

SECHS UNTERSCHÄTZTE HEBEL MIT KURZFRISTIGEM EFFEKT

PROFITABILITÄTSSTEIGERUNG IM
BANKEN-PRIVAT- UND GEWERBEKUNDENSEGMENT



ERTRAGSAUSBLICK PRIVAT- UND GEWERBEKUNDENSEGMENT

Das Privat- und Gewerbekundensegment in Deutschland bleibt auch in 2019 für die Mehrheit der Marktteilnehmer herausfordernd. Parallel zur nachhaltigen Veränderung der Marktstrukturen, stagniert der verfügbare Ertragsspool anhaltend bei ca. 60 Milliarden Euro und zwingt auch profitable Bankteilnehmer, bspw. im Direktbankensegment, zu kontinuierlichen Weiterentwicklungen ihres Geschäfts- und Betriebsmodells.

Verschiedene Entwicklungen führen gerade dazu, dass sich das Privat- und Gewerbekundensegment nachhaltig verändert. Zu nennen sind hier insbesondere die folgenden Entwicklungen:

- Zunahme des **Wettbewerbs** durch die Entstehung einer zusätzlichen vierten Säule¹ durch die steigende Anzahl an Auslandsbanken, Technologie-Unternehmen und FinTechs. Beispielsweise werden bereits ca. 35 Prozent aller Konsumentenkredite und mehr als 15 Prozent aller Baufinanzierungen über Vergleichsportale abgeschlossen. FinTechs positionieren sich über Innovationen gegenüber den Kunden, bspw. über Cashflow-basierte Kredite
- Abnehmende **Loyalität** der Kunden zu ihrer Hausbank. Nur noch ca. 40 Prozent aller Privatkunden nutzen lediglich ein Kreditinstitut, um ihre Bankgeschäfte abzuwickeln (Gewerbekunden 50 Prozent). Parallel steigt der Anteil der rein digitalen Kunden stetig an und ist mit mehr als 10 Prozent im Privatkundensegment bereits signifikant
- Neue **Regulierungsvorschriften** erhöhen auf der einen Seite die Kostenbelastung und führen auf der anderen Seite zum Abschmelzen der Hoheit über die Kundendaten (PSD2)
- Neue **Technologien** („Künstliche Intelligenz“ als langfristiger Makrotrend) verändern grundlegend die Ausgestaltung von Betriebsmodellen (zunehmende Modularisierung der Wertschöpfungskette) und ermöglichen es neuen Wettbewerbern Kunden zu einem Bruchteil der Kosten von etablierten Marktteilnehmern zu akquirieren (bis zu 80 Prozent geringere Akquisitionskosten pro Neukunde)

Erschwert wird der Strukturwandel durch einen seit 2013 annähernd stagnierenden Ertragsspool (61,5 Milliarden Euro in 2017 gegenüber 60,4 Milliarden Euro in 2013)². Dieser lässt Wachstum lediglich über Verdrängung in nur wenigen ausgewählten Bereichen (Anlageprodukte, Zahlungsverkehr, bzw. Gewerbekunden), bzw. über gut ausgebaute digitale Vertriebskanäle zu (in 2017 bereits >25 Prozent der Privatkundenenerträge über digitale Kanäle, Tendenz weiter zunehmend) (Abbildung 1).

