



# KAMPF UMS GIROKONTO WAR GESTERN – JETZT STARTET DER KAMPF UM DIE KUNDENSCHNITTSTELLE

DIE WAHRE DISRUPTION IM  
PRIVATKUNDENGESCHÄFT

Dr. René Fischer, Partner  
Jürgen von der Lehr, Partner  
Malte Gündling, Projektleiter

# VORWORT

Digitalisierung und Disruption in der Bankenwelt ist immer noch in aller Munde. Bei genauerem Hinsehen sind die neuen Geschäftsmodelle aber eher „more of the same“, sprich eine im Detail optimierte Form schon existierender Bankgeschäftsmodelle (Einlagen sammeln, Finanzierung anbieten, Konto- bzw. Bezahlungsfunktionen bereitstellen). Wirklich alle neuen Geschäftsmodelle? Nein, eine – eher regulatorisch als durch FinTechs angestoßene – Veränderung hat das Zeug, das Bankgeschäft von morgen nachhaltig zu verändern: Die Möglichkeit zur Multibanken-Aggregation. Der Kampf um die Kundenschnittstelle ist eröffnet.

## DIE AUSGANGSLAGE FÜR BANKMANAGER IM DIGITALEN UMFELD IST MAXIMAL VERWIRREND

Die Herausforderungen im Bankgeschäft durch die Veränderung des Kundenverhaltens (Nutzung von Online-/ Mobile-Banking statt dem Gang in die Filiale, etc.), technologische Innovationen (Videoberatung, künstliche Intelligenz, RPA alias Robotic Process Automation, Blockchain, etc.) und Regulatorik (MiFIDII, IFRS9, etc.) ließen den Blutdruck von vielen Bankmanagern in den vergangenen Jahren in die Höhe schnellen. Banken haben mit einer Vielzahl von Initiativen reagiert und teils beachtlich in Digitalisierungsprojekte investiert.

Allerdings mutet das in vielen Häusern oftmals mehr an eine Aneinanderreihung von Investitionen als an eine durchdachte Strategie an. Bisweilen bauen die Initiativen aus Kundenperspektive weder sinnvoll aufeinander auf, noch ist klar, was die dahinterliegende Vision für das zukünftige (digitale) Mehrwertversprechen des Hauses gegenüber den Kunden ist.

Bei der Vielzahl der Innovationen und diskutierten Trends wird dabei oftmals übersehen, dass ein Großteil der neuen Angebote von FinTechs bei genauer Betrachtung nur eine Verbesserung des existierenden Geschäftsmodells von Banken ist. Primär geht es um schnellere, einfachere und jederzeitige Nutzung von Konto-/ Bezahlungsfunktionen, Krediten oder Anlagemöglichkeiten – also eher digitale Evolution als wahre Disruption. Letztere entwickelt sich am ehesten rund um die Frage, welche Akteure in Zukunft die Kundenschnittstelle besetzen bzw. die Kundeninteraktion sichern werden. Maßgeblich getrieben durch neue regulatorische Anforderungen, insbesondere PSD II, ist dieser Wettlauf bereits gestartet und eröffnet auch für Banken neue Chancen. Allerdings werden diese von vielen Bankhäusern bisher nicht mit der notwendigen Konsequenz wahrgenommen.

# PSD II BISHER OFT ALS REGULATORISCHES „MUSS“ WAHRGENOMMEN – POTENZIAL UNTERSCHÄTZT

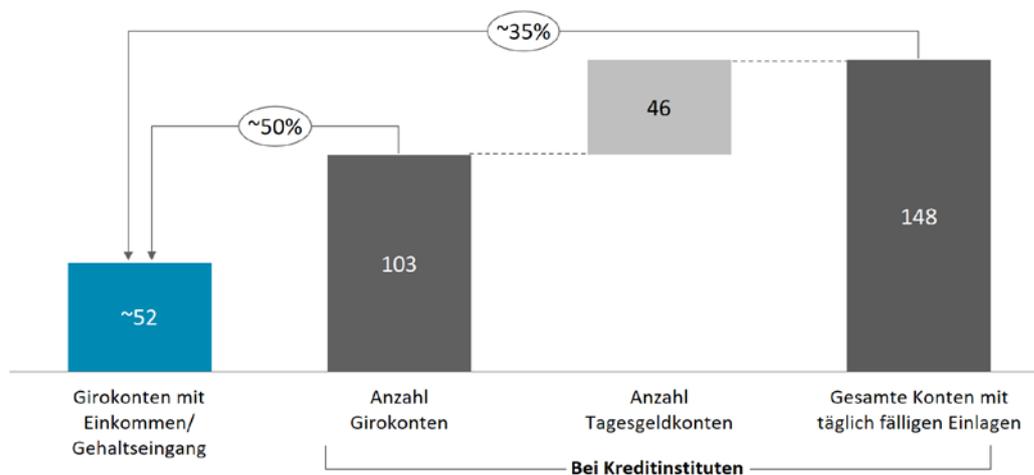
Im Kern ermöglicht die neue Regulierung den Zugriff auf das Privat- (oder Geschäfts-) Girokonto inkl. der Zahlungsverkehrshistorie. Mit dem vereinbarten FinTS-Standard ist in Deutschland bei den beteiligten Banken seit Jahren neben dem Zugriff auf das Girokonto sogar der Zugriff auf Depots und Tagesgeld-/ Festgeldkonten – und damit auf das gesamte finanzielle Vermögen – technisch möglich. In der Konsequenz ergibt sich die Chance, die komplette Finanzsituation eines Kunden zu bewerten, Finanzchecks durchzuführen, Finanzplanungen zu erstellen, Vertragsoptimierungen vorzuschlagen sowie Produktangebote zu unterbreiten – alles vollautomatisiert. Darüber hinaus gibt es für Kunden die Option, über die Plattform eines Drittanbieters Zahlungen auf dem eigenen Girokonto seiner Bank auslösen zu lassen. Somit hat der Kunde nicht nur volle Transparenz über seine Finanzsituation, sondern kann diese auch aus einer Hand verwalten bzw. Transaktionen zentral ausführen, ohne dazu den Kanal der kontoführenden Bank nutzen zu müssen.

