

## Die Digitalisierung bietet Banken und Sparkassen ein Milliardenpotential

Interview mit Dr. Holger Sachse, The Boston Consulting Group



Dr. Holger Sachse ist bei The Boston Consulting Group zuständig für die europaweite Strategie- und Marktentwicklung von Banken und Mitglied der weltweiten BCG-Praxisgruppen Financial Institutions und Marketing & Sales.

**Digitale Technologien bieten deutschen Retail-Banken ein Milliardenpotenzial meint die Unternehmensberatung Boston Consulting. Wie dieses realisiert werden kann und wo die Aufgabenschwerpunkte liegen, hat mir Dr. Holger Sachse in einem exklusiven Interview erläutert.**

Banken und Sparkassen in Deutschland suchen derzeit vielfach nach Antworten auf die sich drastisch verändernden Rahmenbedingungen im Privatkundengeschäft und die damit auf sie zukommenden Herausforderungen, im Wettbewerb zu bestehen. Die Beratungsgesellschaft The Boston Consulting Group (BCG) hat den deutschen Retail-Banking-Markt untersucht und festgestellt, dass die Digitalisierung ein Milliardenpotential an Erträgen bietet, vorausgesetzt, die Banken und Sparkassen gehen die richtigen Themen an. Filialschließungen und Kostensparen alleine reichen allerdings nicht aus, um in Zukunft erfolgreich zu sein. Um im Wettbewerb zu bestehen, sind schnelle und wirksame Innovationen notwendig. Digitale Technologien sind hierzu ein Schlüssel.

## Drei Felder für zusätzliche Erträge Im Retail Banking

Konkret identifiziert die BCG-Analyse drei Felder für zusätzlichen Ertrag:

- **Preise:** Konsequenterere Preise für Bankleistungen, beispielsweise über angepasste Gebühren für Girokonten und Vorsorgeleistung, helfen dabei, Anreize im Kundenverhalten zu setzen. Sie versprechen Mehreinnahmen zwischen € 3,5 und 5,0 Mrd.
- **Partnerschaften:** Durch neue Kooperationsmodelle mit FinTechs, Retail-Plattformen, Versicherungen und insbesondere Payment-Anbietern können Banken und Sparkassen ihre Angebote ausweiten. Das Ertragspotenzial liegt hier bei bis zu € 3,5 Mrd.
- **Daten:** Daten sind mehr als die Auswertung der Transaktionshistorie. Rechenleistungen wurden massiv gesteigert. Die Verschneidung von vorhandenen mit weiteren externen Daten zum jeweiligen Kontext ist jederzeit möglich, und neue Algorithmen können aus anderen digitalen Interaktionen auf Banken angewendet werden. All dies bedeutet ein geschätztes Ertragspotenzial von rund € 2,0 bis 3,5 Mrd.

Über Details der Studie und seine Einschätzung der Markt- und Wettbewerbssituation habe ich mich ausführlich mit Dr. Holger Sachse von The Boston Consulting Group unterhalten. Dr. Holger Sachse ist seit 2002 bei BCG und zuständig für die europaweite Strategie- und Marktentwicklung von Banken. Er ist Mitglied der weltweiten BCG-Praxisgruppen Financial Institutions und Marketing & Sales.

## Digitalisierung bietet Banken und Sparkassen ein Milliardenpotential

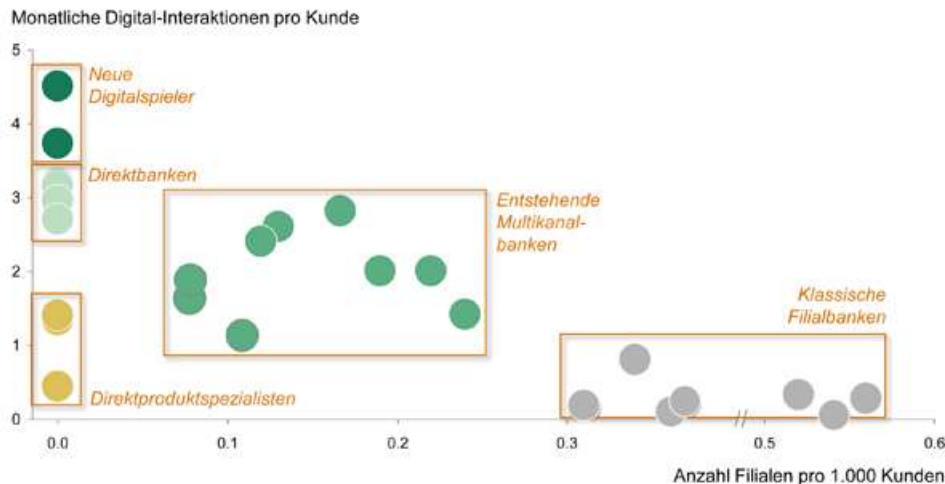
*Der Bank Blog: Sie haben untersucht, wie häufig Kunden mit ihrer Bank oder Sparkasse über digitale Kanäle in Kontakt treten. Welche Unterschiede haben Sie festgestellt?*

