OLIVER WYMAN

# BANKENREPORT DEUTSCHLAND 2030

## NOCH DA! WIE MAN ZU DEN 150 DEUTSCHEN BANKEN GEHÖRT

MARSH GUY CARPENTER MERCER OLIVER WYMAN

MARSH & McLENNAN COMPANIES

# INHALT

MANAGEMENT SUMMARY ..... 4

BESTÄNDIG ODER IN VERÄNDERUNG? ..... 6

IN DEN STARTLÖCHERN FÜR DEN SPRUNG
IN EINE MODULARE ZUKUNFT ..... 14

KARTOGRAPHIE ZUKÜNFTIGER
BANKENLANDSCHAFTEN:
SZENARIEN EINER MODULARISIERTEN WELT ..... 20

VORBEREITEN AUF UNGEWISSHEIT:
INNOVATIONSFÄHIGKEIT UND
KULTURELLE FLEXIBILITÄT ..... 28

AUSBLICK ..... 33

# MANAGEMENT SUMMARY

Seit geraumer Zeit ist der deutsche Bankenmarkt aufgrund seiner Größe, der derzeit guten Verfassung der deutschen Volkswirtschaft und der politischen Stabilität attraktiv – nicht nur für die deutschen Anbieter, sondern auch für Banken und innovative Dienstleister aus dem Ausland. Im Vergleich mit anderen Ländern sticht aber auch eine geringere Profitabilität der Banken hierzulande ins Auge. Ebenso „typisch deutsch" ist die starke Ausprägung der Drei-Säulen-Struktur mit privaten Geschäftsbanken, öffentlich-rechtlichen Anbietern und Genossenschaftsbanken.

Gleichzeitig bewegt sich das deutsche Bankensystem seit längerem – von der Öffentlichkeit oft nur bruchstückhaft wahrgenommen – auf einem evolutionären Konsolidierungspfad. Banken und Filialen verschwinden, in den öffentlich-rechtlichen und genossenschaftlichen Säulen entstehen mehr zentralisierte Strukturen, kurz: die Banksäulen werden in sich schlanker. Insgesamt zeigt sich der Markt gleichermaßen beständig und in Veränderung. Wir glauben aus drei Gründen nicht, dass das so bleibt.

- Es entsteht eine neue „Vierte Säule" aus ausländischen Banken und neuen Wettbewerbern, die den Wettbewerb weiter anheizen wird: zunehmend verschwimmen nun die bisherigen Grenzen zwischen Inlands- und Auslandsbanken, FinTechs, Marktinfrastrukturanbietern und globalen Technologiekonzernen. Diese „Vierte Säule" greift traditionelle Geschäftsmodelle an und verändert die Erwartungshaltung der Kunden.

- Die Modularisierung, die bereits zahlreiche andere Branchen ergriffen hat, setzt sich zunehmend auch im Bereich der Finanzdienstleistungen durch: Banken sind nicht mehr zwingenderweise unangefochtener Herrscher über die Kundenschnittstelle, Produktproduzent und Betreiber der darunterliegenden Plattformen in einem. Vielmehr entwickelt sich die Industrie verstärkt zu einem Ökosystem, in dem Banken teilweise nur noch eine dieser Rollen spielen.

- Und schließlich können sich auch die deutschen Banken den großen Veränderungstreibern unserer Zeit – wie innovativen Technologien, veränderten Kundenansprüchen, Regulatorik und sozio-ökonomischen Trends – nicht entziehen. Je nachdem, welche Veränderung genau sich wie schnell durchsetzt, stehen wir vor einem Evolutions- oder Disruptionsszenario.

Die wesentliche Herausforderung für deutsche Banken wird sein, ein nachhaltiges Geschäftsmodell sowohl für die Evolution als auch für die Disruption zu finden.

**Wer gewinnt, wer verliert?**
Grundsätzlich werden Banken in Zukunft entscheiden müssen, ob sie als Zulieferer oder Orchestrator agieren wollen. Zulieferer stellen Finanzprodukte und Dienstleistungen zur Verfügung, sind Verbindungsglied und besitzen Wissens- oder Skalenvorteile. Der Orchestrator kontrolliert die Schnittstelle zum Kunden und kann auch komplexe Lösungen verschiedener Anbieter zu einer vom Kunden als nahtlos empfundenen Kundenerfahrung bündeln. Welche Geschäftsmodelle überhaupt zugänglich sind, wird aber auch davon abhängen, ob die Bank eine starke regionale Verankerung nutzen kann oder eher überregional ausgerichtet ist.

Sowohl im Evolutionsszenario als auch im Disruptionsszenario wird es nachhaltige Geschäftsmodelle geben, wie den stark lokal orientierten „Platzhirsch", der alle finanziellen Bedürfnisse in einer wirtschaftlich starken Metropolregion abdecken kann oder den „Risikopartner", der in der Lage ist, hoch strukturierte Risiken aufzunehmen und weiterzuverarbeiten. Aber es wird auch eine Reihe von nicht (mehr) nachhaltigen Geschäftsmodellen geben: entweder „Zögerer und Zauderer", der selbst im Evolutionsszenario aufgrund einer unklaren Positionierung an Relevanz verliert, oder die „Museumsbank", die weiterhin vergeblich versucht, erfolgreich alle Produkte und die gesamte Wertschöpfungskette abzudecken.

**Der Blick nach vorne**
Bei aller Ungewissheit über die Zukunft scheint eins sicher: es wird in den nächsten 10-15 Jahren deutlich weniger Banken mit einem nachhaltigen Geschäftsmodell geben. Abhängig von der Veränderungsgeschwindigkeit rechnen wir mit einer Zahl zwischen 150-300 Banken gegenüber heute ca. 1.600 in Deutschland tätigen Banken.

Neben dem Mut zu einer klaren strategischen Positionierung werden Banken vor allem zwei Fähigkeiten trainieren müssen: eine Erhöhung der kulturellen Flexibilität und der Innovationsfähigkeit. Auch wenn dies Eigenschaften sind, die bei Banken bisher typischerweise nicht immer stark ausgeprägt sind, so sind die Voraussetzungen durchaus vorhanden.

Gerade für diese Themen und Veränderungen wird den Führungskräften der Banken eine entscheidende Rolle zukommen – nur sie können durch aktives Vorleben und Veränderungswillen den Weg in die Zukunft weisen.

# BESTÄNDIG ODER IN VERÄNDERUNG?

# ENTWICKLUNG DER FINANZIELLEN PERFORMANCE DEUTSCHER BANKEN

Die letzten Jahre waren für die deutschen Banken herausfordernd. Gleichzeitig mit der Umsetzung umfangreicher regulatorischer Anforderungen, der Verarbeitung der Folgen der Finanzkrise und der Umsetzung von EU-Beihilfeverfahren haben sich die Marktbedingungen grundlegend verändert: durch Niedrigzinsen, durch FinTechs und Digitalisierung und durch verändertes Kundenverhalten. Dennoch sind verschiedene Größen des deutschen Bankenmarktes stabil geblieben – jedenfalls auf den ersten Blick.

Deutsche Banken verfügen über eine große Kundenbasis von Privat- und Geschäftskunden mit einem in den letzten Jahren in Größe und Zusammensetzung stabilen Ertragspool von ca. 115 Milliarden Euro. Sie konnten trotz ihrer hohen Zinsabhängigkeit die Niedrigzinssituation bisher überraschend gut abfedern und zeigen absolut und relativ einen stabilen Zinsüberschuss von ca. 90 Milliarden Euro, wobei anzumerken ist, dass bei einem nachhaltigen Fortbestehen des Niedrigzinsumfelds hier von einer absoluten Verschlechterung auszugehen ist.

**Ertragspool der Banken in Deutschland**

Der Ertragspool der Banken in Deutschland lag in den Jahren 2013 bis 2016 stabil bei im Mittel 115 Milliarden Euro. 60 Prozent davon entfallen auf Privat- und Geschäftskunden und ein weiteres knappes Viertel auf Firmenkunden. Asset Management und Vermögensverwaltung steuern den Rest von einem guten Siebtel bei. Details dazu in der Studie: „European Banking Agenda 2017: Leaving Restructuring, Entering a New World“ von Oliver Wyman.

Auf der Kostenseite konnten die deutschen Banken trotz Belastungen durch Regulierungsauflagen und unaufschiebbare Investitionen den Anstieg der Kosten begrenzen. Ihre Risikokosten waren zwischen 2006 und 2016 im internationalen Vergleich stets gering. Im gleichen Zeitraum stiegen ihre operativen Kosten durchschnittlich nur um 1,4 Prozent p.a. und damit weniger als z. B. bei den Banken in Spanien, Frankreich oder den USA. So weit, so gut.

