

THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM



DIGITALE REVOLUTION IM RETAIL-BANKING

Chancen in der neuen Multikanal-Welt aus Kundensicht

FEBRUAR 2015

VISA

Roland Berger
Strategy Consultants

DIE GROSSEN 3

 **63%**

der Bankkunden in Deutschland erledigen alltägliche Bankgeschäfte inzwischen online.

S. 12

 **55%**

wünschen sich innovative Filialkonzepte: Dazu soll sich ihre Bank bei Vorreitern anderer Branchen wie Apple oder Starbucks kundenorientierte Lösungen anschauen.

S. 16

 **6**

von zehn Bankkunden haben Interesse an Mobile-Banking. Selbst in der Altersgruppe 60 plus sind es noch 40%.

S. 18


**Sechs
Kundensegmente
beim digitalen
Retail-Banking
S. 8**

Im Umbruch. Die Digitalisierung verändert den Bankensektor. Aber wie schnell müssen sich etablierte Player im Retail-Banking wandeln – vor allem in welche Richtung? Diese Studie befragt die wichtigsten Entscheider: die Kunden!

Die Digitalisierung verändert Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig. Mehr als ein Drittel der Kommunikation in Deutschland spielt sich über digitale Kanäle ab. 41% aller kaufrelevanten Informationen sammeln die Bürger in digitalen Quellen. Und vier von zehn Menschen, die erstmals ein Produkt oder eine Dienstleistung kaufen, tun dies im Internet.

Die digitale Revolution erfasst die Branchen mit unterschiedlicher Wucht und unterschiedlichem Tempo. Etliche Wirtschaftssektoren sind schon weitgehend "digitalisiert" – durch die Allgegenwart von Internet, Social Media und mobilen Endgeräten. **A** Andere werden und müssen folgen. Denn mit den technischen Innovationen und neuen Kommunikations- und Vertriebskanälen wachsen zugleich die Ansprüche der Kunden an moderne Dienstleistungsangebote.

Die Digitalisierungswelle hat längst auch das Retail-Banking erreicht. Sie fordert das Topmanagement strategisch heraus – so stark wie wahrscheinlich noch nie in den vergangenen Jahrzehnten. Klassischer Filialbetrieb erscheint immer weniger zeitgemäß. Tragen die Kunden die Filiale der Zukunft womöglich in ihrer Hosentasche? Als Smartphone-App? Dank Online-Banking lassen sich schon heute Geldgeschäfte von überall und jederzeit erledigen. Wird es am Ende dieses Weges nur noch "Financial Services to go" geben?

Ganz ohne Bankschalter? Sicher ist zunächst nur: Neue, bankenfremde Anbieter läuten mit Mobile-Payment gerade die nächste Stufe der Emanzipation der Kunden von der Filiale ein. Wenn deren Angebote einschlagen, würde der Weg der Kunden nur noch in Ausnahmefällen zum Geldautomaten führen – die Kontaktfrequenz zur Bankfiliale ginge weiter zurück.

"Banking ist notwendig, Banken sind es nicht", postulierte Microsoft-Gründer Bill Gates schon vor Jahren. Lange konnten die Banker guten Gewissens und mit starken Argumenten widersprechen: Erfahrung und Know-how waren klar auf ihrer Seite. Doch jetzt drängt eine neue Generation von Wettbewerbern in den Markt, die Banken in ihren Kernkompetenzen attackieren: "FinTechs", Technologiefirmen, die Finanzdienstleistungen anbieten. Apple mit Apple Pay zählt dazu, PayPal, Google mit Google Wallet. Hinzu kommen zahlreiche Start-ups. Experten gelangen zu durchaus unterschiedlichen Einschätzungen, wie schnell und wie stark sich der Bankensektor künftig wandeln wird und wandeln muss. Aber niemand zweifelt, dass die Zeitenwende begonnen hat. **B**

Um zu verstehen, wie Retail-Banken in Zukunft bestehen und wie sie die verschiedenen Kanäle (u.a. Filiale, Online und Mobile) erfolgreich nutzen können, befragt diese Studie diejenigen, auf die es am Ende

B

ZUR ZUKUNFT DES RETAIL-BANKINGS

Stimmen und Stimmungen

"In den nächsten zehn Jahren werden wir mehr Verwerfungen und Veränderungen in der Bankenwelt und der weltweiten Finanzbranche sehen, als das in den vergangenen 100 Jahren der Fall gewesen ist."

BRETT KING, CEO DES US-MOBILE-BANKING-ANBIETERS MOVEN

"Die Konsumenten wenden sich mit hoher Geschwindigkeit von traditionellen Banken ab. Deren konventionelles Geschäftsmodell ist auf dem besten Wege auszusterben."

DAN SCHATZ, COO DES AUF AKTIENHANDEL SPEZIALISIERTEN US-FINTECHS STOCKPILE

"Die Digitalisierung wird die Finanzbranche stark verändern. Bei allen Herausforderungen überwiegen insgesamt die Chancen. Mit den neuen Technologien können Banken noch besser auf Kundenbedürfnisse eingehen und damit zusätzlichen Mehrwert für Kunden schaffen."

MICHAEL KEMMER, HAUPTGESCHÄFTSFÜHRER BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN

ankommt – die Kunden. Basis der Untersuchung bildete eine Metaanalyse von 95 Studien über Multikanal-Verhalten im Banking und in anderen Branchen. Mit einer zusätzlichen Kundenbefragung wurde eine zentrale Lücke geschlossen, nämlich die detaillierte Betrachtung der Verbrauchersicht. Dazu fanden 30-minütige Telefoninterviews mit 2.000 Bankkunden in Deutschland und 1.000 in der Schweiz statt. Ziel der darauf folgenden Gruppendiskussionen (Fokusgruppen) war es, Motive und Präferenzen mit ausgewählten Probanden nochmals ausführlich zu erörtern. Dieses umfassende Studiendesign ermöglicht einen detaillierten Einblick in das Verhalten von Bankkunden und ihre Wünsche an die Bankangebote von morgen.

Das Design dieser Studie ist darauf ausgerichtet, vermeintliche Gewissheiten infrage zu stellen: Sie analysiert den Status quo und die Perspektiven im Retail-Banking anhand von fünf Dogmen, die von der Branche oder in der öffentlichen Diskussion allzu oft als Tatsachen gehandelt werden.

DOGMA 1: Die Kunden fordern das digitale Banking-Erlebnis

DOGMA 2: Je mehr vernetzte Kanäle, desto besser

DOGMA 3: Online revolutioniert das Retail-Banking

DOGMA 4: Die Filiale ist tot

DOGMA 5: Banken haben ein Vertrauensproblem

Die Ergebnisse der Studie bergen durchaus etliche Überraschungen. Es zeigt sich, dass Banken einige vielfach verkannte Trümpfe in der Hand halten. Sie müssen sie nur ausspielen. Die Studie gibt erste Antworten darauf, wie eine gute Taktik aussehen könnte, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen.

Im Folgenden werden deutsche Ergebnisse präsentiert. Für die Schweiz ergibt sich weitestgehend ein ähnliches Bild. In einigen Aspekten sind Schweizer Bankkunden allerdings schon offener gegenüber digitalen Banking-Inhalten. Das Schlusskapitel wirft einen Blick darauf.

A

DIGITALE VORREITER

WELCHE BRANCHEN DIE DIGITALISIERUNG BEREITS VOLL ERFASST HAT

EINZELHANDEL

TREND: VERLAGERUNG ERHEBLICHER KUNDENSTRÖME INS INTERNET



25 Mio.
Amazon Besucher/Monat

14 Mio.
Zalando Besucher/Monat

3 Mio.
Cyberport Besucher/Monat



40%
geschlossene Warenhausfilialen in
Deutschland seit 2004

MEDIEN

TREND: VERLUSTE TRADITIONELLER KANÄLE (PRINT, TV) GEGENÜBER DIGITALEN ANGEBOTEN



72%
Wikipedia Nutzungsgrad von Internetusern

10%
E-Books Marktanteil

4 %
Video-on-Demand Anteil am TV-Konsum



25%
Rückgang der Auflage deutscher
Tageszeitungen seit 2004

REISE & VERKEHR

TREND: STETIG STEIGENDER ONLINE-VERTRIEB AUF KOSTEN VON REISEBÜROS



43 Mio.
Expedia Besucher/Monat

18 Mio.
HolidayCheck Besucher/Monat

11 Mio.
HRS Besucher/Monat



29%
geschlossene Reisebüros in
Deutschland seit 2004

Zahlen jeweils für Deutschland; Quelle: Roland Berger

DOGMA 1

Die Kunden fordern das digitale Banking-Erlebnis



UND ZWAR ÜBER ALLE ALTERSGRUPPEN HINWEG!

Bankkunden mit hoher Affinität zu digitalen Banking-Inhalten machen heute bereits 48% aller Bankkunden aus. Durch ihre hohe Kaufkraft wird diese Gruppe für die Banken noch interessanter: Sie steht nämlich für rund 60% des Gesamteinkommens in Deutschland. Diese beiden eindrucksvollen Zahlen der Studie verdeutlichen das Riesenpotenzial von digitalen Banking-Inhalten. Dies gilt umso mehr, als der Wunsch nach Online-Angeboten der Banken keinesfalls nur in der jungen Generation vorherrscht, sondern altersübergreifend existiert.