Holger Sachse: Wir haben uns angeschaut, wie häufig Kunden pro Monat aktiv das digitale Angebot ihrer Bank nutzen. Dabei kam zutage, dass die digitale Interaktionshäufigkeit im umgekehrten Verhältnis zur Filialdichte ausfällt, das heißt, je geringer die Anzahl der Filialen pro 1.000 Kunden, desto öfter suchen Kunden den digitalen Kontakt mit ihrer Bank. Konkret nutzen vor allem Kunden von Direktbanken und FinTech-Unternehmen den digitalen Kanal sehr häufig, Kunden von Multikanalbanken und klassischen Filialbanken hingegen deutlich weniger.

## Große Unterschiede in digitaler Kundeninteraktion

Negativer Zusammenhang zur Dichte des Filialnetzes

### Vergleich von Filialdichte und digitaler Interaktionshäufigkeit in Deutschland (2015)



Quelle: BCG-Analyse  
150808\_BCG Retail Banking Studie 2016\_FINAL.pptx

THE BOSTON CONSULTING GROUP

5

Copyright © 2016 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Demnach scheint es Banken, die frühzeitig ihr Angebot digital ausgerichtet haben, besser gelungen zu sein, dieses dem Kunden schmackhaft zu machen.

### Digitale Interaktion lohnt sich für die Banken

*Der Bank Blog: Warum ist digitale Interaktion überhaupt wichtig? Es könnte einer Bank doch egal sein, wie die Kunden mit ihr in Beziehung treten, Hauptsache sie tun es.*

Holger Sachse: Häufige digitale Kundeninteraktion lohnt sich für die Banken. Die Kundenprofitabilität liegt bei Banken mit überdurchschnittlich digital agierenden Kunden um 38 Prozent höher als bei Banken mit durchschnittlich digital agierenden Kunden.

Treiber sind dabei nicht nur die Kosten (die bei digitaler Interaktion natürlich auch geringer sind), sondern auch die Erträge. Kunden mit hoher digitaler Interaktion haben höhere Volumina, nehmen mehr Produkte in Anspruch und sind demnach für die Institute interessanter als weniger digitalaffine Kunden.

Ursache und Wirkung lassen sich nicht trennscharf unterscheiden; wir haben es hier ein Stück weit mit einem Henne-Ei-Phänomen zu tun: Ein gutes digitales Angebot zieht interessante Kunden an, und das digitale Angebot habe ich, weil ich dafür die richtigen Kunden habe.

In der Folge wird es für diejenigen Kreditinstitute schwierig, die ihr digitales Angebot erst noch aufbauen müssen, da die digital-affinen Kunden im Zweifel schon bei einer anderen Bank sind.

### Im Retail Banking werden 50 bis 80 Euro pro Kunde verdient

*Der Bank Blog: Wieviel gibt es denn im deutschen Retail Banking heutzutage überhaupt noch zu verdienen?*

Holger Sachse: Der Gewinn pro Kunde liegt nach unseren Berechnungen zwischen 50 und 80 Euro p. a., allerdings mit einer sehr großen Streuung. Im Kernbereich des Retail Banking (bis 50 T€ AuM) liegt der Wert zwischen 10 und 40 Euro p. a. im Affluent-Bereich (150 T€ AuM) gibt es Institute, die zum Teil deutlich über 200 Euro liegen.

Dabei stehen aktiv- und wertpapierlastige Institute derzeit besser da als passivlastige. Einzelne Institute liegen aber auch deutlich unter den genannten Werten.