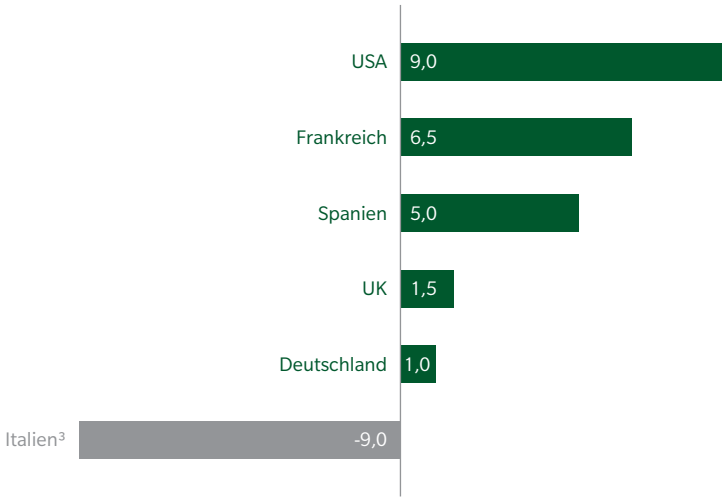
Trotz der Stabilität dieser Parameter und der derzeit sehr guten makro-ökonomischen Voraussetzungen ist das deutsche Bankensystem heute jedoch im internationalen Vergleich wenig profitabel (Abb. 1). Einer der Gründe mag in der Drei-Säulen-Struktur des deutschen Marktes und in der spezifischen Eigentümerstruktur der Banken liegen: Neben ökonomischen Zielen verfolgen insbesondere die öffentlich-rechtliche und die genossenschaftliche Säule übergeordnete Ziele der lokalen Wirtschaftsentwicklung, der flächendeckenden Versorgung mit Bankdienstleistungen und der gegenseitigen Unterstützung. Dies beeinflusst die Renditeerwartungen sowohl der Banken dieser beiden Säulen als auch die des Gesamtmarktes.

Durch die Umsetzung der regulatorischen Agenda[1] und dem damit verbundenen Aufbau von Kapitalpuffern (ausgehend von einer geringen Ausgangsbasis) um ca. 163 Milliarden Euro hat sich die Profitabilität deutscher Banken in den letzten zehn Jahren sogar um ca. ein Drittel reduziert.[2] Ein weiteres Abrutschen haben Banken, insbesondere durch die Auflösung von stillen Reserven, bisher verhindert. Wie weit diese Puffer in die Zukunft reichen, ist fraglich.

Die geringe Profitabilität wird von Marktbeobachtern – auch den Aufsichtsbehörden – als Indiz für Überkapazität gewertet und weckt Zweifel an der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells deutscher Banken. Bei einer Verschlechterung der makro-ökonomischen Situation ist mit einem Anstieg der Risikokosten zu rechnen, was die Profitabilität der deutschen Banken weiter negativ beeinflussen würde.

Als zusätzliches Element kommt eine spezifisch deutsche Art der Konsolidierung der Anbieterlandschaft hinzu.

Abbildung 1: Eigenkapitalrendite deutscher Banken nach Steuern im internationalen Vergleich, 2016 (in %)




[1] Insbesondere Basel 3, BCBS 239, IFRS 9 und MiFID II
[2] Anstieg der Kapitalbasis um >50% seit 2006
[3] Inkludiert einmalige signifikante Abschreibungen auf notleidende Kredit. In den Jahren davor RoE zw. -3 und 3%

# KONSOLIDIERUNG UNTER DER OBERFLÄCHE

Das deutsche Bankensystem befindet sich seit längerem – von der Öffentlichkeit nur bruchstückhaft wahrgenommen – auf dem Konsolidierungspfad: Jedes Jahr verschwinden ca. 40 kleine Banken vor allem im Genossenschafts- und Sparkassensektor.[4] Sie werden entweder von einer größeren Bank in ihrer unmittelbaren Nähe übernommen oder sie schließen sich zu größeren Verbünden zusammen. Damit geht ein umfangreicher Abbau von Filialen und Stellen einher. Die Zentralinstitute des öffentlich-rechtlichen und des genossenschaftlichen Verbundes konsolidieren ebenfalls. Es gibt nunmehr nur noch ein genossenschaftliches Zentralinstitut; die Anzahl der Landesbanken hat sich von zwölf in 2006 auf sieben Institute reduziert.[5] Die Banksäulen werden in sich schlanker.

Innerhalb der öffentlich-rechtlichen und genossenschaftlichen Säule entstehen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zudem mehr zentralisierte Strukturen:

- Zentrale Produkt- und Plattformanbieter für spezifische kunden- und marktrelevante Themen
- Einrichtung zentraler Kompetenzzentren des Gesamtverbundes, für z. B. Ratingmodelle
- Verschmelzung ehemals selbständiger IT-Dienstleister auf einen zentralen Anbieter
- Konsolidierung von Marktfolgetätigkeiten in eigenen Unternehmen

[4] Ca. 95% aller „Bank-Schließungen" entfallen auf den Genossenschafts- und Sparkassensektor
[5] LB Baden-Württemberg, BayernLB, LB Berlin, HSH Nordbank, LB Hessen-Thüringen (Helaba), NordLB, SaarLB

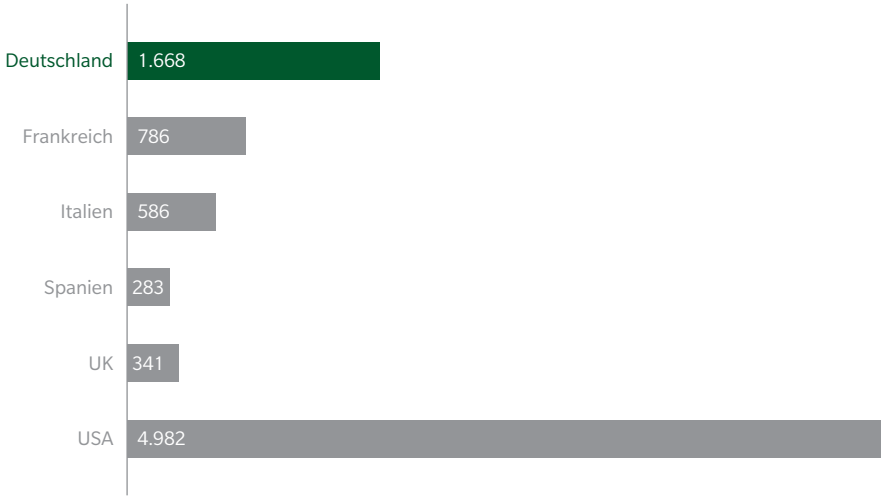
Auch einige wenige säulenübergreifende Aktivitäten lassen sich beobachten, insbesondere in Bereichen, in denen eine umfangreiche Infrastruktur notwendig ist, z. B. in der Wertpapierabwicklung oder im Zahlungsverkehr.

Noch deutet wenig darauf hin, dass sich das typisch deutsche Markt- und Konsolidierungsmuster entscheidend ändert. Zusammenschlüssen über die Säulen hinweg stehen hohe politische Hürden entgegen, und bei den Privatbanken sind die Möglichkeiten für nutzenstiftende Zusammenschlüsse beschränkt.

Daher ist Deutschland mit der Konsolidierung seiner Bankenstruktur bislang weniger schnell vorangekommen als andere Märkte und bleibt weiterhin ein sehr fragmentierter Markt mit über 1.600 Banken (2016) und mehr als 27.000 Filialen (2015) – (Abb. 2).

Gleichzeitig entsteht anderswo gerade eine vierte Säule im deutschen Bankenmarkt.

Abbildung 2: Anzahl Banken, 2017



# DIE „VIERTE SÄULE“ IM DEUTSCHEN BANKENMARKT

Die drei Säulen des deutschen Bankenmarktes stehen bereits seit Jahren unter starkem Druck von ausländischen Banken und neuen Wettbewerbern. Zunehmend verschwimmen nun die bisherigen Grenzen zwischen Inlands- und Auslandsbanken, zwischen Banken, FinTechs und globalen Technologiekonzernen. Es entsteht so etwas wie eine „Vierte Säule“ im deutschen Bankenmarkt, die im Grunde aus einem heterogenen Bündel von vier Gruppen besteht: Auslandsbanken, FinTechs, Marktinfrastrukturanbietern und (überwiegend) globalen Technologieunternehmen.

**Auslandsbanken:**
Große internationale Investmentbanken machen Banken in Deutschland schon seit Jahrzehnten Konkurrenz im Wertpapierhandel und der Kapitalmarktfinanzierung. In den letzten Jahren haben Auslandsbanken auch im deutschen Privat- und Firmenkundengeschäft Fuß gefasst: durch die Nutzung ihrer digitalen Betriebsmodelle, durch aggressive Wachstumsstrategien auf Basis ihrer globalen, effizienten Produktplattformen und zunehmend auch durch Präsenz in der Fläche. Der anstehende Brexit wird zu einer weiter verstärkten Präsenz von Auslandsbanken in Deutschland- und zu Konkurrenz um Kunden und Talente führen – bietet aber auch Gelegenheiten für deutsche Banken, ihrerseits ihre europäische Aufstellung hinsichtlich Effizienz zu überprüfen.

