



WETTLAUF UM DEN KUNDEN – LOYALITÄT ALS AUSLAUFMODELL

BESTANDSKUNDEN-MANAGEMENT FÜR
HAUSBANKEN MIT PRIORITÄT

Tobias Dziggel

Benjamin Schulz

Malte Gündling

Evangelos Chouliaras

MANAGEMENT SUMMARY

Nur noch circa 40 Prozent aller Bankkunden¹ nutzen nur ein Kreditinstitut, um ihre Bankgeschäfte abzuwickeln. Im Umkehrschluss heißt das, dass bereits gut zwei Drittel aller Bankkunden mit mehr als einer Bank zusammenarbeiten. Der klassische Hausbankstatus ist gefährdet und damit der Vorteil etwa 60 Prozent des Kundenwerts (zwischen 750 und 850 Euro pro Jahr) für sich zu beanspruchen.

In der Vergangenheit waren Kunden ihrer Hausbank treu, aber insbesondere junge Kunden wenden sich zunehmend von ihrer Hausbank ab und sind wechselfreudiger. Die Gründe hierfür sind vielfältig, manifestieren sich aber in der Unzufriedenheit über Gebühren und Konditionen. Kundenunzufriedenheit ist kein neues Phänomen aber regulatorische Vorschriften, technologische Innovationen, innovative (digitale) Angebote und sich verändernde Kundenerwartungen forcieren die Wechselbereitschaft.

Wir erwarten, dass in den nächsten fünf Jahren etwa 25 Prozent aller Bankkunden ihre Hausbankbeziehung wechseln. Daraus ergibt sich ein kumuliertes Ertragsrisiko von bis zu 8 bis 10 Milliarden Euro in diesem Zeitraum.

Für Kreditinstitute steht viel auf dem Spiel. Entscheidet sich der Kunde zum Wechsel, schließt er in der Regel seine dort geführten Konten und der Wert der Bankbeziehung erodiert langfristig gegen Null. Der Wettlauf um die Hausbeziehung hat somit spätestens jetzt begonnen: Es gilt, zu handeln.

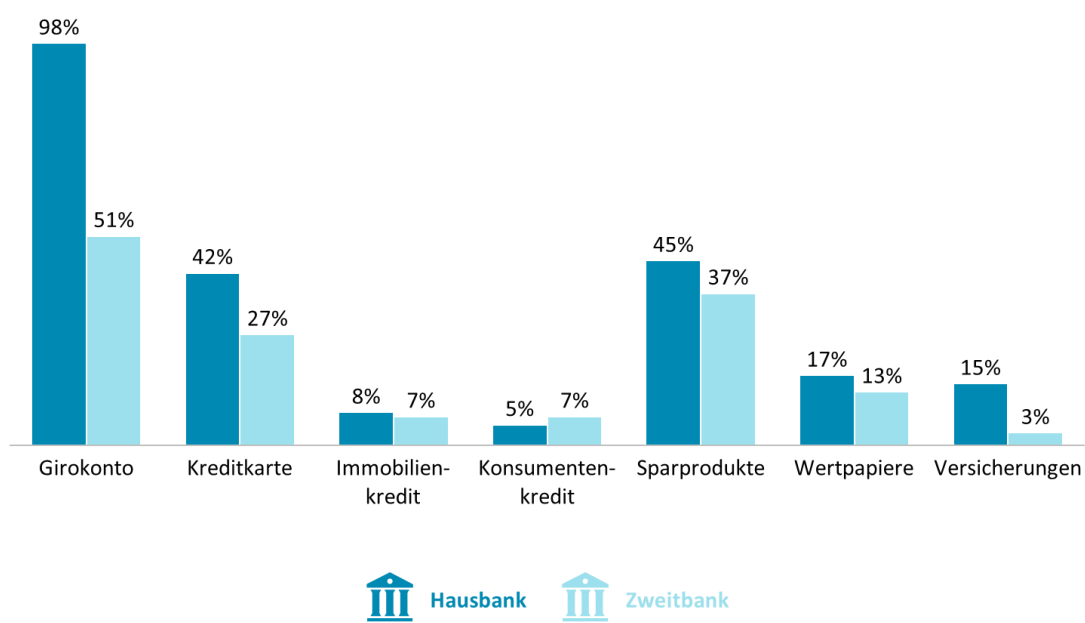
¹ Oliver Wyman Digital Banking Umfrage 2017 (N = 2.006)

POTENZIAL DER HAUSBANKBEZIEHUNG

Vertrauen, eine enge Beziehung zum Bankberater sowie die Nähe zur nächsten Filiale haben lange Zeit das Verhältnis zwischen Privatkunde und Kreditinstitut bestimmt und den klassischen „Hausbank“-Begriff geprägt, d.h. das Institut, mit dem der Kunde alle oder einen Großteil seiner finanziellen Geschäfte abwickelt.

Dies gilt heute noch für rund 40 Prozent aller Bankkunden. Deutlich über die Hälfte (ca. 60 Prozent) aller Bankkunden haben bereits mehr als eine Bankbeziehung; der klassische Hausbankkunde ist somit bereits jetzt in der Minderheit.

Abbildung 1: Produktdurchdringung bei Hausbank und Zweitbank entlang wesentlicher Bankprodukte (in %)²