## Alte und neue „Hausaufgaben“ für die Banken

*Der Bank Blog: In Ihrer Studie bezeichnen Sie vier zentrale Aufgaben der Banken (Filialnetze optimieren, Customer-Journey verbessern, Prozesse verschlanken sowie Kosten straffen und Leistungen hinterfragen) als „Rezepte der Vergangenheit“. Sehen Sie diese Themen denn bereits als erledigt an?*

Holger Sachse: Die meisten Häuser sind mittendrin. Einige sind bei einzelnen Aufgaben schon weit vorangeschritten, aber die wenigsten haben alles erledigt, und viele stehen noch ganz am Anfang.

Unsere Kernbotschaft lautet, dass alleine mit den genannten vier Themen die Zukunft nicht zu bewältigen ist. Die Abarbeitung dieser Themen ist allerdings eine notwendige Voraussetzung, bevor sinnvollerweise überhaupt erst zukunftsorientierte Themen in Angriff genommen werden können und sollten.

## Drei Bausteine für neues Wachstum



Quelle: BCG-Analyse  
150908\_BCG Retail Banking Studie 2016\_FINAL.spt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

14

*Der Bank Blog: Würden Sie zustimmen, dass vor allem die regionalen Institute, also Sparkassen und Genossenschaftsbanken zum Beispiel bei der Optimierung des Filialnetzes noch am Anfang stehen?*

Holger Sachse: Leider ist das in vielen Fällen so.

*Der Bank Blog: Welches sind denn die Themen, mit denen sich eine Bank fit für die Zukunft machen kann?*

Holger Sachse: Wenn ein Haus sich positiv differenzieren will, um im Wettbewerb voranzukommen, dann sind zukunftsorientierte Bausteine notwendig. Hier sehen wir Anpassungen im Pricing, neue Partnerschaften, die bessere Nutzung von Daten sowie eine höhere Innovationsgeschwindigkeit als wesentlich an.

Die Banken erlösen im Retail Banking derzeit um die 50 Mrd. Euro p.a. Durch die konsequente Umsetzung der genannten Themen wird es für die Banken möglich, ein schlummerndes Ertragspotenzial von fünf bis zehn Mrd. Euro p.a. zu heben.

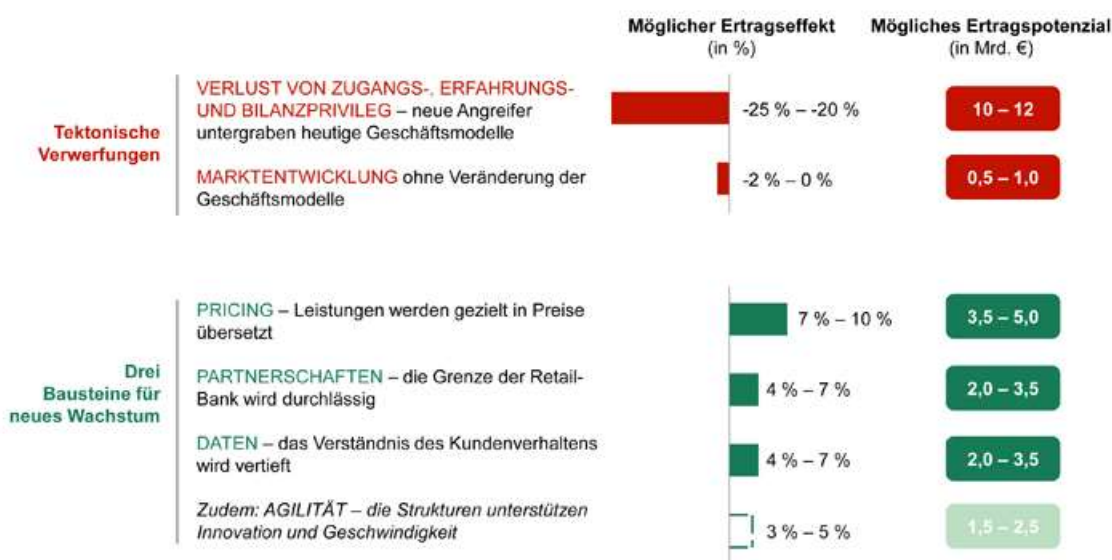
## FinTech gefährdet bis zu 25 Prozent der Bankerträge

