

PRIVATKUNDENGESCHÄFT AM SCHEIDEWEG

Drohen 8 Milliarden Euro Ertragseinbußen?



Dr. René Fischer
Malte Gündling
Alexandra Laue

CHANCE ZUR WEICHENSTELLUNG FÜR DIE ZUKUNFT

COVID-19 verändert die Bankenwelt in vielerlei Hinsicht: Bargeldlose Zahlungen gewinnen an Relevanz, Filialen bleiben geschlossen, die Kreditnachfrage steigt und die Risikokosten steigen. Die Effekte der COVID-19-Krise wirken auf Banken in teilweise gegensätzliche Richtungen.

Während sich die aktuellen Diskussionen maßgeblich um das Firmenkundengeschäft und die unmittelbaren Effekte der Krise drehen, wird sich auch das Privatkundengeschäft nachhaltig und substantiell verändern. Diese mittel- und langfristigen Effekte beleuchtet unsere vorliegende Analyse.

Neben Verschiebungen der makroökonomischen Rahmenbedingungen und Veränderungen in der internen Zusammenarbeit durch anhaltende Homeoffice-Tätigkeit, wird die aktuelle Krise insbesondere zu einem signifikanten Wandel im Kundenverhalten und damit der Kanalnutzung führen. Daraus werden schlussendlich starke Auswirkungen auf den Ertragspool der in Deutschland agierende Privatkundenbanken resultieren und viele Banken weiter unter Druck setzen.

Um als Gewinner aus der aktuellen Krise hervorzugehen, sind daher neben dem aktuellen Krisenmanagement die rechtzeitige Weichenstellung und Ableitung der richtigen Investitionsentscheidung von größter Bedeutung.

Abbildung 1: Dimensionen der Veränderungen

VERÄNDERUNG DER KANALNUTZUNG



Online/Mobile Banking



Virtuelle Beratung



Filiale



Zahlungsverkehr

VERÄNDERUNG DES ERTRAGSPOOLS



Kreditgeschäft



Konto und Karten



Investment

IMPLIKATIONEN FÜR PRIVATKUNDENBANKEN

Forderungsmanagement

Digitale Neukundengewinnung und Produktvertrieb

Persönliche, digitale Beratung

Preissetzung

Nachhaltige Effizienzprogramme

Risikosteuerung

Quelle: Oliver Wyman Analyse

COVID-19 VERÄNDERT BANKING NACHHALTIG

VERÄNDERUNG DER KANALNUTZUNG

Online- und Mobile Banking

Die durch COVID-19 verursachten Filialschließungen, aber auch die den Alltag umspannende Steigerung von digitalen Angeboten wird die regelmäßige Nutzung von Online- und Mobile-Banking nachhaltig beschleunigen. Wir erwarten, dass der Anteil der Online- und Mobile-Banking Nutzer bis zum Jahr 2022 von aktuell circa 61 Prozent auf 73 Prozent zunimmt und damit deutlich stärker als in bisherigen Prognosen ohne COVID-19-Effekt steigen wird.

Wie schon im Rahmen unseres [Oliver Wyman Digital Banking Index verdeutlicht](#), sind Banken nun mehr denn je zuvor gefordert, digitales Banking mit allen Funktionen und Aktivitäten, die in der Filiale oder telefonisch möglich sind, bereitzustellen — dies schließt die digitale Abschlussfähigkeit explizit mit ein.

Virtuelle Beratung

Doch nicht nur die „digitale Selbstbedienung“ über das Online- und Mobile-Banking wird relevanter. Neben den Aktivitäten des täglichen Bankbedarfs wird COVID-19 insbesondere auch den digitalen Interaktionen rund um die Beratung und den Produktabschluss neuen Schwung geben. Obwohl viele Banken virtuellen Beratungskonzepten aufgrund einer vermeintlich geringen Kundenakzeptanz und relativ hohen Kosten skeptisch gegenüberstanden, erlebt dieses Konzept aktuell einen zweiten Frühling.

Während laut unserer Kundenumfrage bis 2019 nur jeder zwanzigste Abschluss mittels einer vorherigen Beratung per Video oder Chat erfolgte, erwarten wir bis zum Jahr 2022 einen sprunghaften Anstieg auf bis zu 13 Prozent aller Abschlüsse mit vorheriger Online-Beratung. Zwei Kerntreiber führen zu dieser Hypothese: Zum einen gab schon 2019 jeder vierte Befragte an, sich eine Beratung per Video oder Chat vorstellen zu können. Zum anderen werden Bankkunden im Zuge der aktuellen Homeoffice-Tätigkeit noch stärker an die „persönliche“ Interaktionen per Video gewöhnt.