Viele Bankhäuser verfolgen immer noch die Strategie, sehr aggressiv mit Girokonten zu wachsen. Dahinter verbirgt sich die Hoffnung, damit den Zugang zum Gehalt und den Transaktionsdaten zu sichern. Mit dem Status als Hausbank sollen entsprechende Cross-Selling-Potenziale erschlossen werden. Die Logik: Ein Girokonto wird mit einer Hausbankbeziehung gleichgesetzt. Allerdings sind von den rund 103 Mio. Girokonten in Deutschland nur 50-55 Mio. Girokonten echte Gehaltskonten (inkl. Konten für Einkünfte aus Pensionen). In diesem Bewusstsein und der Hoffnung, sich über das Gehaltskonto des Kunden der Hausbankbeziehung anzunähern, setzen viele Banken einen monatlichen Geldeingang für Vergünstigungen (z.B. Erlass der Kontoführungsgebühren) oder Neukundenboni voraus.

Damit setzen sie auf eine riskante Wachstumsstrategie, da Cross-Selling erfahrungsgemäß nicht in dem Maße funktioniert, wie gewünscht. Stattdessen vollzieht sich aus Kundensicht gerade ein Paradigmenwechsel in der Kunde-Bank-Beziehung.

## Abbildung 1: Nur rund die Hälfte der Girokonten bzw. ein Drittel der Konten mit täglich fälligen Einlagen sind echte Gehaltskonten

Vergleich Gehalts- und Gesamtkonten in Deutschland (2016, in Mio. Stück)



Anmerkung: Ableitung auf Basis Haushaltsgrößen, Einkommensstatistik sowie Haushaltsführungsverhalten bei Mehrpersonenhaushalte gemäß Oliver Wyman Digital Banking Umfrage  
Quelle: Bundesbank, Statistisches Bundesamt, Oliver Wyman Digital Banking Umfrage Deutschland 2017 | N = 2.006

# DER MARKT WIRD DERZEIT VERTEILT

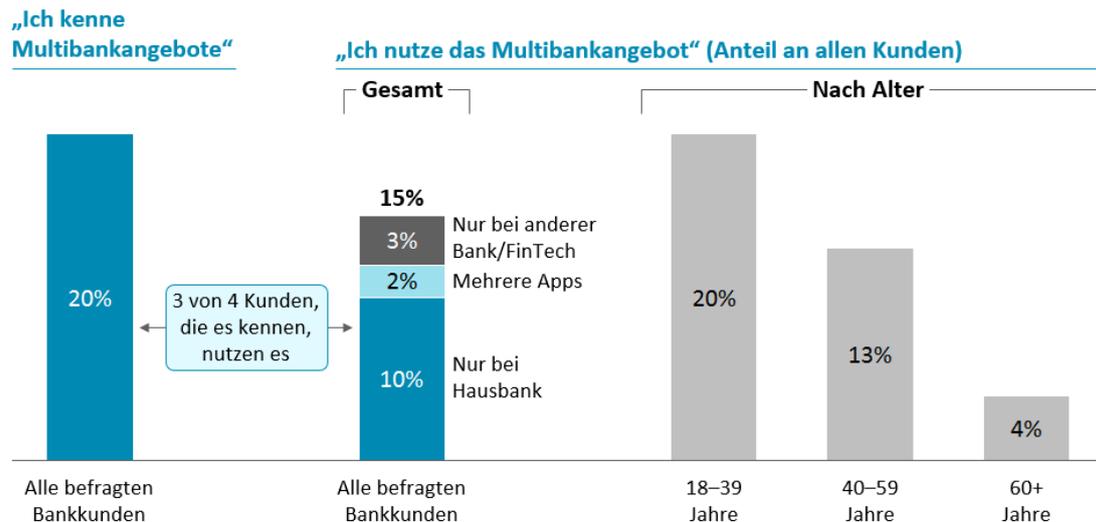
Derzeit wird der Kampf um die zukünftige Wertschaffung für den Kunden im Kontext der Multibanken-Aggregation und den zugehörigen Angeboten entschieden – und nicht bei Robo Advisors, Einlagenmarktplätzen oder bei P2P-Zahlungsverkehrsanbietern. In fünf bis zehn Jahren werden wir potenziell eine völlig andere Landschaft von „Vertrieb“ und „Produktion“ im deutschen Privatkundengeschäft sehen, gegen welche die Filialtransformation noch ein „laues Lüftchen“ war.

Wir sehen sechs Treiber für diese Argumentation:

## 1. Die Kundenakzeptanz

Viele Kunden nutzen eine Multibank-Funktion bereits heute – dabei wird es von vielen Banken und Drittanbietern gar nicht so prominent beworben. Auffällig ist dabei der hohe Durchdringungsgrad: 3 von 4 Kunden, die das Angebot kennen, nutzen es auch – die Adaptionrate ist bei anderen Angeboten wie Robo Advisory oder Mobile Payment mit ca. 1 von 10 Kunden deutlich geringer. Ebenso auffällig ist die deutlich höhere aktive Nutzung durch jüngere Kunden.