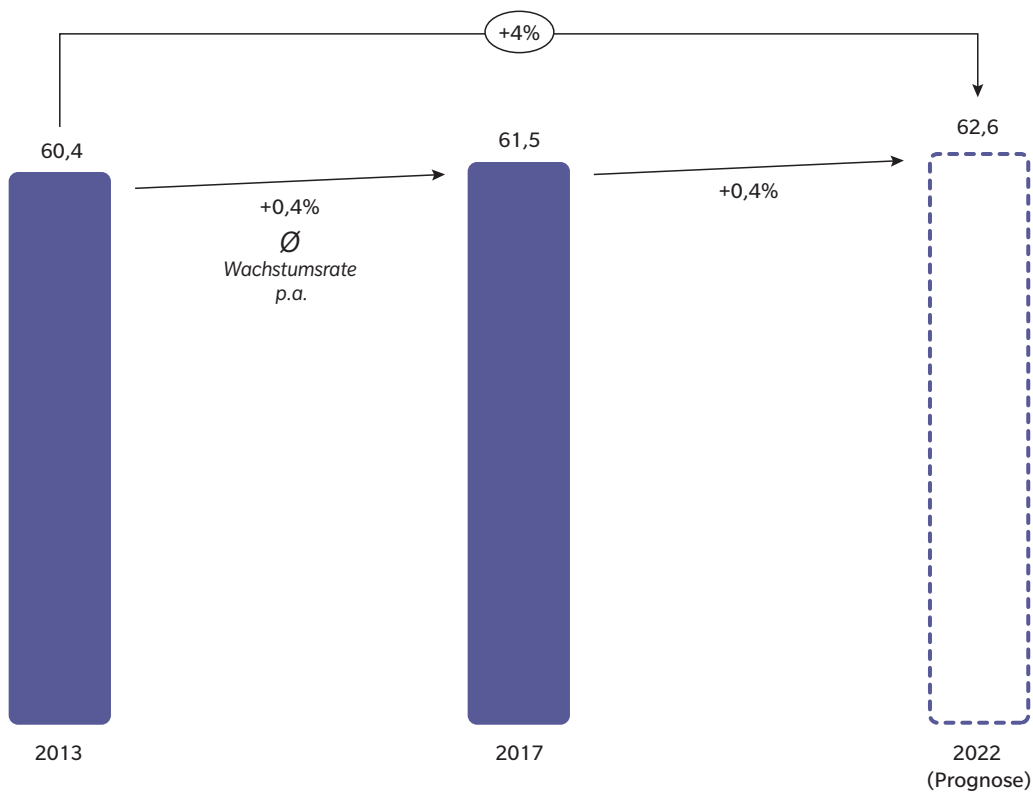
¹ Die bestehende Drei-Säulen-Struktur im deutschen Bankenmarkt: Öffentlich-rechtliche Banken, Genossenschaftsbanken und Privatbanken
² Oliver Wyman Ertragsspool-Schätzung: 2017 entfallen ca. 50 Milliarden Euro auf das Privatkundensegment und ca. 11 Milliarden Euro auf das Gewerbekundensegment

Zusätzlich müssen Profitabilitätssteigerungen durch Kosteneinsparungen realisiert werden, da die anhaltende Margen-Kompression sowohl im Aktiv- wie auch Passivgeschäft eine Ertragsausweitung über höhere Volumina (bspw. im Bereich Baufinanzierung) und somit die Realisierung von Skaleneffekten nicht zulässt.

Wie sollen die deutschen Banken auf die skizzierten Herausforderungen reagieren?
Im Folgenden stellen wir sechs unterschätzte Hebel zur kurzfristigen Steigerung der Profitabilität durch eine gezielte Ertragsausweitung bzw. Kostenreduktion, vor. Allen sechs Opportunitäten ist gemein, dass sie:

1. Innerhalb von zwölf Monaten pilotiert bzw. umgesetzt werden können
2. Auf der Nutzung neuer Technologien bzw. Data Analytics beruhen
3. Sehr gezielt einzelne Produktbereiche oder Teile der Wertschöpfungskette ansprechen und somit keinen großen Transformationsaufwand benötigen

Abbildung 1: Entwicklung Ertragspool Privat-/Gewerbekundensegment 2013-2022, € Mrd.