**FinTechs:**
Ursprünglich überzogene Erwartungen – oder Befürchtungen – hinsichtlich einer Verdrängung von Banken durch FinTechs sind mittlerweile relativiert. Geblieben ist die hohe Performance von FinTechs in ausgewählten Spezialdisziplinen des Bankings. Aufbauend darauf nehmen sie insbesondere durch Kooperationsmodelle immer mehr Einfluss auf die Wettbewerbslandschaft.

**Kooperationen zwischen Banken und FinTechs in Deutschland**

| Funktion | FinTech | Kooperation u.a. mit … |
|---|---|---|
| Fotos von Papierbelegen | Gini | Haspa, HVB, comdirect, DKB, ING-Diba, Consorsbank, Deutsche Bank, Commerzbank, Sparda Bank, Sparkassen |
| Konsolidieren von Konten | Figo | Consorsbank, UBS, Deutsche Bank, 1822direkt, Teambank |
| Community-basierte Geldanlage | Wikifolio | Comdirect, sbroker, onvista |
| Kontoeröffnung und Kontoumzug | Fino | Wirecard, Wüstenrotbank, Santander, SWK Bank, Hanseatic Bank, Commerzbank, Volksbanken, PSD Banken, Audi Financial Services, BBB Bank, Degussa Bank, 1822direkt, Sparkassen |
| Procure-to-Pay | Tradeshift | Santander, HSBC, Société Générale |

**Marktinfrastrukturanbieter:**
Neben etablierten und stetig wachsenden Kapitalmarktinfrastrukturanbietern wie Börsen, Clearinghäusern, Wertpapierabwicklungsdienstleistern und -verwahrern (z.B. Deutsche Börse Gruppe, LCH.Clearnet, BNY Mellon) hat sich eine Reihe erfolgreicher Informationsdienstleister, Datenanalysten und Researchboutiquen am Markt positioniert (z.B. Thomson Reuters, Palantir, Autonomous) und ihren Financial-Services-Marktanteil auf Kosten von Banken erhöht. Vor allem die effiziente und kommerzielle Nutzung von großen Mengen von Daten und die zentrale Positionierung inmitten eines Ökosystems sind wesentliche Wettbewerbsvorteile, von denen Banken aber auch profitieren können. Im aktuellen regulatorischen Umfeld können Marktinfrastrukturanbieter gerade dort, wo Banken hohe Investitionen in nicht kundennahe Tätigkeiten vermeiden möchten, Mehrwert bieten und die Gesamtkosten für die Industrie reduzieren. Wir erwarten zunehmend Kooperationen mit Banken, die auf neuesten Technologien basieren.

**Internationale Technologieunternehmen:**
Die zukünftig womöglich bedeutendste neue Wettbewerbsgruppe für deutsche Banken umfasst globale Technologieunternehmen (z. B. Alibaba, Amazon, Facebook, Google, PayPal und andere), die mit ihren weltweit etablierten Kundenplattformen den direkten Zugang zu Bankprodukten revolutionieren können. In diese Gruppe gehören auch Handelsplattformen, Vergleichsplattformen und Peer-to-Peer-Plattformen, die direkte Kundenschnittstellen übernommen haben und effiziente Matching- und Abwicklungsprozesse bieten. Durch ihre technologischen Fähigkeiten und ihren finanziellen Handlungsspielraum wird diese Gruppe eine besondere Bedrohung für traditionelle Bankenmodelle sein. Fraglich ist der Appetit dieser Gruppe, selbst in die Einhaltung der anspruchsvollen Bankenregulierung zu investieren, z. B. im Bereich Dokumentationspflichten in der Kundenberatung im Rahmen von MiFID II.

Deutsche Banken müssen mit zunehmendem Wettbewerb aus allen vier Gruppen rechnen. Die „Vierte Säule" ist daher zunächst primär nicht ein weiterer tragender Stützpfeiler, sondern ein Konglomerat von Angreifern auf traditionelle Geschäftsmodelle, das die Veränderung des deutschen Bankensystems durch Etablierung neuer Geschäftsmodelle und Kundenerlebnisse beschleunigt. Auch wenn manche dieser neuen Wettbewerber zur Zeit noch den Luxus haben, ohne dieselbe regulatorische Dichte wie Banken agieren zu können, so verändert ihr Angebot doch die Erwartungshaltung von Kunden – auch gegenüber den traditionellen Anbietern. Wie wird sich der Bankenmarkt hierzulande getrieben vom politisch-regulatorisch-ökonomischen Umfeld, von technologischer Innovation und verändertem Nachfrageverhalten entwickeln?

# IN DEN STARTLÖCHERN FÜR DEN SPRUNG IN EINE MODULARE ZUKUNFT

# VERÄNDERUNGSTREIBER – NICHT NUR FÜR BANKEN

Die großen Veränderungen unserer Zeit machen auch vor dem deutschen Bankenmarkt nicht halt. Die Treiber lassen sich dabei klar identifizieren: Technologie und Innovation, Kundenverhalten und Nachfrage, politisches und regulatorisches Umfeld sowie die makro- und sozio-ökonomische Entwicklung bestimmen die Zukunft der Banken.

Für jeden dieser Veränderungstreiber (siehe Tabelle) lässt sich ein Spektrum möglicher Entwicklungen definieren: Deren Endpunkte beschreiben auf der einen Seite ein Evolutionsszenario mit moderaten, allmählichen Veränderungen gegenüber dem Status quo, auf der anderen Seite ein Disruptionsszenario mit schneller Entwicklung und hohen Herausforderungen an Banken. Im Evolutionsszenario werden sich neue Ansätze (z. B. Robo-Advice) und Infrastrukturlösungen (z. B. Cloud,

**ÜBERBLICK SZENARIO-AUSPRÄGUNGEN „EVOLUTION“ UND „DISRUPTION“ AUF DER BASIS DER VERÄNDERUNGSTREIBER, TRENDS UND UMFELDPARAMETER**

| VERÄNDERUNGS-TREIBER | | EVOLUTION | | DISRUPTION |
|---|---|---|---|---|
| TECHNOLOGIE UND INNOVATION | MODULARISIERUNG DER WERTKETTE UND CLOUD COMPUTING | Auslagerung der IT-Infrastruktur, API-Welt » | Commoditisierung von IT, Standard-APIs » | Dominanz durch Technologie-unternehmen |
| | PROZESS-TECHNOLOGIEN (Z. B. ROBOTICS, OCR, NLP)[7] | Automatisierung bestehender Prozesse » | Zusätzlich Entwicklung neuer digitaler Prozesse » | Redundanz ganzer Prozessketten |
| | DISRUPTIVE TECHNOLOGIEN (Z. B. BLOCKCHAIN, KÜNSTLICHE INTELLIGENZ) | Neue Use Cases und Proof of Concept » | Ko-Existenz von Infrastruktur-alternativen » | Etablierung eines neuen Infrastruktur-standards |
| KUNDEN-VERHALTEN UND NACHFRAGE | MOBILITÄT UND MULTIKANAL-ANSPRUCH | Mobiltelefon als Ankerpunkt für Banking » | Digitale Vernetzung Beyond Banking » | Adoption künstlicher Intelligenz und Bionik im Alltag |
| | TRANSPARENZ- UND KOSTENBEWUSSTSEIN | Anhaltende Preis-sensitivität » | Zahlungs-bereitschaft für Mehrwertdienste » | Vollständige Commoditisierung |
| | VERTRAUENS-VERLUST | Weitere Markenentladung von Banken » | Banken-positionierung stabil » | Weiterer Bedeutungsverlust von Banken |

[7] OCR: Optical Character Recognition; NLP: Natural Language Processing

Künstliche Intelligenz) als alternative Optionen in bestimmten, klar abgegrenzten Bereichen etablieren. Digitale Technologien am Arbeitsplatz entwickeln sich allmählich mit kalkulierbaren Abläufen und Vorbereitungszeit für die Banken. Im Disruptionsszenario hingegen verändern sich Treiber und Marktstruktur (z. B. Etablierung Vergleichsportale als zentrale Kundenschnittstelle) viel schneller als im Evolutionsszenario: In diesem Szenario ist ein „Weiter wie bisher“ bzw. zu langsame Anpassung die größte Gefahr für aktuelle Marktteilnehmer.