Für Banken bietet dies auf der einen Seite die Gelegenheit, auch beratungsintensive Produkte, inklusive Baufinanzierungen und Anlageberatung, ohne Präsenz in der Filiale zu vertreiben. Andererseits können sie ihre Kunden bei einfacheren Anfragen und Produkten, wie zum Beispiel der Kontoeröffnung oder einer Konsumentenfinanzierung, mit geringem Aufwand per Chatfunktion zur Seite stehen.

Filiale

Die Konsequenz aus stärkerer digitaler Präsenz und Nutzung der Kunden ist der fortgesetzte Relevanzverlust der Filiale. COVID-19 wird den von uns im Rahmen der Studie [Die Bankfiliale der Zukunft](#) aus 2019 projizierten Filialabbau nochmals beschleunigen.

Zum einen darf mit einer ad hoc Schließungswelle von Filialen, die sich im Rahmen der aktuellen Krisensituation als entbehrlich gezeigt haben, gerechnet werden. Zum anderen werden die sich zur Absicherung der Profitabilität abzeichnenden Effizienzmaßnahmen zu einer Beschleunigung der bereits geplanten Filialschließungen führen. Schlussendlich werden durch COVID-19 ausgelöste Bankenfusionen ebenfalls zu einer weiteren Reduktion der Filialen beitragen.

Dennoch ist der Rückgang der Filialzahl nicht nur dem Kostendruck der Banken geschuldet, sondern vielmehr der immer größeren Kundenbereitschaft zur Nutzung von digitalen Kanälen auch für komplexere Interaktionen, inklusive Beratungsgesprächen und Produktabschlüssen.

Insgesamt rechnen wir mit einem Rückgang der Filialzahl um rund 24 Prozent (entspricht etwa 6.500 Filialen: im Vergleich zu 2019) auf verbleibende rund 21.000 Filialen bis Ende 2022.

Zahlungsverkehr

Das wohl am intensivsten diskutierte Thema zur Zeit ist die beschleunigende Wirkung von COVID-19 auf den Zahlungsverkehr in Deutschland.

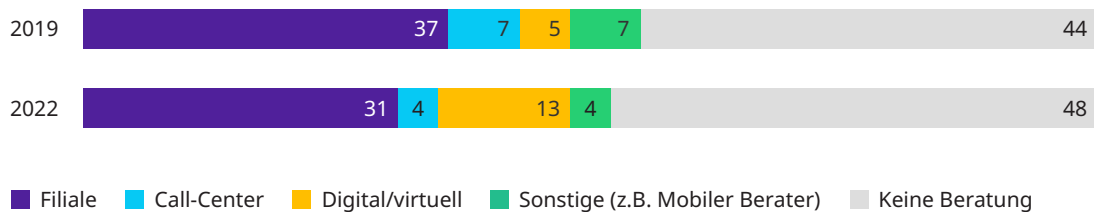
Unsere dezidierte Untersuchung hierzu beleuchtet die unmittelbaren Effekte und prognostiziert, dass in den kommenden fünf Jahren der Anteil von kontaktlosen Methoden und Mobile-Wallet-Lösungen am Zahlungsverkehr deutlich zunehmen wird. COVID-19 könnte die abnehmende Relevanz von Bargeldzahlungen beschleunigen und dazu führen, dass im Jahr 2025 nach Umsatz nur noch 32 Prozent der Zahlungen in Deutschland bar erfolgen werden. Das entspricht einem Rückgang um 20 Prozent verglichen zum Jahr 2017.

Als Gesamtbild ergibt sich eine signifikante Verschiebung der Kanalnutzung über die kommenden drei Jahre. Sowohl bei Beratungsinteraktionen, als auch beim Produktabschluss (gemessen in Anzahl an Abschlüssen), führt die geschilderte Dynamik des Kundenverhaltens zu einem Bedeutungsgewinn digitaler Kanäle. Diese Entwicklung ist nicht nur wie bisher bei der Anzahl der Interaktionen („Touchpoints“) im Rahmen des täglichen Bankbedarfs (Kontostandabfrage, Überweisung, etc.), sondern insbesondere auch bei ertragsgenerierenden Beratungs- und Abschlussinteraktionen zu erwarten.

