunft von entscheidender Bedeutung.

Man sagt, mit einem Interface ist es wie mit einem Witz - wenn man ihn erst erklären muss, dann ist er nicht gut. Doch was ist ein gutes Interface und wodurch zeichnet es sich aus?

### Das einfache Interface

Was die Menschen heute als knappstes Gut empfinden, obwohl jeder genau gleich viel hat, ist die liebe Zeit. Je knapper etwas ist, desto höher steigt der Wert. Das ist ein einfaches Prinzip, welches ich schon in der Schule gelernt habe und welches heute noch immer Gültigkeit hat.

Ermöglichen Sie Ihren Kunden in der Bank der Zukunft so einfach und rasch wie möglich mit Ihnen in Kontakt zu treten. Der Aufwand für den Kunden um seine Anliegen zu deponieren und in Interaktion zu kommen sollte gegen Null tendieren. Machen Sie es Ihren Kunden so einfach wie möglich

- sich relevante Informationen zu besorgen
- Ihnen wichtige Dokumente zukommen zu lassen
- ein Konto, einen Sparplan oder ein Depot zu eröffnen
- mit Ihnen, Ihren Beratern, Experten und Unterstützern in Kontakt zu kommen
- Beratung in Anspruch zu nehmen

Mir ist bewusst, dass die Sicherheit beim Online-Banking einen sehr hohen Stellenwert hat und dass die 2-Faktor Authentifizierung beim LogIn eine gesetzliche Auflage ist. Doch überlegen Sie welche Funktionen und Interfaces Sie in Ihrer Bank ausschließlich im angemeldeten Bereich anbieten. Ich kenne sehr viele Bankkunden, für die der LogIn zum Online-Banking eine große Hürde ist, weswegen sie manche Zusatzdienste in diesem Bereich schlicht und einfach nicht nutzen. Viele Annehmlichkeiten wie z.B. die Online-Terminvereinbarung würden tendenziell mehr genutzt werden, wenn kein Online-Banking LogIn dafür nötig wäre. Einfach, schnell und verständlich muss das Interface der Bank der Zukunft sein.

Hierfür ist Google ein gutes Beispiel. Das Interface ist dank eines einzigen Eingabefensters sehr einfach gestaltet und führt Sie schnell und direkt zu Ihren Suchergebnissen.

Mittlerweile gibt es sogar noch einfachere Interfaces - nämlich Voice Assistants. In Zukunft werden vielleicht die Voice-Bots darüber entscheiden, welche Marke gekauft wird, wenn die Order lautet, "Alexa, bestelle bitte eine 4er Packung AAA Batterien." Wer weiß, vielleicht könnte schon bald eine möglich Order auch so lauten:

"OK Google, eröffne ein Termingeldkonto bei jener europäischen Bank, die für 1 Jahr Bindung die meisten Zinsen zahlt."

## 6. Erfolgsfaktor: Modernes User Interface

### Das proaktive Interface

Das ideale Interface antizipiert die Kundenabsicht bereits und löst Probleme, bevor sie überhaupt erst auftreten. Im Internet der Dinge (IOT) könnten zum Beispiel Maschinen eine gefährliche Abnutzung bestimmter Teile feststellen und automatisiert den jeweiligen Ersatzteil bestellen.

Auf die Bank der Zukunft übertragen könnte zum Beispiel ein smarterer Algorithmus Kontostände und -bewegungen analysieren und einen bereits bewilligten Überziehungsrahmen vorschlagen, sollte es einmal am Monatsende eng werden. Dieser sollte möglichst mit einem Klick in Anspruch genommen werden können und so transparent gestaltet sein, dass der Kunde sofort weiß zu welchen Konditionen dieser genutzt und auch jederzeit wieder gestoppt werden kann.

### Das personalisierte Interface

Die Erwartungshaltung von Kunden heute ist, dass sie auch in der Online-Welt persönlich abgeholt werden, bzw. personalisierte und relevante Informationen bekommen. Das Konzept einer starren Kundensegmentierung ist aus meiner Sicht mittlerweile überholt.

Eine Systematik in der Betreuung und in der Ansprache darf sich heute nicht mehr danach richten, welcher Kundengruppe ein Mensch zugeordnet ist, sondern danach was denn das Anliegen dieses Menschen ist und in welchem Kontext die Kontaktaufnahme steht. Zur Veranschaulichung hier ein Beispiel: Wenn sich im Supermarkt jemand bei der Wurst anstellt und Sie fragen ihn, ob er den Aktionsschinken probieren möchte,

haben Sie wahrscheinlich eine bessere conversion-rate, als wenn Sie in dieser Situation fragen ob er vielleicht 1kg Tomaten kaufen möchte.