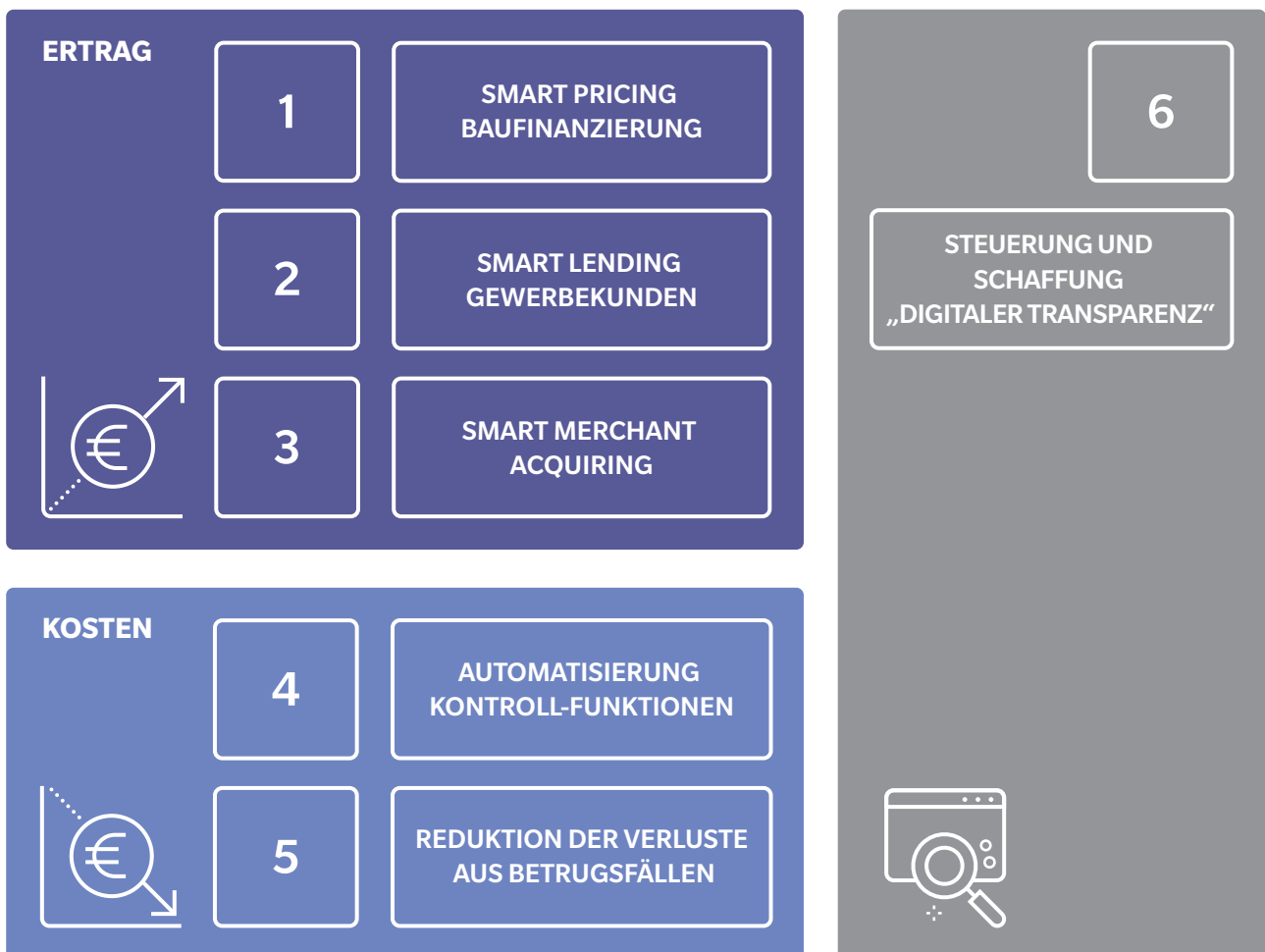


UNTERSCHÄTZTE, KURZFRISTIGE PROFITABILISIERUNGSHEBEL

Vor dem Hintergrund ihrer strategischen Stoßrichtung unterscheiden wir die sechs Initiativen in drei Gruppen (Abbildung 2):

1. Stärkung der **Ertragsbasis** durch Margen-Optimierung im Bereich Baufinanzierung sowie durch Kredit- und Acquiring-Produktoffensiven im Bereich Gewerbekunden
2. Optimierung der **Kostenbasis** durch Reduktion der operativen Compliance-Kosten sowie Senkung von Verlusten aus Betrugsfällen
3. Bessere **Transparenz** über das Digitale Change-the-Bank Portfolio zur Optimierung der Portfolio-Entscheidungen

Abbildung 2: Übersicht Profitabilisierungshebel



1

SMART PRICING BAUFINANZIERUNG

Mit einem kontinuierlich steigenden Portfoliovolumen (ca. 1,2 Billionen Euro in 2017) und einem jährlichen Neugeschäft von ca. 230 Milliarden Euro., davon ungefähr 25 Prozent Prolongationsdarlehen mit hoher Attraktivität aufgrund des geringen Risikogehalts, ist die Baufinanzierung eines der größten Kreditsegmente in Deutschland. Allerdings stehen die ohnehin schon geringen Margen (zwischen 80-120 Basispunkte) u.a. durch Vergleichsportale und Online-Angebote zunehmend unter Druck und erfordern eine leistungsfähige Steuerung des Kreditbuchs.

Vor diesem Hintergrund berücksichtigen smarte Pricing-Verfahren zunehmend den Hypothekenwert, den Kundenwert, die individuelle Preiselastizität und nutzen strategische Portfolio-Kennziffern bei der Preisfestlegung, um den Zinssatz individuell zu bestimmen (Abbildung 3).