Abbildung 2: Rund 75 Prozent aller Kunden, die Multibanking kennen, nutzen es auch

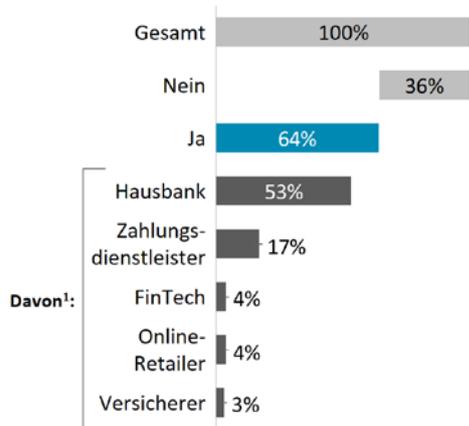


Quelle: Oliver Wyman Digital Banking Umfrage Deutschland 2017 | N = 2.006

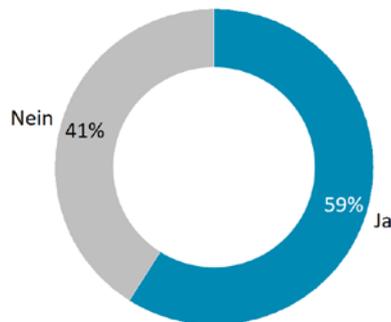
Dabei würden rund zwei Drittel der Kunden die eigenen Finanzdaten auch Anbietern für maßgeschneiderte Angebote anvertrauen. Banken haben dabei einen ganz klaren Wettbewerbsvorteil – in der Mehrzahl sind Kunden nur bei ihnen bereit, ihre Finanzdaten offen zu legen. Mehr als die Hälfte würde bei der Hausbank Bankprodukte anderer Anbieter kaufen.

**Abbildung 3: Kunden sind offen für individuelle Datenanalysen und „Open Architecture“ bei allen Bankprodukten**

**Würden Sie Anbietern Ihre Finanzdaten für maßgeschneiderte Angebote anvertrauen?**



**Würden Sie bei Ihrer Hausbank Bankprodukte anderer Anbieter beziehen?**



<sup>1</sup>Mehrfachnennungen möglich

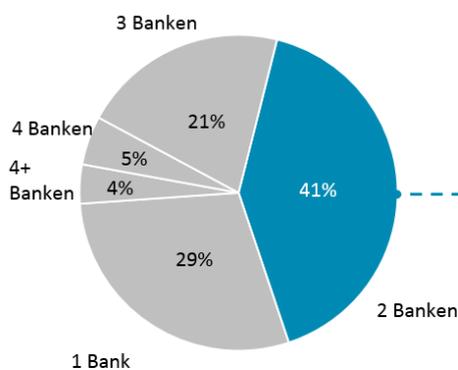
Quelle: Oliver Wyman Digital Banking Umfrage Deutschland 2017 | N = 2.006

## 2. Die Kundenrelevanz

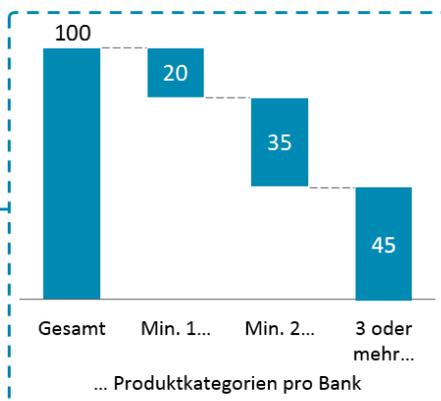
Rund 70 Prozent der deutschen Haushalte haben mehr als eine Bankverbindung, fast jeder Dritte Haushalt sogar mindestens drei. Und dabei handelt es sich nicht nur um das Fest- oder Tagesgeldkonto mit der Erbschaft eines verstorbenen Familienmitglieds, das nur einmal jährlich durch die Zusendung des Jahreskontoauszugs in das Bewusstsein der Kunden rutscht. Ganz im Gegenteil: Selbst bei Haushalten, die nur zwei Banken nutzen, halten 80 Prozent mindestens zwei Produktkategorien bei jeder Bank. Unter Produktkategorie verstehen wir Girokonto, Einlagenkonten oder Wertpapierdepots. Damit zeigt sich, dass Privatkunden ihre Zweitbankbeziehungen deutlich umfassender nutzen als gemeinhin angenommen.

**Abbildung 4: Rund 70 Prozent der Haushalte hat mehr als eine Bankverbindung**

**Anzahl der Bankverbindungen je Haushalt (in %)**



**Für zwei Banken: Anzahl genutzter Produktkategorien<sup>1</sup> in jeder Bank (in %)**



<sup>1</sup>Fünf Produktkategorien definiert und aggregiert: Girokonto, Kreditkarte, Einlagen, Wertpapier-Investments und Darlehen – bei Nutzung z.B. von einem Tagesgeldkonto und einem Festgeldkonto bei einer Bank nur einmal als Kategorie *Einlagen* gezählt