*Der Bank Blog: In Ihrer Studie warnen Sie davor, dass durch den Verlust von Zugangs-, Erfahrungs- und Bilanzprivilegs zehn bis zwölf Mrd. Euro p.a. in Gefahr sind. Derzeit sind doch aber noch gar keine neuen Wettbewerber zu sehen, die - von außerhalb des Bankgeschäfts kommend - die Erträge signifikant und nachhaltig bedrohen!?*

Holger Sachse: In der Tat ist heute nicht der eine Angreifer zu erkennen, der eine Markt-disruption herbeiführen wird. Die Summe der Bedrohungspotenziale ist aber signifikant – bei einer detaillierten Betrachtung nach Produktgruppen und Neugeschäftsanteilen zeigt sich eine mittelfristige Bedrohung der Erträge im Retail Banking um ungefähr 20 -25 Prozent (bis 2020) durch die Digitalisierung und das Untergraben heutiger Geschäftsmodelle durch neue Angreifer.

## Wir sehen € 5 bis 10 Mrd. schlummerndes Ertragspotenzial

Aktive Ertragsgestaltung im Lebensraum der Retail-Banken ist möglich!



Quelle: BCG-Analyse  
150908\_BCG Retail Banking Studie 2016\_FINAL.opt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

15

Copyright © 2016 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Es kommt dabei nicht auf das eine besonders erfolgreiche FinTech-Start-up an, welches den Markt aufmischt. Es genügt bereits, wenn ein FinTech vorübergehend im Markt Erfolge hat und damit bestehende „alte“ Preismuster und -strukturen über den Haufen geworfen werden. Selbst wenn dieses FinTech-Unternehmen kein dauerhaft tragfähiges Geschäftsmodell aufweist, kann dessen Einfluss genügen, um bestimmte Erträge im Markt kaputt zu machen.

Nehmen Sie Robo Advice als Beispiel. Angebote in diesem Bereich kommen teilweise für 30 Basispunkte an den Markt – das ist deutlich weniger, als bislang im Bereich Depotgeschäft und der damit verbundenen Beratung verdient wurde. Wenn es nun gelänge, Kunden an dieses neue Pricing zu „gewöhnen“, dann würden die bislang gängigen Preismodelle dadurch „verseucht“ und wären nicht mehr zu halten.

## Die Preise im Retail Banking müssen steigen

Der Bank Blog: Eines Ihrer Themen ist „Re-Profitalisierung durch fokussiertes Pricing“. Insgesamt errechnen Sie hier 3,5 bis 10 Mrd. Euro Ertragspotential. Woher genau soll das kommen?

Holger Sachse: Wir haben uns sämtliche Produktgruppen angeschaut und systematisch nach Preissteigerungsmöglichkeiten gesucht. Ein Hauptbereich der genannten Summe kommt aus dem Girokonto, aber auch in anderen Produktgruppen sind Mehrerträge durch fokussiertes Pricing möglich. Darunter das Wertpapier- und Depotgeschäft, das Konsumentenkreditgeschäft sowie der Vorsorgebereich. Wenn Sie alle vorhandenen Möglichkeiten zur Ertragssteigerung ausschöpfen, gelangen Sie auf den genannten Wert von 3,5 bis zehn Mrd. Euro.

### PRICING

## Re-Profitalisierung Girokonto durch fokussiertes Pricing

Ø-Beträge pro Kunde in €

	Potenziale aus BCG-Sicht	Beispiele
Ergebnis Girokonto (2015)	~ -30 bis +10	
Differenzierte Bepreisung gemäß Bedürfnissen und Zahlungsbereitschaften für einzelne Kontobestandteile	+ ~ 10 bis 30	
Unterschiedliche Preise für verschiedene Kontaktpunkte sowie Anreizsetzung für Zahlungsverhalten	+ ~ 15 bis 30	
Senkung Prozess- und Strukturkosten	+ ~ 5 bis 10	
Mögliches Ergebnis Girokonto	~ 40 bis 60	

Copyright © 2016 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

**Anpassung Übersetzung Preise in Leistungen entlang aller Bankprodukte mit zusätzlichem Ertragspotenzial von bis zu € 5 Mrd.**

Quelle: BCG-Analyse  
150608\_BCG Retail Banking Studie 2016\_FINAL.pptx

THE BOSTON CONSULTING GROUP

17

Der Bank Blog: Was genau habe ich mir unter „fokussiertem Pricing“ vorzustellen, wenn ich z.B. das Girokonto betrachte?