In den nächsten 10-15 Jahren rechnen wir entweder mit einem Disruptions- oder einem Evolutionsszenario. In beiden Szenarien gibt es bei allen Unterschieden eine Konstante: die zunehmende Modularisierung nun auch in der Financial-Services-Branche.

| VERÄNDERUNGS-TREIBER | | EVOLUTION | | DISRUPTION |
|---|---|---|---|---|
| POLITISCH/ REGULATO-RISCH | PROTEKTIONISMUS UND BREXIT | Anhaltende geopolitische Unsicherheit und offener Brexit-Ausgang » | | Verschärfung des Protektionismus und „cliff edge“ Brexit |
| | KAPITALANFORDERUNGEN (BASEL IV, TRIM[8]), CYBER RISK | Stabile bis leicht steigende Kapitalanforderungen » | | Hohe zusätzliche Anforderungen durch steigende Kreditausfälle/ Cyber Events |
| | KUNDEN- UND DATENSCHUTZ (MIFID II[9], GDPR[10] , PSD II[11] ) | Bereitstellung von Kundendaten an Dritte (bei Kundenzustimmung) » | | Kundendaten voll monetarisierbar |
| MAKRO-/ SOZIO-ÖKONOMISCH | NIEDRIG-ZINSUMFELD | Zügiger Anstieg des Zinsniveaus » | Mittelfristig anhaltendes Niedrigzinsumfeld » | Unkontrollierte Zins- und Inflationsentwicklung |
| | WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG | BIP-Stagnation » | Gemäßigtes Wachstum » | Rezession und Umkehrung Kreditzyklus |
| | DEMOGRAPHIE (ALTERS-STRUKTUR, URBANISIERUNG, MIGRATION) | Starke Überalterung, wenig Zuwanderung » | Zuwanderung überwiegt Überalterung » | Unvorhergesehene Bevölkerungs-entwicklung |
| | DIGITAL WORKFORCE | Geringe digitale Aktivierung der aktuellen Belegschaft » | Agile Organisationen unterstützt von Robotics » | Rein digitale Betriebsmodelle |

[8] Trim: Targeted Review of Internal Models; [9] MiFID: Markets in Financial Instruments Directive; [10] GDPR: General Data Protection Regulation; [11] PSD: Payment Services Directive

# DAS GRUNDMUSTER: DIE MODULARISIERUNG VON FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Die beschriebenen Veränderungstreiber wirken bereits seit mehreren Jahren – in spezifischer Ausprägung – auf alle Wirtschaftssektoren. Dabei sind andere Industriezweige, wie z. B. die Automobil- oder Energieindustrie, in ihrer Struktur erheblich verändert worden. Ein wesentliches Grundmuster ist die zunehmende Modularisierung!

Traditionell wurden Finanzdienstleistungen von integrierten Instituten erbracht, die die gesamte Wertschöpfungskette von Distribution, Produktion und Infrastruktur abgedeckt haben. Insbesondere die Digitalisierung ermöglicht nun auch in der Financial Services Industrie eine vereinfachte Kombination von Teilleistungen verschiedener Anbieter in der Wertschöpfungskette. Durch passgenaue Modularisierung der Angebote werden Kunden trotzdem ein Kauferlebnis ohne Brüche oder störende Übergänge zwischen den unterschiedlichen beteiligten Anbietern genießen. Wir erwarten, dass sich dieser Trend auch in der Finanzindustrie durchsetzen wird. Dabei kommt es sowohl auf der Nachfrage- wie auch auf der Angebotsseite zur Modularisierung.

Die Financial Services Industrie wird in zweierlei Hinsicht „modular" werden: (Vollständige) modulare Nachfrage bedeutet, dass Produktanbieter nicht mehr die ausschließliche und direkte Beziehung zu ihren Kunden haben. Vielmehr wählen Kunden – mit Hilfe von mobilen Anwendungen, Apps, Aggregatoren oder Vergleichsplattformen – Produkte oder Teilprodukte von verschiedenen Anbietern. (Vollständig) modulares Angebot liegt vor, wenn Produktanbieter nicht mehr die vollständige Wertschöpfungskette für ein Produkt sozusagen in-house abbilden, sondern wenn die Bereitstellung durch verschiedene Anbieter – auch mit Hilfe von Orchestratoren – geschieht (Abb. 3).[12]

Abbildung 3: Modularisierung von Produktbereitstellung und -nachfrage
Modularisierung findet auf zwei Seiten statt (siehe Definitionsbox)

[12] Siehe auch: Oliver Wyman, State of the Financial Services Reports 2016 („Modular Financial Services") und 2017 („Transforming for Future Value")

**Modularisierung und Kundenschnittstelle**

Bei der Modularisierung hat die Schnittstelle zum Kunden überragende Bedeutung. Neue Anbieter wollen sie besetzen, um primärer Ansprechpartner der Kunden zu werden. Im Firmenkundenbereich ist der Procure-to-Pay-Zyklus ein prominentes Beispiel. Such- und Bestellplattformen, wie z. B. Amazon oder Alibaba, versuchen, die gesamte Wertschöpfungskette zu kontrollieren, indem sie Leistungen, die sie nicht selbst anbieten, von anderen hinzukaufen. Im Privatkundenbereich sind die Bereitstellung von mobilen Services sowie die Vernetzung von Endgeräten und Anwendungen Mittel zum Zweck.

# AUSGANGS- UND ZIELPOSITIONEN FÜR BANKEN: WER HAT MORGEN DAS SAGEN?

Koch oder Kellner? Zulieferer oder Orchestrator? Grundsätzlich können Banken in einer modularisierten Welt eine von zwei möglichen Zielpositionen anstreben – mit weitreichenden Konsequenzen für ihr gesamtes Geschäftsmodell und ihre Profitabilitätsquellen.

**Position Zulieferer:**
Zulieferer stellen Finanzprodukte und Dienstleistungen zur Verfügung oder sind Verbindungsglied zwischen verschiedenen anderen Teilnehmern, indem sie z. B. eine spezifische Infrastruktur bereitstellen. Zulieferer spezialisieren sich typischerweise auf bestimmte Elemente der Wertschöpfungskette und verfügen über Wissens- oder Skalenvorteile, die es ihnen ermöglichen, ihren Beitrag zur Wertschöpfungskette wettbewerbsfähig anzubieten.

**Position Orchestrator:**
Der Orchestrator spielt die zentrale Rolle in einer Wertschöpfungskette: Er kontrolliert die Schnittstelle zum Kunden und kombiniert Dienstleistungen und Produkte aus eigener und fremder Herstellung, um Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Ein Orchestrator genießt höhere Freiheitsgrade und Gestaltungsmöglichkeiten als andere Akteure in der Wertschöpfungskette.

Insofern gerät das bekannte Bild ins Wanken: Nicht mehr der Koch, sondern der Kellner als Mittler zum Kunden ist die mächtigste Figur im Geschehen. Mit beginnender Differenzierung in Orchestrator und Zulieferer stellt sich Banken die Frage, welche dieser beiden Positionierungen sie in Zukunft einnehmen wollen – und können. Ihre Möglichkeiten werden maßgeblich bestimmt von ihrer jeweiligen Ausgangslage.

Die Struktur des deutschen Bankenmarktes wird auf der einen Seite geprägt von vielen eigenständigen, lokalen Banken, konzentriert auf ihren jeweiligen Standort (Archetyp lokale Bank). Ihnen gegenüber stehen größere, überregional und zentral organisierte Strukturen, wie die großen Privatbanken oder die zentralen Institute der öffentlich-rechtlichen und der genossenschaftlichen Säule (Archetyp überregionale Bank).

Je nachdem, in welchem Szenario sich die deutsche Bankenlandschaft wiederfinden wird, können unterschiedliche Bankenlandschaften entstehen.

# KARTOGRAPHIE ZUKÜNFTIGER BANKENLANDSCHAFTEN

# WER SICH ENTSCHEIDEN KANN, IST KLAR IM VORTEIL: BANKENMODELLE IM EVOLUTIONSSZENARIO

Im Evolutionsszenario erlaubt die Stabilität des deutschen Bankenmarktes den Marktteilnehmern eine schrittweise Anpassung an die Veränderungen. Bereits heute erkennbare Tendenzen der Fokussierung auf Regionen oder auf ein bestimmtes Produkt werden verstärkt. Die grundsätzlichen Geschäftsmodelle bestehen zwar im Kern fort, jedoch positionieren sich die Banken in diesem Szenario als Orchestrator oder als Zulieferer (Abb. 4).

**Positionierung als „Orchestrator" mit regionaler Schwerpunktbildung**
Lokalen Banken steht die Möglichkeit offen, als Orchestratoren ihre geographische Nähe zum Kunden zu nutzen und sich zu einem unverzichtbaren Bestandteil des Ökosystems einer Region weiterzuentwickeln („Platzhirsche"). Durch eine enge Vernetzung mit anderen lokalen Einheiten des öffentlichen Lebens – in Wirtschaft, Kultur, Bildung, etc. – behaupten sie sich als Anbieter umfassender Finanzdienstleistungen. Über eine flexible Technologie-Architektur werden Zulieferer und Dienstleister (bspw. für Multibank-Aggregation oder Cloud-Lösungen) angebunden, um Kunden umfassende Lösungsangebote bieten zu können Die zunehmende Konsolidierung im öffentlich-rechtlichen und im genossenschaftlichen Bereich auf lokaler Ebene unterstützt diese Entwicklung durch das Entstehen größerer handlungs- und veränderungsfähigerer Einheiten.