Die Ergebnisse basieren auf einer Typologisierung der Kunden anhand von Präferenzen, Verhaltensweisen und demografischen Daten. Es lassen sich sechs Kundensegmente bilden – und schließlich positionieren, indem deren Digital-Affinität und Banking-Relevanz in einem Schaubild abgetragen werden. **C** Die drei Segmente Digital Trendsetters, Digital Followers und Digital Wealth Managers lassen sich zur Gesamtgruppe der Digital-Affinen zusammenfassen. Durch ihre Größe und ihr Einkommensniveau stellen sie die mit Abstand interessantesten Kunden im digitalen Retail-Banking dar. Auffällig ist: Die Altersspanne erstreckt sich von gut verdienenden Mittzwanzigern bis hin zu beruflich etablierten Männern und Frauen in den Vierzigern und Fünfzigern.

In der Studie werden zwei weitere interessante Kundensegmente sichtbar, die zusammen immerhin 40% der Bevölkerung beziehungsweise 33% des Gesamteinkommens in Deutschland repräsentieren: die

Young Traditionalists und die Established Conservatives. Erstere zeichnen sich durch eine verhältnismäßig hohe Digital-Affinität aus, allerdings bisher ohne besonderes Interesse an Leistungen des Retail-Bankings. Bei den Established Conservatives verhält es sich genau andersherum. Daher kann die Bank beide Gruppen nicht mit einer gemeinsamen Strategie bedienen, sondern muss sie individuell ansprechen: Bei den Young Traditionalists muss es darum gehen, sie generell an das Banking heranzuführen, die Established Conservatives sind in erster Linie mit digitalen Angeboten vertraut zu machen.

Lediglich eines der sechs Segmente ist für digitales Retail-Banking derzeit kaum relevant: das der Mature Financial Abstainers. Ihr Interesse an der Thematik ist sehr gering und ihr vergleichsweise hohes Alter sowie ihr niedriges Einkommensniveau führen zu einer unterdurchschnittlichen Nachfrage nach neuen Finanzprodukten. Mit einem Bevölkerungsanteil von 12% und einem Einkommensanteil von lediglich 7% ist die Gruppe allerdings auch sehr klein und damit aus Geschäftsperspektive eher vernachlässigbar.

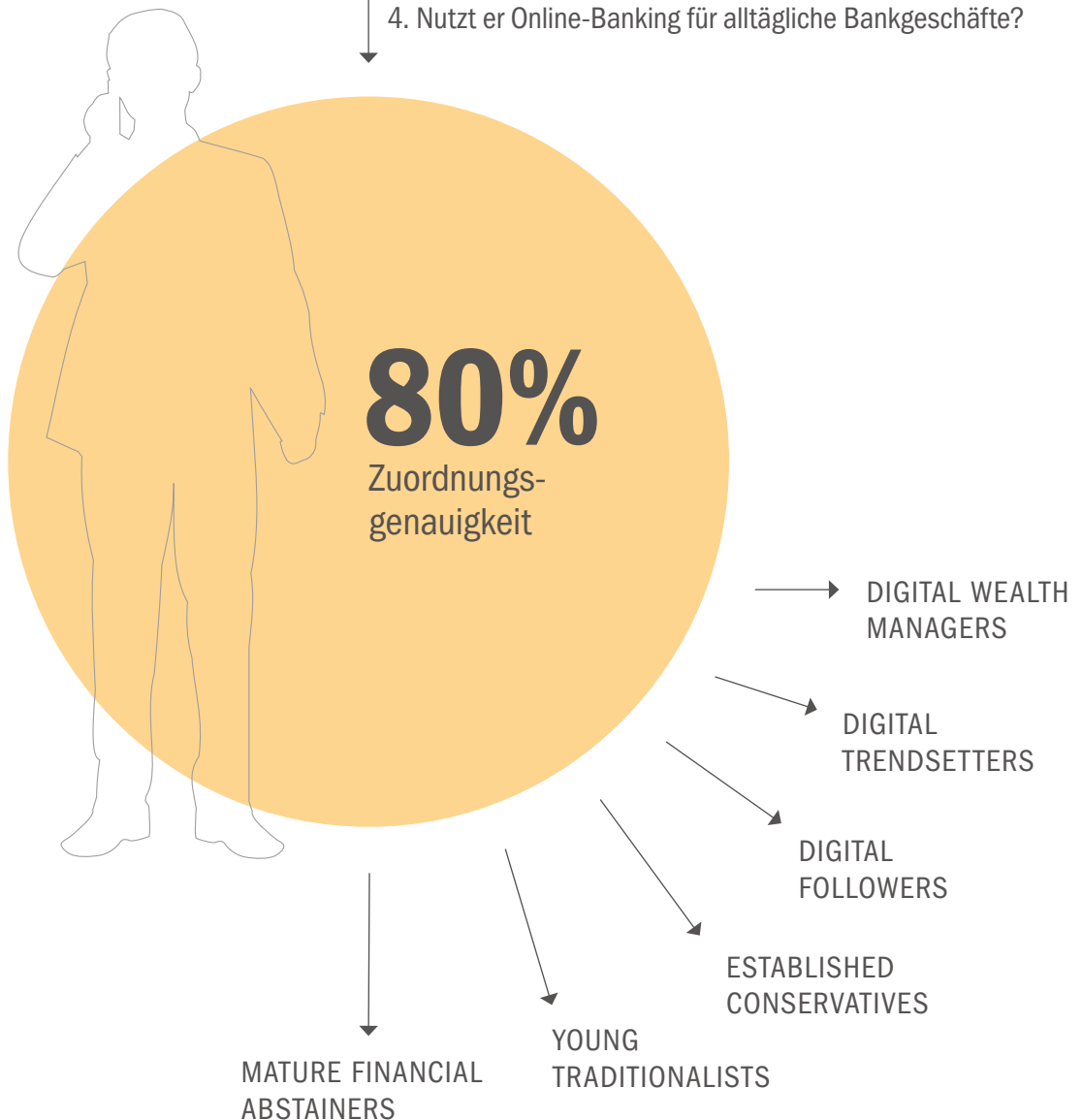
Unsere Segmentierung stellt einen Querschnitt der Bankkunden in Deutschland dar. Die jeweiligen Anteile der sechs Gruppen werden sich von Institut zu Institut teilweise verschieben. Wie stark die Segmente im Einzelfall ausgeprägt sind, kann jede Bank mit vier einfachen Fragen für sich ermitteln. Anhand der Antworten lässt sich jeder Kunde mit einer Genauigkeit von 80% einem der sechs Segmente zuordnen. **D**

D

DEM KUNDEN AUF DER SPUR

Das Potenzial im digitalen Retail-Banking ist unverkennbar. Umso mehr lohnt es sich für die einzelnen Institute, die eigene Kundschaft zu analysieren, um passende Digitalisierungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Mit vier einfachen Fragen gelingt Retail-Banken die Zuordnung:

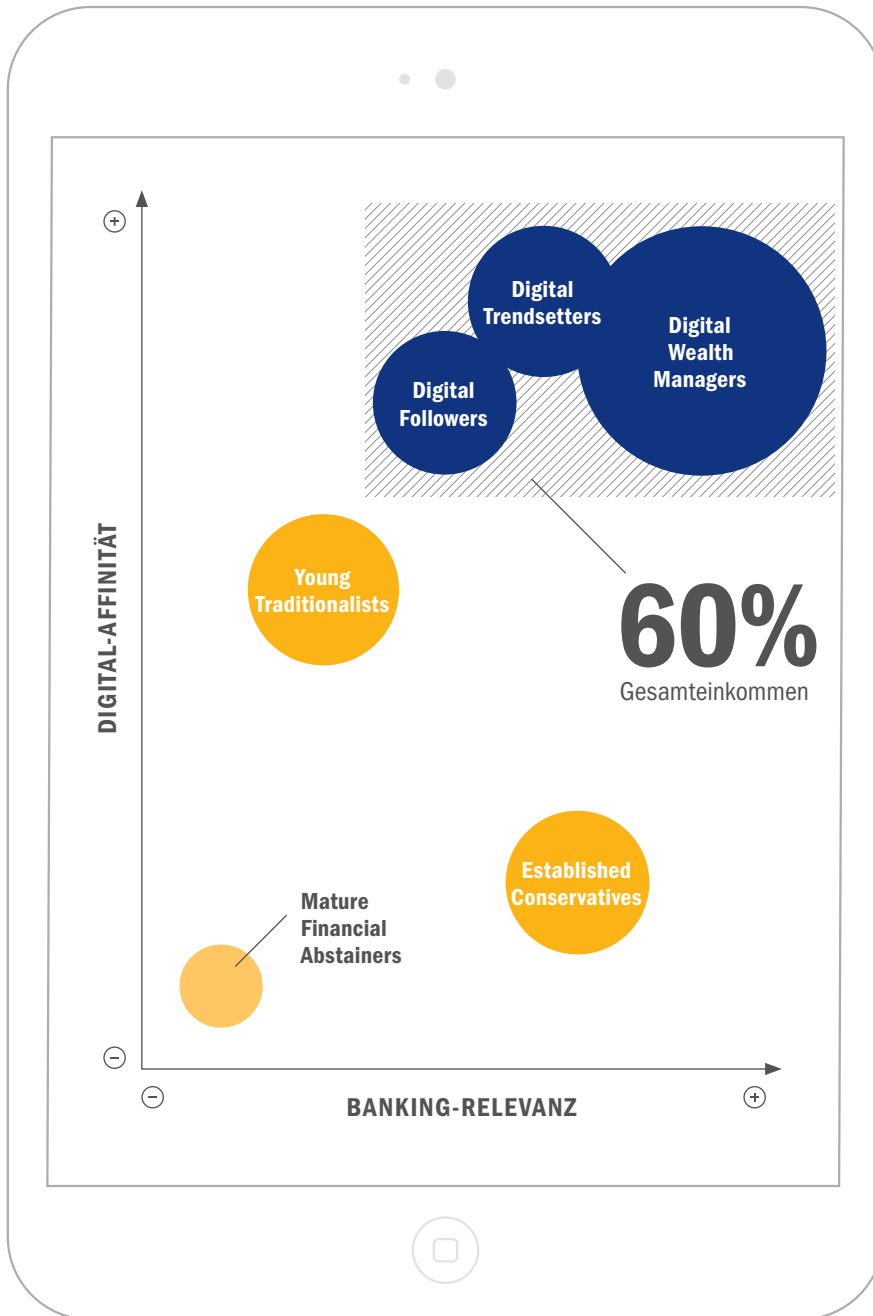
1. Wie alt ist der Kunde?
2. Wie hoch ist sein monatliches Haushaltsnettoeinkommen?
3. Wie viele verschiedene Finanzprodukte besitzt er?
4. Nutzt er Online-Banking für alltägliche Bankgeschäfte?