Es gibt heute technische Möglichkeiten, um herauszufinden ob Ihr Website-Besucher im übertragenen Sinn vor der Wurst- oder Gemüse Theke steht.

Im Zweifel fragen Sie einfach kurz beim digitalen oder analogen Reinkommen, wonach ihr Kunde genau sucht. Wenn durch die Beantwortung einiger weniger, einfacher Fragen relevanter Content folgt, sind Ihre Kunden zufrieden und die Chance auf weitere Schritte Richtung Produktabschluss steigt signifikant.

Im Firmenkundengeschäft wird in diesem Zusammenhang auch vom Contextual Banking<sup>9</sup> gesprochen. Über einen Algorithmus werden hier relevanten Daten wie Branche, vorhandene Produkte, (Konto-)verhalten etc. entsprechend analysiert und so der Bedarf ermittelt. Was sonst vom Berater abgefragt wird, kann technisch unterstützt ausgewertet werden um dem Kunden relevante und passende Angebote zu unterbreiten.

<sup>9</sup> <https://paymentandbanking.com/contextual-banking-im-digitalen-zeitalter/>

## 7. Erfolgsfaktor: Das Geschäftsmodell - beyond banking

Als Anfang 2020 noch Bank-Konferenzen stattfinden konnten, war Beyond Banking ein Thema, das teilweise kontrovers diskutiert wurde. Experten stellen sich v.a. die folgende Frage: Kann es sich eine Regionalbank heute noch erlauben, sich rein auf ihr klassisches Kerngeschäft zu fokussieren? Lässt sich mit Geld in der heutigen Zeit überhaupt noch Geld verdienen? Oder ist man nicht schon fast gezwungen über den Tellerrand zu blicken, neue Dienstleistungen anzubieten und das Geschäftsmodell "beyond banking" zu erweitern?

- Sie alle kennen die aktuellen Herausforderungen im Banking
- Null- bzw. Negativ Zinsumfeld - rückläufige Zinsmargen v.a. im Passivgeschäft
- Rückläufige Umsätze im Zahlungsverkehr und Provisionsgeschäft
- Zunehmende Anforderungen seitens Regulatorik und Compliance
- Drohende Kreditausfälle im Privat- wie im Firmenkundenbereich durch die Pandemie und ihre Folgen
- Immer höhere Transparenz und Vergleichbarkeit, nicht nur durch Vergleichsportale
- Rückläufige Loyalität bei Bestandskunden
- FinTechs und BigTechs als neue Mitbewerber

### Die Kundenschnittstelle als zukünftiges Erfolgsmodell

Das zentrale Alleinstellungsmerkmal vor allem bei klassischen Regionalbanken ist wohl die Kundennähe. Durch regionale Verbundenheit, Filialen und dezentrale Standorte einerseits, sowie durch die persönliche Beziehung zu den Kunden andererseits, können sich klassische Banken von Direktbanken und neuen Playern am Markt differenzieren.

Dabei kann durch eine dezentrale Betreuung des Marktes, die regionale Verankerung und das Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Region betont werden.

Sind das Vertrauen und die Beziehung zu Kunden einmal aufgebaut, wäre es fast schade diese nicht auch für weitere Dienstleistungen beyond banking zu nutzen.

Wenn es der Bank der Zukunft gelingt die Hoheit über die Kundenschnittstelle zu haben, dann müssen auch nicht alle Produkte nur mehr notwendigerweise die eigenen Produkte angeboten werden. Carsten Jung, Vorstandsvorsitzender der Berliner Volksbank, hat kürzlich im Payment & Banking Podcast dazu gesagt:



*"Ich würde am liebsten eine Bank betreiben, die gar keine Bank mehr ist. Weil ich einfach auch die Kundenschnittstelle besetzen kann und nur die Dienstleistungen, die ich brauche dazu kaufe... und die beste Lösung für den Kunden anbiete."*

**Carsten Jung**

<sup>10</sup> <https://paymentandbanking.com/warum-volksbanken-mit-fintechs-kooperieren/>

## 7. Erfolgsfaktor: Das Geschäftsmodell - beyond banking

Wenn man die Kundenschnittstelle beherrscht, lassen sich dem Kunden jedoch auch Lösungen anbieten, die ihm nicht nur sein Finanzleben leichter machen. Es gibt mittlerweile immer mehr Beispiele für Regionalbanken, die ihren Kunden Produkte und Dienstleistungen anbieten, die mit dem klassischen Bankgeschäft nicht wirklich was zu tun haben. Vom Betrieb von Parkgaragen, Gewerbeimmobilien, über Assistenz- und Sekretariatsdienstleistungen sowie juristische Hilfestellung für Kunden bis zu Gartenarbeit und anderen Handwerken reicht die Palette der beyond banking Ansätze.