Holger Sachse: Wir sehen verschiedene konkrete Hebel zur Erzielung höherer Erträge im Girokontenbereich. Da ist zum einen eine gezielte Anreizsteuerung, wie sie jetzt z.B. bei Number26 mit der „Fair Use Policy“ angekündigt wurde. Durch deren Umsetzung wird sichergestellt, dass diejenigen Kunden „ausgesteuert“ werden, die nicht zum Geschäftsmodell passen. Im genannten Beispiel ist dies gleichzusetzen mit einer Kostenvermeidungsstrategie.

Ähnlich einzuordnen sind Vorgaben, wie wir sie bei verschiedenen Banken beobachten können, wie z.B. Mindestguthaben oder regelmäßiger Gehaltseingang.

Eine weitere Strategie wäre die gezielte Bepreisung verschiedener Leistungen, wie z.B. belegte Überweisungen, Bargeldversorgung oder SB-Nutzung.

Banken und Sparkassen müssen analysieren, wie die Zahlungsbereitschaft unterschiedlicher Kundengruppen für die verschiedenen Kontofunktionalitäten aussieht und danach ihre Zielkunden und ihre Preispolitik festlegen. Nach unseren Untersuchungen ist Kunden zum Beispiel ein Filialzugang im Jahr acht bis 15 Euro wert. Das kann man gleichermaßen

für andere Elemente untersuchen, z.B. für einen Online-Zugang, für einen mobilen Zugang usw.

Außerdem besteht noch die Möglichkeit, zusätzliche Anwendungen bereit zu stellen und diese mit einem Preis zu versehen. Eine Bank könnte z.B. den reinen Online-Zugang gratis zur Verfügung stellen, sich aber bestimmte Tools und Auswertungsmöglichkeiten – als Premiumangebot – vom Kunden bezahlen lassen.

## Ein Kreditinstitut muss auch auf Kunden verzichten

*Der Bank Blog: Entscheidend für eine am Markt durchsetzbare Bepreisung sind ja Wettbewerbssituation, Preiselastizität der Nachfrage und der vom Kunden wahrgenommene Nutzen/Mehrwert einer Bankleistung. In welcher Reihenfolge würden Sie die Bedeutung dieser drei Punkte gewichten?*

Holger Sachse: Generell steht der Nutzen im Vordergrund. Es gibt allerdings unterschiedliche Kundengruppen mit anderen Prioritäten. So z. B. die Opportunisten, die immer wieder konsequent nach dem für sie billigsten Angebot suchen. Eine Bank muss sich daher stets fragen, für welche Kundengruppe sie attraktiv sein will, und im Zweifel auch auf bestimmte Gruppen verzichten, wenn diese nicht zum Geschäftsmodell passen.

So sollte z.B. eine regional tätige Bank nicht versuchen, in einen Preiswettbewerb mit Direktbanken einzutreten, sondern sich konsequent auf diejenigen Kunden fokussieren, die das Filialnetz zu schätzen wissen und bereit sind, dafür zu bezahlen. Eine Ausnahme wäre nur dann zu machen, wenn aus irgendeinem bestimmten Grund diese Kundengruppe besonders beworben werden soll.

## Bankfilialen sind auch in 10 Jahren noch interessant

*Der Bank Blog: Sehen Sie denn in - sagen wir mal - zehn Jahren noch eine ausreichende Anzahl an Kunden, die zu dieser für regionale Institute interessanten Kundengruppe gehören, sprich Wert auf Filialen legen?*

Holger Sachse: Klare Antwort: Ja! Wir haben umfangreiche quantitative und qualitative Marktforschung betrieben, um diese Frage so eindeutig beantworten zu können. Natürlich kann man dazu nicht einfach fragen, ob jemand in zehn Jahren noch beabsichtigt, eine Filiale zu besuchen.

Wir haben dazu in diversen Fokusgruppen-Befragungen untersucht, warum Kunden überhaupt Bankfilialen aufsuchen. Daraus lassen sich unterschiedliche filial-affine Kundentypologien ableiten, für die Filialen nicht nur heute, sondern aufgrund des Verhaltensmusters vermutlich auch noch in einigen Jahren interessant und relevant sein werden.

Aufgrund der Anzahl von Kunden, die sich in diesen Typologien bewegen, sind wir zu der Überzeugung gelangt, dass Bankfilialen auch in zehn Jahren noch ein wichtiger Vertriebskanal sein werden. Allerdings werden sowohl die Filialen als auch das Filialnetz dann anders aussehen als heute.