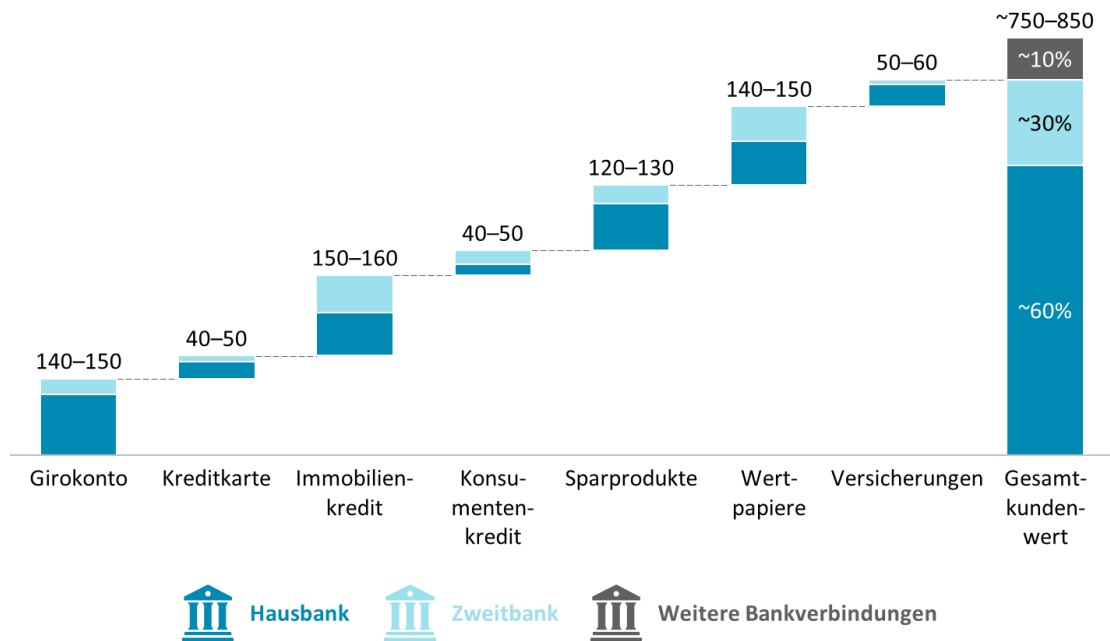


Quelle: Oliver Wyman Digital Banking Umfrage Deutschland 2017 (N = 2.006)

Im Vergleich zur Zweitbankbeziehung zeichnet sich die Hausbankbeziehung durch eine wesentlich höhere Produktdurchdringung aus (Abbildung 1). Mit einer Durchdringungsrate von nahezu 100 Prozent ist das Girokonto das Ankerprodukt der Hausbankbeziehung. Zusätzlich weist die Hausbank bei Sparprodukten, Kreditkarten, Versicherungen und Wertpapierdepots eine höhere Kundendurchdringung auf. Hingegen werden Zweitbanken überproportional für Kreditprodukte, bspw. Baufinanzierung oder Verbraucherdarlehen verwendet. Beide Produkte zusammen generieren im Schnitt etwa 30 Prozent der Erträge, was für die Hausbank besonders besorgniserregend ist. Eine höhere Preissensibilität, die verstärkte Nutzung von Preisvergleichs-/Vermittlungsportalen und beim Konsumentenkredit die Point-of-Sale-Finanzierung können als Hauptgründe für diese Entwicklung genannt werden.

² Konsumentenkredit: Studentendarlehen; Autokredit; Ratenkredit; Sparprodukte: Sparbuch, Festgeld, Tagesgeld; Wertpapiere: Aktien, Anleihen, Investmentfonds; Versicherungen: Hausrat, KFZ, Haftpflicht, Rechtsschutz, Leben

Abbildung 2: Kundenwert bei Haus- und Zweitbank entlang wesentlicher Bankprodukte (in Euro pro Jahr)



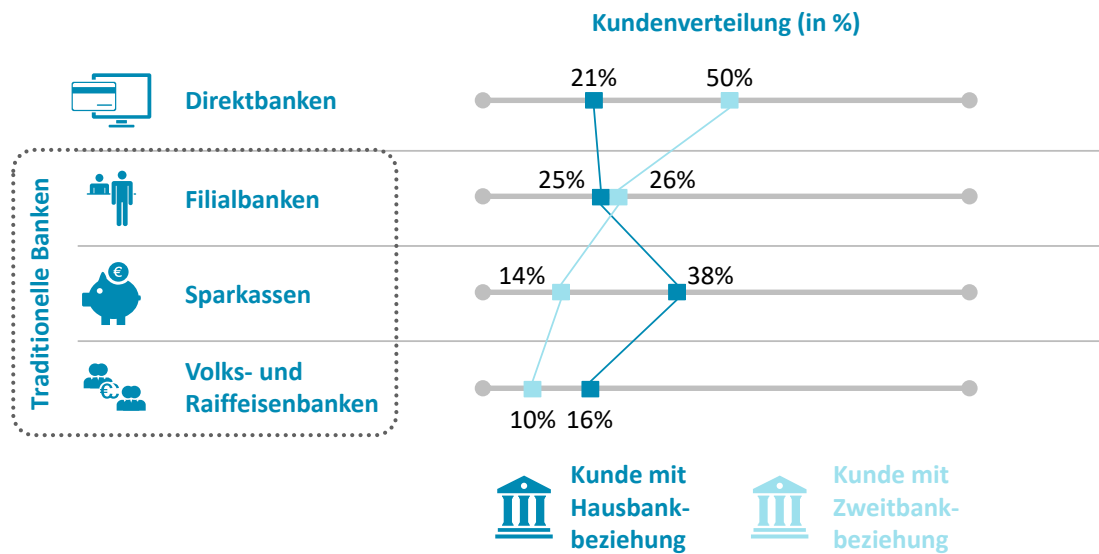
Anmerkung: Ableitung auf Basis des durchschnittlichen jährlichen Ertrags je Bankprodukt sowie Produktdurchdringung bei Haus- und Zweitbank

Quelle: Oliver Wyman Analyse, Oliver Wyman Digital Banking Umfrage Deutschland 2017 (N = 2.006)

Auf Basis der durchschnittlichen Produktverteilung partizipieren Hausbanken zu ca. 60 Prozent am Kundenwert, während Zweitbanken mit 30 Prozent signifikant weniger „Share of Wallet“ realisieren (Abbildung 2). Alle weiteren Bankverbindungen (Drittbank, Viertbank, etc.) machen lediglich rund 10 Prozent des Gesamtwertes aus.

Über die verschiedenen Bankentypen im deutschen Markt wird ein klares Muster erkennbar: Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken sowie andere Filialbanken – die „traditionellen“ Geldhäuser – nehmen immer noch die Vormachtstellung in der Rolle als Hausbank ein. Über drei Viertel aller privaten Bankkunden geben an, mit einem dieser Institute den Großteil ihrer Finanzgeschäfte zu tätigen (Abbildung 3). Im Falle der Zweitbank ändert sich das Bild: etwa 50 Prozent der Kunden nutzen Direktbanken als weitere Bankverbindung.