Clifford Jordan, Vorstand der VR-Südpfalz, hat mir im Gespräch erzählt, dass mittlerweile 20% der Gesamterträge der Bank aus Geschäftszweigen generiert werden, die vom klassischen Bankgeschäft unabhängig sind.<sup>11</sup>

Immer öfter sieht man auch Beispiele dafür wie Retailbanken mit neuen Filialkonzepten die dezentralen Standorte besser und effektiver nutzen möchten. Die Deutsche Bank betreibt in ihrem Quartier Zukunft in Berlin ein Cafe und stellt ihren Kunden Meeting- und Veranstaltungsräume zur Verfügung.

### Neue Konzepte mit dem Blick über den Tellerrand

Doch die spannendste Idee zur effektiven Nutzung von Filialen, ist für mich das Projekt Finanzpunkt. Im Raum Frankfurt teilen sich die Taunus Sparkasse und die Frankfurter Volksbank mehrere Filialen. Diese Standorte sind jeweils an vier Tagen der Woche geöffnet, wobei an 2 Tagen die Sparkasse und an den anderen 2 Tagen die Volksbank vor Ort Kunden empfängt. So kann dem Kundenwunsch nach örtlicher Nähe und persönlichem Service nachgekommen werden und trotzdem Geld gespart werden. Auch an anderen Orten in Deutschland, z.B. in der Oberpfalz wird diese innovative Konzept aktuell evaluiert.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass es wohl vor allem für Regionalbanken Sinn macht über den Tellerrand zu blicken. Die große Stärke dieser Dienstleister ist das Vertrauen der Kunden und die oft sehr persönliche Beziehung zu ihren Kunden. Diese Beziehung macht nicht nur das cross-selling leichter, sondern könnte auch genutzt werden um weitere Dienstleistungen anzubieten, die vielleicht nicht ursächlich mit dem Bankgeschäft zu tun haben.



<sup>11</sup> Telefonat von Maximilian Nedjelic mit Clifford Jordan am 04.09.2020

## 8. Erfolgsfaktor: Der Mensch in der Kundenbeziehung

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren um in Zukunft als Bank für Kunden ein relevanter Dienstleister, oder sogar Partner im Finanzleben zu sein, ist der Faktor Mensch. Gerade durch die fortschreitende Digitalisierung und die Transformation vieler Banken zu modernen Organisationen, wird persönliche Interaktion mit echten Menschen immer seltener. Dem Knappheitsprinzip folgend, zeigen wir Menschen eine besondere Vorliebe für knappe Güter und Dienstleistungen, da wir ihnen eine gewisse Exklusivität, bzw. eine höhere Qualität beimessen. Dies führt dazu, dass der Wert dieses knappen Guts automatisch steigt.

Auf das Banking übertragen lässt sich ableiten, dass gerade diese immer seltener angebotene persönliche Beratung und Interaktion weiterhin deutlich an Wert gewinnen wird. Heutzutage präferieren 73% der Kunden Kontakt zu Menschen im Vertriebsprozess, selbst wenn die digitalen Kanäle perfekt funktionieren.

### **Die Corona-Krise als Beschleuniger der Digitalisierung**

Das bedeutet nicht, dass dieser menschliche Kontakt unbedingt live, bzw. nebeneinander sitzend oder stehend stattfinden muss. Auch über digitale Kanäle kann persönliche Interaktion erfolgen. Gerade durch die Corona-Pandemie hat die Nutzung von Online Kanälen einen riesigen Schub bekommen. Banken mussten bereits während des ersten Lockdowns im Frühjahr Filialen schließen und die Möglichkeiten zur Online-Interaktion mit ihren Kunden rasch forcieren. Dadurch haben die Kunden gemerkt, dass

**1. die Banken diese Interaktionskanäle zur Verfügung stellen**

**2. der Austausch mit der Bank über diese "neuen Kanäle" auch funktioniert**

Natürlich kann ein Video-Chat das persönliche Gespräch in der Offline Welt nicht ersetzen, doch wahrscheinlich wird es eine gute Ergänzung sein, selbst wenn es hoffentlich bald wieder möglich sein wird, sich gegenüber zu sitzen und sich zur Begrüßung und Verabschiedung die Hand zu reichen.