Insgesamt rechnen wir mit der Fortsetzung des Trends zu selbstständigen Produktabschlüssen: Im Jahr 2022 wird fast jeder zweite Produktabschluss in Deutschland ohne vorherige Beratung stattfinden. Dort, wo Beratung in Anspruch genommen wird, gewinnen digitale Beratungskanäle weiter an Bedeutung. So erwarten wir, dass bis zum Jahr 2022 etwa 13 Prozent aller Beratungen über digitale Kanäle, das heißt insbesondere per Chat, oder Video-Chat, erfolgen werden.

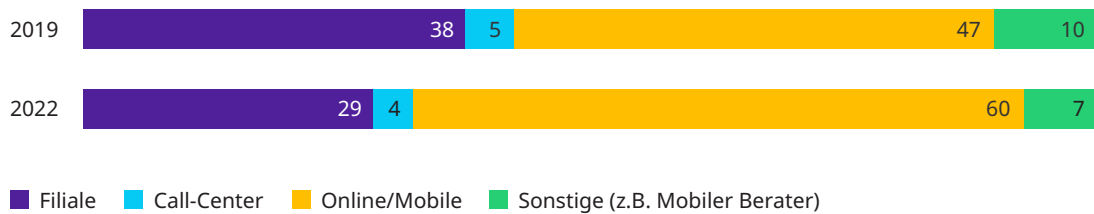
Beim Produktabschluss verstärkt sich diese Entwicklung nochmals. Wir rechnen mit einer Steigerung des Anteils der Online- und Mobile-Kanäle an den Produktabschlüssen von heute rund 47 Prozent auf rund 60 Prozent bis zum Jahr 2022 — hier erwarten wir insbesondere auch die Entwicklung des mobilen Kanals hin zu einem vollwertigen Abschlusskanal für einen Großteil der Produkte.

Abbildung 2: Entwicklung Kanalnutzung für Produktberatung 2019 vs. 2022 (Post-COVID-19)¹
Produktberatung



¹. Dargestellte Zahlen für 2019 auf Basis des Oliver Wyman Digital Banking Surveys 2019
Quelle: Oliver Wyman Analyse

Abbildung 3: Entwicklung Kanalnutzung für Produktabschluss 2019 vs. 2022 (Post-COVID-19)
Produktabschluss



Selbstständig oder im Rahmen digitaler Beratungsinteraktion
Quelle: Oliver Wyman Analyse

VERÄNDERUNG DES ERTRAGSPOOLS

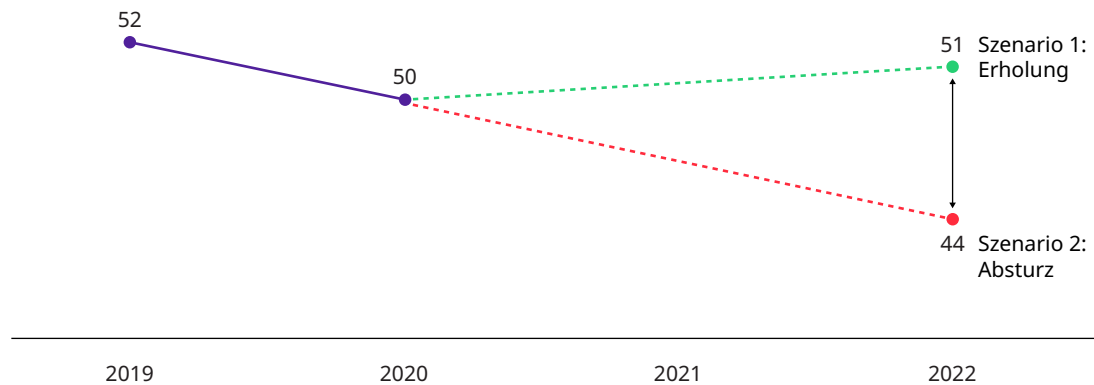
Die COVID-19-Krise wird die makroökonomischen Gegebenheiten unweigerlich nachhaltig verändern. Für Privatkundenbanken wird es neben den Verschiebungen in der Kanalnutzung insbesondere zu Veränderungen in der Produktnachfrage sowie den Risikokosten kommen. Dies führt schlussendlich zu einer starken Veränderung des Ertragspools für Privatkundenbanken und stellt die hiesigen Institute erneut vor große Herausforderungen zur Sicherung von Marktanteilen und zur Reduktion der Kostenbasis.