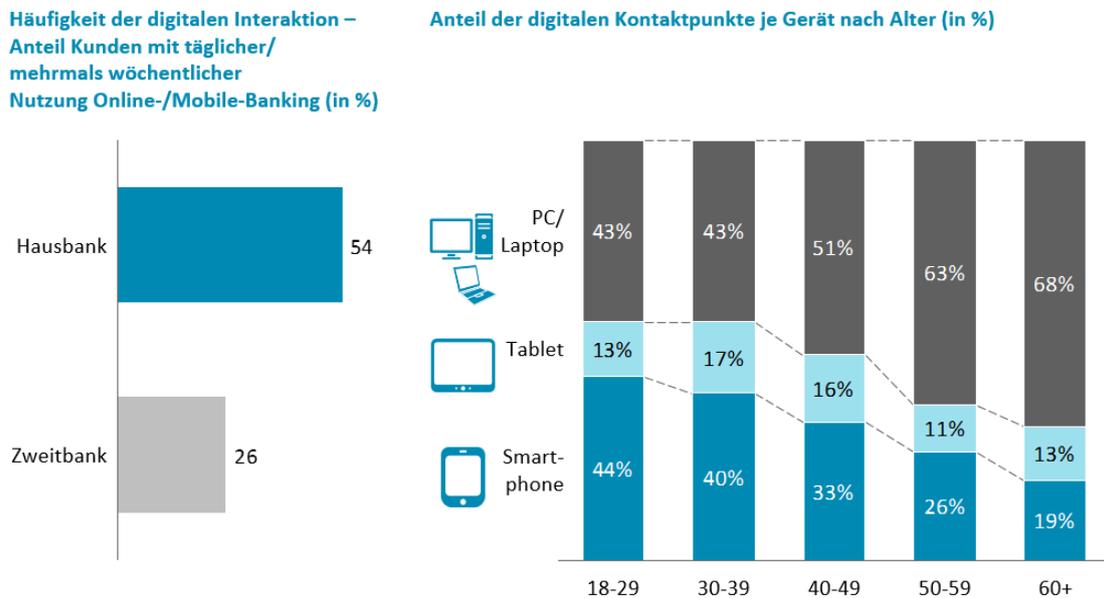
Quelle: Oliver Wyman Digital Banking Umfrage Deutschland 2017 | N = 2.006

### 3. Multibank-Aggregation ist der Schlüssel zur regelmäßigen digitalen Bank-Kunde-Interaktion

In den vergangenen Jahren hat sich bereits ein Trend zur Nutzung von Online- und nachfolgend Mobile-Banking-Angeboten gezeigt. Mittlerweile hat bei einigen Kunden das Smartphone das klassische Online-Banking am PC oder Laptop bereits als primären digitalen Interaktionskanal abgelöst. Damit einhergehend hat sich auch die Nutzungsfrequenz des Online- bzw. Mobile-Bankings deutlich gesteigert – auf bis zu drei- bis viermal pro Woche beim primären Girokonto.

Wesentlicher Erfolgsfaktor ist hier der Status als Hausbank. Wenn die Bank Hausbank ist, nutzen mehr als die Hälfte der Kunden die digitalen Kanäle mehrfach wöchentlich, bei der Zweitbank tut dies nur jeder Vierte in vergleichbarem Maße. Interaktion ist im digitalen Umfeld eine ganz wesentliche Voraussetzung, damit Banken ihre Kunden sowohl verstehen als auch mögliche Bedürfnisse ableiten können.

**Abbildung 5: Hausbankstatus ist wichtig, um häufige Kontaktpunkte mit Kunden zu haben – jüngere Kunden nutzen mobile Geräte**



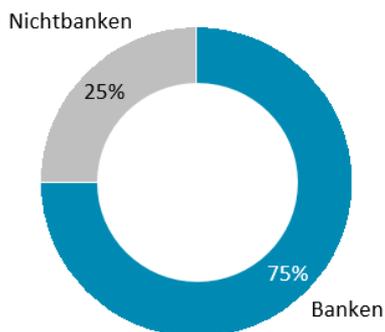
Quelle: Oliver Wyman Digital Banking Umfrage Deutschland 2017 | N = 2.006

#### 4. Wettbewerber positionieren sich jetzt

Eine Reihe von Marktteilnehmern erweitert derzeit ihre Wertschöpfungstiefe in Richtung eines vollwertigen Multibanken-Angebots und entsprechender Mehrwerte – der Markt wird somit bereits heute verteilt. Allerdings nicht ausschließlich unter Banken. Insbesondere Preisvergleichsportale wollen ihre starke Markenbekanntheit und vermeintliche Neutralität nutzen, werden von Kunden aber noch primär als transaktional genutzte Anbieter für Einzelfragen gesehen. Wenn auch nicht aktiv beworben haben Preisvergleichsportale zum Teil schon das erreicht, worauf einige Vorreiter unter den Banken und Versicherungsgesellschaften zurzeit hinarbeiten – die Schaffung eines „Financial Homes“ durch die Aggregation und Optimierung von Versicherungs- und Energieverträgen zusätzlich zu den Bankkonten auf einer Plattform. Bei Banken gibt es überwiegend sehr defensive Strategien. Wenige Häuser überlegen, wie sie proaktiv das volle Potenzial von PSD II nutzen und Marktanteile gewinnen könnten.