C

EINE DIGITALE UND KAUFKRÄFTIGE KLIENTEL

KUNDENSEGMENTE IM RETAIL-BANKING -
CHARAKTERISTIKA UND EINORDNUNG



Digital Wealth Managers

Alter¹⁾: **48**
HHNE²⁾: **5.339**
Anteil an der Bevölkerung: **18%**
Anzahl verschiedener Finanzprodukte³⁾: **5,8**

Charakteristika: intensive Nutzung von Online-Banking und -Shopping, Filiale weniger wichtig

Anteil am
Gesamteinkommen

29%

Established Conservatives

Alter¹⁾: **49**
HHNE²⁾: **3.160**
Anteil an der Bevölkerung: **18%**
Anzahl verschiedener Finanzprodukte³⁾: **4,6**

Charakteristika: konservatives Zahlungsverhalten (primär bar/ec-Karte), geringe Affinität zu Online- und Mobile-Banking

Anteil am
Gesamteinkommen

17%

Digital Trendsetters

Alter¹⁾: **28**
HHNE²⁾: **3.962**
Anteil an der Bevölkerung: **13%**
Anzahl verschiedener Finanzprodukte³⁾: **4,5**

Charakteristika: sehr hoher PayPal-Anteil, sehr hoher Online-Banking- und -Shopping-Anteil und große Offenheit für Mobile-Banking

Anteil am
Gesamteinkommen

16%

Young Traditionalists

Alter¹⁾: **28**
HHNE²⁾: **2.237**
Anteil an der Bevölkerung: **22%**
Anzahl verschiedener Finanzprodukte³⁾: **2,5**

Charakteristika: PayPal-Anteil unterdurchschnittlich hoch, geringere Affinität für Online-Banking und -Shopping

Anteil am
Gesamteinkommen

16%

Digital Followers

Alter¹⁾: **50**
HHNE²⁾: **2.671**
Anteil an der Bevölkerung: **17%**
Anzahl verschiedener Finanzprodukte³⁾: **4,0**

Charakteristika: überdurchschnittlich hoher PayPal-Anteil, intensive Nutzung von Online-Banking und -Shopping

Anteil am
Gesamteinkommen

15%

Mature Financial Abstainers

Alter¹⁾: **54**
HHNE²⁾: **1.876**
Anteil an der Bevölkerung: **12%**
Anzahl verschiedener Finanzprodukte³⁾: **1,9**

Charakteristika: sehr konservatives Zahlungsverhalten, sehr geringe Nutzung von Online-Banking, kaum Interesse an Mobile-Banking

Anteil am
Gesamteinkommen

7%

1) Im Durchschnitt

2) HHNE = durchschnittliches Haushaltsnettoeinkommen/Monat

3) Im Durchschnitt; Finanzprodukte sind z.B. Girokonten, Aktien(-fonds), Darlehen, Hypotheken und Internet-Geldbörsen

Quelle: Roland Berger

DOGMA 2

Je mehr vernetzte Kanäle, desto besser



DIE ANZAHL VERNETZTER KANÄLE IST NICHT ENTSCHEIDEND!

Die Kunden verlangen eine Ansprache über diverse Kanäle – sei es am Schalter, in der Filiale, online, über Broschüren, Callcenter oder den persönlichen Finanzberater. Die hohe Zahl alternativer Kanäle im Retail-Geschäft verleitet Banken dazu, möglichst viele davon anzubieten und zu vernetzen. Dieses Vorgehen jedoch, so zeigt die Studie, ist nicht bestimmend für erfolgreiches Banking: Worauf es vielmehr ankommt, ist die kundenorientierte Ausgestaltung der einzelnen Kanäle.

Die meisten Kunden nutzen heute bereits mehrere Kanäle, wenn sie neue Bankprodukte erwerben. Im Schnitt sind dies 2,4 Kanäle, wobei die Zahl mit höherer Digital-Affinität der Kunden steigt. Der weitaus relevantere Indikator ist allerdings die Wechselhäufigkeit zwischen Kanälen beim Kauf eines Produkts. Dazu gilt es, die vier Phasen der Customer Journey zu betrachten. Sie beginnt mit der Aufmerksamkeitsphase und führt über Information und Beratung hin zum Kaufabschluss. Hier zeigt die Studie: Zwischen den vier Phasen wechselt der jeweils präferierte Kanal kaum. Drei Wechsel wären möglich, im Schnitt finden aber nur 0,6 statt. Das heißt: Die Vernetzung der angebotenen Kanäle hat im Retail-Banking noch keine besonders hohe Priorität. Denn Kunden "springen" weitaus weniger als allgemein angenommen.

Besonders "kanaltreu" sind die Kunden, die offline auf neue Produkte aufmerksam werden. Diese schließen – zumindest zu 92% – auch offline ab. Nur 8% der

Klienten, deren Erstkontakt offline stattfand, beenden die Customer Journey mit einem Online-Kaufabschluss. **E** Wenn die Aufmerksamkeit online startet, sind die Muster weniger eindeutig: Auch hier bleibt die Mehrheit (59%) dem anfänglichen Kanal zwar treu, allerdings tätigen 41% der Kunden den Kauf offline.

Wenn Kunden wechseln, dann also primär von Online- zu Offline-Kanälen. Egal, welches Produkt man betrachtet – die wenig erklärungsbedürftige Kreditkarte oder eine komplexe Anlage zur Altersvorsorge: Für die Mehrheit der Klienten bleibt die Filiale der präferierte Kanal für den Kaufabschluss. Interessant zu sehen ist, dass die Kanalwechsel ganz überwiegend erst zur letzten Phase stattfinden. Ein Hauptgrund dürfte sein, dass digitale Kanäle oft noch keine ausreichend guten Abschlussmöglichkeiten bieten. Eine Ausnahme bilden Hypotheken und Immobilienkredite, wo eine relative Mehrheit schon in der Beratungsphase wechselt.

Insgesamt ist folgende Tendenz erkennbar: Je weniger erklärungsbedürftig ein Produkt ist, desto höher der Anteil der Kunden, die erst zum Kaufabschluss von Online zu Offline wechseln. Das liegt daran, dass alle Schritte bis dahin, also vor allem die Beschaffung von Informationen, genauso gut im Netz möglich sind.

Interessant für ein auch künftig erfolgreiches Retail-Banking sind allerdings nicht nur die Kunden, welche die Customer Journey bis zum Abschluss durchlaufen, sondern auch die sogenannten Abbrecher. Hier

zeigt die Befragung: Selten führen kanalspezifische Gründe zum Abbruch. Entscheidend ist primär das Produktangebot. Fehlende Relevanz und zu hohe Komplexität der Produkte waren die meistgenannten Ursachen, weshalb Kunden im Verlauf das Interesse verloren. Kanalspezifische Gründe, wie etwa fehlende Informationen in einem Kanal, nannte nur eine Minderheit.

