

**P R E S S E M I T T E I L U N G****Bankenreport Deutschland 2030**

# **Overbanked is over: In Zukunft deutlich weniger Bankanbieter**

**Frankfurt, 1. Februar 2017 – Die Bankenlandschaft in Deutschland konsolidiert bisher in einem gemächlichen Tempo. Neue digitale Technologie, aggressive neue Wettbewerber aus dem Banken- und FinTech-Umfeld, anspruchsvollere Kunden und ein ungünstigeres wirtschaftliches Umfeld können das schnell ändern. Die Strategieberatung Oliver Wyman hat im „Bankenreport Deutschland 2030“ zwei Szenarien für die zukünftige Bankenlandschaft entworfen. Je nach Szenario verläuft die Marktanpassung kontinuierlich oder disruptiv: Gemeinsamer Nenner ist die Reduktion auf nur noch 150 bis 300 Banken in Deutschland innerhalb der nächsten 10 bis 15 Jahre.**

Der deutsche Bankenmarkt ist fragmentiert mit über 1.600 Banken und mehr als 27.000 Filialen. Auch wenn die deutschen Banken mit ihrer großen Kundenbasis und ihrem stabilen Ertragspool die Niedrigzinssituation bisher überraschend gut abfedern, sind sie im internationalen Vergleich wenig profitabel. Dies wird auch von den Aufsichtsbehörden als Indiz für Überkapazitäten gewertet.

Deutsche Banken müssen mit zunehmendem Wettbewerb aus einem heterogenen Bündel von drei Gruppen rechnen: Auslandsbanken, FinTechs und (überwiegend) globalen Technologieunternehmen. Ein Konglomerat von Angreifern auf traditionelle Anbieter, das die Veränderung des deutschen Bankensystems durch Etablierung neuer Geschäftsmodelle mit besseren Kundenerfahrungen beschleunigt. „Banken in Deutschland hatten über die letzten Jahre einen bemerkenswert stabilen Ertragspool von 115 Milliarden Euro pro Jahr mit einer großen Kundenbasis. Neue Anbieter im Markt wollen daran teilhaben. Für alle wird der Kuchen nicht mehr reichen“, sagt Thomas Schnarr, Bankenexperte bei Oliver Wyman.

Hinzu kommt als Grundmuster die Modularisierung im Banking: Traditionell wurden Finanzdienstleistungen von integrierten Instituten über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg erbracht. Die Digitalisierung ermöglicht nun eine Kombination von Teilleistungen verschiedener Anbieter mit Hilfe von Produktbündlern (Orchestratoren). Kunden decken ihren Bedarf bei Orchestratoren oder Plattformanbietern; ihre Bindung an einen einzelnen Anbieter ist schwach.

## **Zwei Entwicklungsszenarien nachhaltig erfolgreichen Bankings**

Wie wird sich der Bankenmarkt weiter entwickeln? „Den mächtigen Trends unserer Zeit wird sich auch der Bankensektor in Deutschland nicht entziehen können. Konkurrenz innerhalb des Banksektors, mächtige Plattformanbieter von außen und Bankkunden mit höheren Service-Ansprüchen werden Banken dazu zwingen, ihre Geschäftsmodelle und ihr Angebot schärfer auszurichten. Nicht alle mit Erfolg“, ist sich Schnarr sicher.

Die Anzahl der heute noch 1.600 aktiven Banken in Deutschland wird sich der Einschätzung der Berater zufolge deutlich reduzieren. Sie gehen davon aus, dass es in 10 bis 15 Jahren nur noch 150 bis 300 Banken mit nachhaltig erfolgreichen Geschäftsmodellen in Deutschland geben wird.

Banken müssen sich in zwei Dimensionen entscheiden: Wollen sie Bündler von Produkten und Services sein (Orchestratoren) – oder Zulieferer mehr oder weniger spezialisierter Komponenten? Und wollen sie lokal oder überregional tätig sein?