Abbildung 3: Übersicht Profitabilisierungshebel

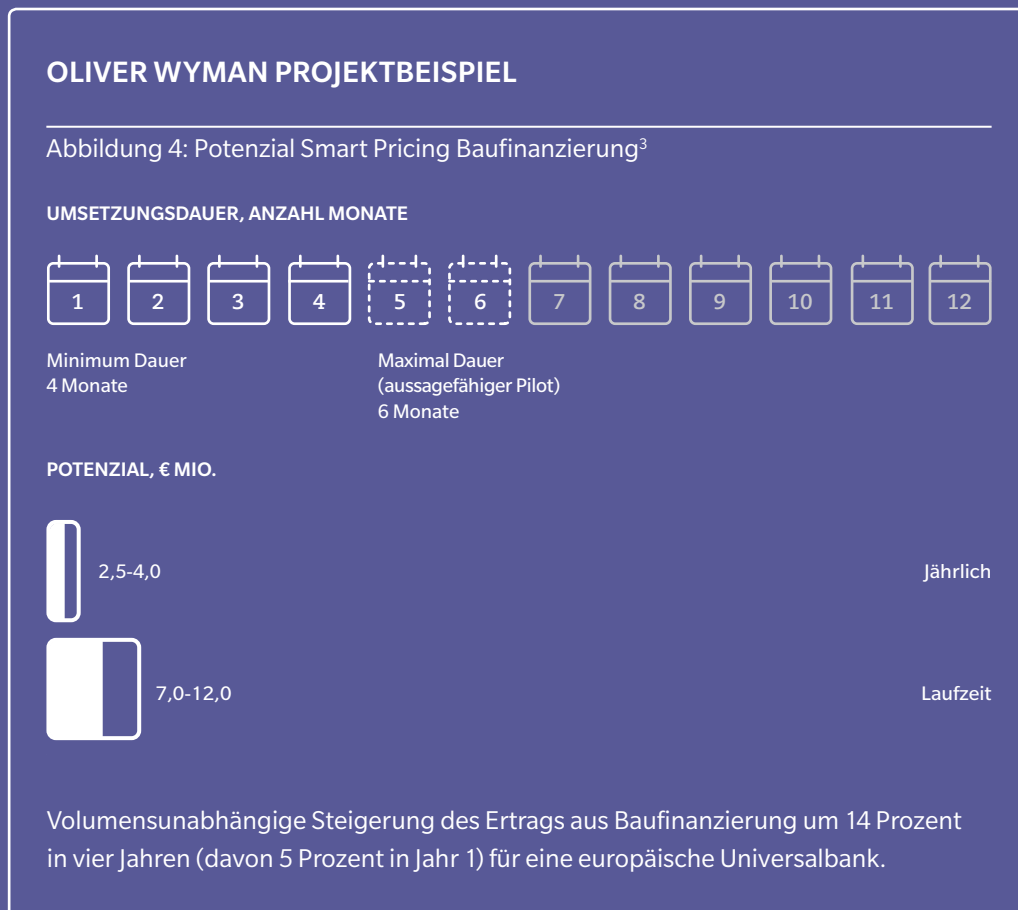


Berücksichtigung in aktuellen Pricing-Methoden



Die Preiselastizität wird hierbei u.a. durch die Region (je „unattraktiver“ desto geringer die Elastizität), das Kundensegment (Differenzierung Neu-/Bestandskunde) sowie den Eingangskanal (hohe Transparenz gekoppelt mit geringer Loyalität im digitalen Kanal vs. hohe Kundenbindung durch persönliche Betreuung) bestimmt.

In der Konsequenz werden durch die verschiedenen Datenpunkte in Kombination mit innovativer Big-Data Technologie in der Praxis Margenoptimierungen im Schnitt zwischen 7-12 Basispunkte erreicht (Abbildung 4).



³ Ertragspotenzial berechnet für Kreditvolumen von 1,0 Milliarden Euro, durchschnittliche Laufzeit ca. 9 Jahre

SMART LENDING GEWERBEKUNDEN

Basierend auf Oliver Wyman Marktanalysen fragen Gewerbekunden⁴ im Schnitt jährlich >120 Milliarden Euro an Krediten an, von denen ca. 75 Prozent realisiert werden. Insbesondere die Dauer und Komplexität des Antragsprozesses sind neben dem Preis die Hauptgründe dafür, dass Kreditanträge nicht erfolgreich abgeschlossen werden. Im Schnitt dauert es trotz aller Prozessoptimierungen weiterhin >10 Arbeitstage⁵ bis der Kredit ausgezahlt wird, u. a. durch die weiterhin existierende Analyse-Notwendigkeit der traditionellen Bewertungsunterlagen, bspw. Summen-/Saldenliste oder Bilanz. Darüber hinaus ist die Ablehnungsquote von neuen Kunden (ohne Historie) hoch, und somit ein Wachstum über den bestehenden Kundenstamm kaum möglich.