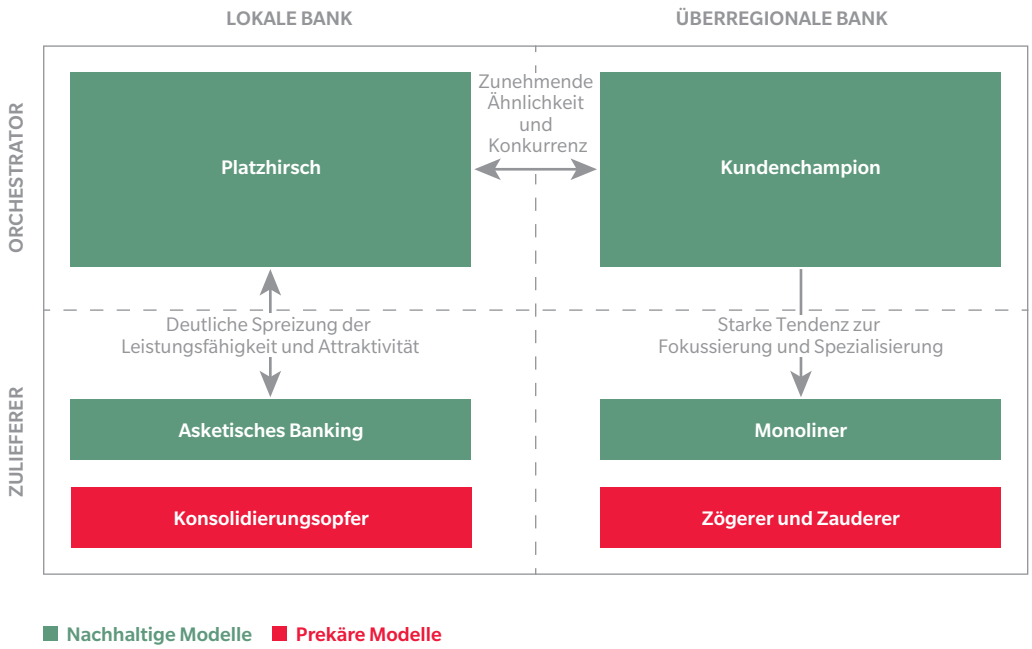
Die härteste Konkurrenz dieser „Platzhirsche" werden die „Kundenchampions" sein, zentral organisierte Banken, die sich optimal auf die Bedürfnisse ihrer Kunden einstellen, sodass sich ihr Modell in Leistungsfähigkeit und Auftritt dem der Lokalbanken annähert. Diese Entwicklung wird sich vor allem in wirtschaftlich starken, urbanisierten und in Metropolregionen durchsetzen.

**Positionierung als „Zulieferer" durch Konzentration des Produktangebotes**
Um sich als Zulieferer, d.h. Bereitstellung einer Grundversorgung oder eines bestimmten Wertschöpfungsschritts, im Evolutionsszenario erfolgreich zu positionieren, müssen sich sowohl lokale als auch überregionale Banken auf ein fokussiertes Leistungsspektrum beschränken. Für eine lokale Bank kann dies z. B. die Bereitstellung eines klar definierten Dienstleistungsportfolios rund um das Konto sein, denn insbesondere in wirtschaftlich schwächeren Regionen werden weniger Finanzdienstleistungen nachgefragt („Asketisches Banking"). Überregionale Banken werden sich auf ein bestimmtes Produkt (z. B. Konsumentenfinanzierung) ähnlich den bereits heute bestehenden „Monolinern" oder auf bestimmte Schritte in der Wertschöpfungskette wie z. B. bereits heute bestehende Infrastrukturanbieter konzentrieren („Quasi-Monoliner").

**Weder – noch: Das Dilemma der Halbherzigen**
Die skizzierten Modelle bieten die Möglichkeit für eine nachhaltige Positionierung. Jedoch besteht selbst im gemächlichen Evolutionsszenario die Gefahr einer weiteren Erodierung der Profitabilität lokaler Banken, denen weder eine starke regionale Verankerung noch eine Positionierung als Minimalversorger gelingt. Diese werden der weiteren Konsolidierung innerhalb ihres Sektors zum Opfer fallen („Konsolidierungsopfer"). Überregionale Banken, die weder auf Kunden- noch auf Produktseite eine besondere Stärke ausbilden, werden ihre Differenzierung verlieren und bei einer immer weiter erodierenden Profitabilität durch den zunehmenden Wettbewerb und immer weiter erodierender Profitabilität vom Markt verschwinden („Zögerer und Zauderer").

Ob Banken jedoch den Luxus haben werden, sich schrittweise zu entwickeln, ist fraglich. Viele Anzeichen deuten darauf hin, dass Banken sich deutlich schneller verändern werden müssen und sich in einem Disruptionsszenario wiederfinden.

Abbildung 4: Evolutionsszenario: Nachhaltige und prekäre Positionierungen von lokalen und überregionalen Banken als Orchestratoren bzw. Zulieferer.




**Platzhirsch**
- Lokaler Allfinanzanbieter
- Angepasst auf lokale Wirtschaft und Bedürfnisse
- Intelligente Nutzung von überregionalen Angeboten auch jenseits der Verbünde (auf Basis flexibler Technologie-Infrastruktur)
- Starke Eigenmarke
- Verbindung zu anderen lokalen Services (z. B. e-mobility, etc.)
- Starkes Engagement in der lokalen Community (z. B. Kunstförderung)
- Vor allem in Ballungsräumen und wirtschaftlich starken Regionen

**Asketisches Banking**
- Bereitstellung einer lokalen Grundversorgung
- Kostenführerschaft, Effizienz und eingeschränktes Produktportfolio angepasst auf lokale Bedürfnisse

**Asketisches Banking**
- Nachhaltig subkritische Masse

**Kundenchampion**
- Stark kundenorientierte Aufstellung (z. B. Fokus auf Sektoren, Verknüpfung zu nicht finanziellen Dienstleistungen, etc.)
- Wesentliche Fähigkeiten: Umsetzung von Innovation und Magnet für Talente
- Fähigkeit zur Investition und Risikoappetit als Differenzierungsfaktor
- Nutzung von Plattformen (Grundvoraussetzung: flexible Technologie-Infrastruktur) sowohl zur Kundengewinnung als auch zum Bezug von Produkten

**Monoliner**
- Spezialist in einem spezifischen Produkt oder Bereich der Wertschöpfungskette
- International wettbewerbsfähig und/oder nicht ersetzbar

**Zögerer und Zauderer**
- Nur halbherzige Positionierung
- Abschmelzen der Bedeutung

# BANKEN VON ÜBERMORGEN: BANKENMODELLE IM DISRUPTIONSSZENARIO

Bei einer schnellen Entwicklung werden neue Ansätze (z. B. bargeldlose Bezahlsysteme analog den nordeuropäischen Bankenmärkten) und Infrastrukturlösungen (z. B. Cloud, RPA, künstliche Intelligenz) in einem Disruptionsszenario zu einer kritischen Infrastruktur, die Banken zwangsläufig übernehmen müssen – mit der Gefahr, dass ganze Prozessketten ihrer Organisation obsolet werden. In diesem Szenario löst sich die Beziehung zwischen traditioneller Bank und Kunde schnell, die Transparenz im Markt ist hoch und es kommt zu einem schnellen, umfassenden Durchbruch von digitalen Technologien am Arbeitsplatz (mehr als 50% Rationalisierung) mit drastischen Folgen für Beschäftigung und Vergütung im Banking. Insbesondere verliert die Unterscheidung zwischen lokalen und überregionalen Banken an Bedeutung. Sechs Bankenmodelle sind im Disruptionsszenario möglich (Abb. 5).

**Positionierung als „Orchestrator“: So muss Technik sein!**
Sowohl lokalen als auch überregionalen Banken kann es gelingen, sich für ihre Kunden als Orchestrator und in dieser Rolle als Zugangstor zur modularisierten Welt der Finanzdienstleistungen zu positionieren: Im Disruptionsszenario übersteigen Vielfalt und Komplexität der angebotenen Financial Services oft Verständnis und Geduld sowohl der Individual- als auch der Firmenkunden. Anbieter, die ihren Kunden ein optimales Angebot erstellen, es erklären und liefern (auch zugekaufte Komponenten), stiften dadurch für ihre Kunden nachhaltigen Nutzen („Lotse im Financial Services Dschungel“).

Bessere technologische Möglichkeiten ermöglichen es insbesondere überregionalen Banken sich nahtlos in Kundensysteme einzubinden (z. B. Abwicklung Zahlungsverkehr oder Bereitstellung von Liquidität) Kunden werden zunehmend nach finanziellen Lösungen suchen, bei denen sie nicht mehr mit einer Bank im tagtäglichen Geschäft direkt in Kontakt treten müssen („Unsichtbare Bank“).