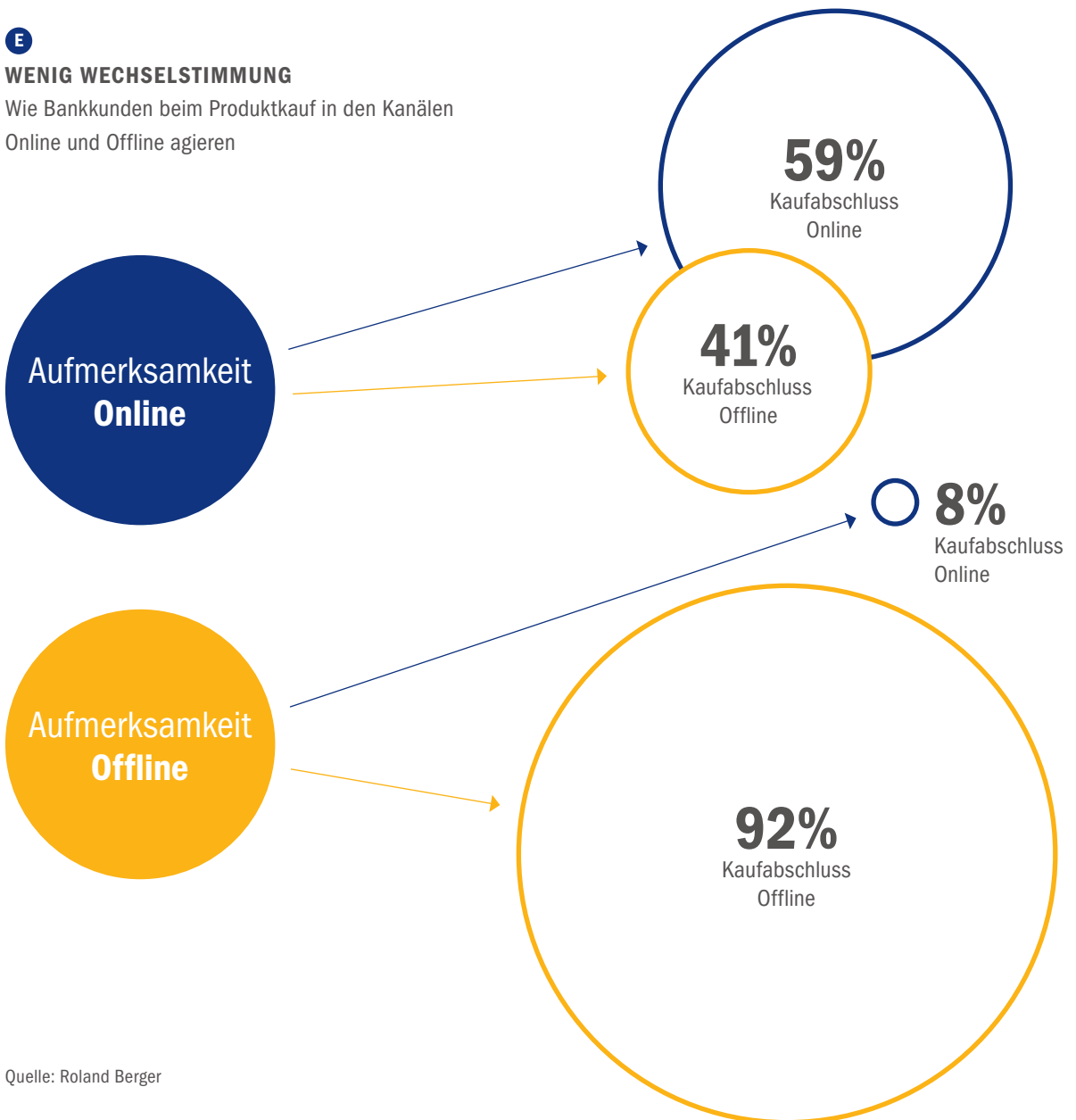
Unter dem Strich stechen also zwei Ergebnisse hervor: Erstens springen die Kunden sehr selten zwischen

Kanälen hin und her. Zweitens gehen viele Wechsel von Online- zu Offline-Kanälen vor dem Kauf vermutlich darauf zurück, dass im Internet nach wie vor gute Möglichkeiten zum Abschluss fehlen. Beides zusammen widerlegt das Dogma, dass es vor allem auf die Vielzahl der Kanäle und deren Vernetzung ankommt. Was zählt, ist die kundenorientierte Ausgestaltung der jeweils relevanten Kanäle. Daran müssen Banken arbeiten.

E

WENIG WECHSELSTIMMUNG

Wie Bankkunden beim Produktkauf in den Kanälen Online und Offline agieren



Quelle: Roland Berger

DOGMA 3

Online revolutioniert das Retail-Banking



ES GEHT ABER NOCH MEHR!

☀ Die disruptive Kraft der Digitalisierung entwickelt sich in der Bankenbranche gerade, ihre ganze Wucht wird sie aber erst noch entfalten. Bei manchen alltäglichen Bankgeschäften ist das Spiel weitgehend entschieden. Für die Mehrheit der Kunden gilt zum Beispiel bei Überweisungen und Kontoabfragen inzwischen der Grundsatz "online first". **F** Insgesamt 63% nutzen diesen Kanal für diverse alltägliche Bankgeschäfte. In der zuvor skizzierten Gruppe der Digital-Affinen erledigen sogar beeindruckende 96% alltägliche Bankgeschäfte online.

Für etliche andere Services, die ebenfalls leicht im Netz zu erledigen wären, bevorzugt die Mehrheit – und das ist überraschend – hingegen immer noch die Filiale. Dazu zählen das Verwalten persönlicher Daten oder die Abfrage von Kontoauszügen. Daher der Einwurf zum Kapitelbeginn, dass online durchaus noch mehr ginge.

Der Trend geht jedoch klar Richtung Online. Das zeigen auch Kontostatistiken: Im Jahr 2004 wurden lediglich 39% der Girokonten in Deutschland online genutzt (33 Millionen von 85 Millionen); heute liegt der Anteil nach Erhebungen des Bankenverbands bereits bei 55% (54 Millionen von 99 Millionen).

Die Studie zeigt, dass das Internet beim Kauf neuer Bankprodukte schon jetzt eine bedeutsame Rolle spielt, und zwar entlang der gesamten Customer Journey. **G** In der Aufmerksamkeits- und Informationsphase ist es sogar für jeden vierten Kunden bereits der wichtigste Kanal.

Ein gutes Beispiel für hohe Online-Relevanz ist das Kreditkartengeschäft. Dieses kann als Vorreiter bei der

Nutzung digitaler Kanäle gelten. Sowohl in der Aufmerksamkeits- als auch der Informationsphase ist das Internet beim Produkt Kreditkarte bereits der wichtigste Kanal, die Filiale folgt erst danach. Drei Gründe dürften dafür ausschlaggebend sein:

- > Kreditkarten sind relativ leicht verständliche (und vergleichbare) Produkte.
- > Kreditkarten online zu kaufen, ist bei den Kunden gelerntes Verhalten – das auch angebotsseitig befördert wird, weil viele Anbieter kein Filialgeschäft anbieten.
- > Kreditkarten und Internet sind für viele Verbraucher eng miteinander verbunden – vor allem aufgrund der eigenen Online-Shopping-Erfahrungen.

In Phase drei, der Beratung, ist das Netz der Filiale immerhin noch ebenbürtig. Zum Ende der Customer Journey zeigt sich allerdings auch bei Kreditkarten, dass die meisten Kunden den Kaufabschluss lieber offline tätigen. Jedoch ist diese Vorliebe weniger stark ausgeprägt als bei anderen Produkten. Jeder dritte Kartenvertrag wird inzwischen online geschlossen. Bei Hypotheken beispielsweise liegt der Anteil bei nur 2%.

Dies verdeutlicht: Wo der Mehrwert im Netz groß ist und die Hürden in der Nutzung gering sind, bevorzugen immer mehr Kunden Online-Kanäle. Das bestätigen auch die Aussagen in den Fokusgruppen: Die Kunden schätzen Flexibilität und Schnelligkeit, gerade für einfache Bankprodukte. "Wenn die Filiale geöffnet hat, muss ich immer arbeiten", so beispielhaft eine Stimme. Die Interviews zeigen auch, dass die Bereitschaft für eine

intensive Nutzung von Online-Angeboten durchaus vorhanden ist, die Kunden sich etliches aber noch einfacher und bequemer wünschen. "Im Internet muss man immer alles eingeben – mein Berater weiß das alles schon", gab ein Befragter zu Protokoll. Ein anderer sagte: "Ich würde gerne mehr online machen, aber man muss doch immer offline unterschreiben." Der Auftrag an die Banken ist klar: Sie müssen gerade in der Phase des Kaufabschlusses Hürden abbauen, um die Nutzung von Online-Kanälen weiter zu stärken.

