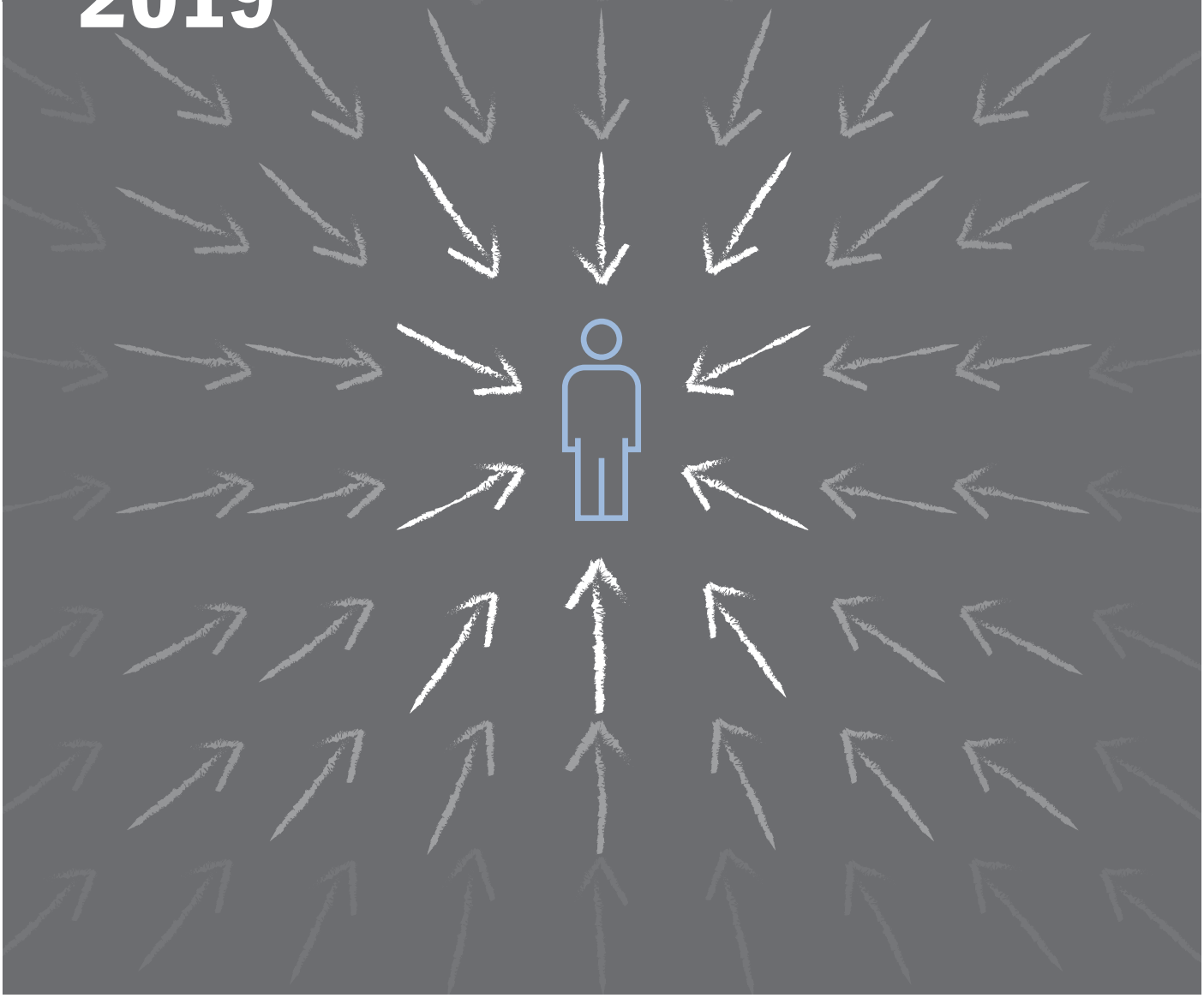
FINANCIAL SERVICES

Europäische Retailbanking-Studie

ZURÜCK IN DIE ZUKUNFT – DREI WEGE FÜR MEHR PROFITABILITÄT

2019



ZUSAMMENFASSUNG

Zurück-in-die-Zukunft-Retailbanking

Europäische Retailbanken haben in den vergangenen Jahren zunehmend behauptet, ihr Geschäft kundenzentriert ausgerichtet zu haben. Doch bislang zeigen Kunden keinerlei Wertschätzung für diese Mühen und Anstrengungen. Ihrer Meinung nach stehen bei Banken die Unternehmensinteressen an erster Stelle; zudem seien sie nicht in der Lage, die Bedürfnisse der Kunden zu verstehen. Folglich sehen es Kunden auch nicht ein, für Dienstleistungen und Produkte extra zu bezahlen. So versiegt eine klassische Ertragsquelle der Banken mehr und mehr und sie geraten darüber hinaus durch das anhaltende Niedrigzinsumfeld immer weiter unter Druck.

Der Großteil der Analysen zu Bankkunden sind quantitative Untersuchungen von Marktforschungsunternehmen, die sich auf Finanzdienstleistungen spezialisiert haben. Über die Gründe, warum das kundenzentrierte Bankgeschäft bislang erfolglos verläuft, liegen jedoch kaum Informationen vor. Retailbanken leiden unter stagnierenden Erträgen und der starken Konkurrenz von neuen Marktteilnehmern, die den Banken zunehmend das Kundengeschäft streitig machen.

Bei zeb sind wir der Ansicht, dass es eines komplett anderen Ansatzes bedarf, um das Verhalten der Bankkunden sowie die Gründe für die geringe Wertschätzung von Banken zu verstehen. In Zusammenarbeit mit dem deutschen Marktforschungsunternehmen pfuenf haben wir eine qualitative Befragung deutscher Retailkunden verschiedenen Alters, Geschlechts, Bildungsgrads und Berufsstands durchgeführt. Unser Ziel war es, herauszufinden, was der Kunde von einer kundenzentrierten Bank erwartet, und anhand dieser Einblicke strategische Wege für Banken hin zur Profitabilität zu ermitteln.

Wir glauben, dass unsere Umfrageergebnisse für alle großen europäischen Retailbanking-Märkte von Bedeutung sind, denn selbst ein Jahrzehnt nach der globalen Finanzkrise leiden Banken in den genannten Märkten immer noch unter einer schlechten öffentlichen Wahrnehmung. Darüber hinaus sind wir davon überzeugt, dass die drei kundenzentrierten Wege, die wir in dieser Studie erläutern, einen gesicherten Zugang zu Profitabilität bieten. Unsere drei Wege sind:

A. der „Trusted Advisor“: Filialbanken müssen ihre klassische Kompetenz als Berater des Vertrauens (Trusted Advisor) für ihre Kunden wiederentdecken. Big Data und neue Technologien auf Basis künstlicher Intelligenz bieten beispiellose Möglichkeiten für Banken, um mit modernsten Beratungsprozessen über mehrere Kanäle hinweg „zurück in die Zukunft“ zu gehen.

B. der „B2B Product Specialist“: Direktbanken können anhand ihrer Größenvorteile Kosteneinsparungen erzielen und branchenführender Produktspezialist mit europäischer Reichweite werden. Zusätzlich zu ihrem B2C-Geschäft können sie mit B2B-Partnerschaften punkten.

C. der „Ecosystem Player“: Wenn sie ihre Hausaufgaben gemacht haben und ihre Größenvorteile sowie umfangreichen Kundennetzwerke wirksam einsetzen, können Filial- und Direktbanken vom „Trusted Advisor“ oder „B2B Product Specialist“ zu Hauptakteuren in aufstrebenden digitalen Ökosystemen werden. Banken können ihren Kunden komplette Customer Journeys anbieten und dabei ihre Netzwerkeffekte ausschöpfen, indem sie Partnerschaften eingehen sowie ihre klassischen Bankdienstleistungen durch bankfremde Angebote ergänzen.

In der diesjährigen Europäischen Retailbanking-Studie wurden zudem mittels Modellierung und Berechnung die möglichen Auswirkungen auf die GuV-Rechnung von Filial- und Direktbanken ermittelt, die die im Folgenden beschriebenen Wege einschlagen. In allen Fällen konnte ein deutlich positiver GuV-Effekt festgestellt werden, von 19 Prozent („Trusted Advisor“) über 23 Prozent („B2B Product Specialist“) bis hin zu 25 Prozent („Ecosystem Player“). Unsere Forschungsarbeit liefert damit praxiserprobte Lösungen für Banken, deren Zieleingabe „langfristige und nachhaltige Profitabilität“ lautet.