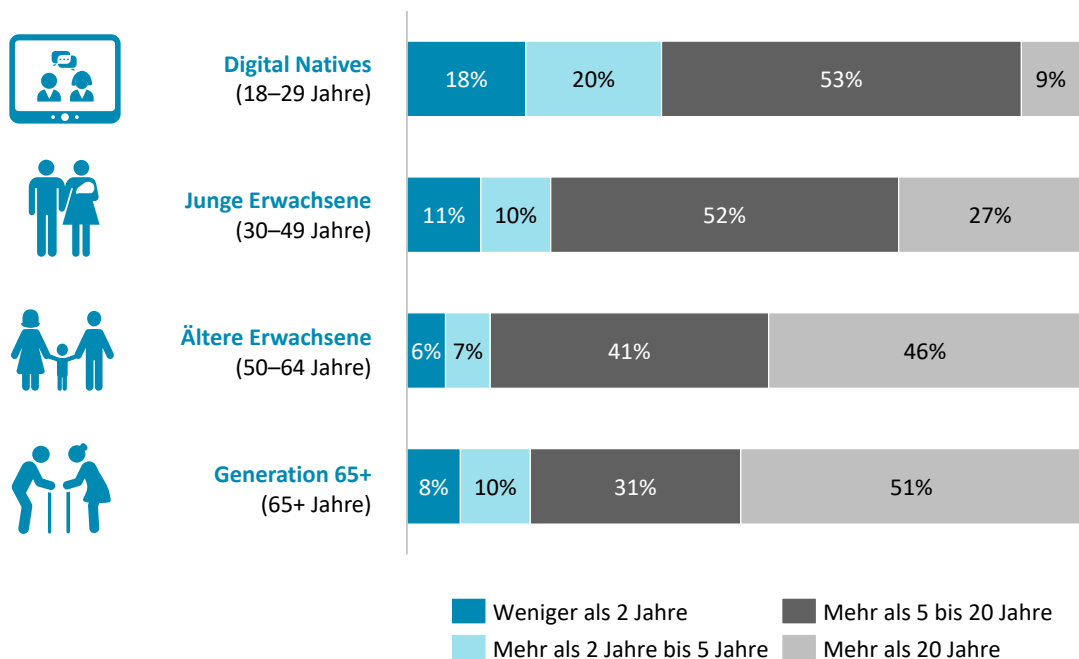
Abbildung 3: Kundenverteilung bei Haus- und Zweitbank entlang von Banktypen (in %)



Quelle: Oliver Wyman Digital Banking Umfrage Deutschland 2017 (N = 2.006)

In der Vergangenheit war die Verbindung zur Hausbank von Kontinuität geprägt. Durchschnittlich nur ca. ein bis zwei Prozent aller Kunden haben in den vergangenen 30 Jahren innerhalb eines Jahres ihre Bankbeziehung gewechselt; in den letzten fünf Jahre ist der Wert um mehr als 50 Prozent auf rund drei Prozent angestiegen.

Abbildung 4: Durchschnittliche Dauer als Bankkunde bei der Hausbank nach Altersgruppen (in %)







Quelle: Oliver Wyman Digital Banking Umfrage Deutschland 2017 (N = 2.006)

Über alle Altersgruppen hinweg haben die Kunden über Jahre bzw. Jahrzehnte eine dauerhafte Beziehung zur ihrer Hausbank (Abbildung 4) etabliert. Folglich haben Kreditinstitute lange Zeit nur mäßig in Kundenbindungsprogramme investiert und den Fokus auf die Neukundenakquise gelegt anstatt Bestandskunden aktiv zu managen.

KUNDENLOYALITÄT IM WANDEL

Althergebrachte Verhaltensmuster in der Beziehung von Kunde zur Bank gelten nicht mehr. Eine steigende Anzahl von Kunden wendet sich von ihrer Hausbank ab oder beabsichtigt einen Wechsel in der nahen Zukunft. Diese Tendenz ist insbesondere bei jungen Bankkunden (Alter zwischen 18 und 29) stark ausgeprägt.

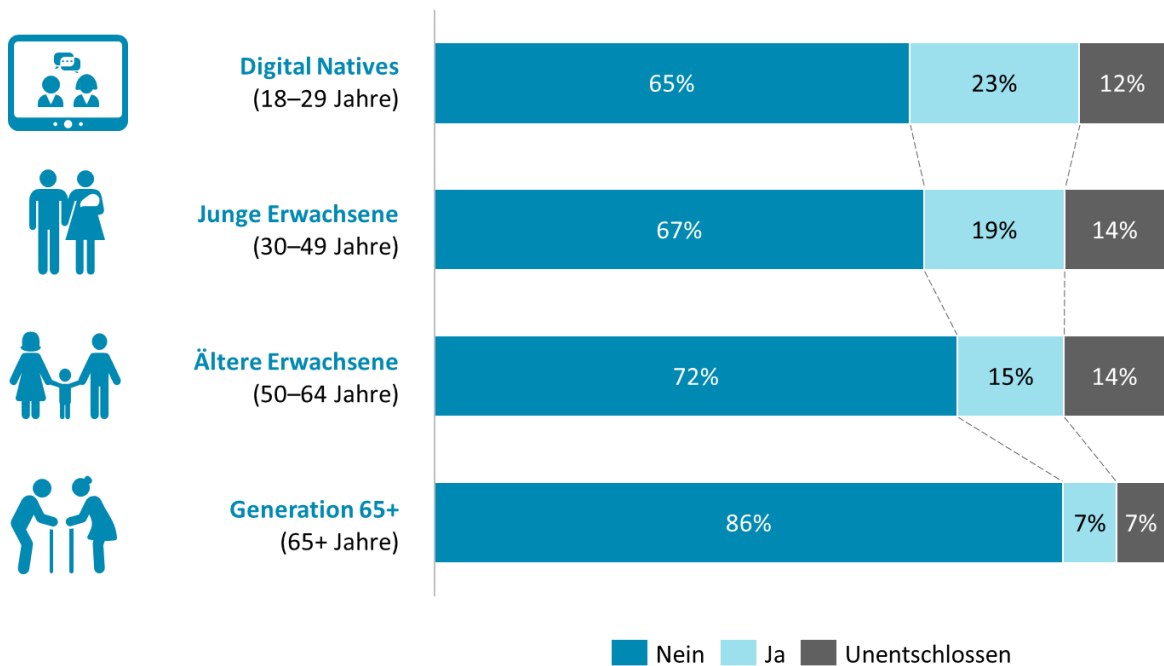
Abbildung 5: Erfolgte Wechsel der Hausbank zu einer anderen Bank (innerhalb der letzten 5 Jahren, in %)