Digitale Kreditprozesse nutzen die sich aus neuer Regulatorik (PSD2) und neuen Technologien (bspw. Machine Learning zum Auslesen von PDF-Kontoauszügen) ergebenden Möglichkeiten, um den Gewerbekundenkreditprozess nachhaltig zu revolutionieren und zu vereinfachen. Cashflow-basierte Ratingmodelle ermöglichen Kreditentscheidungen innerhalb von 24 Stunden ohne Dateneingabe (Bestandskunden) bzw. lediglich minimale Dateneingabe, bspw. Upload von PDF-Kontoauszügen bei Neukunden.

In der Konsequenz ergibt sich durch die Kombination von neuen Entscheidungsmodellen und innovativen Technologien ein neues Kundenerlebnis mit einer Kreditprozess-Dauer von <48 Stunden, einer nachhaltigen Steigerung der positiv abgeschlossenen Verträge (Kreditauszahlung an Kunden) um mehr als 80 Prozent, u.a. durch Reduktion der Ablehnungsquote von ca. 45 Prozent auf ca. 20 Prozent sowie eine Margen-Optimierung zwischen 60-90 Basispunkte (Abbildung 5).

⁴ Unternehmen mit bis zu 15 Millionen Euro Jahresumsatz

⁵ Ca. 6,9 Tage bis zur Entscheidung zzgl. 5,1 Tage bis zur Auszahlung

Quelle: Oliver Wyman Gewerbekundenumfrage 2018

OLIVER WYMAN PROJEKTBEISPIEL

Abbildung 5: Potenzial Smart Lending Gewerbekunden⁶

UMSETZUNGSDAUER, ANZAHL MONATE



Minimum Dauer
10 Monate

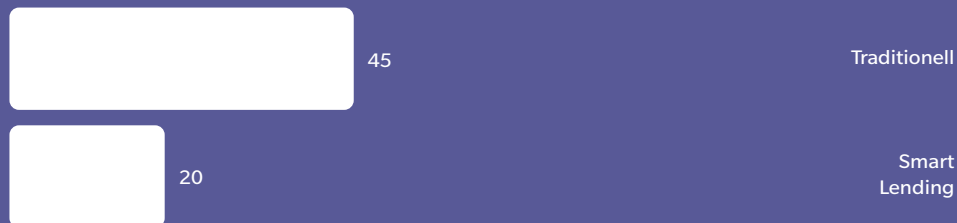
Maximal Dauer
12 Monate

POTENZIAL, € MIO.

Dauer Kreditprozess (#Tage)



Ablehnungsquote (%)



Ertragspotenzial (€ Mio.)



Steigerung der Gewerbekundenkreditanträge um >30 Prozent durch innovativen digitalen Smart Lending Prozess für eine führende europäische Privat- und Gewerbekundenbank.

⁶ Ertragspotenzial berechnet für Kreditvolumen von 1,0 Milliarden Euro und durchschnittliche Laufzeit ca. 3 Jahre

3

SMART MERCHANT ACQUIRING

Mit einem Anteil von 48 Prozent am Transaktionsvolumen dominieren Bargeldzahlungen weiterhin den Zahlungsverkehr in Deutschland. Mit erwarteten jährlichen Wachstumsraten von 7 Prozent bis 2022 wird der Anteil bargeldloser Transaktionen am Transaktionsvolumen deutlich anwachsen, u.a. durch Innovationen im Bereich mobiles Bezahlen. Gewerbetreibende reagieren auf diese Entwicklung. Im Rahmen der Oliver Wyman Gewerbekundenumfrage 2018/2019 bestätigten mehr als 20 Prozent der Teilnehmer ein Interesse an PoS (Point of Sale)-Lösungen verglichen mit einer aktuellen Nutzung von <10 Prozent (Abbildung 6).

Etablierte Banken mit einem direkten Kundenzugang und weiterhin bestehenden Vertrauensvorschuss bzgl. Datenschutz sind hervorragend positioniert, um zum einen das artikuliert Interesse in neue PoS-Provisionen zu übersetzen und zum anderen die PoS-Daten (in Abhängigkeit von bestehenden Kooperationsvereinbarungen mit Acquiring-Partnern) als Ausgangspunkt für weitere Dienstleistungen, bspw. PoS-Volumen basierte Kreditvergabe zu nutzen.

OLIVER WYMAN PROJEKTBEISPIEL

Abbildung 6: Potenziale Smart Merchant Acquiring⁷

UMSETZUNGSDAUER, ANZAHL MONATE



Minimum Dauer
6 Monate

Maximal Dauer
9 Monate

POTENZIAL

Kundendurchdringung (%)



Ertragspotenzial (€ Mio.)