Dr. Olaf Scheer
Senior Partner

Dr. Florian Forst
Partner

Mariia Nykytiuk
Manager

INHALT

Zusammenfassung 2

1 Der Kunde steht immer an letzter Stelle 4

Eine Frage des Vertrauens: die Umfrageergebnisse 5

Hohe Erwartung, gleichbleibende Enttäuschung 6

2 Stillstand im europäischen Retailbanking-Markt 8

Ein Perspektivenwechsel muss her 9

3 Zukunftsfähiges Retailbanking 10

A. Der „Trusted Advisor“ 11

B. Der „B2B Product Specialist“ 12

C. Der „Ecosystem Player“ 13

Fazit 15

Über zeb 17

Abbildungsverzeichnis 18

Ansprechpartner 19

1 DER KUNDE STEHT IMMER AN LETZTER STELLE

Retailbanken in der Kundenwahrnehmung

Inwieweit sind europäische Retailbanken wirklich kundenzentriert? Diese Frage stellen sich Banken oft genug, doch immer aus der Perspektive „Kunde gleich Bankkunde".

Dieser Ansatz lässt unserer Meinung nach jedoch einen zentralen Aspekt über die Art und Weise, wie Kunden Retailbanken betrachten, außer Acht: Kunden haben heute die Macht, sich das beste verfügbare Produkt oder die beste verfügbare Dienstleistung von einer Reihe von Wettbewerbern auszusuchen. Unsere Untersuchung hat ergeben, dass laut einem Großteil der Kunden Banken ihr Versprechen, kundenzentriert zu arbeiten, selten einhalten. Außerdem haben Kunden das Gefühl, dass Banken ihre Unternehmensinteressen an erste Stelle setzen, die Kundenbedürfnisse kaum verstehen und nicht in der Lage sind, auf diese Bedürfnisse abgestimmte Produkte und Dienstleistungen anzubieten geschweige denn effektiv mit Kunden zu kommunizieren. Demzufolge halten Kunden wenig vom Preis-Leistungs-Verhältnis von Banken und sind nicht bereit, für Produkte und Dienstleistungen extra zu bezahlen.

Unsere Umfrage

Gemeinsam mit dem auf Konsumgüter spezialisierten deutschen Marktforschungsunternehmen pfuenf haben wir eine Umfrage zur Haltung von Kunden gegenüber Retailbanken und Bankdienstleistungen durchgeführt. Befragt wurden dafür 64 Retailkunden (m/w) aus Berlin, Bochum, Hamburg und Mannheim mit einer repräsentativen Auswahl an beruflichen Hintergründen und Ausbildungen.

Zu diesem Zweck haben wir sowohl moderierte Gruppengespräche als auch detaillierte Einzelinterviews mit den Teilnehmern durchgeführt, die in vier Altersklassen eingestuft wurden:

Baby-Boomer (Jahrgänge 1946 bis 1964)

Gen X (Jahrgänge 1965 bis 1976)

Gen Y (Jahrgänge 1977 bis 1995)

Gen Z (Jahrgänge ab 1996)

Die Kunden wurden zu ihrem Allgemeinwissen zu Banken, Bankprodukten und -dienstleistungen sowie ihrer Erfahrung mit Banken im Alltag befragt.

Die Fragen deckten ein breites Themenspektrum ab. Wir wollten wissen, welche Unterschiede es zwischen den Generationen bezüglich ihrer Werte und Einstellung zum Thema Geld sowie ihrer Verbraucherpräferenzen gibt. Dazu haben wir Kunden gefragt, was ihnen spontan zu Banken einfällt, was sie über Marken und Alleinstellungsmerkmale bestimmter Banken wissen, wie gut sie die Details von Bankprodukten kennen und wie sie die Qualität von Beratung und Leistung sehen. Zudem haben wir mit den Befragten darüber gesprochen, was sie zum Verbleib bei ihrer Bank oder einem Wechsel zur Konkurrenz bewegt hat.

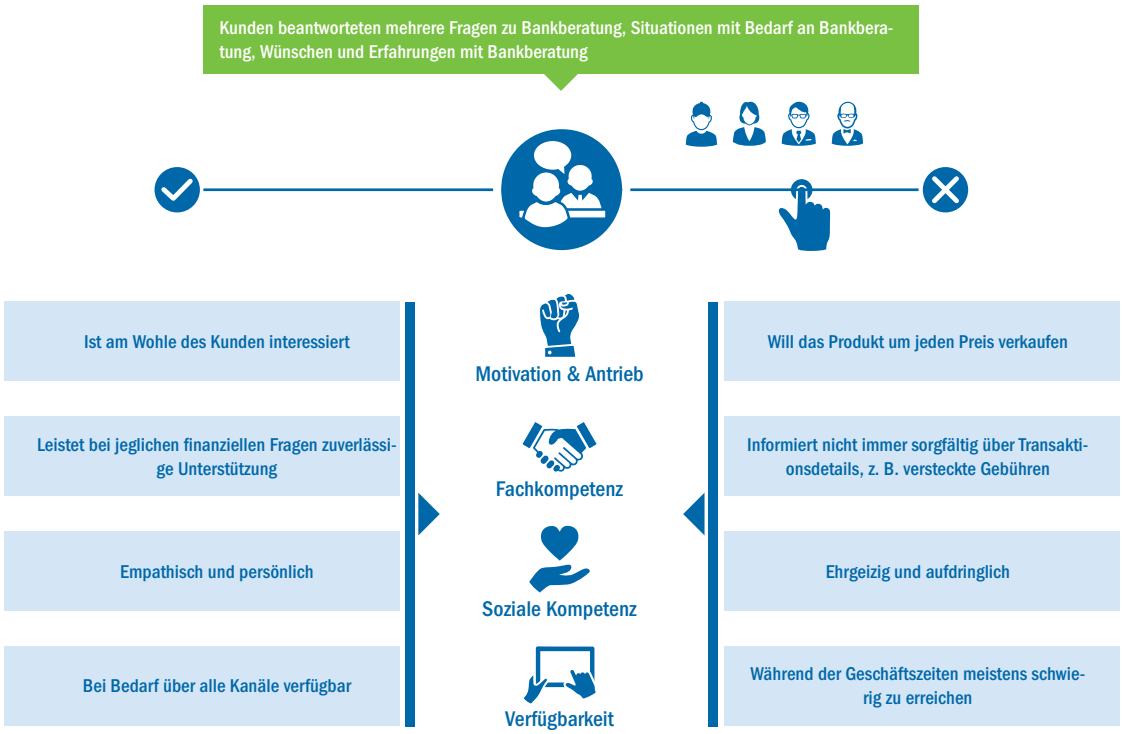
Eine Frage des Vertrauens: die Umfrageergebnisse

In der Werbung reden Retailbanken regelmäßig darüber, den Kunden bei der Verwirklichung ihrer Träume helfen zu wollen, an ihrer Seite zu sein und die Nutzung von Bankdienstleistungen so einfach wie möglich zu machen. Im eklatanten Widerspruch dazu steht, was Kunden über Banken sagen. „Alles ist kompliziert, intransparent und schwierig“, berichtet eine 67-jährige Rentnerin aus Bochum dem Umfrageteam. „Ich fühle mich von meiner Bank nicht wertgeschätzt“, erzählt eine 47-jährige berufstätige Mutter aus Berlin. „Sie interessieren sich nicht für mich und es geht ihnen nicht darum, was mir wichtig ist.“

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die Einstellung von Kunden zu Banken und Bankdienstleistungen über unterschiedliche Altersgruppen hinweg von einer Reihe ineinandergreifender funktionaler und emotionaler Faktoren beeinflusst wird.

Zu den funktionalen Faktoren zählen die Erwartung eines umfassenden Produktangebots, eines Rund-um-die-Uhr-Zugangs zu Bankdienstleistungen über verschiedene Kanäle, eines gerechtfertigten Kosten-Nutzen-Verhältnisses, eines technologisch fortgeschrittenen Bankgeschäfts und kompetenter Bankberater. Die emotionalen Faktoren beinhalten das Vertrauen gegenüber Finanzinstituten, die Einhaltung erklärter Werte, die Sicherheit von Bankgeschäften und Kundendaten sowie ein personalisiertes Bankerlebnis.