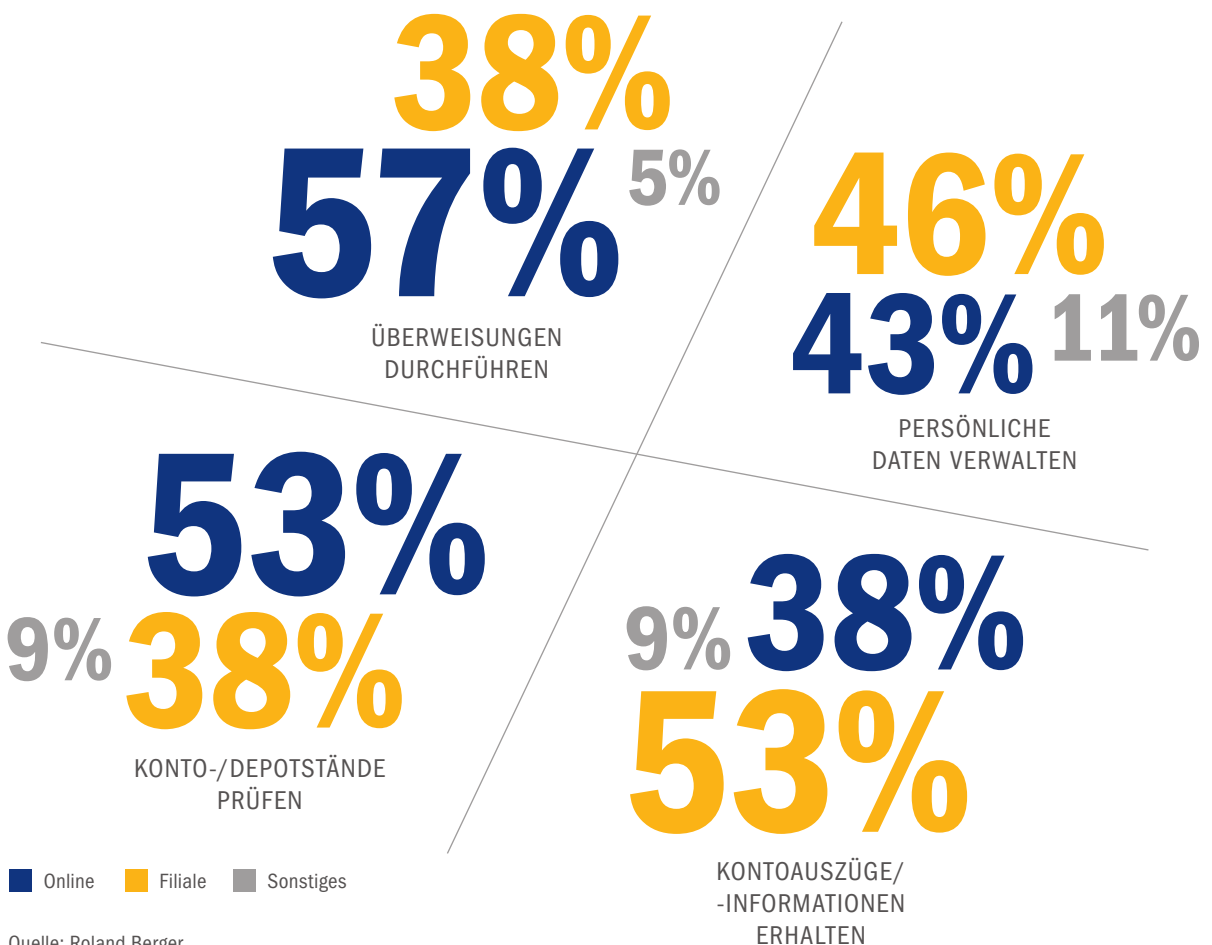
Bankgeschäfte im Internet abzuschließen, scheiterte lange an technischen oder rechtlichen Hürden.

Vor allem war bisher zur Legitimation meist die persönliche oder Postidentifizierung nötig. Auch digital-affine Bankkunden mussten daher gezwungenermaßen von Online nach Offline wechseln: Der Weg zum Schalter war unvermeidlich. Gelockerte BaFin-Standards erlauben seit 2014 webbasierte Legitimationsverfahren, sodass inzwischen auch Abschlüsse ohne Medienbruch möglich sind. Banken sollten die neuen Möglichkeiten nutzen, Kunden jetzt über passende Online-Angebote bis zum Kaufabschluss enger an sich zu binden. FinTechs wie WebID Solutions, IDnow oder Cybits bieten hier zum Beispiel innovative Lösungen. **H**

F

ONLINE WIRD FÜR DAS EINFACHE IMMER WICHTIGER

Frage: "Welche Kanäle nutzen Sie typischerweise für alltägliche Bankgeschäfte?"

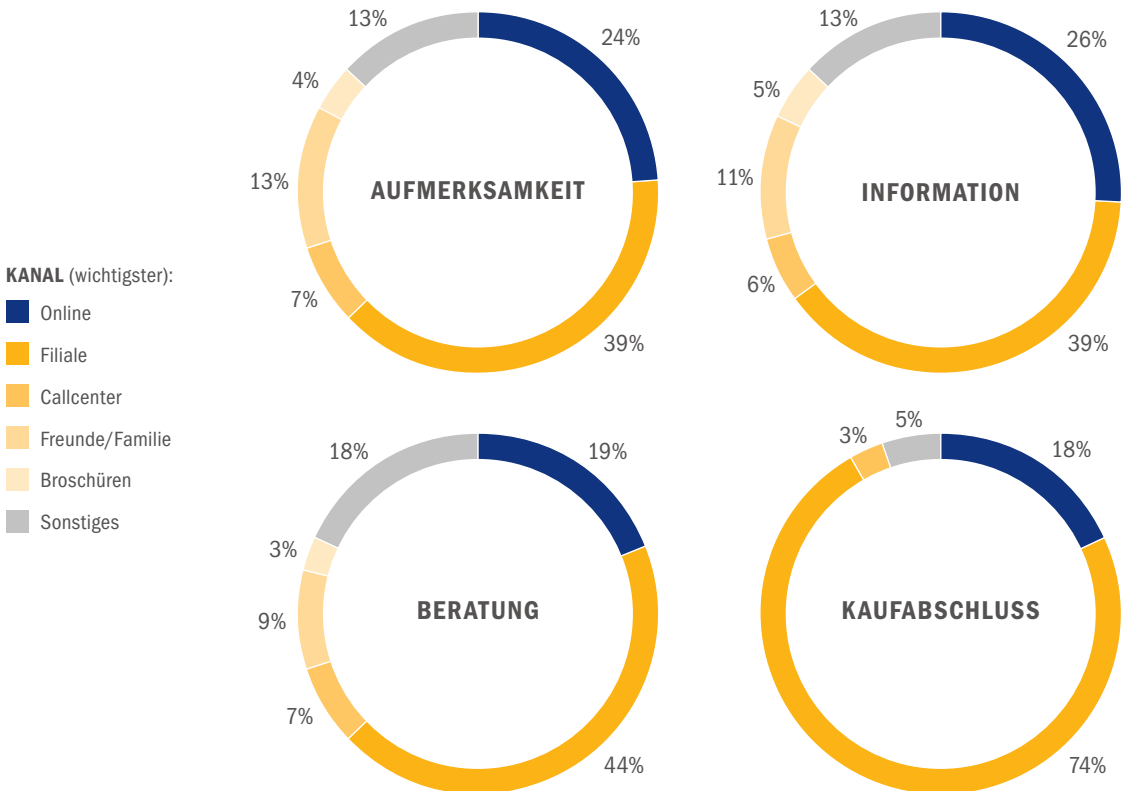


Quelle: Roland Berger

G

INTERNET ALS ORIENTIERUNGSPUNKT

Die Bedeutung verschiedener Kanäle bis zum Abschluss neuer Bankprodukte



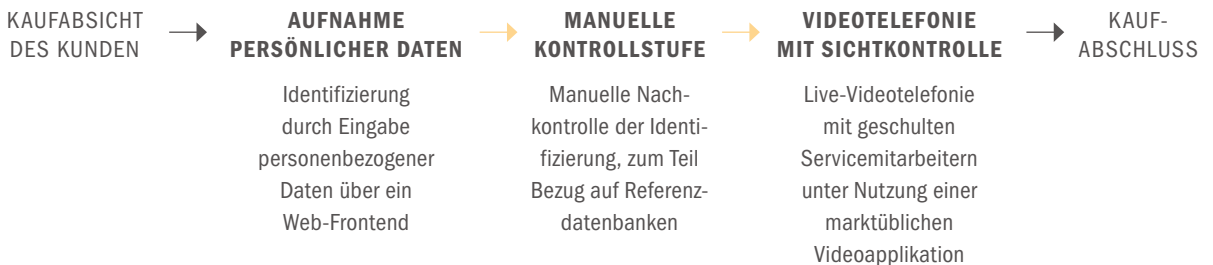
Quelle: Roland Berger

H

DIGITAL GEHT NICHT, GIBT'S NICHT MEHR

Neue Lösungen zur Online-Identifikation/-Legitimation für den Kaufabschluss

ONLINE-IDENTIFIKATION/-LEGITIMATION



Quelle: Roland Berger

DOGMA 4

Die Filiale ist tot

FALSCH!

SIE MUSS ABER INNOVATIVER WERDEN!

Das "Filialsterben" ist Realität, die öffentlichen Nachrichten dazu reißen nicht ab. Ende 2014 gab die Hypo-Vereinsbank bekannt, 240 ihrer 580 Zweigstellen in Deutschland zu schließen. Insgesamt ist die Filialdichte privater Banken hierzulande seit 2004 um 30% zurückgegangen. Die Entwicklung wird sich fortsetzen. Drei von vier Banken wollen die Zahl der Geschäftsstellen in Zukunft senken, hatte eine Roland Berger Studie 2013 ermittelt. An diesem Trend hat sich binnen eines Jahres nichts geändert. Der Kostendruck für die Banken wächst eher noch. Steigende Immobilien-, Personal- und Energiekosten sowie Mehrausgaben in der Offline-Beratung durch neue Vorschriften zum Schutz der Sparer machen den Filialbetrieb noch teurer als bisher.