Steigerung Ertrag aus Acquiring durch aktive gezielte Kundenansprache um 15 Prozent für eine westeuropäische Universalbank.

⁷ Berechnet für 100.000 Gewerbekunden

4

AUTOMATISIERUNG IN DEN KONTROLL-FUNKTIONEN

Bedingt durch verschärfte regulatorische Vorschriften verbringen Kundenberater heute nach Oliver Wyman-Markterfahrungen bis zu 40 Prozent ihrer Zeit mit Compliance- und KYC-Aktivitäten. Vor diesem Hintergrund versuchen Banken zunehmend zumindest manuelle Standard-Compliance-Aktivitäten zu automatisieren (Abbildung 7), zum Beispiel:

- Transaktions- und Kunden-Monitoring zur Reduktion von „False-Positives“
- Automatisierung der Zusammenfassung von Transaktions- und Kunden-Historie, u.a. durch Machine Learning, im Falle von Compliance-Warnsignale
- Nutzung von Chat-Bots, um einfache Compliance-Anfragen, bspw. bis zu welcher Höhe Geschenke angenommen werden können, zu beantworten

Parallel zur kurzfristigen Reduktion von manuellen Compliance-Aktivitäten, lassen sich drei strategische Hebel zur Steigerung der Effizienz bzw. Effektivität anwenden:

- Kritische Bewertung von Compliance-Aktivitäten bzgl. der regulatorischen/strategischen Relevanz (bspw. Notwendigkeit von Richtlinien) und Schärpen der Schnittstellen entlang des Three-Lines of Defense-Modells⁸
- Organisatorische Vereinfachung entlang von Führungsspannen und Organisationsstrukturen, u.a. zur Einführung von agilen Arbeitsweisen
- Optimierung des Sourcing-Konzepts entlang der Dimensionen Near-/Offshoring bzw. der Nutzung industrieweiter Lösungen

⁸ Das Three-Lines-of-Defense-Modell bzw. das Modell der drei Verteidigungslinien bezeichnet ein organisatorisches Modell zur systematischen Herangehensweise an Risiken, welche in Unternehmen und Organisationen auftreten können. Dem Management dieser Risiken begegnet die erste Verteidigungslinie (das operative Management), die zweite Verteidigungslinie (meist das entsprechende Risikomanagement) und die dritte Verteidigungslinie (interne Revision)

OLIVER WYMAN PROJEKTBEISPIEL

Abbildung 7: Potenzielle Automatisierung Kontroll-Funktionen

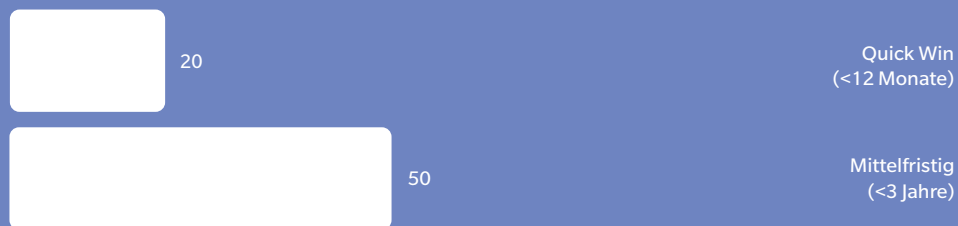
UMSETZUNGSDAUER, ANZAHL MONATE



Minimum Dauer
8 Monate

Maximal Dauer
12 Monate

REDUKTION MANUELLE TÄTIGKEITEN,%



Automatisierung von telefonischen Standard-Complianceanfragen um 50 Prozent für eine europäische Universalbank durch Einführung eines Chat-Bots.

5

REDUKTION DER VERLUSTE AUS BETRUGSFÄLLEN

Nachdem für viele Banken jahrelang die Umsetzung regulatorischer Vorgaben im Fokus stand (z.B. Geldwäsche/AML, Sanktionen und Terrorismusfinanzierung, kulturelles Fehlverhalten/„Conduct“), erlebt das Management operativer Risiken, insbesondere in der Betrugsbekämpfung und -Prävention, eine Renaissance.

Digitale Kanäle erleichtern es Kriminellen immer mehr z. B. Identitäten bei einem Kreditantrag zu fälschen, Kreditkarten zu missbrauchen oder Überweisungen zu fälschen. Gleichzeitig sind kriminelle Absichten von (geglaubten) Kunden schwierig zu enttarnen. Ist ein ausgefallener Kredit vor der ersten Zins- und Tilgungszahlung z. B. Teil des Kreditrisikos oder vielmehr tatsächlich ein Betrugsfall?