Berater sollen kompetent und glaubwürdig sein, doch meistens möchten sie nur irgendetwas verkaufen



Quelle: zeb.research

Abbildung 1: Beratungskompetenz

Im Großen und Ganzen scheinen Welten zwischen den Erwartungen der Kunden an ihre Banken und deren gefühlter Realität zu liegen. Unter den Kunden herrscht beispielsweise weitgehende Einigkeit darüber, dass ihnen Banken auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Lösungen anbieten sollten. Doch die Umfrageteilnehmer beschwerten sich mehrfach über Banken, die sie gefühlt zu einem Abschluss von Produkten drängten, die ihnen kaum von Nutzen waren. Entsprechend erwarten Kunden, dass der Preis, den sie für Bankprodukte und -dienstleistungen bezahlen, durch den Mehrwert der gebotenen Lösungen und Erfahrungen gerechtfertigt wird. Der Großteil der Befragten hatte jedoch den Eindruck, dass Banken ihnen nichts anbieten, wofür sie bereit wären, zu bezahlen.

Die überwiegende Mehrheit der Kunden möchte, dass die Beziehung zu ihrer Bank auf Vertrauen basiert. Unseren Umfrageergebnissen zufolge werden Banken jedoch zumeist mit den jüngsten Missmanagementskandalen und dem Wunsch nach Profitmaximierung in Verbindung gebracht.

Trotz bankeigener Positionierungen und Marketingaktivitäten fällt es Kunden schwer, die Alleinstellungsmerkmale verschiedener Banken zu unterscheiden. Auch in puncto Kommunikation klafft eine Lücke zwischen der verbraucherfreundlichen Botschaft, die die Banken übermitteln wollen, und der Empfängerseite, auf der Kunden die Botschaft entweder nicht hören oder falsch verstehen.

Die Befragten hatten Schwierigkeiten, Bankprodukte sowie dazugehörige Geschäftsbedingungen für komplexe Angebote wie Immobilienfinanzierung, Bancassurance, Altersvorsorge sowie Spareinlagen und Geldanlage zu verstehen.

Da die Kunden nicht verstanden, was ihnen verkauft werden sollte, waren schließlich die Kosten im Sinne von Preis und Gebühren ausschlaggebend für die Kaufentscheidung. Gleichzeitig äußerten sich die Teilnehmer besorgt über mögliche „versteckte“ Gebühren. Im Gegensatz dazu empfanden sie Alltagsprodukte wie Girokonten, Kredit- und Debitkarten als leicht nachvollziehbar und benötigten dafür kaum Erläuterungen oder Engagement seitens der Bank. Folglich sahen sie in diesen Produkten jedoch auch wenig Mehrwert.

Die meisten Befragten gaben an, dass sie ihre Anforderungen an die Verfügbarkeit von Banken an die Erfahrung mit Händlern der Konsumgüterindustrie knüpften. In dieser Hinsicht setzten sie Banken mehr oder weniger mit Supermärkten gleich. So waren sie beispielsweise der Meinung, dass Retailbankfilialen ihre Öffnungszeiten und die Verfügbarkeit ihrer Berater an die Zeiten anpassen sollten, in denen der Kunde üblicherweise aktiv ist. Darüber hinaus sollten Remote-Kanäle und Callcenter augenblicklich verfügbar sowie die Qualität der Dienstleistung und Beratung in allen Bankkanälen dauerhaft hoch sein.

Hohe Erwartung, gleichbleibende Enttäuschung

Den Befragten zufolge waren die meisten Bankberater ehrgeizig und aufdringlich und nur daran interessiert, um jeden Preis einen Produktabschluss zu erzielen. Dabei hatten sie es hin und wieder versäumt, auf mögliche Gebühren und Kosten hinzuweisen. Allgemein galten Berater als schwer erreichbar während der Geschäftszeiten.

In der Umfrage wurde nach den Auslösern gefragt, die die Teilnehmer dazu verleiten könnten, die Bank zu wechseln. Dazu zählten:

- Gebühren: hohe Gebühren für Kontoführung und Geldabhebungen am Automaten vs. gebührenfreie Girokontoführung oder Kreditkarte sowie Geldabhebungen im In- und Ausland
- Zugang: schlechte Erreichbarkeit in der Filiale oder online vs. breiter Zugang zu Filialen und Geldautomaten, reibungslose Funktionsweise, benutzerfreundliche Apps, sofortige Überweisungen und aktuelle Kontostände
- Beratung: Mangel an Wissen oder Kompetenz vs. kompetente und verständliche Beratung für den individuellen Kunden zu allen Belangen

Warum wechseln Kunden dann nicht häufiger die Bank? Die Befragten gaben an, dass ein Kontoumzug zu schwierig erschien und die Alternativen nicht als besser empfunden wurden.

Die Konsequenz sind unzufriedene Kunden, die nicht einsehen, für Bankprodukte und -dienstleistungen zu bezahlen, die ihnen ihrer Meinung nach wenig oder gar keinen Mehrwert liefern. Unsere Umfrage hat ergeben, dass den meisten Bankunden zufolge grundlegende Angebote wie Girokonten, Überweisungen und Geldabhebungen am Automaten kostenlos sein sollten. Sie sehen

zwar, dass Zusatzprodukte wie elektronische Safes oder Multi-Banking nette Optionen sind, finden diese allerdings nicht überzeugend genug, um dafür eine Gebühr zu bezahlen. Diese Eindrücke und Erfahrungen traten in allen Altersgruppen der Umfrage auf.

Obgleich wir für die Umfrage deutsche Bankkunden befragt haben, glauben wir, dass die Ergebnisse für alle großen Bankmärkte in Europa gelten. Über alle Regionen hinweg stehen Retailbanken vor denselben, in unserer Umfrage ermittelten Problemen: unzufriedene Kunden, die Banken misstrauen und sich weigern, für Produkte und Dienstleistungen zu bezahlen, die für sie wenig oder keinen Mehrwert haben.

Angesichts der sich verstärkenden strukturellen Probleme in der Branche müssen Banken in Europa daher ihr Geschäftsmodell ändern, um wahrhaft kundenzentriert zu agieren und das Vertrauen und die Treue ihrer Kunden zurückzugewinnen.

Unterschiedliche Bedürfnisse, aber ähnliche Erfahrungen mit Banken innerhalb der Generationen

	Generation Z	Generation Y	Generation X	Baby-Boomer
Beziehung zu Banken	**Meist funktional getrieben**	**Meist funktional getrieben**	**Emotional & funktional**	**Meist emotional getrieben**
Benötigte Lösungen	tägliche Bankgeschäfte	tägliche Bankgeschäfte einfache Kredit- und Investitionsgeschäfte	tägliche Bankgeschäfte, Kredite, Spareinlagen, Investitionen, Altersvorsorge	tägliche Bankgeschäfte Finanzplanung
Bevorzugte Kanäle	alles online	alles online Bankbesuch bei Schwierigkeiten	bevorzugt Onlinebanking Bankbesuch bei Schwierigkeiten	häufiger Filialbesuch mit Servicefragen
Beratungsbedarf	kaum Bedarf an (bzw. Erfahrung mit) Bankberater	selten Bedarf an Berater	persönlicher Kontakt für Beratung benötigt/bevorzugt	persönlicher Kontakt für Beratung benötigt/bevorzugt

Quelle: zeb.research

Abbildung 2: Generationenspezifische Erwartungen

2 STILLSTAND IM EUROPÄISCHEN RETAILBANKING-MARKT

Unsere neueste Analyse der europäischen Retailbanking-Daten hat zwei klare Aussagen ergeben:

- In allen wichtigen Märkten stagnieren die klassischen Ertragspools im Retailbanking oder gehen gar zurück.
- Nichtbanken bringen sich in das Retailbanking-Geschäft ein und bauen ihre Anteile stetig aus.

In den meisten europäischen Ländern erleben Retailbanken aufgrund sinkender Kredit- und Einlagenmargen in einem anhaltenden Niedrigzinsumfeld einen Ertragsstillstand. Organisches Wachstum von Kredit- und Einlagenvolumen verspricht nur leichte Milderung für die angespannte Situation der Banken.

Sofern Retailbanken in den wichtigsten Bankenmärkten in Europa ihr Geschäftsmodell nicht radikal umbauen, sehen unsere Prognosen eher düster aus.

Auf Grundlage aktueller Trends erwartet zeb einen herben Rückgang der Einlagenerträge von mehr als 40 Prozent in den nächsten fünf Jahren. Banken in südeuropäischen Ländern setzt das Niedrigzinsumfeld besonders zu. In Spanien erwarten wir einen Rückgang der Erträge aus dem Kreditgeschäft von 18,6 Mrd. EUR im Jahr 2017 auf 16,3 Mrd. EUR im Jahr 2022, in Italien von 11,1 Mrd. EUR auf 10,3 Mrd. EUR.