**Abbildung 6: Vergleichsportale positionieren sich, aber Banken sind derzeit noch im Vorteil**

##### Anteil an genutzten Multi-bankenapps bei Kunden



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

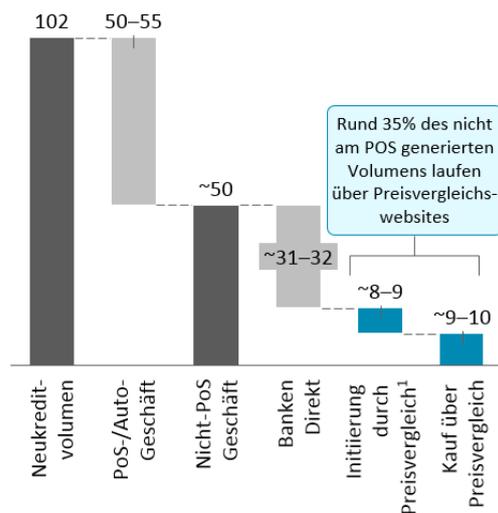
## 5. Die Veränderung ist bereits zu spüren

Bankkunden wollen die gefühlte Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Anbietern und ihren Kosten möglichst optimieren. Das zeigt sich an den Marktanteilen, die Preisvergleichsportale inzwischen im Konsumentenkreditgeschäft haben. Bei den nicht am „Point of Sale“ vermittelten Privatkrediten werden heute bereits rund 25 Prozent der Neuverträge durch Preisvergleichsportale angebahnt bzw. abgeschlossen. Im Bereich der Baufinanzierung haben große Online-Vermittlungsplattformen für Privatkunden (Interhyp, Dr. Klein, etc.) bereits einen Marktanteil von mehr als 12 Prozent (davon allein Interhyp knapp 9 Prozent). Und auch im Wertpapiergeschäft hat sich der Open/ Guided Architecture-Gedanke über das vergangene Jahrzehnt immer mehr durchgesetzt. Dabei werden nicht nur die Fonds hauseigener Asset Manager, sondern auch Fremdfonds gleichberechtigt eingesetzt. Der passende Fond wird streng nach Rendite-/Risikoperformance im besten Kundeninteresse ausgewählt.

**Abbildung 7: Anhand der Beispiele Konsumentenkredite und Baufinanzierungen zeigt sich die hohe Relevanz von Vergleichsmarktplätzen**

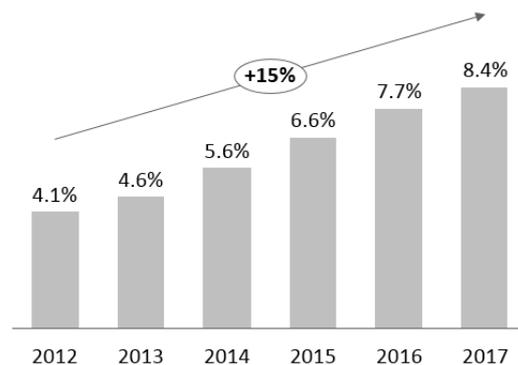
### Konsumentenkredite

Neugesäftsvolumen je Kanal, Deutschland, 2017 (in Mrd. €)



### Private Baufinanzierung

Anteil Interhyp am Neugesäftsvolumen, Deutschland (in %)



<sup>1</sup>Initiierung durch Preisvergleichsportale, tatsächlicher Kauf durch die Bank

Quelle: Oliver Wyman Analyse, Interhyp, Oliver Wyman Digital Banking Umfrage Deutschland 2017 | N = 2.006

## 6. Sowohl Misch- als auch reines Modell sind ökonomisch attraktiv

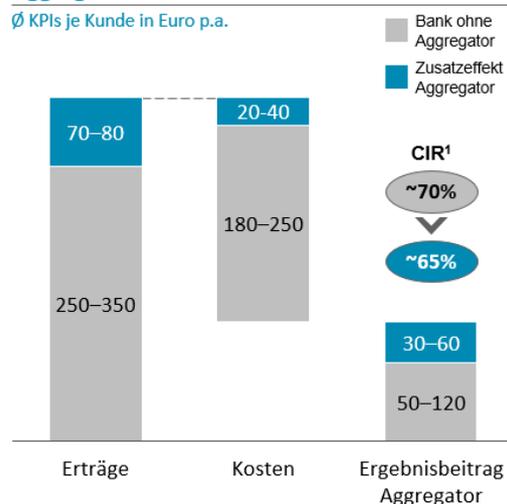
Banken in Deutschland haben im Privatkundengeschäft historisch mit niedrigen Eigenkapitalrenditen und hohen Cost-Income-Ratios zu kämpfen. Durch die Hebung zusätzlicher Erträge über eine Erhöhung des „Share-of-Wallet“, zusätzliche Einnahmequellen oder Neukundenakquise lässt sich die chronisch schwache Ertragskraft der deutschen Bankgeschäftsmodelle stärken. Eine Erhöhung des „Share-of-Wallet“ ist insbesondere dann möglich, wenn eigene Produkte attraktiver sind als die von Wettbewerbern oder wenn z.B. auf Grund des Angebots interner Marktplätze Kunden ihre Finanzen verstärkt über die Bank abwickeln. Hier steigt die Cross-Selling-Rate und die Bank generiert zusätzliche Erträge entweder durch den Vertrieb von eigenen Produkten oder in Form von Provisionen für die Vermittlung von Drittbankprodukten. Ergänzende Einnahmenquellen sind zum Beispiel Provisionserträge aus Maklertätigkeiten von Nicht-Bankprodukten (z.B. Versicherungen), Optimierungsangeboten (z.B. Strom und Gas) oder Loyalitätsprogrammen. Ein differenzierendes Aggregatorangebot, z.B. durch einen besonders hohen Funktionsumfang oder herausragende Nutzerfreundlichkeit, kann ebenfalls als Instrument für die Neukundengewinnung genutzt werden.

Im eingeschwungenen Zustand wirkt sich das Angebot zudem positiv auf die Cost-Income-Ratio aus, zumal die Produktions- und Risikokosten für vermittelte Produkte ausgelagert werden. Schließlich steigt die Eigenkapitalrendite bei positivem Ergebnisbeitrag auch signifikant an, da für das Vermittlungsgeschäft nur in sehr geringem Umfang Eigenkapital zu hinterlegen ist.