Wir gehen davon aus, dass sich der Ertragspool im Privatkundengeschäft in 2020 durch die unmittelbaren Auswirkungen von COVID-19 um 4 Prozent auf unter 50 Milliarden Euro reduziert.

Wir sehen zwei mögliche Extremszenarien für die mittelfristigen Auswirkungen bis zum Jahr 2022. Ein optimistisches Szenario führt zu einer Erholung des Ertragspools im Privatkundengeschäft auf knapp 51 Milliarden Euro. In einem Szenario, in welchem sich die Effekte der Krise verschärfen und in einer anhaltenden Rezession münden, erwarten wir einen Einbruch des Ertragspools auf unter 45 Milliarden Euro — das heißt rund 14 Prozent unter dem Niveau aus dem Jahr 2019.

Abbildung 4: Entwicklung des Ertragspools im Privatkundengeschäft 2019-2022

In Milliarden Euro



Quelle: Oliver Wyman Analyse

Das Privatkundengeschäft im Krisenjahr 2020

Vor dem Hintergrund der allgemeinen Krisensituation sowie den Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt (zum Beispiel Kurzarbeit, ansteigende Arbeitslosigkeit) erwarten wir für das Jahr 2020 übergreifend eine Verringerung des Ertragspools um circa 4 Prozent auf knapp unter 50 Milliarden Euro im deutschen Privatkundengeschäft. Getrieben wird dieser Effekt durch eine Veränderung der Kreditnachfrage (Baufinanzierung und Konsumentenkredite), striktere Kreditvergabe, höhere Risikokosten, geringere Margen sowie geringere Depotvolumen im Wertpapiergeschäft. Steigende Gebühreneinnahmen im Bereich der Girokonten, des Zahlungsverkehrs und durch Wertpapiertransaktionen gleichen diese Effekte bei weitem nicht aus.

Szenario 1: Erholung — Für die mittelfristige Entwicklung des Marktes für Privatkundenbanken bis 2022 sehen wir zwei mögliche Szenarien

In einem **optimistischen Szenario** kommt es weitestgehend zu einer Erholung der Kreditvergabe — während Baufinanzierungen unter dem Vorkrisenniveau bleiben, erholen sich Konsumentenkredite vollständig. In Kombination mit anhaltendem Margendruck und Risikokosten über heutigem Niveau, führt dies zu einer Ertragsreduktion im Kreditgeschäft an Privatpersonen von 19 Prozent im Vergleich zum Vorkrisenjahr 2019.

Der Trend der steigenden Nutzung von bargeldloser Zahlung setzt sich kontinuierlich fort. Dazu schaffen es Banken, die in den letzten Jahren in Gang gebrachte Umkehr der Preisspiralbewegung fortzuführen und die Gebühren im Bereich der Konten- und Kartenprodukte weiter zu erhöhen. Dadurch kann sich insgesamt ein Anstieg der Erträge um über 8 Prozent ergeben.

Zusätzlich kommt es zu einer Erholung der Kapitalmärkte, so dass bis zum Jahr 2022 auch die Erträge im Bereich der Investmentprodukte um moderate 3 Prozent gesteigert werden können.

Szenario 2: Absturz

In einem **pessimistischen Szenario** kommt es zu verstärktem Druck auf das Kreditgeschäft durch die anhaltende Rezession. Im Bereich der Baufinanzierung ist die Volumenveränderung naturgemäß träge, allerdings steigen die Risikokosten bei weiterhin geringen Zinsmargen deutlich an. Noch drastischer ist dieser Effekt im Konsumentenkreditgeschäft, das gleichzeitig durch einen rezessionsbedingten Einbruch des Neugeschäftsvolumens leidet. Insgesamt prognostizieren wir in diesem Szenario ein Verschwinden von über einem Drittel der Erträge aus dem Jahr 2019.




Der Erfolg des bargeldlosen Zahlens ist auch in diesem Szenario unaufhaltsam. Angenommen deutschen Banken gelingt es nicht, weitere Gebührenerhöhungen durchzusetzen — zum Beispiel im Zuge eines intensivierten Wettbewerbs zur Neukundengewinnung und Bestandskundensicherung — würden sich die Erträge auf 4 Prozent unter Vorkrisenniveau einpendeln.