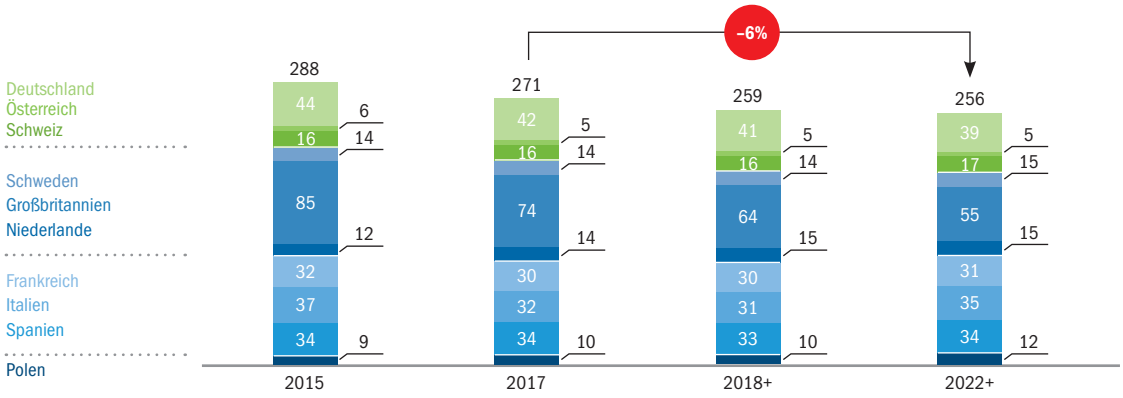
Aus diesem Gesamtbild stechen einige nationale Markttrends heraus. Für Großbritannien prognostizieren wir in den kommenden fünf Jahren eine Halbierung der Erträge aus Hypothekendarlehen. Italien wird weiterhin stark unter der Staatsschuldenkrise leiden, die wiederum den Risikoaufschlag auf Anleihen erhöhen wird.

Zudem wurden bei den Ausgaben privater Haushalte in den verschiedenen Ländern, die im Rahmen der diesjährigen Europäischen Retailbanking-Studie untersucht wurden, erhebliche Unterschiede festgestellt.

In Schweden, Großbritannien und den Niederlanden ist Wohneigentum sehr verbreitet, damit stellen Hypothekenschulden einen großen Anteil der Haushaltsausgaben dar. Darüber hinaus sind schwedische Haushalte im Vergleich sehr investitionsfreudig, während bei Kunden aus Großbritannien hoch verzinste Überziehungskredite einen großen Teil ihrer Ausgaben ausmachen. Für die kommenden Jahre gehen wir davon aus, dass sich aufgrund der vorherrschenden politischen Unsicherheit in Großbritannien die Haushaltsausgaben dort am stärksten reduzieren werden. Am anderen Ende des Spektrums erwarten wir von 2017 bis 2022 ein stabiles Wachstum der polnischen Haushaltseinnahmen und damit höhere Ausgaben für Finanzprodukte.

Ertragspools im europäischen Retailgeschäft rückläufig – Margenentwicklung als Haupttrigger[1)]

in MRD. EUR



1) Versicherungsbezogene Produkte aufgrund unzureichender Datenverfügbarkeit in den untersuchten Ländern nicht berücksichtigt

Quelle: Bloomberg, Unternehmensberichte, Deutsche Bundesbank, EZB, Europäische Kommission, Eurostat, Riksbank, SNB, zeb.research

Abbildung 3: Länderspezifische Entwicklung der Ertragspools, 2015–2022+

Ungeachtet dieser nationalen Unterschiede werden anhaltende Niedrigzinsen dafür sorgen, dass Erträge aus Produkten mit entsprechendem Gebührenaufkommen innerhalb der gesamten Ertragspools im Bankgeschäft an Bedeutung gewinnen werden.

Ein Perspektivenwechsel muss her

Diese Zahlen und Entwicklungen geben ausreichend Grund zur Besorgnis, aber das ist nur ein Teil des Problems. Um das ganze Ausmaß der Gefahr, die von Intermediären aus dem Nichtbankensektor für europäische Retailbanken ausgeht, abzuschätzen, bedarf es einer neuen Sichtweise sowie dem Aufbau wahrhaft kundenzentrierter Geschäftsmodelle.

Unsere Recherche zum Neugeschäftsanteil, den Nichtbanken im Jahr 2017 in Deutschland erwirtschaftet haben, zeigt die stetige Zunahme dieser Wettbewerbsbedrohung. Demnach haben Online- sowie Offline-Broker und verschiedene Marktplatz- und Preisvergleichsportale beinahe ein Fünftel des Neugeschäfts für sich vereinnahmt. Zu den Beispielen zählen:

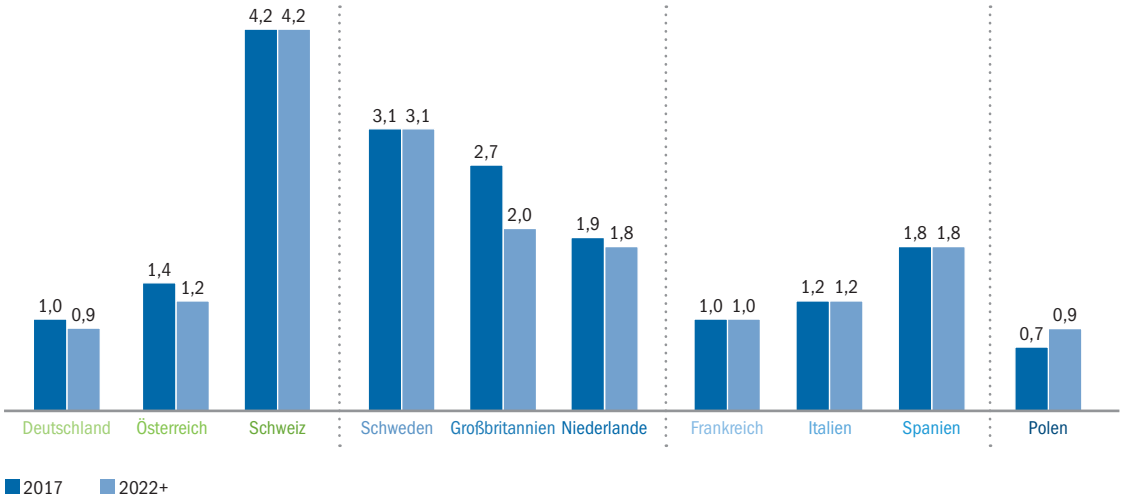
- Zahlungsverkehr: ungefähr ein Drittel des Neugeschäfts, zumeist Girokonten – nach Vergleich und Abschluss durch Intermediäre
- Wertpapiere: circa ein Viertel des Neugeschäfts – überdurchschnittlich hohe Margen und hohe Volumina an Fondszertifikaten steigern den Marktanteil von Intermediären.
- Einlagen: über ein Sechstel der Sichteinlagen trotz der allgemeinen Unbeliebtheit des Produkts aufgrund von Negativzinsen
- Kredite: nahezu ein Sechstel Neugeschäftsanteil – jedes dritte Hypothekendarlehen wurde durch einen Intermediär verkauft.

Was derzeit in Deutschland geschieht, spielt sich in ganz Europa ab: von der Bausparkasse bis hin zum Preisvergleichsportal, Nichtbanken bauen ihre Marktanteile aus. Zu den nennenswerten Beispielen zählen CHECK24 und Verivox in Deutschland sowie das Preisvergleichsportal MoneySavingExpert.com in Großbritannien.

Wie können europäische Retailbanken diese Herausforderung bewältigen?