Je nach Geschwindigkeit der Veränderung werden die nachhaltigen Geschäftsmodelle unterschiedlich aussehen: In einem Evolutionsszenario mit geringer Veränderungsgeschwindigkeit können Banken auf ihren bestehenden Stärken aufbauen: Banken mit großer lokaler Verankerung könnten sich etwa zu „Platzhirschen“ entwickeln, die sich stark mit den regionalen Ökosystemen verflechten; während Produktspezialisten als „Monoliner“ der bevorzugte Anbieter für einzelne Dienstleistungen werden können.

Steigt die Geschwindigkeit der Veränderungen, müssen auch die Banken noch stärker reagieren, um ihre Relevanz für Kunden zu behalten: so könnten sie etwa Kunden als „Lotsen durch den digitalen Dschungel“ führen oder als „Unsichtbare Banken“ die Wertschöpfungsketten ihrer Kunden fast unbemerkt unterstützen. Andere Typen wie „Museumsbanken“ mit einem klassischen, integrierten Bankmodell oder Banken des Typs „Telefonzelle im 21. Jahrhundert“, werden ebenso aus dem Markt fallen wie „Zögerer und Zauderer“, die sich nicht für eine klare Ausrichtung entscheiden können.

### **Innovationsfähigkeit und kulturelle Flexibilität gefordert**

Um erfolgreich zu sein, müssen Banken den Oliver Wyman-Beratern zufolge zwei Schlüsselfähigkeiten weiterentwickeln: ihre kulturelle Flexibilität und ihre Fähigkeit zur Innovation. „Dazu gehört mehr Empathie in der Bank-Kunden-Beziehung, kontinuierliche Mitarbeiterentwicklung und eine nachhaltige Transformation der Mitarbeiterrollen“, sagt Alexander Peitsch, Bankenexperte bei Oliver Wyman. Daneben sei aber auch die Schaffung eines innovationsfreundlichen Klimas mit aktiver Orchestrierung eines Technologie-Portfolios, das auch Innovationen von Zulieferern integriert, wichtig.

Gelingt den deutschen Banken das, können sie das weiterhin bestehende starke Fundament nutzen, um nachhaltig erfolgreiche Geschäftsmodelle zu etablieren. „Dafür allerdings werden Banken sich neuen Möglichkeiten öffnen, über das traditionelle monolithische Bankgeschäft hinauswachsen und neue Wege in der Zusammenarbeit mit anderen Marktakteuren – alten wie neuen – wagen müssen“, so Peitsch weiter.

### **Über den Bankenreport Deutschland 2030**

Für den Bankenreport Deutschland 2030 hat Oliver Wyman alternative Szenarien für die Entwicklung der Bankenlandschaft in Deutschland entworfen. Grundlage waren Bewertungen von Trends in Technologie, Nachfrage und regulatorisch-wirtschaftlichem Rahmen unter Rückgriff auf 13 Umfeldparameter. Unterschiedliche Entwicklungsgeschwindigkeiten führen zu Szenarien kontinuierlicher oder disruptiver Entwicklung, deren Konstante die beginnende Modularisierung der Bankprodukte ist.

### **Pressekontakt**

Davina Zenz-Spitzweg  
Communications Manager DACH  
Oliver Wyman  
Tel. +49 89 939 49 243  
Mobil +49 172 5739 774  
[davina.zenz-spitzweg@oliverwyman.com](mailto:davina.zenz-spitzweg@oliverwyman.com)

### **ÜBER OLIVER WYMAN**

Oliver Wyman ist eine international führende Strategieberatung mit weltweit über 4.500 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in rund 30 Ländern. Wir verbinden ausgeprägte Branchenexpertise mit hoher Methodenkompetenz bei Digitalisierung, Strategieentwicklung, Risikomanagement, Operations und Transformation. Wir schaffen einen Mehrwert für den Kunden, der seine Investitionen um ein Vielfaches übertrifft. Wir sind eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies



(NYSE: MMC). Unsere Finanzstärke ist die Basis für Stabilität, Wachstum und Innovationskraft. Weitere Informationen finden Sie unter [www.oliverwyman.de](http://www.oliverwyman.de). Folgen Sie OliverWyman auf Twitter@OliverWyman.