Szenario 2 geht in Folge der Rezession nicht von einer Erholung der Aktienmärkte und entsprechender Investitionsfreude der deutschen Konsumenten aus. Folglich reduziert sich der Ertragspool dieser Produktgruppe im Vergleich zum Jahr 2019 um knapp 12 Prozent.

Beide Szenarien sind nicht ausschließlich durch die Nachwirkungen von COVID-19 getrieben. Die Treiber des bereits lange anhaltenden Trends der erodierenden Erträge im Privatkundengeschäft, wie zum Beispiel die steigende Wettbewerbsintensität (Direktbanken, Neobanken, Vergleichsportale, andere FinTechs) oder das dauerhafte Niedrigzinsumfeld, haben weiterhin substantielle Effekte. Die dargestellten Szenarien zeigen allerdings deutlich, dass insbesondere bei einer anhaltenden Rezession die aktuelle Krise zu einem Brandbeschleuniger des Negativtrends werden kann, da zur Zeit gegenläufige Trends wie zum Beispiel die Volumenexpansion im Kreditgeschäft und allgemeine Gebührenerhöhungen wegfallen.

Abbildung 5: Veränderung des Ertragspools nach Risikokosten nach Produktgruppe 2019-2022

Prozentsatz

	SZENARIO 1: ERHOLUNG	SZENARIO 2: ABSTURZ
 Kreditgeschäft	-19	-36
 Konto und Karten	+8	-4
 Investment	+3	-12

Quelle: Oliver Wyman Analyse

IMPLIKATIONEN FÜR PRIVATKUNDENBANKEN: ALS GEWINNER AUS DER KRISE KOMMEN

Während das Marktumfeld vor der aktuellen Krise bereits sehr schwierig war, müssen sich deutsche Privat- und Firmenkundenbanken durch die Nachwirkungen der COVID-19-Krise in den kommenden Jahren noch größeren Herausforderungen stellen. Diese manifestieren sich unabhängig vom Szenario der zukünftigen Entwicklung insbesondere in der substantiellen Veränderungen des Kundenverhaltens hinsichtlich der Kanalpräferenz sowie dem steigenden Druck auf die Ertragsituation.

Die Reaktion auf die Veränderungen erfordert Investitionen, doch gerade in dieser Krisensituation kürzen Banken ihre Projekt- und „Change“-Budgets. Um dennoch als Gewinner aus der aktuellen Krise hervorzugehen, ist es umso wichtiger, die richtigen Investitionsentscheidungen zu treffen. Wir empfehlen, sechs Handlungsfelder in Investitionsentscheidungen zu priorisieren.

Abbildung 6: Handlungsfelder für Banken



Quelle: Oliver Wyman Analyse

Digitale Neukundengewinnung und Produktvertrieb

Als Reaktion auf die veränderte Kanalnutzung ist es insbesondere für Filialbanken wichtig, ihre Anstrengungen vollständige, medienbruchfreie digitale Abschlussfähigkeit über alle relevanten Kanäle (Online, Mobile, aber auch im Rahmen eines virtuellen Beratungsgesprächs) für Bestands- und Neukunden herzustellen, zu erhöhen. Nach Jahren der Digitalisierungsbestrebungen deutscher Banken ist dies vermeintlich selbstverständlich. Unser Digital Banking Index zeigt jedoch, dass in der Realität viele Institute noch bei zahlreichen Produkten, insbesondere über den mobilen Kanal, erheblichen Nachholbedarf haben — nicht nur Filial-, sondern auch Direktbanken.

Neben der Abschlussfähigkeit als Fundament müssen insbesondere traditionelle Filialbanken ihre Fähigkeiten zur digitalen Kundengewinnung ausbauen. Mit schrumpfendem Filialnetz wird die Filiale auch bei der Gewinnung, Aktivierung und Monetarisierung von Neukunden immer weniger wichtig, während digitales Marketing, digitales Lead Management, bzw. eine anlassbezogene digitale Ansprache immer wichtiger werden. Hier bedarf es einer holistischen Strategie, welche digitalen Marketingkanäle zur Lead-Generierung genutzt werden, aber vor allem auch ein ausgeklügeltes kanalübergreifendes Konzept, wie diese im Verlauf des „Funnel“ effektiv veredelt werden können, um schlussendlich die Kundenakquisitionskosten zu optimieren.