Große Unterschiede bei den Ausgaben für Bankgeschäfte von Privathaushalten in den untersuchten Ländern[1)]

in TSD. EUR



1) Versicherungsbezogene Produkte aufgrund unzureichender Datenverfügbarkeit nicht berücksichtigt

Quelle: Bloomberg, Unternehmensberichte, Deutsche Bundesbank, EZB, Europäische Kommission, Eurostat, Riksbank, SNB, zeb.research

Abbildung 4: Retailbanking-Ausgaben je Land und Haushalt, 2017 & 2022+

3 ZUKUNFTSFÄHIGES RETAILBANKING
Drei Wege zur Profitabilität

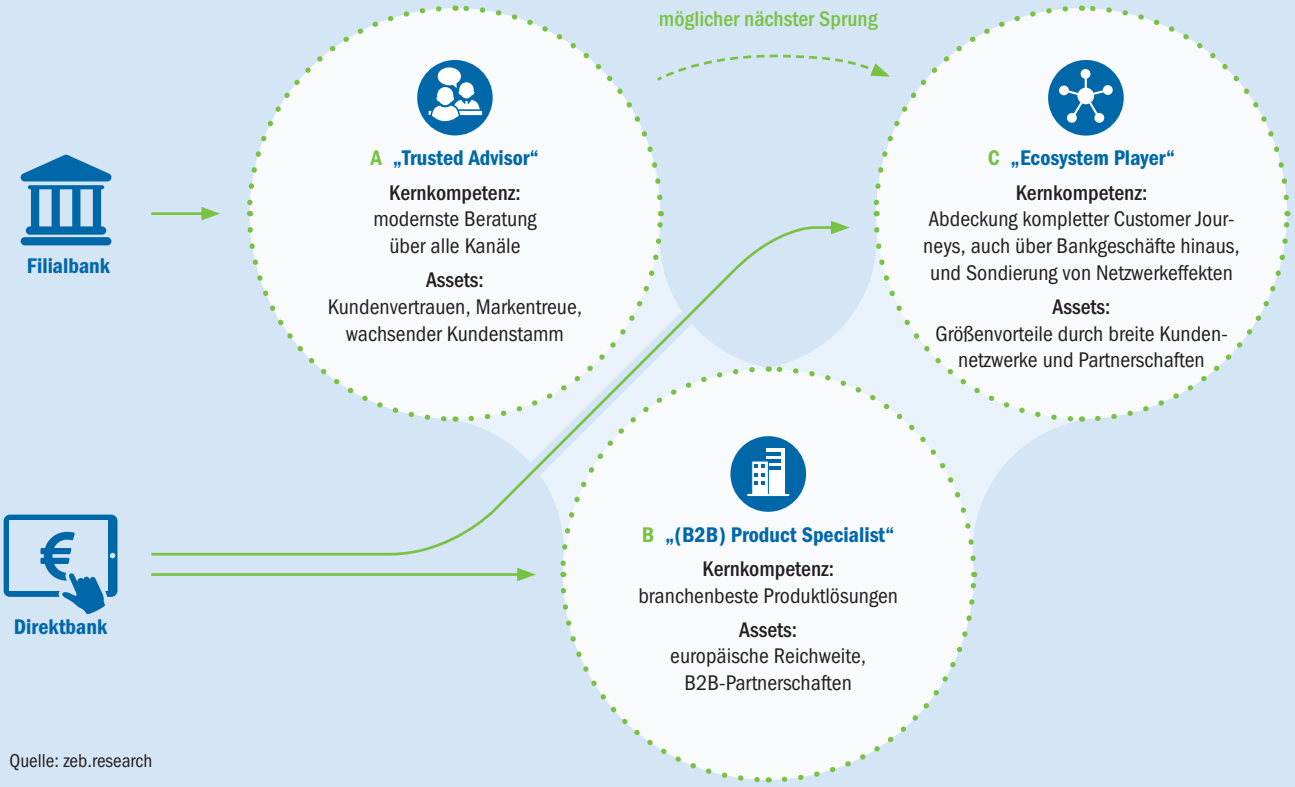
Die Wahrscheinlichkeit, dass innerhalb der nächsten zehn Jahre das grundlegende Produkt- und Dienstleistungsangebot klassischer Filialbanken an Bedeutung verlieren wird, ist entsprechend hoch. Gleiches gilt für deren physischen Netzwerke, die sehr wahrscheinlich weiterhin schrumpfen werden.

Wir sehen beispielsweise die Zukunft der Geldauszahlung nicht mehr bei Banken, sondern komplett bei anderen Dienstleistern wie Tankstellen und Supermärkten. Das Beratungsgeschäft und die entsprechenden Erträge aus einfachen Produkten werden an die neuen, alternativen Finanzdienstleister übergehen.

Das einzige Produkt aus dem bisherigen Angebot von Filialbanken, das potenziell Ertragswachstum verspricht, ist die ganzheitliche Beratung zu komplexen Produkten. Diese beginnt generell in der Filiale und kann dann über andere Kanäle weiterverfolgt werden. Banken, die diesen Weg einschlagen werden, können ihren Kunden einen möglichen signifikanten Mehrwert liefern und diese damit als langfristiger „Trusted Advisor“ in allen Lebensphasen begleiten.

Direktbanken können anhand ihrer Größenvorteile im In- und Ausland Kosteneinsparungen erzielen und damit zusätzlich zu ihrem B2C-Kerngeschäft zu „B2B Product Specialists“ mit B2B-Partnerschaften werden. Sowohl etablierte Direktbanken als auch ihre ambitionierten Herausforderer werden eine moderne und ansprechende Marke, einen wachsenden Kundestamm und die zugehörigen Daten sowie Rund-um-die-Uhr-Zugang und modernste Technologie benötigen und mittels Größenvorteile und Kosteneinsparungen optimierte Betriebsabläufe schaffen müssen.

Filiale als Basis für die nächste Stufe der Beratung – Direktbanken mit Ausweitung auf B2B-Angebot oder Ökosystem



Quelle: zeb.research

Abbildung 5: Mögliche Entwicklungswege

Wenn sie diese Aufgaben meistern, können Filial- und Direktbanken vom „Trusted Advisor“ oder „Product Specialist“ zum „Ecosystem Player“ werden, indem sie sich ihre Größenvorteile und Kundennetzwerke zunutze machen. Als „Ecosystem Player“ können Banken ihren Kunden eine durchgehende Customer Journey bieten, indem sie mithilfe von B2B-Partnerschaften ihr Produkt- und Dienstleistungsangebot um bankfremde Angebote ergänzen.

A. Der „Trusted Advisor“

Heutzutage zählen zu den wichtigsten Assets von Filialbanken üblicherweise eine bekannte Marke, ein etablierter Kundenstamm, ein umfangreiches physisches Netzwerk, ausreichend finanzielle Mittel sowie eine beachtliche Menge an Kundenprodukt- und Transaktionsdaten. Mit diesen Assets sind Filialbanken bestens ausgestattet, um ihre herkömmliche Rolle als „Trusted Advisor“ wiederzuentdecken, insbesondere in einer Zeit, in der Big Data, KI und andere aufstrebende Technologien Banken in die Lage versetzen können, auf die tatsächlichen und individuellen Kundenbedürfnisse ausgerichtete Premiumberatung zu leisten.

Data Analytics gilt als einer der wichtigsten Hebel, um die speziellen Bedürfnisse und Wünsche der unterschiedlichen Zielgruppen zu verstehen und ihnen auf dieser Grundlage über ihren gewünschten Bankzugang personalisierte Empfehlungen und Leistungen anzubieten. Die Analyse eines Kundenprofils sowie der zugehörigen Produkt- und Transaktionsdaten kann durch andere Informationen angereichert werden, die der Bankberater während der Kundentermine sowie in den beruflichen und sozialen Netzwerken des Kunden gesammelt hat.

Ist diese Anfangsrecherche vollständig durchgeführt, sind Banken in der Lage, langfristige „Trusted Advisors“ zu werden, also genau jene Rolle einzunehmen, die sich die Kunden laut unserer Marktforschung von ihren Banken wünschen. Das ultimative Erfolgsrezept für „Trusted Advisors“ sind datenbasierte Einblicke und digitale Werkzeuge, um die Beratung auf jede Lebensphase des Kunden auszurichten und dabei den Kundenverantwortlichen in seinen Kundengesprächen zu unterstützen.

Digitales Marketing ist beispielsweise ein geeignetes Mittel, um die Interaktion des Kunden mit der Bank auszubauen und damit Möglichkeiten für persönliche Gespräche zu schaffen. Aus dieser Kundenbindung entstehen zusätzlich spezifische Daten zur weiteren Analyse und Personalisierung der Beratung sowie günstige Gelegenheiten, um den Kunden online in Richtung Cross-Selling-Angebote zu „schubsen“.

Mithilfe der Gamifizierung können Kundenverantwortliche den Wiederholungseffekt der Beratung vermeiden und mit den Kunden im Gespräch bleiben. Durch Einbindung einer Spiele-App in das Beratungstool wird durch jede Aktion des Kundenverantwortlichen ein Spiel ausgelöst. Die Leistung wird regelmäßig belohnt und verstärkt somit das gewünschte Verhalten. KI-basierte Technologien ermöglichen eine Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit für den Kunden mittels Chatbots und virtueller Assistenten.

Quelle: zeb

Abbildung 6: „Trusted Advisor“ – Kompetenz und Hebel

Der Kundenverantwortliche muss entsprechend weniger Zeit für wiederkehrende Aufgaben aufbringen.