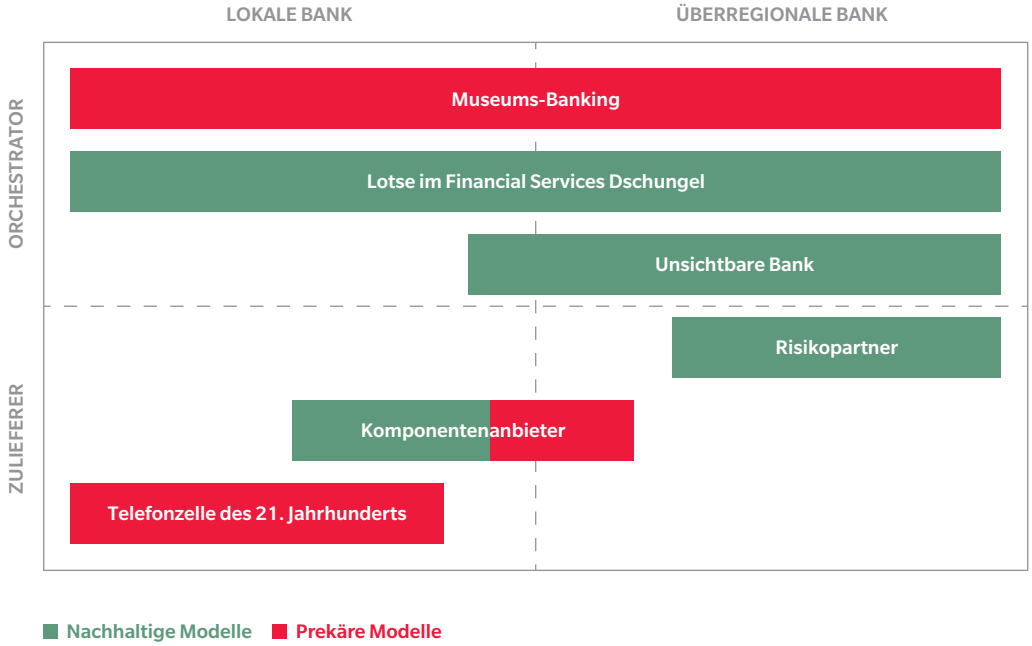
Auch Leistungen von Banken, die Kunden eine Risikoübernahme in Bereichen anbieten, die außerhalb der üblichen Parameter liegt und in denen z. B. über Kreditplattformen keine Nachfrage mehr gefunden werden kann, werden als „Risikopartner“ weiterhin gefragt sein. Analog zur „Unsichtbaren Bank“ sind im „Risikopartner“-Modell überregionale Banken auf Basis ihrer Größe (Diversifizierungspotenzial und Vorhalten von notwendigem Knowhow) im Vorteil gegenüber lokalen Banken.

Marktteilnehmer, unabhängig ob lokal oder überregional, die an einem klassischen, integrierten Bankmodell festhalten, werden in einem stark veränderten Umfeld ähnliche Schwierigkeiten haben wie z. B. ehemals erfolgreiche Kaufhäuser oder veränderungsresistente Hersteller von Elektronik-Hardware („Museums-Banking“).

**Positionierung als „Zulieferer“: Skalenvorteile helfen beim Überleben**
Reine „Komponentenanbieter“ werden im Disruptionsszenario das Schicksal der Zulieferer in anderen Branchen im Guten wie im Bösen teilen: Gelingt es ihnen, ihr Produktportfolio kontinuierlich zu erneuern und nutzen sie ausreichend Skalenvorteile, haben sie große Chancen auf eine dauerhafte Positionierung. Als kleinere, weniger innovative Anbieter werden sie untergehen. Für eine dauerhafte Positionierung wird es wahrscheinlich notwendig sein, Leistungen über den deutschen Markt hinaus wettbewerbsfähig anzubieten, um die mit einem größeren Markt verbundenen Skalenvorteile (z. B. im europäischen Bankenmarkt) nutzen zu können.

Die Ausdünnung von Infrastruktur, wie sie auch schon in anderen Bereichen – wie z. B. bei Einkaufsmöglichkeiten, Schulen, Postfilialen oder Telefonzellen zu beobachten ist – wird im Disruptionsszenario besonders die lokalen Banken treffen. Der Nutzen der lokalen Nähe einer Bank zum Kunden geht gegenüber heute noch viel stärker zurück („Telefonzelle im 21. Jahrhundert“).

Abbildung 5: Disruptionsszenario: Nachhaltige und prekäre Positionierungen von Banken als Orchestratoren bzw. Zulieferer




**Museums-Banking**
- Fortführung von nicht mehr tragfähigen und zeitgemäßen Strukturen als integrierter Vollanbieter mit Abdeckung der gesamten Wertschöpfungskette

**Lotse im Financial Services Dschungel**
- Banken werden zum Bindeglied zwischen Technologie und Mensch
- Betreuungs-, Erklärungs- und Maklertätigkeiten stehen im Vordergrund, ergänzt um Eigenprodukte
- Filter zwischen mannigfaltigen Angeboten und Kunden

**Unsichtbare Bank**
- Bereitstellung von Zugängen zu allen Finanzangeboten
- Volle Einbindung in Kundensysteme
- Automatisierte Abwicklung von Geschäften über Smart Contracts innerhalb vorgegebener Parameter

**Risikopartner**
- Übernahme von Transformationsrisiken jenseits der marktüblichen Parameter
- Spezialisten in strukturierten, spezifischen Produkten, Assets und Kunden

**Komponentenanbieter**
- Modulanbieter für grundlegende Bankeninfrastrukturleistungen (Konto- und Bezahlinfrastruktur, automatisierte Risikonahme, lokale Risikoanalyse)
- Veredelung durch Dritte/ Gesamtproduktanbieter

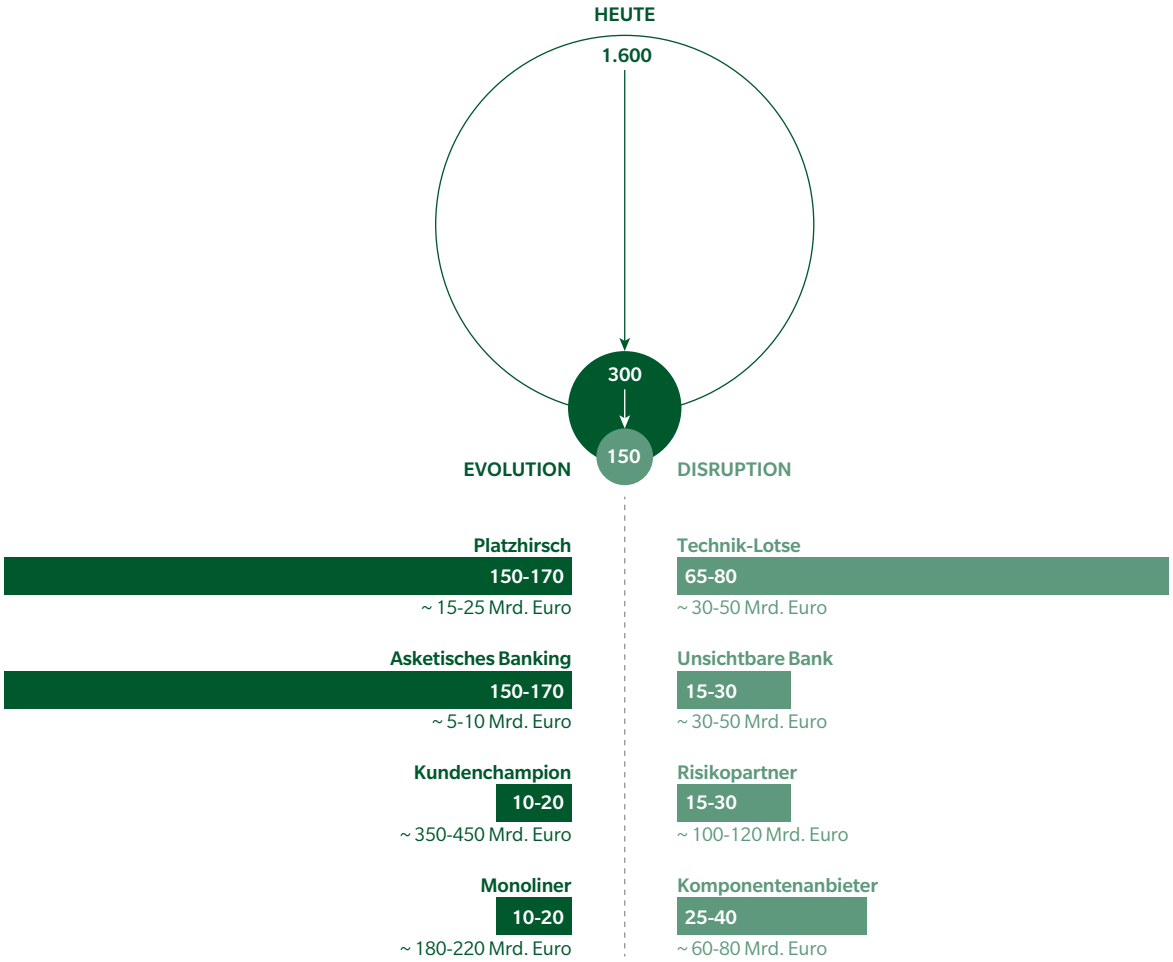
**Telefonzelle des 21. Jahrhunderts**
- Vollkommener Verlust der vom Kunden wahrgenommenen Wertschöpfung
- Anhaltender Kostendruck auf dezentrale Strukturen

# STRUKTUR VON ÜBERMORGEN: DEUTLICH WENIGER ABER FOKUSSIERTE ANBIETER

Aktuell gibt es in Deutschland mehr als 1.600 Banken mit einer durchschnittlichen Bilanzsumme von ca. 5,2 Mrd. Euro (4,0 Mrd. Euro in 2006). Wie wirken sich die Szenarien auf die bestehenden Marktteilnehmer aus? In beiden Szenarien erwarten wir eine deutliche Reduktion der Marktteilnehmer in nachhaltigen Geschäftsmodellen, die – verursacht durch die notwendigen strategischen Geschäftsmodellinvestitionen als Antwort auf die sich verändernden Marktstrukturen in fragmentierten Märkten – nicht erfolgreich realisiert werden können (Abb. 6).