Weniger als 6 Monate	2%	2%	1%	1%
6 Monate bis 1 Jahr	5%	3%	1%	2%
Mehr als 1 Jahr bis 2 Jahre	5%	5%	2%	5%
Mehr als 2 Jahre bis 5 Jahre	9%	8%	7%	6%
Gesamt	21%	18%	11%	14%
	Digital Natives (18–29 Jahre)	Junge Erwachsene (30–49 Jahre)	Ältere Erwachsene (50–64 Jahre)	Generation 65+ (65+ Jahre)
				

Quelle: Oliver Wyman Analyse, Oliver Wyman Digital Banking Umfrage Deutschland 2017 (N = 2.006)

Gut ein Fünftel aller Kunden in den Altersgruppen von 18-29 und 30-49 Jahren haben sich in den vergangenen fünf Jahren gegen ihre Hausbank und für eine neue Bank entschieden (Abbildung 5). Durch den demographischen Wandel ist davon auszugehen, dass sich diese Entwicklung weiter fortsetzen wird.

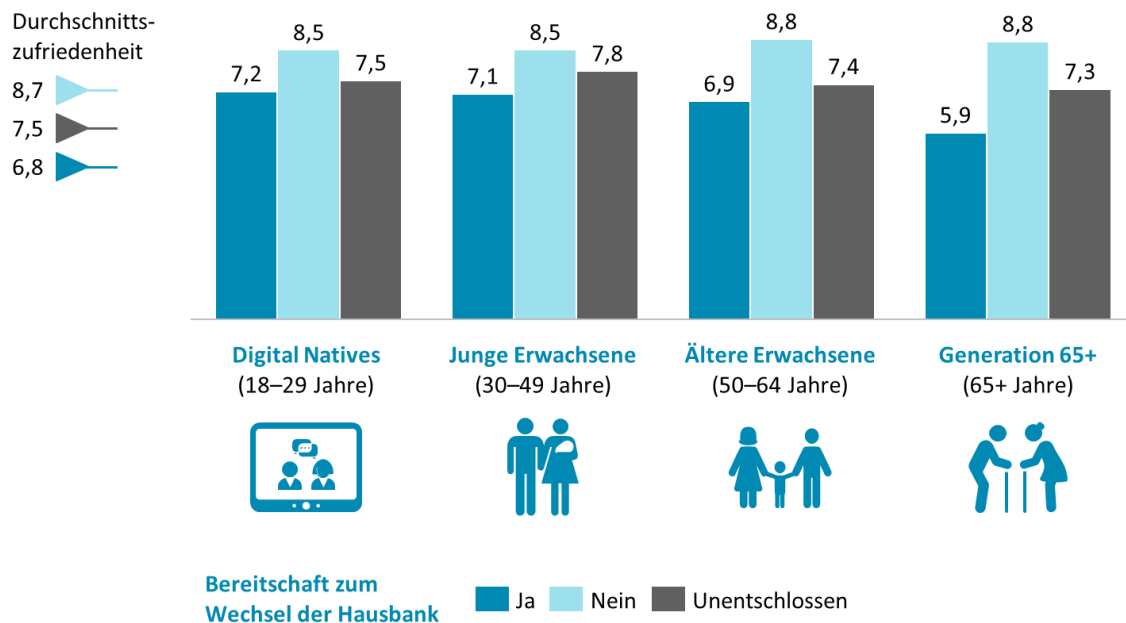
Abbildung 6: Bereitschaft zum Wechsel der Hausbank zu einer anderen Bank nach Altersgruppen (in %)



Quelle: Oliver Wyman Digital Banking Umfrage Deutschland 2017 (N = 2.006)

Das Bild wird komplementiert, wenn man die Bereitschaft zum Wechsel betrachtet. Bereits heute schließen rund 30 Prozent aller Kunden einen Wechsel der primären Bankbeziehung nicht mehr aus. Wiederum weisen die jungen Kunden (Digital Natives) mit 23 Prozent die höchste Wechselbereitschaft auf, während lediglich 7 Prozent der Generation 65+ noch einen Wechsel in Betracht zieht (Abbildung 6). Festzuhalten ist jedoch, dass die Wechselbereitschaft als Indikator für einen möglichen Wechsel dienen kann, allerdings nicht mit der tatsächlichen Wechselrate gleichzusetzen ist.

Abbildung 7: Kundenzufriedenheit und Wechselbereitschaft bei der Hausbank (Skala von 1 bis 10: 1 = Überhaupt nicht zufrieden; 10 = Äußerst zufrieden)



Quelle: Oliver Wyman Digital Banking Umfrage Deutschland 2017 (N = 2.006)

Wechselbereitschaft und Zufriedenheit von Kunden bedingen einander (Abbildung 7). Kunden, die nicht in Betracht ziehen, die Hausbank zu wechseln (durchschnittliche Zufriedenheit: 8,7) weisen eine rund 30 Prozent höhere Zufriedenheitsrate gegenüber den wechselwilligen Kunden auf (durchschnittliche Zufriedenheit: 6,8).