Persönliche, digitale Beratung

Die Bereitschaft von Bankkunden zur Nutzung digitaler Kommunikationswege, insbesondere auch Videotelefonie, erhält durch die aktuelle Krisensituation und neue Zusammenarbeitsmodelle in vielen Teilen des Berufsalltags einen immensen Schub. Hierdurch kann auch die bisher im deutschen Markt ein Schattendasein fristende Videoberatung neuen Aufschwung erhalten. Während Kunden für viele Produkte weiterhin eine persönliche Beratung verlangen, kann diese nun verstärkt telefonisch, digital über Chat, beziehungsweise Messagingsysteme, oder per Video erfolgen.

Einerseits stellt dies für Filialbanken eine große Chance dar, ihre Beratungs- und Betreuungskompetenz verstärkt ins digitale Zeitalter zu transferieren. Andererseits ist dies auch eine Möglichkeit für Direkt- und Digitalbanken, ihren Marktanteil im Bereich komplexerer Produkte beziehungsweise bei Kunden mit höherem persönlichen Beratungsbedarf zu steigern. Vermittlungs- und Vergleichsplattformen stellen das Potenzial durch vorwiegend telefonische Beratung bei Produkten wie Baufinanzierungen bereits heute unter Beweis.

Preissetzung

Schon in den letzten Jahren haben deutsche Banken teils intensiv am Thema Preisoptimierung gearbeitet. In der öffentlichen Wahrnehmung fokussierten sich diese insbesondere auf die Kontoführungsgebühren, in der Realität häufig aber entlang des gesamten Gebührenkatalogs. Viele Institute haben aber auch hier noch Nachholbedarf. Statt undifferenzierter Preissteigerung sind in Zukunft smarte, modulare Preisstrategien (Bundles/Packages) beziehungsweise

dynamisches Pricing notwendig und von den Kundenbedürfnissen, Preissensitivitäten und Kanälen abhängig. Vor allem im Bereich der Kreditprodukte verlassen sich Banken heute noch viel zu sehr auf starre, regelbasierte Preissetzungsmechanismen und schaffen es so vielfach nicht, die wahre Zahlungsbereitschaft ihrer Kunden auszuschöpfen. Erste Institute generieren hier auf Basis von dynamischen „Machine Learning“-unterstützten Preissetzungsmechanismen, die sowohl das Risiko, die Zahlungsbereitschaft, den Kanal und den „Customer Lifetime Value“ berücksichtigen, einen Wettbewerbsvorteil.

Damit einher geht die Abkehr vom Verkauf einzelner Produkte hin zur ganzheitlichen Abdeckung von Kundenbedürfnissen — zum Beispiel vom Produkt „Konto/Karten“ hin zur „Absicherung der Liquidität in allen Lebenssituationen“. Zusätzlich müssen Banken den Blick auch noch mehr in Richtung neuer Ertragsquellen, insbesondere die Monetarisierung durch B2B-Partnerschaften (API-Services, Verwertung von Daten, KYC-Lösungen, etc.) richten.

Nachhaltige Effizienzprogramme

Ein erster Reflex zu Beginn der COVID-19-Krise war die Initiierung von Programmen und Maßnahmen zur unmittelbaren Kosteneinsparung. Mit Hinblick auf den zu erwartenden langfristigen Effekt auf die Ertragssituation deutscher Institute ist es nun noch wichtiger, dauerhafte Einsparungen und Effizienzgewinne zu realisieren. Hierbei stellt das veränderte Kanalnutzungsverhalten der Kunden eine Herausforderung und Chance zugleich dar. Einerseits ermöglicht es die Beschleunigung der Optimierung der Filialnetze, andererseits verlangt es anhaltend hohe Investitionen in digitale Angebote. Banken stehen weiterhin vor der Herausforderung, ihre IT-Betriebskosten zu deckeln und die Personalkosten strukturell zu senken.