**Abbildung 8: Aggregatorfunktion kann sowohl integriert als auch separat attraktives ökonomisches Modell darstellen**

### Szenario Rechnung – additive Nutzung Aggregatormodell

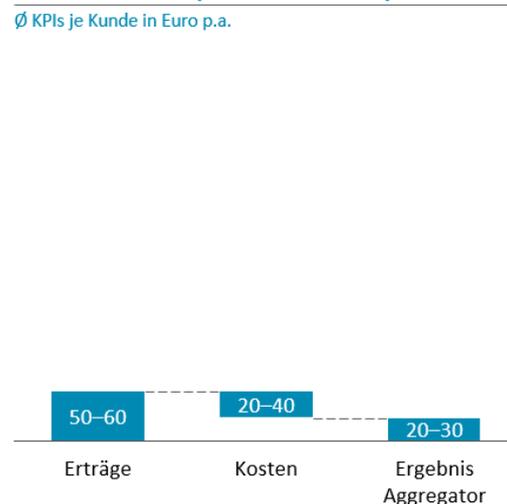
Ø KPIs je Kunde in Euro p.a.



➤ **RoE +1-3% p.a. durch Zusatzeffekt**

### Szenariorechnung – reines Aggregatormodell ohne Banklizenz (reiner Vermittler)

Ø KPIs je Kunde in Euro p.a.



➤ **RoE >20%**

<sup>1</sup>Cost-Income-Ratio

Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Sowohl bei additiver Nutzung des Aggregatorangebots im Rahmen des klassischen Bankgeschäfts als auch in einem reinen Aggregatormodell (z.B. beim Aufbau einer separaten Legal Entity) zeigen sich damit positive Ergebniseffekte. Gegenläufige Effekte sind die Marketingkosten, die je nach Markenbekanntheit und existierendem Kundenportfolio nicht unerheblich für eine initiale Positionierung sind.

Wichtig ist unseres Erachtens hierbei, dass Banken die Chancen, welche sich aus der „Konto-Aggregation“ ergeben, aktiv nutzen und dies nicht nur als reine Funktionserweiterung für den Kunden betrachten. Hierzu gehört es, neben der aktiven Diskussion der Erweiterung des eigenen Geschäftsmodells ebenso die Erkenntnisse aus den zusätzlich gewonnenen Transaktionsdaten für eine bessere Beratung des Kunden und damit zusätzliche Erträge zu nutzen. Dies kann durch Ansprache des Kunden über digitale Kanäle ebenso erfolgen wie – bei entsprechendem Kundenwunsch – über die proaktive Einstellung von Leads beim Berater in der Filiale. Dies können zum Beispiel Hinweise darauf sein, dass der Kunde bei einer anderen Bank regelmäßig einen bestimmten Investmentfonds kauft, den man unter Umständen bereit ist, ihm günstiger anzubieten. Auch die gesamthafte Analyse der Vermögenssituation erlaubt zahlreiche Beratungsansätze, die man ohne die Erkenntnisse aus der Aggregation mehrerer Konten und Depots nicht gewonnen hätte.

## HANDLUNGSEMPFEHLUNG FÜR BANKEN

Zunächst ist es wichtig, dass Banken sich im Klaren sind, welche Positionierung sie zukünftig vertreten wollen. Wofür stehen sie beim Kunden? Beim Festhalten an der eigenen Positionierung als „End-to-End Bank“ bleibt in der Konsequenz das Mehrwertversprechen, dass die eigenen Produkte, Risikomanagement oder Beratung qualitativ und/ oder preislich besser als der Markt sind. Im Extremfall ist auch weiterhin die Positionierung als reiner Produktspezialist denkbar, der sich auf die effizienteste und damit preisgünstigste Abwicklung von spezifischen Produkten fokussiert hat oder sich durch besonderen Service bzw. Performance differenziert – diese Modelle sind auch bereits heute erfolgreich im Markt.

Auf der anderen Seite haben Banken (oder Preisvergleicher/ FinTechs), um die Kundenschnittstelle profitabel zu verteidigen, die Möglichkeit, sich aktiv als Aggregator/ Marktplatz zu positionieren. Dies ist in unterschiedlicher Ausprägung denkbar: Entweder (a) integriert im existierenden Bankangebot (d.h. unter bestehender Bankmarke), (b) als separate Marke im Rahmen eines Holdings-/Beteiligungsmodells oder (c) als reine Aggregator-/Marktplatzfunktion ganz ohne Bezug zu einer Bank. Die meisten Banken kommen heute aus einer klassischen End-to-End Bank Aufstellung und sind sich trotz aller digitalen Initiativen noch nicht darüber im Klaren, welche Vision sie für ihr Institut in diesem Spannungsfeld haben.