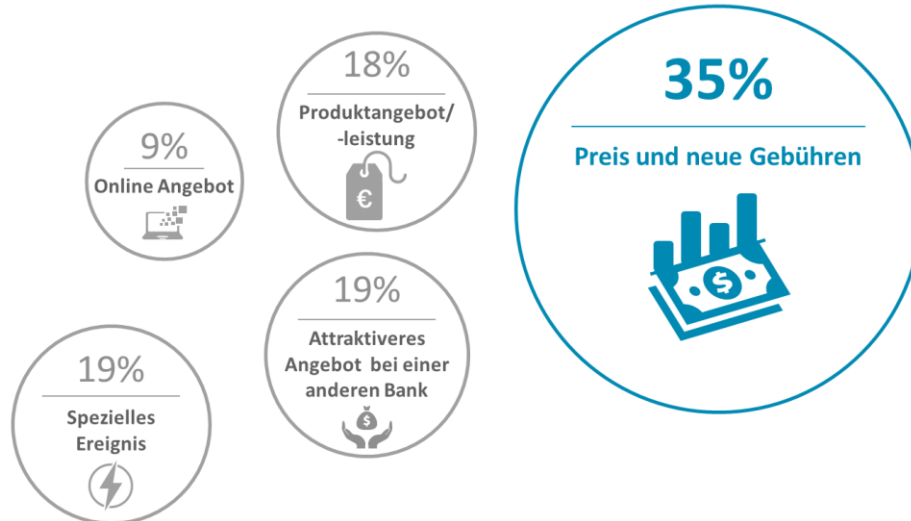
Die Gründe für einen Wechsel sind unterschiedlich. Unzufriedenheit über Konditionen kann allerdings als wesentlicher Beweggrund bezeichnet werden. Rund 35 Prozent der gewechselten Kunden (innerhalb der vergangenen fünf Jahre) geben Konditionenunzufriedenheit als Grund an (Abbildung 8).

Bei wechselwilligen Kunden zeigt sich ein ähnliches Bild. Hauptgrund ist auch hier die Konditionenunzufriedenheit. Dagegen wechseln nur ca. 9 Prozent der Kunden ihre Bank wegen des online/digitalen Angebots.

Die Beobachtungen verdeutlichen, dass Banking im digitalen Zeitalter angekommen ist. Digitale Angebote von Banken werden immer stärker als Standard denn als Unterscheidungsmerkmal angesehen. Traditionelle Kreditinstitute sind mittlerweile erfolgreich digital aufgestellt. Darüber hinaus sind Kunden zunehmend in der Lage, Konditionen granular zu vergleichen (z.B. Preisvergleichsportale), um selber zu bestimmen, wofür sie zahlen wollen.

Abbildung 8: Gründe, die zum Wechsel der Hausbank zu einer anderen Bank geführt haben (innerhalb der letzten 5 Jahre, in %)

WECHSELGRÜNDE



Anmerkung: Mehrfachnennung möglich

Quelle: Oliver Wyman Analyse, Oliver Wyman Digital Banking Umfrage Deutschland 2017 (N = 2.006)

WECHSELN LEICHT GEMACHT

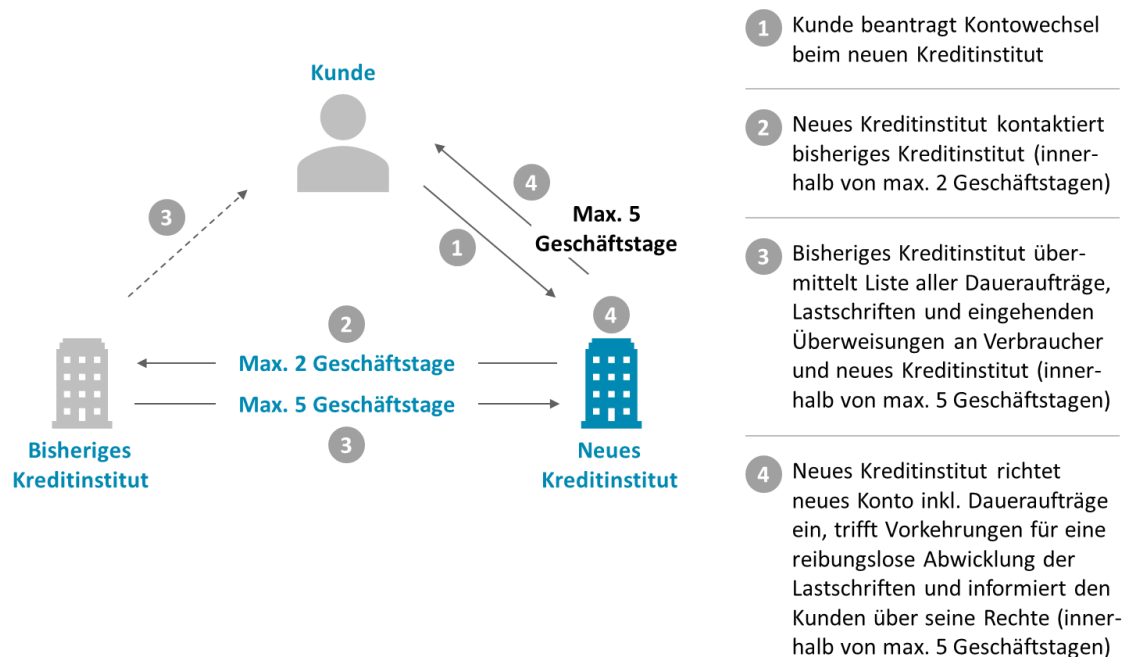
Während in der Vergangenheit der Kontowechsel auf Grund diverser Hürden (z.B. bürokratischer Aufwand beim Kontoumzug, komplizierter Kontoeröffnungsprozess) nur selten vollzogen wurde, ist das faktische Wechselrisiko aktuell deutlich höher und wird aus den folgenden fünf Gründen weiter ansteigen:

- **Regulatorische Rahmenbedingungen**

In der Vergangenheit hatten Banken exklusiven Zugang auf die Daten ihrer Kunden und kontrollierten den Zugriff auf die Konten. Mit der Einführung der Payment Services Directive II (PSD II) sind Banken nun verpflichtet, Drittanbietern Zugang zu Kundendaten zu gewähren, sofern eine Zustimmung durch den Kunden erfolgt ist. Neue Marktteilnehmer können sich nun die Kundenschnittstelle sichern und in den direkten Wettbewerb mit etablierten Geldhäusern treten. Der so geschaffene Informationszugriff auf Kundendaten vereinfacht den Kontowechsel deutlich.

Der seit 2016 geltende gesetzliche Kontowechselservice (gem. §§ 20 bis 26 ZKG) definiert darüber hinaus Rahmenbedingungen für einen Wechsel von einem Institut zum anderen.