Dabei gehen wir davon aus, dass in der Abwägung zwischen den Szenarien die Anzahl der Marktteilnehmer eher bei ca. 150 als bei 300 liegen wird. Nicht nur verändern neue Wettbewerber und ein sich verändertes Kundenverhalten die Kunden. Kleine Markteilnehmer sehen sich auch der Herausforderung gegenüber, für die notwendigen strategischen Geschäftsmodellinvestitionen ausreichende Investitionsmittel und Mitarbeiterressourcen bereitzustellen, um die Veränderungen zu finanzieren und zu steuern. Vor dem Hintergrund des Trends hin zu größeren Einheiten werden für Privatbanken Fragestellungen um grenzüberschreitende Fusionen auch in Zukunft relevant bleiben, während die öffentlich-rechtliche und die genossenschaftliche Säulen vor der Herausforderung stehen, stärker als jeweils eine Einheit zu agieren.

Abbildung 6: Anzahl Institute mit durchschnittlicher Bilanzsumme je Institut, in Mrd. Euro



ES WIRD EINE DEUTLICHE REDUKTION DER ANZAHL AM MARKT AKTIVER BANKEN GEBEN.

WIR GEHEN VON BANKEN MIT NACHHALTIG ERFOLGREICHEN GESCHÄFTSMODELLEN IN EINER GRÖSSEN-ORDNUNG VON 150 BIS 300 BANKEN IN DEUTSCHLAND AUS.

# VORBEREITEN AUF UNGEWISSHEIT: INNOVATION UND KULTURELLE FLEXIBILITÄT

Wie sollen deutsche Banken sich auf die in den Szenarien skizzierten Veränderungen vorbereiten? Wie sollen sie sich jetzt positionieren in einem Umfeld, das sich doch gerade erst entwickelt und noch viele Unwägbarkeiten birgt?

Banken sind gezwungen, die entstehenden Trends schneller zu erkennen, sie besser zu verstehen und ihre Auswirkungen für die eigene Organisation zu antizipieren. Dann können sie auf diese Trends reagieren und Entscheidungen zu Ausrichtung und Positionierung treffen. Dafür allerdings müssen Banken sich neuen Möglichkeiten öffnen, über das traditionelle monolithische Bankgeschäft hinauswachsen und neue Wege in der Zusammenarbeit mit anderen Marktakteuren – alten wie neuen – wagen. Das ist neu – und nicht trivial. Über welche Fähigkeiten müssen Banken verfügen? Aus unserer Sicht müssen Banken zwei wesentliche Kompetenzen (weiter) entwickeln, um auch in Zukunft flexibel in ambivalenten Umgebungen handlungsfähig zu sein:

- Sie müssen ihre Organisationen in kultureller Flexibilität trainieren
- Sie müssen ihre Fähigkeit zur Innovation verbessern, um neue Lösungen und neue Positionierungen in alternativen Szenarien zu ermöglichen

# KULTURELLE FLEXIBILITÄT – VORAUSSETZUNG FÜR ANPASSUNG UND INNOVATION

Die in den Szenarien angedeuteten massiven Veränderungen werden hohe Ansprüche an Management und Mitarbeiter stellen. Dabei wird das Arbeitsangebot knapper (z. B. durch Demographie und neue digitale Fähigkeiten) und die Struktur der Arbeit ändert sich durch z. B. Automatisierung und Künstliche Intelligenz. Alles davon ist viel diskutiert – und in der Praxis oft ignoriert.

Dauerhafte Veränderungen aber müssen implementiert, ein tiefgreifender Wandel der Rollenprofile konzipiert und durchgeführt werden (Transformation statt reinem Change Management). Die wenigsten Unternehmen sind bisher bereits in einen strukturierten Prozess eingetreten, um die dafür notwendigen Veränderungen zu identifizieren, zu initiieren und durchzuführen. Vor allem auf folgenden Feldern sehen wir große Herausforderungen zur Veränderung der Unternehmenskultur:

**Die Bank-Kunden-Beziehung: Empathie in „high impact situations“**
Die menschliche Beziehung bleibt elementar für jede Bank-Kunden-Beziehung. In kritischen Situationen werden Privatkunden (z. B. bei der Baufinanzierung) und Firmenkunden (z. B. bei komplexen Finanzierungen) persönliche Beratung benötigen. Werden „Standardleistungen“ in Zukunft komfortabel, fehlerfrei und zeitnah von Robotern erbracht, dürfte die Bank-Kunden-Beziehung als Differenzierungsfaktor sogar wichtiger werden.

Um eine umfassende Beratung in „high impact situations“ erbringen zu können, sind zwei Fähigkeiten zwingend notwendig: ein hohes Maß an Empathie und umfassende Produktkenntnisse zur bestmöglichen Lösung (unter Nutzung von technologischen Möglichkeiten) für das Problem des Kunden. In der Praxis ist die Kombination beider Fähigkeiten in einer Person selten. Da dieses Talentprofil in Zukunft jedoch dominieren wird, müssen Banken sich fragen, wie Mitarbeiter auf breiter Front dahingehend ausgebildet werden, und wie die wenigen „Allrounder“ optimal eingesetzt und technisch alle Beschäftigten unterstützt werden können.

**Mitarbeiterentwicklung durch kontinuierliche Förderung**
Bankmitarbeiter stehen durch die Veränderungen zwei ursächlichen Herausforderungen gegenüber. Zum einen ist im Vergleich zum Ist-Zustand ein tiefergreifendes Verständnis über technische und digitale Elemente, sowie die sich ergebenden Nutzungsfelder aus neuen Technologien notwendig, um Kunden umfassend und lösungsorientiert beraten zu können. Zum anderen ändern sich die Formen der Zusammenarbeit, bspw. agiles Zusammenarbeiten in interdisziplinären Teams.

Manche Banken führen dazu umfangreiche Fortbildungsmaßnahmen durch, jedoch ähneln diese Programme noch zu oft einer lediglich „passiven Beschulung“ im Minimalprogramm, und Antworten zu veränderten Qualifikationsanforderungen oder Umfang der Belegschaft werden vermieden. Es ist jedoch wichtig, diese Fragestellungen bereits jetzt zu adressieren, da ein Umbau nicht kurzfristig erfolgen kann, sondern kontinuierlich über die gezielte Ausweitung von agilen Arbeitsprinzipien von einer Organisationseinheit in die nächste erfolgen muss.

**Schaffung eines innovationsfreundlichen Klimas**
Oft passt die Grundausrichtung von Banken nicht zu einer innovationsfreundlichen Kultur. Vor dem Hintergrund der Veränderungsgeschwindigkeit im digitalen Zeitalter sind z. B. lediglich vier Software-Release-Zyklen im Jahr nicht mehr zeitgemäß. Für das Bankmanagement wird es entscheidend sein, eine kontrollierte Veränderung zu planen und die Gesamtorganisation stärker auf eine Außenfokussierung (Kundennutzen als Maßstab) auszurichten.

Banken bringen „von Haus aus“ auf vielen Feldern nicht die Idealvoraussetzungen für Innovationen mit, u.a. aufgrund von komplexen legacy-Systemen, die keine flexible Anbindung Dritter erlauben. Aber Innovationen bei Produkten und Services sowie Kooperationen mit Marktteilnehmern auch außerhalb des homogenen Bankenzirkels sind ein ‚Muss‘ für marktfähige Angebote in den Szenarien einer modularisierten neuen Financial Services Welt.

# INNOVATION IM BANKING! ABER WIE?

**Warum Innovation in Banken stattfinden muss**
Für bestimmte Services und Produkte können viele Banken in Zukunft wahrscheinlich keine wettbewerbsfähigen Leistungen mehr anbieten, da durch Größen-, Qualifikations- und Ressourcennachteile notwendige Innovationen und neue Technologien nicht schnell genug eingeführt werden können. Welcher Teil ihres Produkt- und Serviceportfolios davon betroffen sein wird, ist ungewiss, genau wie die Richtung, in die sich der Markt entwickelt.

Banken stehen damit vor einem Dilemma: Sollen sie sich zu sehr auf nur eine Entwicklungsrichtung verlassen? Fehlinvestitionen („Sunk costs") könnten die irreparable Folge sein. Andererseits müssen Banken sich mit vielen Innovationsthemen auseinandersetzen, um nachhaltige Modelle für ihre Zukunft zu entwickeln.