Das Jahr 2020 hat jedenfalls gezeigt, dass eine Verzahnung von digital und persönlich immer besser möglich wird und es viele Vorteile mit sich bringt, wenn Mensch und Technik auf smarte Weise verbunden werden.

Viele diesbezügliche Errungenschaften werden bestimmt nachhaltig verankert bleiben, auch wenn es im Laufe des Jahres 2021 wieder eine neue Normalität nach der Pandemie geben wird.

<sup>12</sup> <https://paymentandbanking.com/warum-volksbanken-mit-fintechs-kooperieren/>

## 8. Erfolgsfaktor: Der Mensch in der Kundenbeziehung

### **Mensch & Technik – die stärkste Verbindung seit Hopfen & Malz**

Doch wieso ist diese Verbindung von Mensch und Technik so vielversprechend und wieso ist es so wichtig in der Kundenbeziehung auf den Faktor Mensch zu setzen?

Das menschliche Gehirn lässt sich vereinfacht gesagt in 2 Hemisphären unterscheiden. Die linke Gehirnhälfte ist schwerpunktmäßig für rationale, logische, analytische Aufgaben zuständig. Mit der rechten Gehirnhälfte sind wir Menschen kreativ, emotional, intuitiv, usw.

Die Aufgaben der linken Gehirnhälfte lassen sich mittlerweile zu einem großen Teil technisch unterstützt perfekt lösen. Computer und Algorithmen sind bei diesbezüglichen Aufgaben richtig gut, effizienter als wir Menschen. Doch wenn es darum geht Kunden zu begeistern durch Leidenschaft, Kreativität und Empathie kann keine Maschine uns das Wasser reichen und wird es wohl auch nicht so bald können!

Die digitale Transformation führt dazu, dass Prozesse, unterstützt durch Daten, Algorithmen und Automatisierung immer mehr zur Selbstverständlichkeit werden. Die BigTechs, die GAFAMs, zeigen vor wie diese Technik perfekt dazu genutzt wird, dem Kunden einen raschen und angenehmen Prozess zu bieten.

Diese Firmen sorgen durch den smarten Einsatz von Technik für eine tolle customer experience und setzen den Standard. Mit weniger wollen sich die verwöhnten Kunden nicht mehr begnügen, weshalb alle anderen Firmen zum Nachziehen gezwungen werden. Dies führt

dazu, dass kundenfreundliche Prozesse und smarter Einsatz von Technik immer mehr zur Grundvoraussetzung, zur "commodity" für Unternehmen und auch für die Bank der Zukunft werden. Ein Alleinstellungsmerkmal, ein USP, der Kunden begeistert kann nur über die menschliche Komponente erfolgen.

Gerade wenn die digitalen Kanäle und Interfaces immer besser werden muss auch die menschliche Interaktion auf ein neues, höheres Level gehoben werden! Denn mit diesen oben erwähnten menschlichen Fähigkeiten lassen sich Kunden heute noch positiv überraschen, begeistern und langfristig binden.

### **Menschen machen den Unterschied**

Überlegen Sie wann Sie das letzte Mal so richtig begeistert waren von einem Beratungs- oder Verkaufsprozess - ich bin überzeugt, dass in 95% dieser Fälle ein Mensch involviert war und wahrscheinlich auch genau jenen Beitrag dazu geleistet hat, dass Ihnen diese Situation positiv in Erinnerung geblieben ist.

# Zusammenfassung

Wie kann es einer Bank, einer Sparkasse gelingen, trotz der herausfordernden Rahmenbedingungen, ein Partner im Finanzleben ihrer Kunden zu sein und in Zukunft auch zu bleiben?

## Die Wunderfrage

Stellen Sie sich vor über Nacht ist ein Wunder geschehen. Sie wachen in der Früh auf und freuen sich darüber in einer Bank zu arbeiten, in welcher sich alles um den Kunden dreht. Alle Ihre Kolleginnen und Kollegen sind genauso motiviert wie Sie, gemeinsam daran zu arbeiten den Kontakt für Kunden zu einem richtig angenehmen Erlebnis zu machen.

Durch diese intrinsische Motivation herrscht hohe Arbeitszufriedenheit in der Belegschaft. Ihre Kunden spüren das und freuen sich über den Kontakt mit Ihnen und den anderen Menschen in der Bank. Die Kunden sind so zufrieden, dass sie sich bei jeder finanziellen und manchmal auch bei anderen Fragen an Sie wenden und Sie in ihrem Netzwerk weiterempfehlen.