Abbildung 9: Gesetzlich geregelter Ablauf beim Wechsel des Kontos zwischen zwei Instituten



Quelle: Oliver Wyman Analyse

Durch die gesetzlichen Regelungen (Abbildung 9) wird der Kunde in die Lage versetzt, innerhalb von max. zwölf Arbeitstagen sein Konto „automatisch“ umzuziehen, da sowohl das neue, als auch das bisherige Geldinstitut in der Pflicht stehen, den Kunden beim Wechsel zu unterstützen.

- **Technologische Innovationen**

Immer mehr Geldhäuser nutzen digitale Technologien, um den Kontowechsel zu vereinfachen und gelebte Digitalisierung unter Beweis zu stellen. Während sich Kunden in der Vergangenheit mit der postalischen Einsendung einer Ausweiskopie authentifizieren mussten, können sie heute über „Video-Ident“-Verfahren ihre Identität nachweisen.

Neben eigenen Innovationen setzen Banken vermehrt auf die Zusammenarbeit mit FinTechs, um den „Umzug“ zu erleichtern. Anbieter wie fino Digital, FinReach oder Kontowechsel24 identifizieren innerhalb von Minuten durch eine Kontoanalyse regelmäßige Transaktionen (z.B. Arbeitgeber, Vermieter, Energieversorger). Der Kunde kann anschließend „per Klick“ entscheiden, welche Zahlungspartner über den Wechsel informiert werden sollen.

- **Transparenz über Bankprodukte**

Kontoführungs-, Transaktionskonditionen oder Dispozinssätze waren in der Vergangenheit in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen der Finanzinstitute „versteckt“. Ein Konditionenvergleich über Institute war für den Kunden aufwendig und kompliziert.

Durch das Aufkommen von Vergleichsportalen wie Check24 oder Verivox kann der Kunde heute in kürzester Zeit die Angebote verschiedener Institute gegenüberstellen und die für ihn relevanten Faktoren vergleichen. Durch die seit Anfang 2018 geltende zweite

Finanzmarktrichtlinie (MiFID II) müssen zusätzlich alle Kosten und deren Auswirkungen auf die Rendite eines Anlageproduktes ausgewiesen werden. Kreditinstitute stehen dadurch mit ihren angebotenen Produkten im Scheinwerferlicht und müssen sich im offenen Wettbewerb behaupten.

- **Neuartige/digitale Bank-Angebote**

Die Entstehung neuer Finanzdienstleister – Challenger Banken und FinTechs – fordert etablierte Institute heraus. Diese Anbieter stellen vor allem die „Customer Experience“, Preistransparenz und faire Konditionen in den Vordergrund ihrer Angebote. Parallel dazu treten bspw. Technologieunternehmen, Einzelhändler oder Telekommunikationsunternehmen auf Basis ihrer technologischen Expertise in den Markt ein und entwickeln sich zu Wettbewerbern, bspw. im Bereich Payments.

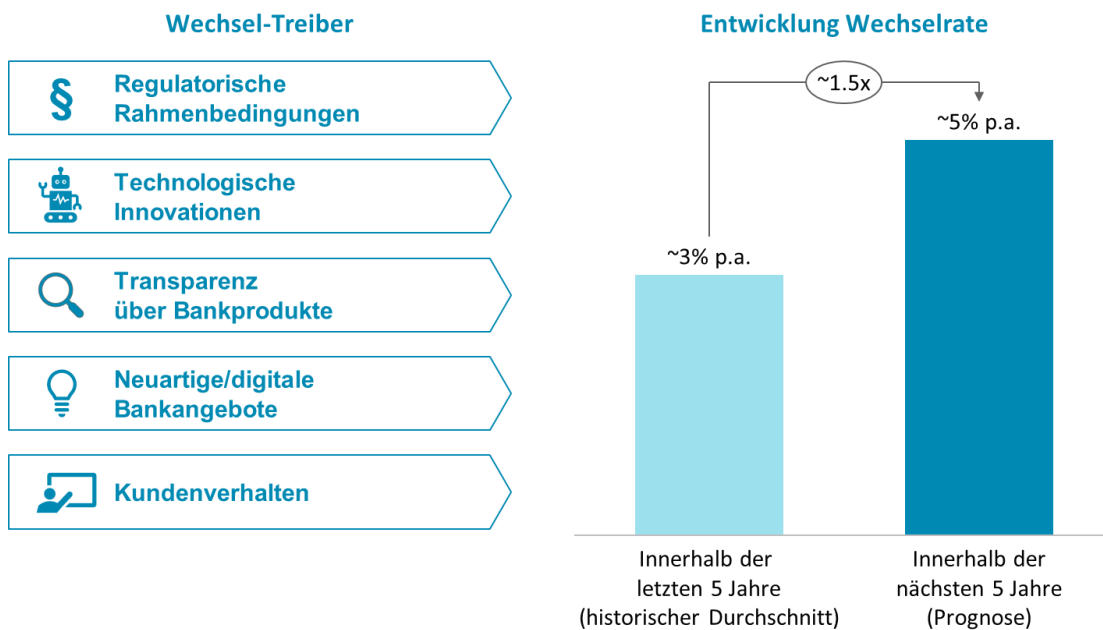
Im deutschen Markt hat es bspw. N26 innerhalb weniger Jahre geschafft, eine große Kundenbasis zu akquirieren. Mit der Entwicklung einer auf mobile Endgeräte ausgelegten Bankinglösung hat N26 einen völlig neuen Ansatz gewählt und sich dabei von den am Markt verfügbaren Angeboten deutlich abgegrenzt. Mit einem kostenlosen Girokonto, einer kostenlosen Kreditkarte sowie dem kostenlosen Abheben von Bargeld an allen Geldautomaten ist N26 in die Offensive gegangen.

- **Kundenverhalten**

Die Generation der Millennials (18-34 Jahre) stellt für Banken aktuell sowohl die größte Herausforderung als auch das attraktivste Potenzial dar. Sie haben einen großen Bedarf nach innovativen Produkten und Dienstleistungen. Als Digital Natives stellen sie hohe Anforderungen an Transparenz, Echtzeit-Bearbeitung von Anfragen sowie die Personalisierung des Angebots.