In einem ambivalenten Markt sind die Fähigkeit zu Innovation und eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur von entscheidender Bedeutung. Aber genau hier zeigen traditionelle Banken Schwächen:

- In vielen Banken ist der Fokus nach innen gerichtet. Themen, die über aktuelle Brennpunkte wie Regulierung und Kostenoptimierung hinausgehen, werden vernachlässigt.

- Innovation ist mit Risiko verbunden; Banken sind tendenziell risikoavers und nicht gewohnt, hohe Risiken einzugehen.

- Entscheidungen für Innovationen sind Entscheidungen einer unkonventionellen Vorhut. Entscheidungsprozesse in Banken sind aber oft entweder „basisdemokratisch" oder „autokratisch".

- Die Umsetzung von Zukunftsprojekten verlangt große Veränderungen. Banken sind jedoch auf inkrementelle Änderungen ausgerichtet; insbesondere siloübergreifende Zusammenarbeit ist für die oft hochspezialisierten Mitarbeiter und Führungskräfte eine große Herausforderung.

- Innovationen werden häufig eher unterstützt, wenn hohe Aufmerksamkeit und Kundenwirksamkeit erzielt wird. Prozessautomatisierung und Plattform-/Ökosystem-Anbindungen werden häufig trotz größerer Kostenpotenziale bzw. langfristiger Positionierungsvorteile vernachlässigt.

- In der Vergangenheit haben Banken – bedingt durch die geringe Profitabilität – im Vergleich zu anderen Industrien relativ geringe Mittel für Innovation und Veränderungsthemen bereitgestellt. So lagen die Investitionen im Bankenbereich pro Mitarbeiter in den letzten Jahren ca. 50% unter denen des Maschinenbaus und nur bei ca. 25% im Vergleich zur Chemieindustrie.

Die Fähigkeit, Innovationen zu entwickeln oder zu integrieren (z. B. über flexible API-Lösungen im Rahmen eines breiteren Technologie-Managements), einzuführen und proaktiv zu nutzen, wird zu einer überlebensnotwendigen Schlüsselqualifikation für Banken.

Aber so schlecht ist die Ausgangslage für „die Banken" eigentlich nicht.

**Banken könnten ‚Innovation' – wissen es aber vielfach nicht**
Im Grunde sind die deutschen Banken für die Herausforderung ‚Innovation' in manchen Bereichen strukturell gut positioniert. Oft erkennen sie jedoch gar nicht ihre Chancen:

- Banken mit großen Filialnetzen haben Zugang zu den verschiedenen Kundengruppen. Diese räumliche Nähe in vom Kunden geschätzte „Kundennähe" zu übersetzen, ist jedoch komplex und für jede Kundengruppe anders herzustellen:

  - Dem Risikomanagement im Firmenkundengeschäft hilft es auf jeden Fall, das Lager eines Mittelständlers vor Ort direkt besichtigen zu können.
  - Ob aber eine Filiale vor Ort nützt, die Bedürfnisse eines „Millennials" bei seiner Geldanlage zu verstehen, ist schwerer zu beurteilen.

- Durch ihre Stellung auf dem Weltmarkt und ihre Innovationskraft ist die deutsche Industrie als Adressat für innovative Bankdienstleistungen und Kombinationslösungen prädestiniert. Sie bietet deutschen Banken damit ein ideales Experimentierfeld für die gemeinsame Entwicklung von innovativen Lösungen.

- Die deutsche Bankenlandschaft mit vielen eigenständigen und mittelständischen Finanzdienstleistern und einigen größeren, zentral organisierten Instituten kann Inkubator für neue Ideen sein. Große Institute könnten helfen, Innovationen, die von mittelständischen Anbietern aufgrund mangelnder kritischer Masse nicht umgesetzt werden, schnell zu skalieren und voranzutreiben, bspw. eine Kooperationsvereinbarung für den Sektor anstelle vieler dezentraler Kooperationen.

- Im Kontext der Modularisierung müssen Banken nicht jede innovative Funktionalität selbst entwickeln, sondern können stärkeren Fokus auf die Fähigkeit legen, flexibel neue Technologien zu integrieren und im Rahmen eines Technologie-Portfolios aktiv zu steuern. Hierbei muss auch darauf geachtet werden, die Investitionen transparent auf Kundenschnittstellen und interne Prozesse zu priorisieren.

Es gibt also durchaus Ansatzpunkte zur Vorbereitung auf eine modularisierte Financial Services Welt.

# AUSBLICK

Wir hatten zu Beginn dieser Studie die Stabilität des Ertragspools der deutschen Banken positiv herausgestellt. Lassen Sie uns etwas Wasser in den Wein gießen: Eine fortgesetzte Stabilität des Ertragspools bedeutet auch, dass die Wachstumsmöglichkeiten einer Bank in Deutschland beschränkt sind, und zum anderen können höhere Risikokosten die Puffer der deutschen Banken in sehr kurzer Zeit aufbrauchen.

Um in den beiden Veränderungsszenarien überleben zu können, müssen Banken zwei Schlüsselfähigkeiten weiterentwickeln: ihre kulturelle Flexibilität und ihre Fähigkeit zur Innovation/technologischen Flexibilität. Gelingt ihnen das, können sie das weiterhin bestehende starke Fundament (Kundenzugang, Risiko-/Kostenbewusstsein, solide Wirtschaftslage) nutzen, um nachhaltig erfolgreiche Geschäftsmodelle zu etablieren.

Im Gegensatz zu anderen Aktivitäten wie „Kosteneinsparprogramme“ oder „Wachstumsstrategieprozesse“ gehören diese Themen nicht zum üblichen Handwerkszeug deutscher Banken. Gerade deshalb wird es in diesen Bereichen ganz besonders auf die Überzeugungskraft und Authentizität der Führungskräfte ankommen.

Das Stärkenprofil von Führungskräften wird damit – noch mehr als in der Vergangenheit – zu einem der entscheidenden Differenzierungsfaktoren im Wettbewerb der Banken und wird darüber bestimmen, wie sich deutsche Banken in Zukunft behaupten können.

# ANSPRECHPARTNER BEI OLIVER WYMAN

**TANJA BIRKHOLZ, PARTNERIN**
Tel: +49 (69) 971 73 136
tanja.birkholz@oliverwyman.com

**DR. HOLGER DÜMLER, PARTNER**
Tel: +49 (69) 971 73 536
holger.duemler@oliverwyman.com

**TOBIAS DZIGGEL, PARTNER**
Tel: +49 (89) 939 49 332
tobias.dziggel@oliverwyman.com

**DR. RENÉ FISCHER, PARTNER**
Tel: +49 (69) 971 73 535
rene.fischer@oliverwyman.com

**DR. RAINER GLASER, PARTNER**
Tel: +49 (89) 939 49 887
rainer.glaser@oliverwyman.com

**DR. CLAUS HERBOLZHEIMER, PARTNER**
Tel: +49 (30) 399 94 563
claus.herbolzheimer@oliverwyman.com

**KLAUS HÖLZER, PARTNER**
Tel: +49 (30) 399 94 554
klaus.hoelzer@oliverwyman.com

**MATTHIAS HÜBNER, PARTNER**
Tel: +49 (69) 971 73 440
matthias.huebner@oliverwyman.com

**DOMINIK KÄFER, PARTNER**
Tel: +49 (69) 971 73 470
dominik.kaefer@oliverwyman.com

**FINJA CAROLIN KÜTZ, PARTNERIN**
Tel: +49 (89) 939 49 801
finja.kuetz@oliverwyman.com

**DR. AXEL MILLER, PARTNER**
Tel: +49 (89) 939 49 854
axel.miller@oliverwyman.com

**GÖKHAN ÖZTÜRK, PARTNER**
Tel: +49 (69) 971 73 447
gokhan.ozturk@oliverwyman.com

**ALEXANDER PEITSCH, PARTNER**
Tel: +49 (69) 971 73 585
alexander.peitsch@oliverwyman.com

**JOCHEN PEPPEL, PARTNER**
Tel: +49 (69) 971 73 579
jochen.peppel@oliverwyman.com

**MARTIN RAUCHENWALD, PARTNER**
Tel: +43 (664) 515 48 80
martin.rauchenwald@oliverwyman.com

**THOMAS SCHNARR, PARTNER**
Tel: +49 (69) 971 73 596
thomas.schnarr@oliverwyman.com

**BENJAMIN SCHULZ, PRINCIPAL**
Tel: +49 (89) 939 49 855
benjamin.schulz@oliverwyman.com

**ROBERT URTHEIL, PARTNER**
Tel: +49 (69) 971 73 503
robert.urtheil@oliverwyman.com

**DOMINIK WEH, PARTNER**
Tel: +49 (69) 971 73 434
dominik.weh@oliverwyman.com

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 4.500 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in rund 30 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC).

Weitere Informationen finden Sie unter www.oliverwyman.de.
Folgen Sie Oliver Wyman auf Twitter @OliverWyman.

Copyright © 2018 Oliver Wyman. Alle Rechte vorbehalten.

OLIVER WYMAN