Viele Kunden stehen dem Filialabbau jedoch skeptisch gegenüber. Für 62% ist die Nähe zur Filiale ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl der Hausbank, so unsere Umfrage. Gewohnheitseffekte spielen hier zwar sicher eine Rolle, das Ergebnis ist trotzdem beachtlich: Eine Mehrheit möchte die Filiale vor Ort nicht missen. Wichtig ist aus Kundensicht vor allem, dass Banken für komplexe Produkte auch weiterhin eine individuelle und persönliche Beratung anbieten. **1** Für diese Angebote wird die Filiale eine starke Säule bleiben. Das ist ein essenzieller Unterschied zwischen Retail-Banking und klassischem Retail. Beim Abschluss eines Renten-Sparplans beispielsweise wird – trotz Digitalisierungsfortschritten und verbesserter Online-Verfahren – der Faktor individuelle Beratung auch in Zukunft eine zentrale Rolle spielen.

Das Primat der Filiale gilt jedoch nicht zu jedem Preis. Der Aussage "Bei gleichen Konditionen würde ich das Produkt lieber in der Filiale abschließen" stimmen zwar 64% der Befragten zu. Für noch mehr Kunden (69%) sind die finanziellen Konditionen bei Bankgeschäften jedoch das ausschlaggebende Kriterium. Die Filiale ist also nur konkurrenzfähig, solange sie nicht teurer ist als Online-Alternativen. Denn für persönliche Beratung zu zahlen, akzeptiert nur einer von vier Kunden.

Für die Banken wird es darum gehen, Beratungsmodelle zu finden, die für sie selbst rentabel und für die Kunden mindestens gleichwertig sind. Sie müssen ein angemessenes Maß für den durchaus wertvollen, aber eben auch teuren persönlichen Kontakt finden. Es müssen Kapazitäten bleiben, Kunden bei Bedarf ausführliche Beratungsgespräche anzubieten. Ein Teilnehmer in den Fokusgruppen brachte den Kundenanspruch auf den Punkt: "Wenn es um eine halbe Million oder mehr geht, dann will man Personen sehen."

Bei vielen Finanzfragen besitzen Videotelefonie und Chat dennoch großes Potenzial für Beratungsgespräche. Erstens aufgrund der Flexibilität und Schnelligkeit dieser Instrumente. Zweitens, weil damit die Beratungsqualität sogar noch steigen kann. Eine beispielhafte Situation: Ein Filialmitarbeiter schaltet für eine komplexe Beratung eines Kunden den entsprechenden Experten einer anderen Niederlassung virtuell mit dazu. Die Akzeptanz auf Kundenseite dafür ist vorhanden: Bereits jeder Vierte empfindet Videotelefonie und Chat als gleichwertige oder gar bessere Alternative zur Beratung

vor Ort. Bei Direktbanken, die eine eher technik- und online-affine Klientel anlocken, sind es sogar 41%.

Die Studie zeigt aber auch: Nicht in jede Innovation müssen die Banken investieren. Das gilt zum Beispiel für den Einsatz sogenannter Bank-Avatare. Einige ausländische Institute haben diese virtuellen Berater bereits eingesetzt und erprobt – etwa die neuseeländische ASB Bank mit ihrer Facebook-Filiale oder die spanische BBVA mit der digitalen Beraterin Nathalie. In den Fokusgruppen dieser Studie sahen die Teilnehmer den Einsatz von Avataren fast ausnahmslos kritisch. "Ich möchte mit echten Menschen sprechen", war eine ganz typische Auffassung. Ein Diskutant berichtete: "Das habe ich mal gemacht. Das war nur Stress."

2 Wichtig bei der Filiale der Zukunft wird sein, inwieweit es den Banken gelingt, moderne Lösungen mit passender Atmosphäre zu verbinden. 55% der Kunden können sich hier sogar Konzepte vorstellen, die komplett mit dem bisherigen Bild von Banken brechen:

- > Die Hälfte von ihnen sympathisiert mit Filialen, die sich bei Atmosphäre und Serviceorientierung an Apple oder Starbucks anlehnen.
- > Für einfache Bankgeschäfte könnten Discounter wie Aldi oder Lidl mit übersichtlichem Produktangebot

und hoher Effizienz ein Vorbild sein. Jeder vierte Kunde stimmt dem zu.

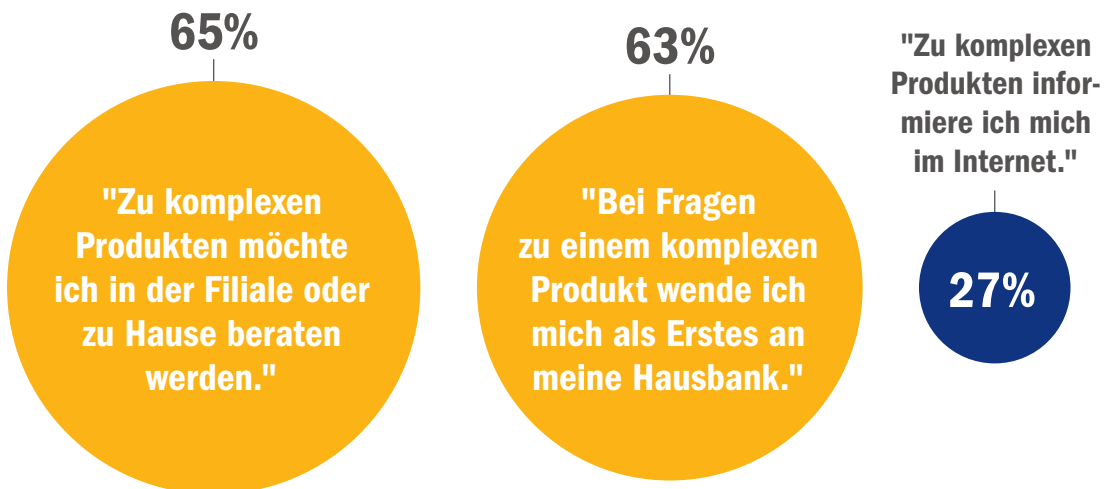
> Ebenfalls ein Viertel würde es gutheißen, wenn die eigene Bank nur noch im Internet präsent wäre – ähnlich Online-Shopping-Anbietern wie Amazon.

Das Interesse an neuen Filialkonzepten verbindet Kunden aller Bankengattungen und sämtlicher Altersgruppen. Der Wunsch nach Innovationen ist – wie zu erwarten – bei Direktbank- und jüngeren Kunden am höchsten. Es überrascht allerdings, wie offen auch ältere Kunden gegenüber innovativen Konzepten sind: Bei den 50- bis 65-Jährigen können sich 53% zeitgemäß gestaltete Bankfilialen "gut oder sehr gut" vorstellen – die klassische Filiale erreicht hier einen Wert von 54%.

Umfrageergebnisse und Aussagen aus den Fokusgruppen verdeutlichen dabei eines: Die Bankkunden wünschen am Ende keine reine Apple- oder Starbucks-Kopie. Gefragt ist vielmehr die richtige Mischung aus Elementen verschiedener Filialkonzepte anderer Branchen, um den unterschiedlichen Ansprüchen gerecht zu werden. Unsere Illustration zeigt, wie das beispielsweise aussehen könnte. **1**

1
ONLINE ALLEIN REICHT NICHT

So ticken die Bankkunden, wenn es um komplexe Finanzprodukte geht (Zustimmung)



DAS BESTE AUS VERSCHIEDENEN WELTEN

EIN BLICK IN DIE BANKFILIALE DER ZUKUNFT

Einige Banken haben sich auf den Weg gemacht, ihr Filialkonzept zu überdenken: Die Commerzbank etwa eröffnete Anfang 2014 "Flagship-Filialen" in Berlin und Stuttgart. Die Postbank arbeitet am Konzept "Filiale im Wandel" und die HypoVereinsbank investiert einen dreistelligen Millionenbetrag, um ihre verbliebenen Zweigstellen zu modernisieren. Die Vision aus den Studienergebnissen:

KUNDE:

"Wie ein angenehmes Gespräch in gemütlicher Atmosphäre ... Dazu noch ein guter Kaffee."

**BERATUNGSGESPRÄCHE
IN WOHLFÜHLAMBIENTE**

(à la Starbucks)

KUNDE:

"Das ist einfach. Da gehe ich schnell rein, erledige alles und gehe wieder."

**HOHE EFFIZIENZ FÜR
EINFACHE BANKGESCHÄFTE
IN DER FILIALE**

(à la Aldi und Lidl)

KUNDE:

"Hier werde ich schnell und effizient beraten"

**GUTER SERVICE IN
EINER MODERNEN
UMGEBUNG**

(à la Apple)

KUNDE:

"Für viele Dinge brauche ich keine Filiale ... Kann ich bequem zu Hause machen."

**AUSLAGERUNG NICHT
NOTWENDIGER FILIALINHALTE
IN DIGITALE KANÄLE**

(à la Amazon)



DOGMA 5

Banken haben ein Vertrauensproblem



DAS VERTRAUEN DER KUNDEN IST SOGAR EINE CHANCE!