Etablierte Banken bedienen eine Vielzahl an Hebeln je nach Betrugsmodus um der Verluste Herr zu werden:

- Im Kartengeschäft reicht oftmals eine systematische Neujustierung und Überprüfung definierter Regeln zur Betrugsprävention – d. h. Regeln welche z. B. Karten blocken oder gar sperren die beispielsweise am selben Tag in drei Ländern genutzt wurden. Oftmals sind solche Regelwerke über Jahre organisch gewachsen und haben sich nicht zwingend an die aktuellsten Betrugsszenarien angepasst
- Im Antragsgeschäft (Finanzierungen) aber auch bei Schadensmeldungen im Versicherungsgeschäft kann durch fortgeschrittene Data Analytics, gegenüber ehemals manuellen und rudimentären Prüfungen, die Erkennungsquote bedeutend erhöht werden. Oftmals von ca. 1 Prozent verhinderter Betrugsfälle auf die Grundgesamtheit aller Schadensmeldungen hoch auf bis zu 5-8 Prozent

Operative Risiken gehören zu den Geschäften des Alltags schlicht dazu. Viele Banken schalten zuerst immer mehr Funktionalität ab, um einerseits ihre steigenden Verluste zu begrenzen, nur um wenig später sinkende Kunden- und Transaktionszahlen festzustellen, da sich die Kunden von der zunehmend limitierten Funktionalität eingeengt fühlen. Wir raten daher zu einer holistischen Herangehensweise, die nicht nur Verluste, sondern auch das Kundenerlebnis und den internen operativen Bearbeitungs- und Serviceaufwand gleichermaßen berücksichtigt. In der Summe ergibt sich durch einen holistischen Ansatz bereits im ersten Jahr ein taktisches Potenzial von ca. 30-50 Basispunkten auf die Nettoertragsbasis sowie ein strategisches Potenzial von 50-100 Basispunkten – bei Nettoerlösen von 1 Milliarde Euro entspricht dies ca. 5-10 Millionen Euro jährliches Potenzial.

OLIVER WYMAN PROJEKTBEISPIEL

Abbildung 8: Reduktionspotenzial der Verluste aus Betrugsfällen

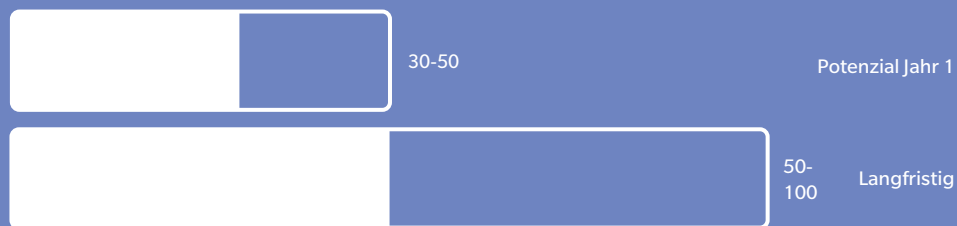
UMSETZUNGSDAUER, ANZAHL MONATE



Minimum Dauer
6 Monate

Maximal Dauer
9 Monate

POTENZIAL, BASISPUNKTE DER NETTOERTRÄGE, BPS



Senkung der Kosten aus Betrugsfällen in Höhe von 80 Basispunkten der Nettoerlöse im ersten Jahr, u.a. durch strukturierte Regelüberprüfung, vertiefte Datenanalysen (z.B. wo Kundenkarten in Betrugsfällen bevorzugt genutzt wurden) und optimierte Richtlinien zur Erkennung von Betrugsfällen bei Anträgen für eine europäische Privatkundenbank.

STEUERUNG UND SCHAFFUNG „DIGITALER TRANSPARENZ“

Digitalisierungs-Vorhaben dominieren, neben regulatorischen Veränderungen, die Change-the-Bank Portfolien von Banken. Neben Investoren (Auswirkung auf Kosten und Erträge, Höhe der Investition, Transformationsdauer, etc.) verlangen auch zunehmend Regulatoren (bspw. **SSM thematic review on profitability and business models** im September 2018) Transparenz über die Nachhaltigkeit der getätigten Investitionen bzw. Evidenz über die richtige Schwerpunktsetzung. Die Beantwortung der Fragen ist vor dem Hintergrund der notwendigen Differenzierung (Erträge, Kosten und Investitionen) herausfordernd.