Aufbau eines langfristigen Beratungsverhältnisses

Wenn sich Filialbanken von den Möglichkeiten neuer Technologien mitreißen lassen, können sie schnell den Kunden aus den Augen verlieren. Wir haben den entgegengesetzten Ansatz angewandt und uns in einer frei erfundenen Fallstudie vorgestellt, wie Banken eine langfristige Beziehung als „Trusted Advisor" aufbauen können. Jana ist 28 Jahre alt, Single, und hat gerade ihren ersten Job als plastische Chirurgin in einem Münchner Stadtkrankenhaus begonnen. Bevor sie in die Familienplanung einsteigt und irgendwann hoffentlich eine eigene Praxis für plastische Chirurgie eröffnet, möchte sie noch die Welt erkunden.

Jana erzählt ihrem Bankberater, dass sie derzeit zur Miete wohnt und über Einlagen in Höhe von 15.000 EUR verfügt, allerdings weder Zeit noch das nötige Wissen hat, sich um ihre Finanzen zu kümmern. Sie zahlt in eine staatliche Altersvorsorge für Ärzte ein und benötigt eine Versicherung, die sie bei Patientenklagen im Falle von ärztlichen Kunstfehlern absichert. In der Zwischenzeit hat der Bankberater auf Grundlage des Durchschnittsgehalts für Ärzte zu Berufsbeginn im Münchner Raum herausgefunden, dass ihr Gehalt bei circa 50–60.000 EUR liegt.

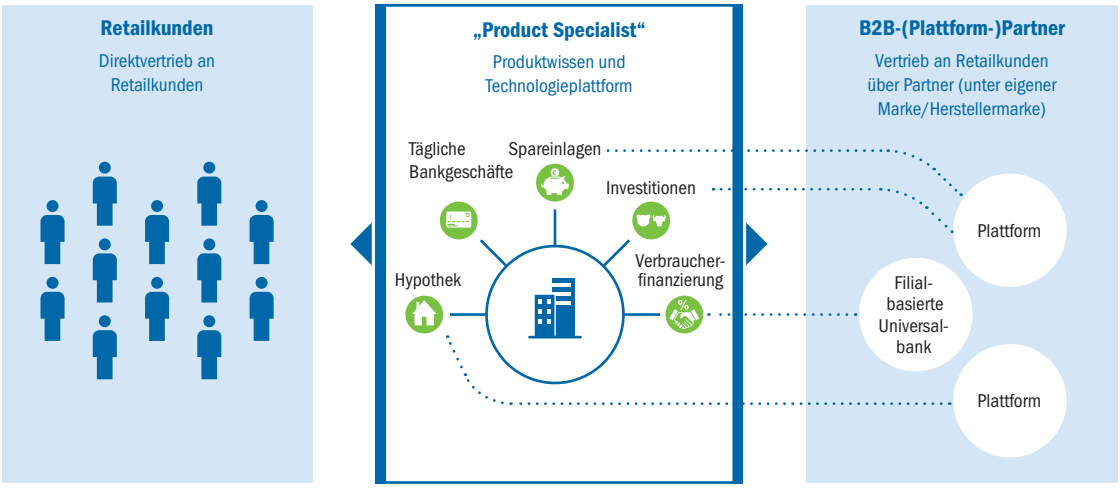
Anhand dieser Daten kann der Berater Jana die passenden Produkte für ihre aktuelle Lebensphase und langfristigen Wünsche für die Zukunft anbieten. In diesem Fall könnte er Jana aufgrund ihres Wunsches, die Welt zu bereisen, eine Kreditkarte mit Reiseversicherung empfehlen, sowie einen Bausparvertrag, um ihr in 10 Jahren eine bessere Finanzierung eines Hypothekendarlehens zu sichern. Dazu käme eine bessere private Altersvorsorge für Ärzte und eine Berufshaftpflichtversicherung. Der Berater ist damit für alle Phasen in Janas Customer Journey gewappnet und kann mithilfe relevanter Produkte die Kundenbeziehung ausbauen und Absatzmöglichkeiten für spätere Lebensphasen schaffen.

B. Der „B2B Product Specialist"

Als „B2B Product Specialist" optimiert man das entsprechende Produktportfolio sowie die IT-Plattform und legt den Schwerpunkt auf digitalen Vertrieb. Banken können dadurch neue Erträge aus der Kundenakquise und Neubepreisung ihrer Kernprodukte sowie aus Lizenz- und Bearbeitungsgebühren von Geschäftspartnern für Banking-as-a-Service-Leistungen generieren. Die weitere Digitalisierung und Verschlankung von Prozessen und Betriebsabläufen wird mittelfristig für Kosteneinsparungen sorgen.

„Product Specialist" profitiert durch Fokussierung und Upscaling

Überblick „Product Specialist"



Quelle: Website Starling Bank, zeb.research

Abbildung 7: „Product Specialist" – Übersicht und Erfolgsfaktoren

Reine Direktbanken können nur über Größenvorteile zu „Product Specialists“ werden. In einem beträchtlich standardisierten internationalen Marktumfeld wird es schwierig, ohne stabile B2B-Partnerschaften zur Schaffung von Volumina und wettbewerbsfähigen Preisen europaweite Größenvorteile zu erzielen.

Der Schlüssel zum Erfolg ist die Konzentration auf eine einzige Produktgruppe, was wiederum zu funktionaler Überlegenheit sowie Kosteneffizienz führt. Rein digitale „Product Specialists“ müssen entscheiden, ob alle Produktkomponenten intern bereitgestellt oder ob einzelne Komponenten durch Drittanbieter zur Verfügung gestellt werden sollen. Typisch für diese Drittanbieterrolle wäre ein spezialisiertes FinTech-Unternehmen, das Teile der Wertschöpfungskette wie beispielsweise die Risikozeichnung abdeckt.

Um mit anderen klassischen Banken und Produktspezialisten mithalten zu können, muss man innovativ sein. Zusätzliche „schlüsselfertige Dienstleistungen“ wie Produktmarketing und Kundenkontaktzentren für Retailkunden vergrößern darüber hinaus den Marktvorteil. Für Direktbanken empfiehlt sich die Entwicklung von Technologieplattformen, die API-basierte, unmittelbar betriebsbereite Lösungen für eine einfache Aufnahme von Geschäftspartnern und schnelle Einführung neuer Produkte bieten. Vollständig digitalisiert sorgt die Bereitstellung für mehr Kosteneffizienz und Skalierbarkeit.

Die 2014 gegründete Starling Bank hat früh gezeigt, wie eine Direktbank zusätzlich zu ihrem Kerngeschäft – dem Retailbanking – B2B-Absatzmöglichkeiten erschließen kann.

Von Mitte 2017 bis Mitte 2019 hat sich die Kundenzahl der Starling Bank auf circa 200.000 Kunden verfünffacht. Das monatliche Transaktionsvolumen lag bei ungefähr 200 Mio. GBP. Einerseits wächst die Bank schnell, andererseits fehlt es ihr als eigenständige und rein digitale Retailbank an Größenvorteilen, daher baut sie B2B-Partnerschaften auf.

Das B2C-Geschäft von Starling läuft über eine Handy-App für das alltägliche Bankgeschäft. Gleichzeitig bietet Starling einen Marktplatz zur Einbindung zusätzlicher Angebote. Die Kunden erhalten dort von mehreren Finanz- und Handelspartnern unterschiedliche Angebote – von der Altersvorsorge hin zu Kundentreuekarten. Darüber hinaus verfügt die Bank über ein wachsendes Portfolio an B2B-Kunden, darunter befinden sich aktuell zumeist kleinere FinTech-Unternehmen. Diese B2B-Kunden profitieren von der EU-Vollbanklizenz der Starling Bank und können über sofort einsatzbereite Konto- und Zahlungslösungen unter ihrem Markennamen Bankdienstleistungen anbieten.

Starling befindet sich zwar noch in der Aufbauphase, doch verfolgt eindeutig den Weg eines „Product Specialist“. Sie ist sowohl Eigentümer von Bankprodukten und -dienstleistungen als auch Marktplatz für Angebote von B2B-Partnern. Starling konzentriert sich eindeutig auf ihr Kerngeschäft des alltäglichen digitalen Bankings für Retailkunden und kleine Unternehmen und kann gleichzeitig europaweit Banking-as-a-Service-Leistungen anbieten. Über diesen Weg kann Starling zusätzliche Ertragspools wie Vermittlungs- und Lizenzgebühren von B2B-Partnern ausschöpfen.