## Banken und Sparkassen müssen Partnerschaften eingehen

*Der Bank Blog: Mit Partnerschaften haben Sie einen weiteren Bereich der möglichen Ertragssteigerung ausgemacht und hier ein Potential i.H.v. 3,5 Mrd. Euro genannt. Können Sie dazu ein konkretes Beispiel nennen?*

Holger Sachse: Ziel muss es sein, einen Partner mit ins Boot zu holen, der es mit seiner Technologie ermöglicht, Kundengruppen oder Produktgruppen anzusprechen, die mit der konventionellen Banktechnologie so nicht abgedeckt werden können.

Ein Beispiel wäre die Zusammenarbeit zwischen JP Morgan und On Deck Capital im US-Markt, mit der die vier Millionen kleineren Gewerbekunden von JP Morgan Zugang zu Online Krediten erhalten.

**Der Bank Blog:** Im Gegensatz zu den USA gibt es bei uns aber doch gar keine Kunden- oder Produktgruppen, die nicht durch mindestens eine Bank am Markt abgedeckt sind?

Holger Sachse: Das ist richtig, allerdings gibt es noch weitere Aspekte einer Partnerschaft. Die meisten FinTechs haben ja das Problem, dass die Kosten der Kundenakquisition extrem hoch sind. Die Banken hingegen haben das Problem extrem hoher Entwicklungskosten im Bereich IT, verbunden mit langen Entwicklungszeiten. Eine Zusammenarbeit kann daher für beide Seiten hochattraktiv sein.

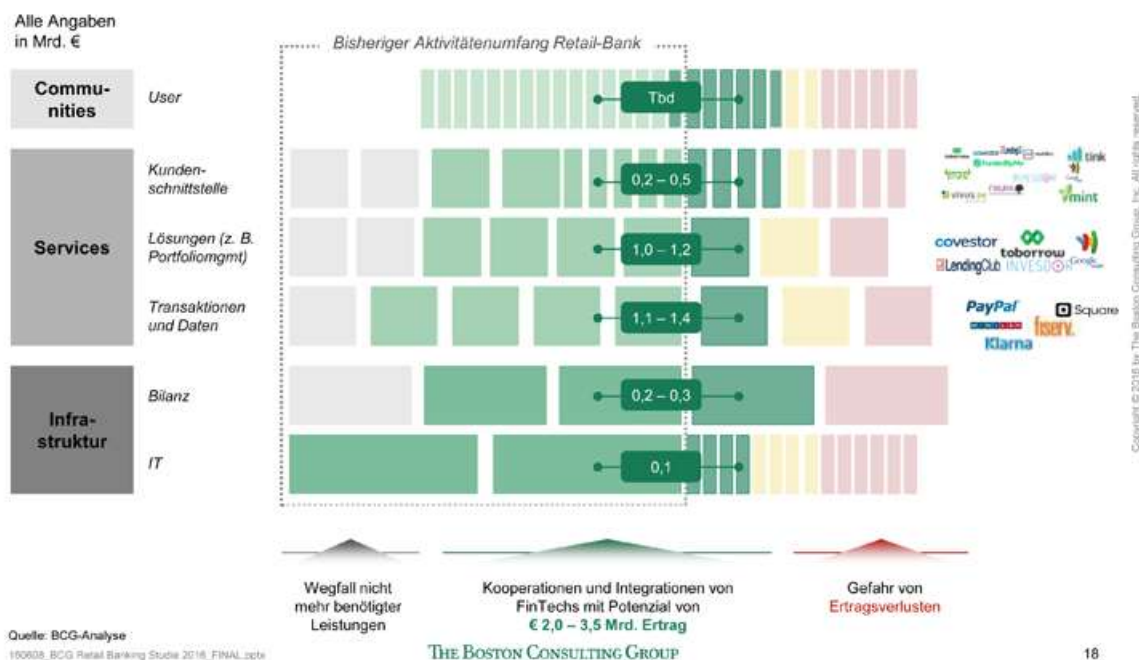
Nehmen Sie wieder den Bereich Robo Advice: Wenn eine Bank in diesem Bereich mit einem Spezialanbieter zusammenarbeitet, kommt sie ohne große eigene Investitionen zu einem attraktiven Angebot für ihre Kunden. Sie behält die volle Preishoheit und kann sich so zusätzliche Erträge sichern. Umgekehrt erhält der Partner Zugang zu einem großen Kundenstamm, an den er ohne die Bank nicht gelangt wäre.