Entlang von vier Komponenten stellen führende Banken eine ausreichende Transparenz bzgl. ihrer digitalen Transformation her:

- Definition der „**Rolle**“ von Digital, d.h. was ist das dahinterliegende Rational
- **Transparenz** über digitale Investitionen (Landkarte) unterstützt durch definierte Kennziffern, die kontinuierlich gemessen werden, bspw. # digitale Kunden, # digitaler Kundeninteraktionen
- Systematische **Ertrags- und Kostenallokation** zwischen traditionellen und digitalen Aktivitäten als Basis für Profitabilitätsbeurteilungen
- Einbau von digitalen Komponenten in bestehende **Prozesse** bspw. bzgl. Pricing oder Planung

Durch die Transparenz über die vier Komponenten wird zum einem Konsistenz in der Kommunikation an Stakeholder sichergestellt, zum anderen die Höhe bzw. Allokation von Investitionsmitteln und somit der Return on Investment (RoI) optimiert (Abbildung 9).

OLIVER WYMAN PROJEKTBEISPIEL

Abbildung 9: Potenziale in Steuerung und Schaffung „digitaler Transparenz“

UMSETZUNGSDAUER, ANZAHL MONATE



Minimum Dauer
6 Monate

Maximal Dauer
8 Monate

POTENZIAL

Reduktion Investitionsportfolio um wertvernichtende Investitionen (%)



Steigerung Investitionsrendite (%-Punkte)



VORGEHEN

Um die beschriebenen Potenziale der kurzfristigen Profitabilisierungshebel zu realisieren, müssen drei Faktoren berücksichtigt werden:

- Eine gezielte und strukturierte Auswahl von zwei bis drei Initiativen (anhand von drei Bewertungsfragen), die durch die relevanten Stakeholder unterstützt werden (360° Unterstützung) – die drei Bewertungsfragen sind:
 - Stellen die Produkte (z.B. Baufinanzierung, Gewerbekundenkredit und Acquiring) bzw. die Kostenpositionen (Kontrollen, Betrugsaufwendungen und digitale Investitionen) eine relevante Größe in meiner Profitabilitätsrechnung dar?
 - Können die Initiativen vor dem Hintergrund der internen spezifischen Situation in den nächsten zwölf Monate Break Even erreichen?
 - Erlaubt die aktuelle Ressourcensituation (Kapazitäten und Entscheidungen) einen Break-Even in den nächsten zwölf Monaten?
- Die Anwendung der Minimal Viable Product (MVP)-Philosophie, d. h. agile und zügige Entwicklung eines ersten Angebotes oder eines Piloten (u. U. durch Kooperation mit Dritten). Im Anschluss daran ein kontinuierlicher Ausbau des Basisangebots
- Für die Ertrags-Optionen ist insbesondere ein Bewusstsein und Analyseverständnis über die eigene bestehende Kundennähe und Zugriff auf die Kundenschnittstelle erforderlich, auch je nach Kundengruppe. Der Zugriff auf die Kundenschnittstelle, um „Kundennähe“ herzustellen, ist die Grundlage dafür, eigenen Kunden innovative Produkte & Services, die neu für Kunden sind, erfolgreich zu vermitteln.

Fazit: Der Bankenmarkt im Privat- und Gewerbekundensegment in Deutschland wird herausfordernd bleiben. Zeitgleich steigt der Druck auf die Marktteilnehmer konkrete Umsetzungserfolge und Profitabilitätsergebnisse vorzuzeigen. Die vorgestellten Ansätze präsentieren kurzfristige, unterschätzte Hebel, um diesen schnellen Effekt zu erzielen, Kosten zu senken und/oder die Erlösseite zu optimieren. Allen vorgestellten Hebeln ist gemein, dass sie zügig und pragmatisch umsetzbar sind, die Vorteile neuer Technologien nutzen und keinen großen Transformationsaufwand benötigen. Es sind somit nicht immer mehrjährige Strategien oder Restrukturierungsprogramme erforderlich – nach unserer Erfahrung bietet auch das Bestandsgeschäft zahlreiche Ansätze neue Mehrwerte zu generieren.

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 und schaffen einen Mehrwert für den Kunden, der seine Investitionen um ein Vielfaches übertrifft. Unsere Finanzstärke ist die Basis für Stabilität, Wachstum und Innovationskraft.

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

KONTAKTE

DR. RENÉ FISCHER

Partner, Financial Services
rene.fischer@oliverwyman.com
+49 (69) 97173535

GÖKHAN ÖZTÜRK

Partner, Financial Services
gokhan.ozturk@oliverwyman.com
+49 (69) 97173447

PHILIPP BULIS

Engagement Manager, Financial Services
philipp.bulis@oliverwyman.com
+49 (30) 39994566