C. Der „Ecosystem Player“

Filial- und Direktbanken können durch Nutzung ihrer Größenvorteile und umfangreichen Kundennetzwerke in aufstrebenden Banking-Ökosystemen die Rolle eines „Ecosystem Player“ einnehmen. Als Plattforminhaber können Banken neue Erträge aus dem dort entstehenden Traffic und der Kundenakquise über weitreichende Partnernetzwerke erzielen. Zudem lassen sich darüber bankspezifische als auch bankfremde Produkte und Dienstleistungen mittels Cross-Selling verkaufen und Provisionen von Drittanbietern erwirtschaften, deren Produkte auf dem bankeigenen Marktplatz zur Verfügung gestellt werden. Kürzungen im Bereich Netzwerk und Personal führen trotz Investitionskosten für IT-Plattform, digitale Bereitstellung und Data Analytics zu einer Nettoersparnis.

Wenn also Direktbanken nicht erst „Product Specialists“ werden wollen, können sie den direkten Weg hin zum „Ecosystem Player“ gehen und durch Kundennetzwerke und B2B-Partnerschaften Größenvorteile erzielen.

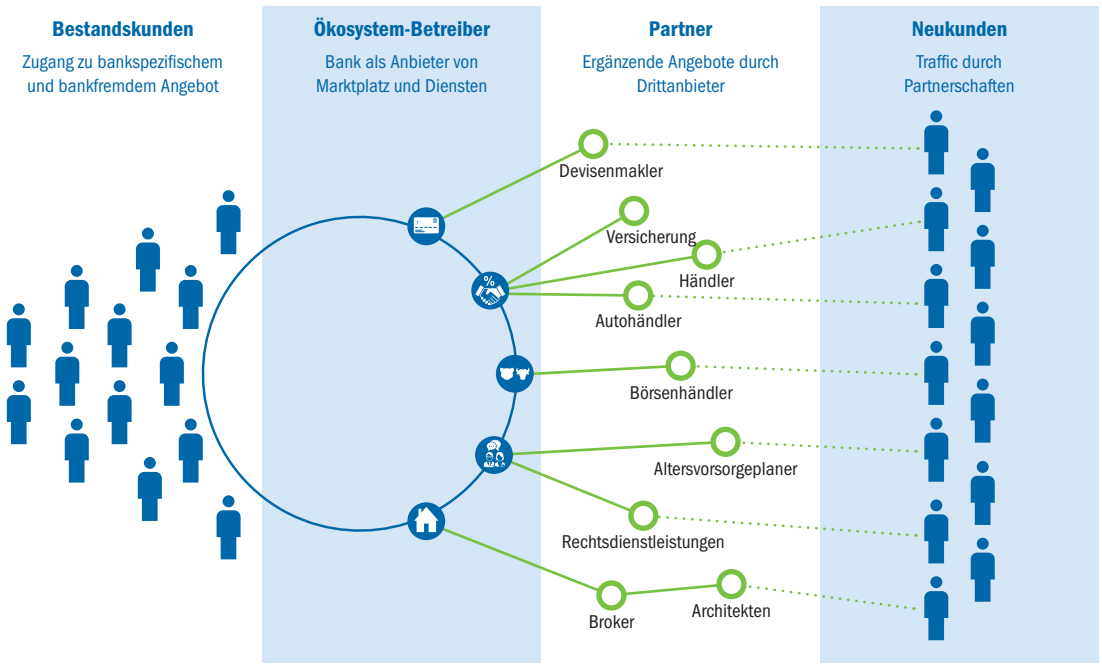
Sowohl Filial- als auch Direktbanken benötigen eine bestehende primäre Bankbeziehung mit einem vorhandenen Kundenstamm oder alternativ einen wesentlichen Anteil am Kundenvermögen. Zudem sollten sie für eine oder mehrere Produktgruppen klare Vorteile sowie verlässliche digitale Kompetenzen aufweisen, anhand derer sie ein Banking-Ökosystem aufbauen und entsprechend die Netzwerkeffekte aus den Größenvorteilen ausschöpfen können.

Erfolgreiche „Ecosystem Players“ leiten mittels hoch entwickelter Datenanalysen Informationen aus zahlreichen Datenquellen und Touchpoints mit Kunden ab. Diese können dann wiederum von der Bank und ihren Geschäftspartnern monetarisiert werden. Darüber hinaus besitzen sie ein stabiles Netzwerk aus Lieferanten für bankspezifische sowie bankfremde Produkte und Dienstleistungen, eine API-basierte Plattform für hohe Skalierbarkeit und einfache Integration von Geschäftspartnern sowie ein agiles Betriebsmodell für ein dauerhaftes und konsistentes Produkt- und Kundenerlebnis auf höchstem Niveau.

Die DBS Bank mit Sitz in Singapur ist ein ausgezeichnetes Beispiel für einen „Ecosystem Player“, der Customer Journeys komplett abdeckt und sich über Partnerschaften und Zugang zu anderen Retail-Vertriebskanälen Netzwerkeffekte zunutze macht. DBS ist eine Universalbank mit circa 5 Mio. Retailkunden in 18 Märkten in Asien und Großbritannien und einem Ergebniswachstum im Jahresvergleich von 28 Prozent im Jahr 2018. Die Plattform der Bank ist bestens etabliert und bietet ihren Wirtschaftspartnern in 20 Bank- und Retailkategorien mehr als 200 APIs, anhand derer sie ihre Angebote auf dem DBS-Marktplatz an den Kunden bringen können.

Eine typische Customer Journey bei DBS beginnt mit einem zentralen Bankprodukt der DBS Bank und geht dann über zu anderen Angeboten aus den Portfolios sowohl der Bank als auch der anderen Geschäftspartner. Ein Kunde, der eine Immobilie erwerben möchte, erhält beispielsweise Zugang zum Wohnbau-Marktplatz der DBS und damit zu Angeboten von Verkäufern, Brokern und anderen Immobilienmarktplätzen. Zur besseren Kalkulation ihres Finanzierungsbedarfs können Kunden auch auf den bankeigenen Immobilienfinanzierungsplaner zurückgreifen, den DBS ebenfalls zur Verfügung stellt. Im nächsten Schritt schlägt DBS mögliche Finanzierungsoptionen vor. Nach dem Kauf haben Kunden Zugriff auf weitere, immobilienspezifische Dienstleistungen, darunter Umzugshilfen und Hausreinigung. DBS kann somit in jeder Phase der Kundenreise Zugang zu Ertragspools erhalten, die über das Kerngeschäft der Bank hinausgehen, beispielsweise durch Vermittlungsgebühren von Partnern.

Überblick Ökosystem-Struktur



Quelle: Website DBS Bank, Investor Relations, zeb.research

Abbildung 8: „Ecosystem Player“ – Struktur und Erfolgsfaktoren

FAZIT
Drei Wege zur Profitabilität

Die Ergebnisse unserer Umfrage unter Bankkunden legen den Schluss nahe, dass die Zukunft der Retailbanken düster aussieht. In ganz Europa sind sie daran gescheitert, ihre wichtigste Zielgruppe – ihre Kunden – davon zu überzeugen, dass sie wirklich kundenzentriert agieren.

Wir ziehen jedoch ein optimistischeres Fazit. Sofern es sowohl Filial- als auch Direktbanken schaffen, in einem Ökosystem, in dem ihre herkömmlichen Ertragspools stagnieren oder gar verschwinden werden, ihre Kundenzentriertheit komplett neu zu erfinden, könnte die Zukunft durchaus profitabel werden.

Die strategische Ausrichtung auf einen der aufgezeigten Wege wirkt sich positiv auf die GuV-Rechnung aus
in %

	Modellbank	„Trusted Advisor“	„Product Specialist“[1)]	„Ecosystem Player“
CIR	76	63	61	60
GuV-Effekt gesamt	Basis 100	19	23	25
Ertragseffekt	Basis 100	10	9	17
Kosteneffekt	Basis 100	–9	–13	–8

1) Zu Simulationszwecken wurde dieselbe Datengrundlage verwendet. Es wurde daher angenommen, dass eine Universalbank in zwei Schritten zum „Product Specialist“ werden kann: im ersten Schritt erfolgt eine Netzwerkreduktion und Aktualisierung der IT-Plattform, im zweiten Schritt der Ausbau der Geschäftstätigkeiten hin zu B2B

Quelle: zeb

Abbildung 9: Finanzielle Auswirkungen

- Filialbanken sind bestens ausgestattet, um wieder in ihre klassische Rolle als „Trusted Advisor“ zurückkehren zu können. Mithilfe der neuen Technologien wird es für sie einfacher sein als je zuvor, die Beratung auf die speziellen Kundenbedürfnisse zuzuschneiden und langfristig auszurichten. Ihre Größenvorteile bilden die Grundlage für die Weiterentwicklung zu einem wichtigen „Ecosystem Player“.
- Diese Größenvorteile lassen sich von Direktbanken im Handumdrehen aufbauen. Durch die Ermittlung und Nutzung strategischer B2B-Partnerschaften mit anderen Branchenakteuren und Händlern sind sie als „B2B Product Specialist“ preislich konkurrenzfähig.
- Tatsächliche Kundenzentrierung haben Filial- und Direktbanken – ähnlich wie ihre stärksten B2B-Partner – dann erreicht, wenn sie erfolgreiche „Ecosystem Players“ geworden sind. Ihre Kundenbeziehungen werden auf all den Elementen basieren, die gemäß unserer Kundenumfrage fehlen: von Vertrauen bis hin zur Erreichbarkeit.