Abbildung 10 fasst die Treiber zusammen, die zu einem beschleunigten Wechsel der Hausbank zu einer anderen Bank führen. Unter Berücksichtigung des demographischen Wandels ist zu erwarten, dass innerhalb der nächsten fünf Jahre die durchschnittliche jährliche Wechselrate auf rund fünf Prozent ansteigen wird.

Abbildung 10: Treiber und prognostizierte Wechselrate der Hausbank zu einer anderen Bank



Quelle: Oliver Wyman Analyse

HOHES ERTRAGSRISIKO FÜR HAUSBANKEN – CHANCEN FÜR CHALLENGER

Die Tatsache, dass rund 25 Prozent aller Kunden ihre Hausbank innerhalb der nächsten fünf Jahre wechseln (Durchschnitt über alle Altersgruppen), ist für traditionelle Bankhäuser alarmierend. Denn dies stellt ein kumuliertes Ertragsrisiko von bis zu ca. 8 bis 10 Milliarden Euro dar.

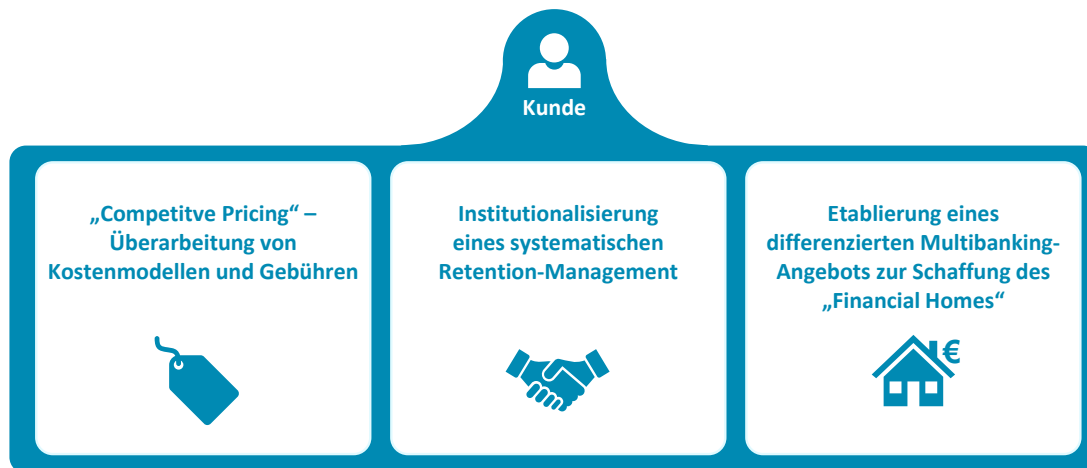
Kündigt der Kunde seine Bankbeziehung, schließt er in der Regel sein dort geführtes Konto (rund 90 Prozent). Die scheidende Hausbank verliert somit den entscheidenden Kanal, der den Zugang zu regelmäßigen Einkünften (z.B. Gehalt) und wichtigen Daten des Kunden ermöglicht. Bestehende Vertragsbeziehungen wie zum Beispiel Immobiliendarlehen oder Konsumentenkredite werden zwar weiterhin mit dem ehemaligen Kreditinstitut geführt, nach Ablauf der Vertragslaufzeit kommt es aber auch in diesen Produktgruppen tendenziell zu einem Wechsel. Es besteht außerdem eine deutlich geringere Möglichkeit, neue Produkte an den Kunden zu bringen. Hausbanken laufen somit Gefahr, dass der durchschnittliche Wert-Anteil an einem Kunden von rund 470 Euro mittelfristig gegen Null erodiert.

Die Kundenbeziehung zu sichern und ein Abwandern zu vermeiden hat für die Hausbank somit oberste Priorität. Für andere Marktteilnehmer (z.B. Zweitbanken oder FinTechs) ergeben sich im Umkehrschluss neue Möglichkeiten.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Um auch in der Zukunft die primäre und lukrative Beziehung mit Kunden zu sichern, dürfen Kreditinstitute keine Zeit verlieren, Maßnahmen entlang von drei Dimensionen zu entwickeln:

Abbildung 11: Framework für Handlungsempfehlungen



Quelle: Oliver Wyman Analyse

„Competitive Pricing“. Grundsätzlich sind bestehende Preismodelle von Banken statisch und erlauben wenig Flexibilität und Differenzierung. Hausbanken sollten entsprechend differenziertere Modelle entwickeln, um Struktur und Höhe von verlangten Konditionen kontinuierlich zu überprüfen sowie auf die aktuellen Marktverhältnisse anzupassen (auf Basis von segmentspezifischen Preissensitivitäten). Dabei sollte das Prinzip des Customer Lifetime Value (CLV) als Prämisse zugrunde gelegt werden. Beispiele für „Preis-Maßnahmen“ sind:

- Einführung von kundensegment-spezifischen Kontomodellen
- Sicherstellung eines konsistenten Pricing über analoge/digitale Kanäle
- Etablierung einer Pricing Governance für den stationären Vertrieb
- Aufbau von dynamischen Pricing Mechanismen im Kreditgeschäft

Zusätzlich sollten Banken bestrebt sein, eine maximale Konditionen-Transparenz gegenüber den Kunden zu gewährleisten, bspw. über digital verfügbar gemachte Kostenaufschlüsselungen.

Systematisches Retention Management. In Anbetracht der Tatsache, dass die Hürden für den Wechsel eines Kreditinstituts stetig sinken, wird ein aktives Management zur Bewahrung der (lukrativen) Bestandskunden immer wichtiger – und sollte den gleichen Stellenwert haben wie die Gewinnung von neuen Bankkunden. Folgende Hebel sind dabei wesentlicher Bestandteil eines systematischen Retention Management Ansatzes:

- Frühwarnsysteme & Indikatoren: Die frühzeitige Erkennung von Kunden mit einer mittleren bis hohen Wechselbereitschaft ist entscheidend für das aktive Management der Kundenbeziehung. Dazu müssen relevante Systeme/Indikatoren entwickelt werden, mit deren Hilfe sich Kundeninteressen und -verhalten prognostizieren (Predictive Analytics)

sowie Abwanderungsszenarien modellieren (Churn Modelling) lassen. Sind abwanderungsgefährdete Kunden identifiziert, gilt es die Kündigung bzw. Beendigung der Beziehung durch personalisierte Angebote/Marketing-Maßnahmen zu vermeiden