Das Vertrauen in Banken im Allgemeinen hat seit der Finanzkrise massiv gelitten. Einen Teil ihrer Reputation konnten viele Institute zwar wiederherstellen, gleichwohl bleibt ein gewisses Misstrauen gegenüber der Bankenwelt.

Betrachtet man die aktuell geringe Nutzung von Mobile-Banking-Angeboten, deutet dies zunächst darauf hin, dass Banken offenbar nach wie vor ein Vertrauensproblem haben: Lediglich 7% der Kunden in Deutschland erledigen alltägliche Bankgeschäfte über Apps auf Smartphones oder Tablets. Und selbst diese kleine Gruppe aktiver Nutzer hegt weiterhin ein Misstrauen gegenüber den Angeboten: Lediglich gut die Hälfte von ihnen (59%) findet Mobile-Banking wirklich sicher.

Bei genauerer Analyse zeigt sich allerdings, dass die Skepsis andere Ursachen hat und nicht auf das Verhalten der Banken zurückgeht. Die eigene Hausbank ist aus Kundensicht sogar ein absoluter Vertrauensplayer – gerade beim Thema Datensicherheit: Fragt man Kunden, wo sie am ehesten biometrische Daten hinterlegen würden, nennt eine klare Mehrheit von 58% zuerst die eigene Bank. Damit genießen Banken sogar mehr Vertrauen als die Regierung, der nur 50% der Befragten ihre persönlichen Informationen übergeben würden. Echte Vertrauensprobleme haben vor allem andere Akteure, wenn es um Datensicherheit beim Mobile-Banking geht: Nur 17% der

Kunden würden ihre privaten Angaben auf dem Smartphone, lediglich 8% bei einem Mobilfunkunternehmen hinterlegen. **K**

Datensicherheit spielt beim digitalen Banking offenbar eine zentrale Rolle, wie ein weiteres Umfrageergebnis zeigt: Sofern ausreichend sichere und attraktive Angebote existieren, können sich 58% der Kunden vorstellen, Mobile-Banking zu nutzen. Von diesen potenziellen Nutzern bevorzugt der mit Abstand größte Teil (68%) eine App der eigenen Bank – der, wie beschrieben, großes Vertrauen bei Datensicherheit entgegengebracht wird. Die weiteren abgefragten Optionen für das Mobile-Banking kämen jeweils nur für eine Minderheit infrage. **L**

Die Ausgangslage ist somit klar: Banken besitzen aus Kundensicht einen grundsätzlichen Vertrauensvorteil beim Mobile-Banking. Diesen sollten sie zeitnah nutzen, um von den großen Wachstumschancen bestmöglich zu profitieren.

Erfolgreich werden dabei vor allem die Institute sein, denen es gelingt, potenziellen Nutzern das Unbehagen gegenüber den neuen technischen Möglichkeiten zu nehmen. Beispielsweise sehen die Kunden etliche Sicherheitsfragen noch nicht vollständig geklärt. "Ich habe im TV gesehen, dass man alles auf meinem Handy auslesen kann, ohne dass ich es mitbekomme", sagte ein Kunde in den Fokusgruppen. Ein anderer ergänzte: "Mein Handy ist mir schon oft

abhanden gekommen – und ich weiß nicht, wie ich mein Mobile-Banking sperren lassen könnte."

Datenschutz ist also eine Grundbedingung. Das bestätigt auch eine aktuelle Umfrage der Initiative D21: Die Sicherheit der eigenen Daten ist Kunden sogar wichtiger als ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis und eine 24/7-Verfügbarkeit. Mobile-Banking noch sicherer zu machen, kann beispielsweise durch moderne Methoden der Identifikation, abhörsichere Übertragungsverfahren und externe Sperrmöglichkeiten geschehen.

Darüber hinaus werden dann mehr Kunden Banking-Apps nutzen, wenn diese sich im Alltag als bequem und praktisch erweisen. Hier ist eine einfache und übersichtliche Anwendung das A und O, so das Feedback in den Fokusgruppen: "Wenn die Bedienung nicht intuitiv ist, nutze ich die App nicht gerne", sagte ein Teilnehmer.

Ein zentraler Anwendungsbereich des Mobile-Bankings dürfte künftig Mobile-Payment werden – das bargeldlose Bezahlen per Smartphone oder Tablet. Erfolg versprechend erscheinen auch Apps als Haushaltsma-

nager, die Einnahmen und Ausgaben erfassen, sowie Apps, die Wechselkurse in Echtzeit berechnen, Notrufnummern zur Kartensperre parat halten oder Finanztips im Ausland bieten. Die Beispiele Apple Pay und PayPal zeigen, dass Lösungen mit hoher gefühlter Sicherheit, einfacher Handhabung und echtem Mehrwert eine sehr hohe Nutzerakzeptanz finden. **M**

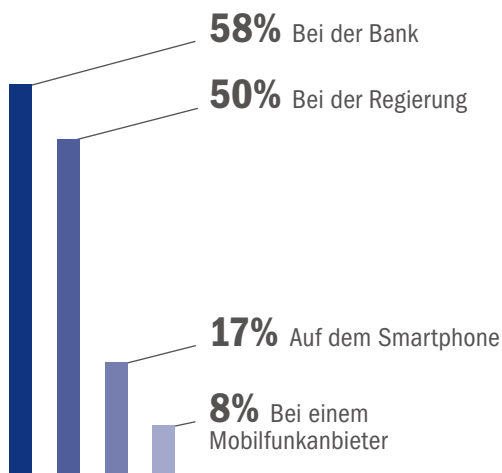
Auch wenn Apple Pay derzeit in Deutschland noch nicht verfügbar ist, deutet sich bereits ein hohes Interesse der Kunden an: "Mein Portemonnaie vergesse ich schon mal, aber mein Handy habe ich immer dabei", sagte ein Fokusgruppen-Teilnehmer. Ein zweiter ergänzte: "Wenn sich das etabliert, sind die Schlangen bei McDonald's nur noch halb so lang."

Jetzt ist es an den Banken, aus Kundensicht ähnlich attraktive Lösungen anzubieten und zu vermarkten, um von den Wachstumschancen im Mobile-Banking zu profitieren. Das Vertrauen der Kunden haben sie! Weil der Markt gerade im Aufbruch ist, wird das Tempo der Umsetzung mitentscheidend für den Erfolg sein.

K

WENN SCHON – DANN DIE BANK ...

Frage: "Wo wären Sie bereit, Ihre biometrischen Daten bei einer zentralen Stelle zu hinterlegen, um die Authentifizierung über alle Händler und Kanäle zu gewährleisten?"

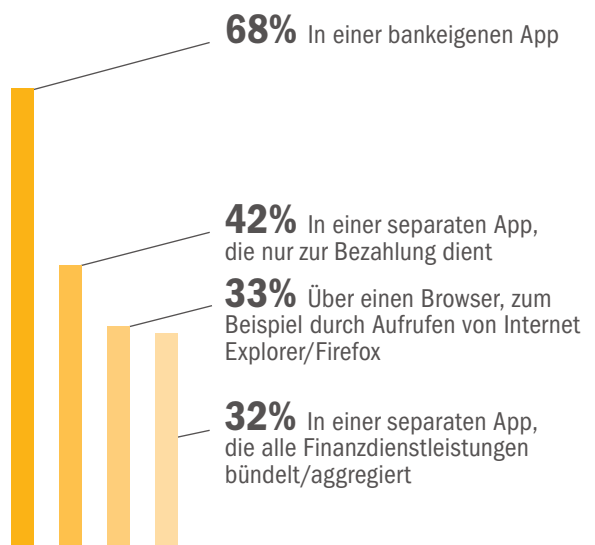


Mehrfachnennungen möglich; Quelle: Roland Berger

L

... UND DEREN APP

Frage: "Wenn Sie Mobile-Banking nutzen würden, wo sollten die Anwendungen dann verfügbar sein?"





PAYMENT IM FOKUS

MIT GEFÜHLTER SICHERHEIT, EINFACHHEIT UND
ECHTEM MEHRWERT BEIM KUNDEN PUNKTEN

Apple Pay

PayPal

Verbreitung

- ▶ Start in den USA 2014
- ▶ Mehr als eine Million angemeldeter Nutzer in den USA in den ersten drei Tagen
- ▶ 48% der Online-Shopper in Deutschland besitzen ein PayPal-Konto
- ▶ Wird von sieben von zehn Online-Shops in Deutschland akzeptiert

Funktionsweise

- ▶ Im eigenen Apple-Account hinterlegte Kreditkartendaten werden per Kurzstreckenfunk (NFC) an ein Kartenterminal weitergeleitet
- ▶ Technisch innovativ durch die Identifikation per Fingerabdruck
- ▶ Anwendbarkeit im Internet und im stationären Handel
- ▶ Anmeldung mit dem eigenen Konto, darüber Abbuchung von Konto/Kreditkarte
- ▶ Über das 2014 auch in Deutschland eingeführte Feature "One Touch" ist Bezahlen aus der Mobile App per Knopfdruck möglich
- ▶ Noch keine Anwendbarkeit im stationären Handel

Kundenwahrnehmung¹⁾

- ▶ Hohe Sicherheit – Fingerabdruck-Identifikation wird als sicherer empfunden als alternative Verfahren
- ▶ Einfache Bezahlvorgänge
- ▶ Hohe Sicherheit
- ▶ Einfache Bezahlvorgänge
- ▶ Weite Verbreitung bei Internethändlern

1) Feedback aus Fokusgruppen
Quelle: Roland Berger

Neue Perspektiven. Es führt für die Retail-Banken kein Weg daran vorbei, die Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle voranzutreiben. Sie müssen nicht jede Mode mitmachen, aber trotzdem Mut zeigen. Fünf Erfolgsansätze.