Unsere Analyse zeigt, dass jeder dieser Wege eine Rückkehr zu langfristiger und anhaltender Profitabilität ermöglicht. Wir haben die finanziellen Auswirkungen auf zwei imaginäre Filial- und Direktbanken, die die relevanten Pfade einschlagen, in einem Modell simuliert. Als Baseline wurde die Filialbank mit einer starken Ausrichtung auf das Retailgeschäft, einem breiten nationalen Netzwerk sowie einem Hauptschwerpunkt auf den Heimatmarkt ausgestattet. Für die Direktbank haben wir die Filialen und zugehörigen Kosten entfernt und sie entsprechend als reine Onlinebank abgebildet.

Für alle drei vorgeschlagenen Wege konnte ein beträchtlich positiver Effekt auf die GuV-Rechnung der einzelnen Banken verzeichnet werden: „Trusted Advisor“ (19 Prozent für die Filialbank), „B2B Product Specialist“ (23 Prozent für die Direktbank) und „Ecosystem Player“ (25 Prozent für beide Banken).

Das Ergebnis ist unmissverständlich. Retailbanken müssen einen dieser Wege einschlagen, ansonsten laufen sie Gefahr, dass neue Wettbewerber, einschließlich Nichtbanken, ihnen einen immer größeren Teil des Kundengeschäfts entziehen. Ihnen bleibt nichts anderes übrig, als den richtigen Ausschilderungen zu folgen, um den derzeitigen Stillstand hinter sich zu lassen und die Möglichkeiten auszuschöpfen, die die aufstrebenden digitalen Ökosysteme im Banking bieten.

ÜBER ZEB

zeb ist eine auf den Finanzdienstleistungssektor spezialisierte Strategie- und Managementberatung, die in Deutschland, Dänemark, Großbritannien, Italien, Luxemburg, den Niederlanden, Norwegen, Österreich, Polen, Russland, Schweden, der Schweiz, der Ukraine und den USA 18 Standorte unterhält. Mit mehr als 1.000 Mitarbeitern ist zeb die führende Beratungsgesellschaft für nationale Banken, Privatbanken, Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken sowie Versicherungen.

zeb verfügt über das notwendige Rüstzeug, um die anstehenden Herausforderungen zu analysieren, zu bewerten und solide Projektkonzepte zu entwickeln und umzusetzen. Unser Ziel sind nicht nur exakte Lösungen, sondern auch ein nachhaltiger Erfolg, der sich messen lässt und langfristig besteht.

Unsere Practice Groups decken die Fachgebiete Geschäftsstrategiemodelle, Betriebsmodelle und Finance-and-Risk-Modelle ab. Sie basieren auf den Prinzipien der Zusammenarbeit und Vernetzung und ermöglichen es uns in Kombination mit einer durchgängigen Kundenorientierung, als führende Experten Themen umfassend und schnell zu entwickeln. Wir sind der Überzeugung, dass herausragende Branchenkenntnisse unerlässlich sind, um passgenaue Lösungen und Konzepte zu erarbeiten. Als größte europäische Managementberatung für Financial Services setzen wir auf einen Umsetzungsprozess, der von strategisch-intellektueller Expertise und exzellenter Handwerklichkeit getragen wird.

Von der Idee bis zur Tat!

AKTUELLE STUDIEN VON ZEB

European Banking Study

Markttrends und strategische Optionen für europäische Banken

Towards banking-as-a-service

Antwort auf die Frage: Ist jetzt der richtige Zeitpunkt, um Ihre Unternehmensaktivitäten in die Cloud zu verlagern?

European Asset Management Study

Jenseits der Komfortzone – individuelle Strategien für europäische Asset Manager

zeb.digital pulse check 3.0

Misst den digitalen Reifegrad des europäischen Bankensektors

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an publications@zeb.de

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Beratungskompetenz	5
Abbildung 2:	Generationenspezifische Erwartungen	7
Abbildung 3:	Länderspezifische Entwicklung der Ertragspools, 2015–2022+	8
Abbildung 4:	Retailbanking-Ausgaben je Land und Haushalt, 2017 & 2022+	9
Abbildung 5:	Mögliche Entwicklungswege	10
Abbildung 6:	„Trusted Advisor“ – Kompetenz und Hebel	11
Abbildung 7:	„Product Specialist“ – Übersicht und Erfolgsfaktoren	12
Abbildung 8:	„Ecosystem Player“ – Struktur und Erfolgsfaktoren	14
Abbildung 9:	Finanzielle Auswirkungen	15

Disclaimer:
Diese Publikation wurde ausschließlich zur allgemeinen Orientierung erstellt und berücksichtigt nicht die individuellen Anlageziele oder die Risikobereitschaft der Leserin/des Lesers. Die Leserin/der Leser sollte keine Maßnahmen auf Grundlage der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergreifen, ohne zuvor spezifischen professionellen Rat einzuholen. zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh übernimmt keine Haftung für Schäden, die sich aus einer Verwendung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergeben. Ohne vorherige schriftliche Genehmigung von zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh darf dieses Dokument nicht in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln reproduziert, vervielfältigt, verbreitet oder übermittelt werden.
© zeb rsa GmbH 2019. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

ANSPRECHPARTNER

Jens Kuttig
Senior Partner
Managing Director Netherlands
Barbara Strozzilaan 101
1083 HN Amsterdam
Niederlande
Phone +31.20.2409.071
E-Mail jens.kuttig@zeb-consulting.com

Dr. Florian Forst
Partner Deutschland
Taunusanlage 19
60325 Frankfurt
Deutschland
Phone +49.171.2240862
E-Mail florian.forst@zeb.de

Bertrand Lavayssière
Managing Partner UK
107 Cheapside
EC2V 6DN London
Vereinigtes Königreich
Phone +44.20.7796869.9
E-Mail bertrand.lavayssiere@zeb.co.uk

Arnd Heßeler
Executive Manager Luxembourg
37A, Avenue John F. Kennedy
1855 Luxemburg
Luxemburg
Phone +352.273.561.305
E-Mail arnd.hesseler@zeb.lu

Dr. Gabor David Friedenthal
Managing Director Italy
Via Santa Maria Segreta, 6
20123 Mailand
Italien
Phone +39.02.72275.208
E-Mail gabor-david.friedenthal@zeb.eu

Alexander Nefedov
Managing Director Russia
Testovskaya St., 10
123112 Moskau
Russland
Phone +7.495.545.4289
E-Mail anefedov@zeb.com.ru

Frank Farrell
Senior Manager Sweden
Biblioteksgatan 11
111 46 Stockholm
Schweden
Phone +46.8.52743.329
E-Mail frank.farrell@zeb.se

Ulrich Hoyer
Partner
Praterstraße 31
1020 Wien
Österreich
Phone +431.5226370.0
E-Mail uhoyer@zeb.at

Dr. Maciej Meder
Managing Director Poland
ul. Krolewska 18
00-103 Warschau
Polen
Phone +48.22.3787.462
E-Mail mmeder@zeb.pl

Norman J. Karrer
Partner
Gutenbergstraße 1
8002 Zürich
Schweiz
Phone +41.44.56097.71
E-Mail norman.karrer@zeb.ch

Wir möchten uns bei Sonja Lemmer, Oliver Rosenthal, Darius Wirtz und allen weiteren beteiligten Kollegen für ihren wertvollen Beitrag und Einsatz zu dieser Studie bedanken. Wenn Sie mit uns über die nächstjährige Ausgabe der Studie sprechen oder dazu beitragen möchten, wenden Sie sich bitte per E-Mail an Dr. Florian Forst (florian.forst@zeb.de).

FSC
www.fsc.org
MIX
From responsible sources
FSC® C011279

#RBS19

www.zeb.de/retailbanking

zeb
Hammer Straße 165
48153 Münster
Deutschland
Phone +49.251.97128.0
Fax +49.251.97128.101
E-Mail muenster@zeb.de
www.zeb.de

zeb | xxx | x | xx | DE | xxK | xx.xx

360° BERATUNG FÜR FINANCIAL SERVICES – VON DER IDEE BIS ZUR TAT