Risikosteuerung

In Zeiten einer Rezession rückt das Risikomanagement auch im Privatkundenbereich in den Mittelpunkt. Der einfache Weg einer pauschal strikteren Kreditvergabe führt hierbei zu langfristigen Ertragseinbußen. Viel mehr ist es entscheidend, die Regeln der Kreditvergabe im Konsumentenkreditgeschäft sowie in der Baufinanzierung den neuen Gegebenheiten anzupassen und zu flexibilisieren, um in einem Niedrigzinsumfeld weiterhin das Kreditvergabevolumen auszubauen, ohne dabei unkontrollierte Risiken einzugehen. Die Nutzung neuer Datenquellen, „Pre-Approval“ Mechanismen für proaktive Kundenansprache, automatisierte Kreditentscheidungsprozesse und risikobasierte Preissetzung sind nur eine Auswahl möglicher Instrumente.

Forderungsmanagement

In Folge historisch niedriger Ausfallraten in der Kreditwirtschaft haben viele Institute das Forderungsmanagement in den letzten Jahren vernachlässigt. Der entstandene technologische und prozessuale Innovationsstau bezüglich des Schuldnermanagements und -kommunikation sollte rasch aufgeholt und nicht durch eine gegebenenfalls temporäre Erhöhung der Ressourcen dauerhaft kaschiert werden. Banken können sich hier an den Trends der Inkassowirtschaft zur digitalen und kanalübergreifenden Ansprache, Nutzung neuer Daten über den Schuldner, sowie „Machine-Learning“-basierter Entscheidungsunterstützung, z.B. beim Timing eines Anrufs bzw. Erstellung eines Restrukturierungsangebots, orientieren. Der Einsatz einer intelligenten Telefonwählanlage zum Beispiel kann den Anruferfolg um 40% sowie die Bearbeitungszeit um 20% reduzieren. Zusätzlich empfehlen wir mit Hinblick auf eine mögliche nachlaufende Welle ausfallender Kredite im Privatkundenumfeld, das System der Frühwarnindikatoren auszubauen. Neben der Nutzung der bankeigenen Daten (Kontobewegungen, Limit-Nutzung, Kartennutzung) und Daten der Auskunftsdatenbanken, können auch neue Datenquellen, wie zum Beispiel die Kontobewegungen bei anderen Banken (auf Basis PSD2) oder das Ausgabeverhalten bei Loyalitätsprogrammen, als Frühwarnindikatoren herangezogen werden. Datengetriebene Ansätze können dabei die Prognose von Zahlungsverzug und Kreditausfällen um bis zu 20% verbessern.

FAZIT

Die COVID-19-Krise ist ein Katalysator der sich bereits abzeichnenden Entwicklung im deutschen Privatkundengeschäft. Der Druck auf die Banken erhöht sich, da sie die Geschwindigkeit ihrer Transformationsanstrengungen nochmals signifikant erhöhen müssen. Eine drastische Richtungsänderung ist allerdings nicht nötig — gegeben limitierter Investitionsbudgets ist vielmehr wichtig, die Anstrengungen noch mehr zu fokussieren und zu kanalisieren, um als Gewinner aus der Krise hervor zu gehen. Banken, die dies nicht schaffen und nicht konsequent auf die sich verändernden Kundenbedürfnisse eingehen, werden insbesondere im pessimistischen Szenario erhebliche ökonomische Probleme bekommen. Folglich müssen insbesondere Filialbanken ihre Transformation noch einmal beschleunigen: Es geht dabei jedoch nicht nur darum, schneller und in größerem Umfang ihre Filialnetze an die neuen Gegebenheiten anzupassen, sondern vor allem um den Ausbau alternativer Kanäle, insbesondere der digitalen, um den Differenzierungsfaktor der persönlichen Beratung auch im digitalen Umfeld ausspielen zu können.

Oliver Wyman ist eine führende internationale Managementberatung. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement, Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung.

Für weitere Informationen besuchen Sie bitte unsere Website www.oliverwyman.de oder kontaktieren Sie die Marketingabteilung telefonisch an einem der folgenden Standorte:

Deutschland, Österreich, Schweiz
+49 69 971 730

EMEA
+44 20 7333 8333

Amerika
+1 212 541 8100

Asien und Australien
+65 6510 9700

AUTOREN

Dr. René Fischer

Partner, Retail & Business Banking
rene.fischer@oliverwyman.com

Malte Gündling

Principal, Retail & Business Banking and Oliver Wyman Digital
malte.guendling@oliverwyman.com

Alexandra Laue

Associate, Retail & Business Banking
alexandra.laue@oliverwyman.com

Copyright © 2020 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.