- Effektives Kundenbeschwerde Management: Ein weiterer (qualitativer) Mechanismus zur Aufdeckung von Defiziten in der Beziehung zum Kunden ist ein „glaubhaftes“ Beschwerde-Management. Der Kunde muss das Gefühl haben, dass sich seinem Fall angenommen wird. Eine schnelle und individuelle Bearbeitung ist entscheidend, um das negative Kundenerlebnis in Zukunft zu vermeiden oder nachträglich dafür zu entschädigen
- Service Excellence: Die Identifikation von Risiken und Leistungsmängeln ist eine notwendige aber keine hinreichende Bedingung, um das Abwandern von Kunden zu vermeiden. Um den ständig wachsenden Erwartungen der Kunden zu begegnen, sollten Kreditinstitute daran arbeiten, stets eine hohe Servicequalität zu liefern. Um eine hohe Qualität im Kundenservice sicherzustellen, ist der Kunde inkl. seiner Anforderungen in den Mittelpunkt der Überarbeitungen der Banking Experience zu stellen. Im digitalen Zeitalter bedeutet dies vor allem, analoge und digitale Vertriebskanäle zu synchronisieren und „reibungslos“ zu integrieren (z.B. Beginn einer Baufinanzierung via Online Banking und Vertragsabschluss in der Filiale)

Schaffung des „Financial Home“. Die Einführung von PSD II bietet die Chance, ein Multibanking-Angebot für den Kunden aufzusetzen. Dahinter steht die Möglichkeit, alle Kontoverbindungen unabhängig von welcher Bank zentral aus einem Account heraus zu steuern (z.B. Daueraufträge zu verwalten oder auch Überweisungen gebündelt zu tätigen). Hausbanken sind dabei in einer komfortablen Position, da über 50 Prozent der aktuellen Multibanking-Nutzer auf die eigene Hausbank setzen. In der Erwartung maßgeschneiderter Angebote sind Kunden bereit, ihre persönlichen Finanzdaten dem Kreditinstitut anzuvertrauen. Andere Anbieter wie FinTechs haben hier noch einen Vertrauens-Nachteil.

In der finalen Ausbaustufe sollten Kreditinstitute es dem Kunden ermöglichen, neben den bankeigenen Produkten, auch die Verwaltung von Drittanbieter-Produkten vorzunehmen. Dabei fungiert die Bank als zentrale Anlaufstelle des Kunden für dessen finanzielle Belange – das „Financial Home“. Dieses holistische Ökosystem bietet Potenzial, die Kundenzufriedenheit signifikant zu steigern, mehr Informationen und Daten über den Kunden zu aggregieren und bisher unerschlossene Ertragspotenziale zu heben.

ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Strategieberatung mit weltweit über 5.000 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. Folgen Sie Oliver Wyman auf Twitter @OliverWyman.

www.oliverwyman.com

Copyright © 2018 Oliver Wyman

Alle Rechte vorbehalten. Weder die vorliegende Studie noch Kopien oder Teile davon dürfen in Rechtsordnungen verbreitet werden, in denen die Verbreitung von Gesetzes wegen beschränkt ist. Personen, die in den Besitz dieser Studie gelangen, sollten sich über besagte Einschränkungen informieren und selbige einhalten. Der vorliegende Bericht darf ohne die schriftliche Genehmigung von Oliver Wyman weder ganz noch teilweise vervielfältigt oder weiter verbreitet werden. Oliver Wyman übernimmt keinerlei Haftung für Handlungen Dritter in diesem Zusammenhang.

Der vorliegende Bericht stellt weder eine Empfehlung, ein Angebot noch eine Aufforderung zum Kauf oder Verkauf der eventuell hierin genannten Wertpapiere dar. Eine dahingehende Auslegung darf nicht erfolgen. Zudem sollten weder dieser Bericht noch Teile hieraus die Grundlage eines Vertrags oder einer sonstigen beliebigen Verpflichtung darstellen noch sollten derartige vertragliche Verpflichtung im Vertrauen auf diesen Bericht eingegangen werden. Des Weiteren darf der vorliegende Bericht nicht als Empfehlung zum Kauf von oder zur Verfügung über bestimmte Investitionen oder als Aufforderung oder Veranlassung zur Beteiligung an Investitionsaktivitäten betrachtet werden.

Die Informationen, die in diesem Bericht enthalten sind oder auf denen der Bericht basiert, wurden von Quellen bezogen, die Oliver Wyman für zuverlässig und korrekt hält. Es hat jedoch keine unabhängige Überprüfung der Richtigkeit oder Vollständigkeit der von Dritten erhaltenen Informationen stattgefunden noch wurden dahingehende, ausdrückliche oder konkludente Zusicherungen und Gewährleistungen abgegeben. Die Informationen und Schlussfolgerungen werden zum Zeitpunkt des vorliegenden Berichts bereitgestellt und können ohne vorherige Benachrichtigung verändert werden. Oliver Wyman übernimmt keine Verpflichtung zu einer, durch neue Informationen, zukünftige Ereignisse oder auf sonstige Weise bedingten Aktualisierung oder Überarbeitung der hierin enthaltenen Informationen oder Schlussfolgerungen. Die in diesem Bericht bereitgestellten Informationen und Schlussfolgerungen berücksichtigen nicht die individuellen Umstände der jeweiligen Personen; sie dürfen nicht als konkrete Empfehlung zu einer Investitionsentscheidung verstanden werden und stellen keine angemessen ausreichende Grundlage für das Treffen einer Investitionsentscheidung dar. Oliver Wyman übernimmt keinerlei Haftung für Verluste in Zusammenhang mit Handlungen, die aufgrund von Informationen oder Schlussfolgerungen, die in diesem Bericht, oder in den darin zitierten Berichten oder Quellen enthalten sind, unternommen oder unterlassen werden. Oliver Wyman übernimmt selbst dann keine Haftung für mittelbare und Folgeschäden oder vergleichbare Schäden, wenn ihm die Möglichkeit derartiger Schäden bekannt war.

Durch Annahme des vorliegenden Berichts erklären Sie sich mit der Bindungswirkung der vorstehenden Einschränkungen einverstanden.