FinTechs können so den Banken quasi als outgesourcte F&E-Abteilung dienen.

## PARTNERSCHAFTEN

### Mit neuen Partnerschaften bis zu € 3,5 Mrd. Erträge greifbar

Hinterfragung der Grenzen des heutigen Aktivitätensumfangs ist Voraussetzung



**Der Bank Blog:** Und derartige Partnerschaften könnten den Banken in Summe 3,5 Mrd. Euro an zusätzlichen Erträgen einspielen?

Holger Sachse: Ja! Bei konsequenter Vorgehensweise ist das der nach unseren Berechnungen maximale Wert.

**Der Bank Blog:** Wie beurteilen Sie in diesem Zusammenhang den Handlungsspielraum der regionalen Institute, die gerade bei neuen Technologien stark von ihren zentralen IT-Dienstleistern abhängig sind?

Holger Sachse: Der strategische Aspekt der Regionalität wird auf Dauer nicht ausreichen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Von daher werden sich die zentralen IT-Dienstleister einem deutlich gestiegenen Handlungsdruck gegenüber sehen. Dieser Druck wird seinem Ursprung nach von der Kundenseite ausgehen und dazu führen müssen, schneller zu werden und offenere Strukturen und Architekturen zu schaffen, die für externe Ökosysteme andockfähig werden. Im ersten Schritt wird man weitgehend auf die IT der



FinTechs zurückgreifen und versuchen müssen, das Ganze über Schnittstellen anzubieten.

## Den Banken läuft die Zeit davon

*Der Bank Blog: Derzeit bestehen ja eine Vielzahl von Bedrohungspotentialen für die regionalen Banken: die anhaltende Niedrigzinsphase, die fortschreitende Digitalisierung und die bestehenden teuren und zunehmend überdimensionierten Filialnetze, um nur einige zu nennen. Laufen die Regionalinstitute Gefahr, im Wettbewerb abgehängt zu werden?*

Holger Sachse: Der primäre Druck geht vom Fortgang der Niedrigzinsphase aus. Viele Institute werden den daraus resultierenden Ertragsdruck erst in den nächsten ein bis drei Jahren massiv spüren.

Das Kernproblem liegt darin, dass sie jetzt und schnell handeln müssen. Tun sie das nicht, gehen ihnen auch die zukünftigen Investitionsmöglichkeiten verloren.

Die Digitalisierung bedroht die Institute ernsthaft: Im ersten Schritt verlieren sie die Erträge und damit auch ihren Spielraum für Investitionen. Im zweiten Schritt verlieren sie dann – durch die nicht getätigten Investitionen – auch noch die zukünftigen Erträge und damit noch den letzten Investitionsspielraum.

Die Mehrzahl der regionalen Institute wird die Kurve kriegen. Es gibt viele mit einem gesunden Geschäftsmodell, viele, die innovativ sind, und viele, die rechtzeitig versucht haben, Lösungen zu finden. Aber einige haben die Zeichen der Zeit nicht erkannt und werden das aus eigener Kraft auch nicht schaffen.

*Der Bank Blog: Wie viel Zeit bleibt den deutschen Banken und Sparkassen denn noch, um sich an die Veränderungen anzupassen?*

Holger Sachse: Maximal drei bis fünf Jahre. Für Institute in strukturschwachen Regionen und solche mit einer schlechten demografischen Kundenstruktur sogar noch weniger. Wer jetzt nicht schnell handelt, dem läuft die Zeit davon.

Der Bank Blog: Herzlichen Dank für das Gespräch.

---

Für weitere ergänzende Informationen nehmen Sie bitte Kontakt mit mir auf:

Dr. Hansjörg Leichsenring

T. +49 (4154) 98 96 28

[www.Der-Bank-Blog.de](http://www.Der-Bank-Blog.de)

M. +49 (151) 121 06 760

E-Mail: [info@Der-Bank-Blog.de](mailto:info@Der-Bank-Blog.de)

Bildnachweis: The Boston Consulting Group

### Disclaimer

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzel-falls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens Der Bank Blog oder Dr. Hansjörg Leichsenring wird ausgeschlossen.