Das klingt nach einem Traum, oder? Wenn Steve de Shazer, ein bekannter Psychotherapeut und Vertreter der lösungsfokussierten Systemtheorie Ihre Bank beraten würde, hätte er Sie vielleicht zu diesem Gedankenexperiment eingeladen. Wenn er Sie dabei begleitet hätte sich dieses oben angeführte Szenario so richtig schön auszumalen, dann hätte er Sie vielleicht weiter gefragt, wie es denn zu diesem Wunschscenario für wohl alle Banken gekommen ist? Was waren die Schrit-

te, die Sie am Weg dorthin gegangen sind?

## Was waren wichtige Zwischenstationen am Weg zum Ziel und was waren die größten Erfolgsfaktoren?

- Der wahre Kundenfokus? Die Tatsache, dass die Anliegen der Kunden jedem Menschen in der Bank am Herzen liegen, egal in welcher Funktion sie arbeiten?
- Die Zufriedenheit unter den Mitarbeitern in der Bank? Hervorgerufen durch Verantwortung, ständige Weiterentwicklung und das Gefühl eine sinnvolle Aufgabe als Person und als Unternehmen zu erfüllen?
- Der Mut unter den Führungskräften neue Ansätze auszuprobieren und innovative Wege zu beschreiben?
- Die Einbeziehung der Kunden und ihr Feedback bei wichtigen Fragen zu Produkten, Services, oder neuen Ansätzen?

# Zusammenfassung

- Die Möglichkeit für den Kunden selbstbestimmt über die Art und Weise der Interaktion mit der Bank zu entscheiden und dabei viele verschiedene innovative Wege gehen zu können?
- Die Nutzung von Daten und Technologie um Kunden einfache, transparente und personalisierte Angebote anzubieten, welchen von ihnen mit geringstem Aufwand auch digital in Anspruch genommen werden können? Die Erweiterung des Geschäftsmodells und die Nutzung des guten, persönlichen Kontakts zu den Kunden. Die Verbundenheit in der Region und mit den Menschen, die zunehmend auch mit anderen Anliegen den Weg zu Ihnen finden?
- Die persönlichen Beziehungen, die auch in einer modernen Welt und über neue Kanäle gelebt werden. Die dafür verantwortlichen Menschen, die mit Kreativität, Leidenschaft und Empathie, diese vertrauensvollen menschlichen Beziehungen ermöglichen?

Natürlich gibt es kein Erfolgsrezept wenn es darum geht als Bank für bestehende und neue Kunden ein wichtiger

Partner in deren Finanzleben zu sein. Jede Organisation unterscheidet sich in ihrer Entwicklungsgeschichte, ihrer Kultur und in vielen anderen Aspekten.

Banken sind Organisationen in den Menschen arbeiten und somit ein lebendiges System, das sich ständig anpasst und verändert. Die angeführten Erfolgsfaktoren sollen eine Hilfestellung dabei geben, dass Sie sich innerhalb dieser Organisation die richtigen Fragen stellen und diese stetigen und nötigen Veränderungen in eine Richtung steuern, die von Kunden gewünscht und honoriert wird.



## Die baningo GmbH

Die baningo GmbH ist ein stark wachsendes FinTech Unternehmen mit Sitz in Wien und Mitarbeitern an mehreren Standorten in Europa. Seit der Gründung 2015 zählen renommierte Banken und Sparkassen in der gesamten DACH-Region zu unseren Kunden.

Wir sind überzeugt, dass der Faktor Mensch gerade im digitalen Zeitalter in der Kundenbeziehung den entscheidenden Unterschied ausmacht. Deshalb entwickeln wir Softwarelösungen, welche digital und analog auf innovative Art verbinden.

Mit dem Einsatz unserer Applikationen gelingt es Unternehmen nachweislich, den Kontakt zu Neukunden, sowie die Geschäftsbeziehung mit bestehenden Kunden zu intensivieren. Eine unserer erfolgreichsten Lösungen ist baningo-select, auch bekannt als der Beraterfinder. Neben der Entwicklung von IT-Lösungen beraten und begleiten wir Unternehmen rund um das Thema digitale Transformation.



# Management Team



**Harald Meinel**

Co-Founder und Geschäftsführer  
Zuständig u.a. für die Produktentwicklung



**Martin Meinel**

Customer Success  
Management



**Lukas Kupfner**

Head of Businessdevelopment



**Maximilian Nedjelic**

Co-Founder und Geschäftsführer  
Zuständig u.a. für Vertrieb

Autor:

Maximilian Nedjelic

Grafik und Layout:

Katharina Lehr-Splawinski

Herausgeber:

baningo GmbH

Sechskrügelgasse 2/7

1030 Wien

**let's reconnect.**