**Abbildung 9: Erwartete Spannweite der Geschäftsmodelle im deutschen Banken-Privatkundengeschäft 2020+**

| Modell  | Klassische End-to-End Bank  | Produktspezialisten   | Integrierte Bank und Aggregator/Marktplatz   | Separater Aggregator/Marktplatz  | Reiner Aggregator/Marktplatz   |
|---|---|---|--|--|--|
|   |    |    | <br><small>Bank 1 Bank 2</small>  | <br><small>Bank 1 Bank 2 Bank 3</small>                | <br><small>Bank 1 Bank 2 Bank 3</small> |
| <b>Aktuelle Beispiele gemäß Eigenpositionierung (Auswahl)</b> | Targobank<br>Commerzbank<br>Sparkasse<br>Consorsbank<br>HypoVereinsbank<br>Volksbanken<br>DKB<br>Postbank   | Santander   | Deutsche Bank<br>ING-DiBa  | ING-DiBa<br>Interhyp   | Check24  |
| <b>Kernerfolgskriterien</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivitätssteigerung in Vertrieb sowie Prozessen</li> <li>• Cross-Selling</li> <li>• Strukturelle Kostensenkung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologieadaption für Effizienz</li> <li>• Diversifikation Distributionspartner</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Markenpositionierung/-differenzierung</li> <li>• Effiziente Verteilung der Investitionen</li> <li>• Sehr nutzerfreundliches Kunden-Frontend (inkl. Cockpit)</li> <li>• Überlegene Data-Analytics-Fähigkeiten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integriertes Angebot für Kunden</li> <li>• Nahtlose Prozessintegration in Zulieferer</li> </ul> |  |

Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Damit einhergehend ist ebenfalls zu klären, wie im Zielmodell die bisherigen Vertriebskanäle (insbesondere die Filialen) genutzt werden und welche Veränderungen dies für die Mitarbeiter bedeutet.

Im Extremfall wird das dazu führen, dass sich Banken entlang der Wertschöpfungskette aufspalten. „Vertrieb“ und „Produktion/ Bilanz“ würden dann in zwei eigenen (Rechts-)Einheiten gebündelt. Damit könnten potenzielle Interessenkonflikte aus Kundensicht glaubhaft ausgeschlossen werden.

Mögliche Evolutionsstufen sollten je nach Ausgangsbasis des Hauses individuell entwickelt werden. Je nach Fokussierung auf eine eher defensivere oder offensivere Strategie ergeben sich unterschiedliche Entwicklungssprünge und entsprechend notwendige Investitionen. Ganz wesentlich ist aus unserer Sicht aber, bereits frühzeitig eine Monetarisierungs- und Profitabilisierungsstrategie zu entwickeln.

**Abbildung 10: Strategische Stoßrichtungen und Entwicklungslinien, um Angreifer abzuwehren, Mehrwert für die Kunden zu generieren und Ertragspotenziale zu heben**

|  |  | VERTEIDIGEN  |   | ANGREIFEN |
|--|--|--|---|-----------|
|  |  | Zugriff & Service  | Transaktionen   | Coaching  |
| <b>Non-Banking</b><br><br><b>Finanzmarktplatz</b><br><br><b>Banking-bedürfnisse</b><br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansicht Verträge mit laufenden Kosten (z.B. Strom, Telefon)</li> <li>• Multi-Brand-Aggregation Loyalitätsprogramme</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertragsoptimierung, inkl. alternativen Angeboten</li> <li>• Vertragswechselangebot</li> <li>• Einlösen Loyalitätspunkte</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatisierter Vertragswechsel und -Optimierung</li> <li>• Coaching anlassbezogene Nutzung Loyalitätspunkte</li> </ul>        |           |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Versicherungsvertragsansicht</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einlagenmarktplatz</li> <li>• Kreditmarktplatz</li> <li>• Versicherungsoptimierung auf Nachfrage</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integriertes Angebot mit Optimierungsvorschlägen</li> <li>• Versicherungsoptimierung basieren auf Käufen und Reisen</li> </ul> |           |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontenaggregation (Ansicht)</li> <li>• P2P Payment</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahlungstransaktionen über Konten hinweg</li> <li>• Integrierte Robo Advisory-Lösung</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Safety bag“ – automatisches Ausgleichen Überziehungen über Konten hinweg</li> <li>• Meta-Robo-Advisor<sup>1</sup></li> </ul>  |           |
| <b>Mehrwert durch...</b>   | ...Data-Analytics  | ✓  | ✓   | ✓         |
|  | ...Direkte Kundenerträge   |  |   | (✓)       |
|  | ...Erträge von Dritten   |  | ✓   | ✓         |

**Dienste mit bisher nur geringer Kundenakzeptanz**

- Inhalts-/Newsplattform
- E-Safe
- Personal Finance Management-Angebote

<sup>1</sup>Suchmaschinen für das beste Robo-Advisor Angebot (vergleichbar mit Meta-Suchmaschinen für Flüge und Hotels)  
Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich in der Multibank-Aggregation ein möglicher Startpunkt für eine komplette Transformation des Bankgeschäfts verbirgt. Auch zukünftig werden Häuser als klassische Universalbank am Markt agieren. Wir werden aber zusätzlich Spezialisten sehen, die sich auf der einen oder anderen Seite positionieren. Klare Strategieentscheidungen und konsequentes Umsetzen sind dabei essenzielle Erfolgsfaktoren. Die Kunden werden denjenigen Anbietern ihr Vertrauen schenken, die sich eindeutig positionieren

## ZENTRALE „LESSONS LEARNT“ FÜR BANKEN

Es gibt eine ganze Reihe wichtiger Erkenntnisse, die Banken bei ihrer Weiterentwicklung berücksichtigen sollten:

1. Die Angebote müssen einen positiven Einfluss auf die Nutzungsfrequenz der Kunden haben und einen Mehrwert für den Kunden bedeuten. Viele digitale Leistungen wie Haushaltsbuch, eSafe oder individuelle Push-Benachrichtigungen bleiben bei der aktiven Nutzung durch die Kunden hinter den Erwartungen zurück. Denn die meisten Kunden wollen sich nicht allzu intensiv mit ihren Finanzen beschäftigen. Aus Kundensicht stehen die Angebote derzeit noch zu sehr „nebeneinander“, statt schlüssig aufeinander aufzubauen und einen echten Mehrwert zu bieten. Daher sollten Banken den vollen Fokus auf Angebote legen, bei denen Kunden z.B. Kosten sparen oder mehr Zinsen erhalten können. Ein echter Mehrwert könnte sein, dass Kunden daran erinnert werden, wirklich innerhalb eines bestimmten Budgets z.B. bei Konsumausgaben zu bleiben. Automatisierte Rabatte bei Einkäufen gehören dann genauso dazu

wie Preisvergleiche. Allerdings gilt „weniger ist mehr“: Statt vieler neuer innovativer Ideen sollte sich auf eine Auswahl von Initiativen mit möglicher täglicher oder wöchentlicher Relevanz für die Kunden konzentriert werden. Ferner sollten diese in eine übergreifende und gesamthafte Customer Journey integriert werden, um dem Kunden so ein über alle Angebote hinweg einheitliches Erlebnis zu bieten.

2. Viele Häuser verwechseln Agilität und MVP-Denken mit geringen Investitionen und Testen von halbfertigen Produkten, am liebsten ohne Marketingaufwand. Das hat zur Folge, dass die Kundenakzeptanz bei diesen unausgereiften Angeboten deutlich hinter den Erwartungen zurückbleibt. Ergo: Reines MVP-Denken wird nicht reichen – echte Skalierung auf der Kundenseite wird erst möglich sein, wenn mehrere Mehrwertangebote integriert verfügbar sind. Nur dann sind die heterogenen Kundenbedürfnisse gut abgedeckt, sodass eine kritische Masse je Angebot zustande kommt.
3. Viele Bankhäuser haben Angst, Kunden im Anschluss an die Auswertung von Zahlungsströmen und Entwicklung von möglichen Optimierungsansätzen aktiv anzusprechen – zu Recht! Das Vertrauen in Banken ist vorhanden, die Sensibilität in Bezug auf Datenschutz aber mindestens ebenso hoch. Daher müssen Kunden zwar individualisierte Angebote erhalten, diese aber selbstbestimmt aussuchen können. Dafür eignet sich eine Marktplatzlogik, in der Fremdangebote, Vertragsoptimierungen, etc. im Online-/ Mobile-Banking bereits in der Startseite übersichtlich angeboten werden. Dementsprechend muss das Online-Banking der Zukunft anders aufgebaut sein – statt einer Kontenübersicht werden wir vielmehr verschiedene finanzbezogenen Bereiche sehen.
4. Die Bankberater in den Filialen, die Produktmanager in der Zentrale und die IT dürfen nicht überfordert werden. Die geänderte Rollenbeschreibung und Value Proposition – nicht mehr „unsere Produkte sind die besten am Markt“, sondern „ich suche Dir am Markt das beste Produkt und wir bieten die beste Beratung“ – müssen frühzeitig mit den Mitarbeitern besprochen und diese entsprechend geschult werden. Darüber hinaus ist selbstverständlich das Incentivierungsmodell entsprechend zu adaptieren.
5. Existierende Vermittlungsmodelle im Markt, bei denen Banken eine vollständige Vermittlung zu Drittanbietern betreiben und die weiterführende Betreuung des Kunden für das Produkt abgeben, sind nicht nachhaltig wertstiftend. Es gibt etablierte Mechanismen wie interne Treuhandkonten, um andere Bankanbieter intern anzubinden und die Kundenkontaktschnittstelle nicht aufzugeben. Dafür sollte das eigene Online-/ Mobile-Banking-Interface als Hauptkontaktpunkt ausgebaut werden.
6. Kunden sind per se nicht bereit, Geld für Mehrwertdienstleistungen im Bankumfeld zu zahlen. Daher müssen Banken auch im digitalen Kontext und der Geschäftsmodelltransformation auf Erträge von Drittanbietern zählen. Vermittlungsmargen sind durchaus ansehnlich, umfassen sie doch zum Beispiel bei Konsumentenkrediten 2 bis 4 Prozent des Kreditvolumens.
7. Die interne Banksteuerung muss besser miteinander verzahnt werden. So ist heute in der internen Kalkulationslogik aus Vertriebsicht und -anrechnung in der Vertriebssteuerung ein Einlagenprodukt immer noch attraktiv mit einer internen Marge von 50 bis 100 Basispunkten. Die Vermittlung von Einlagen bringt hingegen nur 20 bis 40 Basispunkte. Aus einer Gesamttreasury-Sicht sind die zusätzlichen Neu-Einlagen aber eigentlich bilanzverlängernd und können nicht mit der angestrebten Rendite auf der Aktivseite angelegt werden. Daher müsste der effektive Appetit auf Einlagen- und Kreditseite besser miteinander harmonisiert werden, um hier dem Vertrieb auch wirklich einen Wertgedanken zu vermitteln.

## ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Strategieberatung mit weltweit über 4.700 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in rund 30 Ländern. Wir verbinden ausgeprägte Branchenexpertise mit hoher Methodenkompetenz bei Digitalisierung, Strategieentwicklung, Risikomanagement, Operations und Transformation. Wir schaffen einen Mehrwert für den Kunden, der seine Investitionen um ein Vielfaches übertrifft. Wir sind eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Unsere Finanzstärke ist die Basis für Stabilität, Wachstum und Innovationskraft.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.oliverwyman.de](http://www.oliverwyman.de). Folgen Sie Oliver Wyman auf Twitter @OliverWyman.

[www.oliverwyman.com](http://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 weiterverbreitet 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.