1

Ein klares Bekenntnis zu digitalem Banking abgeben: Kunden mit hoher Affinität zu digitalen Banking-Inhalten machen bereits fast zwei Drittel des gesamten deutschen Einkommens aus. Banken sollten daher zielgruppenspezifische Angebote erstellen und vermarkten.

2

Die richtigen Angebote im richtigen Kanal vermarkten: Die Anzahl vernetzter Kanäle ist kein Wettbewerbsvorteil. Es geht vielmehr darum, die einzelnen Kanäle kundenorientiert auszugestalten, um Kunden im richtigen Kanal mit den richtigen Angeboten möglichst individuell anzusprechen.

3

Die Chancen der Online-Revolution im Retail-Banking nutzen: Der Umbruch hat begonnen und er geht rasant weiter. Für Banken kommt es daher jetzt darauf an, die eigenen Angebote im Online-Banking weiter auszubauen und den dadurch entstehenden Mehrwert für die Kunden zu kommunizieren.

4

Die Filiale mit neuen, kundenorientierten Konzepten modernisieren: Die Bankfiliale ist kein Auslaufmodell, sie muss aber innovativer werden. Kunden erwarten den richtigen Mix aus attraktiven Elementen. Dazu wird vermehrt digitale Beratung zählen, aber auch das persönliche Gespräch in einer angenehmen Filialatmosphäre.

5

Mit dem Kundenvertrauen im Rücken das Mobile-Banking ausbauen: Die Banken gelten bei ihren Klienten weiterhin als verlässlicher und sicherer Partner. Dieser Vertrauensvorsprung zeigt sich vor allem beim Mobile-Banking. Hier sollten die Institute attraktive Apps anbieten und kommunizieren, die Datenschutz garantieren und klaren Mehrwert liefern.

Der Vergleich von Deutschland und der Schweiz zeigt, dass Schweizer Kunden digitalen Banking-Inhalten zum Teil noch offener gegenüberstehen. Für deutsche Institute kann dies ein Fingerzeig sein, wie sich das Banking weiter in Richtung Digitalisierung entwickeln wird. **N**

N

EIDGENOSSEN ALS DIGITALE VORREITER

Schweizer und deutsche Bankkunden im Vergleich

SCHWEIZ

0,7

Kanalwechsel bis zum
Kaufabschluss (Online/Offline)

74%

Nutzung von Online-Banking

11%

Nutzung von Mobile-Banking

67%

Nutzung von Mobile-Banking
künftig vorstellbar

DEUTSCHLAND

0,6

Kanalwechsel bis zum
Kaufabschluss (Online/Offline)

63%

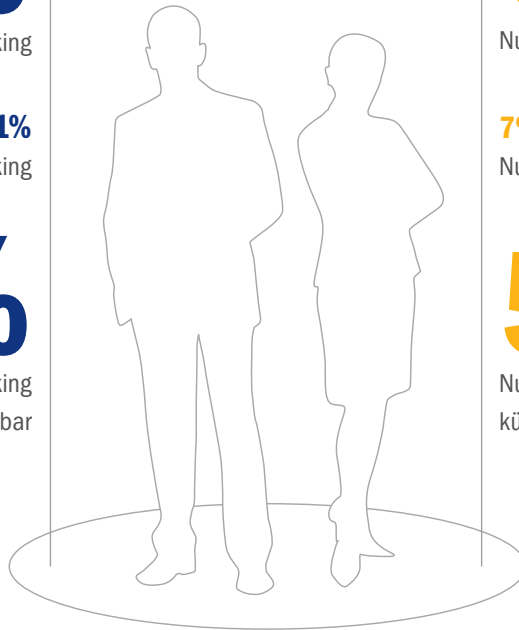
Nutzung von Online-Banking

7%

Nutzung von Mobile-Banking

58%

Nutzung von Mobile-Banking
künftig vorstellbar



Quelle: Roland Berger

Das sinnvolle Zusammenspiel aus Online, Mobile und Filialgeschäft wird entscheidend für den Geschäftserfolg sein. Die richtige Mischung für das eigene Institut und die eigene Klientel zu finden, ist eine strategische Kernfrage für die Branche. Sie sollte die Aufgabe jetzt angehen – trotz angespannter Margen, Folgen der Finanzkrise und strenger regulatorischer Anforderungen. Noch können die Banken die nötigen Investitionen aus

einer Position der Stärke heraus tätigen. Der Vertrauensvorschuss ist dabei das starke Pfund, das es zu verteidigen gilt.

Der digitale Wandel wird vielfach als Bedrohung für die Branche gesehen. Diese Studie jedoch hat gezeigt, dass er vor allem Chancen eröffnet, die es so nie zuvor gegeben hat. Diese Chancen sollten Banken ergreifen. ◆

ÜBER UNS

Roland Berger Strategy Consultants

Roland Berger Strategy Consultants, 1967 gegründet, ist die einzige weltweit führende Unternehmensberatung mit europäischer Herkunft und deutschen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 36 Ländern sind wir in den global wichtigsten Märkten erfolgreich aktiv. Unsere 50 Büros befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Roland Berger berät international führende Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Unser Beratungsangebot umfasst die gesamte Bandbreite – von der Strategieberatung bis zur erfolgreichen Umsetzung. Unsere Firma steht im ausschließlichen Eigentum von rund 220 Partnern. Wir teilen die Überzeugung, dass unsere Unabhängigkeit die Voraussetzung für eine unvoreingenommene Beratung unserer Klienten ist.

WWW.ROLANDBERGER.COM

Visa Europe

Visa Europe ist eine Organisation für Zahlungstechnologie im Besitz und unter der Führung von Mitgliedsbanken und Zahlungsserviceanbietern aus 37 europäischen Ländern. Das Unternehmen ist der größte Abwickler für Zahlungsverkehr in Europa und verantwortlich für die Verarbeitung von mehr als 16 Milliarden Transaktionen im Jahr – bei einer Frequenz von 1.627 Transaktionen pro Sekunde in Spitzenzeiten. Seit 2004 ist Visa Europe mit Sitz in Großbritannien ein von dem amerikanischen Konzern Visa Inc. unabhängiges Unternehmen mit einer exklusiven, unwiderruflichen und unbefristeten Lizenz für Europa. Beide Unternehmen kooperieren, um eine globale Interoperabilität in über 200 Ländern zu gewährleisten.

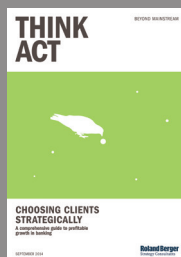
WWW.VISAEUROPE.COM

Weiterführende Lektüre



GERMAN DIGITALIZATION CONSUMER REPORT 2014

Wie digital ist Deutschland beim Konsum und in der Kommunikation? Die große Verbraucherstudie gibt Antworten. (in Englisch)



CHOOSING CLIENTS STRATEGICALLY

Wie können Banken profitabel wachsen? Die Studie analysiert Erfolgsstrategien und nennt Handlungsanweisungen. (in Englisch)

Tablet-Version

**HIER GEHT'S ZU
UNSERER KOSTENLOSEN
THINK ACT APP**

Um die digitalen Ausgaben unserer Publikationen zu erhalten, geben Sie "Roland Berger" im iTunes App Store oder bei Google Play ein.



Links & Likes

**BESTELLEN UND
HERUNTERLADEN**
www.think-act.com

INFORMIERT BLEIBEN
[www.twitter.com/RolandBerger](https://twitter.com/RolandBerger)

LIKEN UND TEILEN
www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants

Herausgeber

ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS GMBH

Sederanger 1
80538 München
www.rolandberger.com

VISA EUROPE SERVICES INC.

Schillerstraße 19
60313 Frankfurt am Main
www.visaeurope.com

Redaktion

Dirk Horstkötter

dirk.horstkoetter@rolandberger.com

Mitarbeit: Svenja Dittmann

Ihre Fragen beantworten die Autoren gerne

ROLAND BERGER

Prof. Dr. Björn Bloching, Senior Partner
bjoern.bloching@rolandberger.com

Egbert Wege

, Partner

egbert.wege@rolandberger.com

Jan Flemming

, Senior Consultant

jan.flemming@rolandberger.com

VISA EUROPE

Ottmar Bloching, Managing Director Central Europe
BlochinO@visa.com

Michael Hoffmann

, Head of Regional Marketing

Central Europe
HoffmanM@visa.com



Dieses Magazin wurde auf FSC®-zertifiziertem, 100% recyceltem Papier gedruckt und unterstützt damit eine verantwortungsvolle Forstwirtschaft gemäß den Standards des Forest Stewardship Council – FSC.

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen getätigt werden. Haftungsansprüche gegen Roland Berger Strategy Consultants GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen.