



© Strategy & Österreich

Kunden sowie geschätzten Privatkundeneinlagen und Kreditvolumina in Höhe von 18 Bio. €. Die wirtschaftlichen Folgen der Covid-19-Pandemie haben den bestehenden Kostendruck noch einmal verschärft und führen zu immer weitreichenderen Sparmaßnahmen: Angesichts fallender Umsätze senkten Privatkundenbanken in Europa mit Ausnahme von Österreich, Belgien und der Schweiz die operativen Kosten pro Kunde im Jahr 2020 um etwa zwei Prozent gegenüber dem Vorjahr.

**Experte**  
Andreas Pratz ist Partner bei Strategy& und Autor der Banken-Studie.

**Radikaler Rückbau**

Zukünftig werden europäische Privatkundenbanken ihre Kostensenkungen nicht nur fortsetzen, sondern möglicherweise sogar beschleunigen müssen.

Die Transformation der Branche wird vor allem im Filialnetz sichtbar: Von 2016 bis 2019 verringerten sich die Geschäftsstellen um je vier Prozent pro Jahr, von 2019 auf 2020 um weitere fünf Prozent.

Lockdowns in ganz Europa zeigten, dass die Betriebsmodelle der Banken mit stark reduzierten physischen Vertriebskanälen realisierbar sind. Weitere Schließungen von Niederlassungen stehen daher im Raum – bis zu 40% des aktuellen Filialnetzes könnten bis 2023 verschwinden. Gleichzeitig sind auch digitale Investitionen geplant, um die Kosten durch Automatisierung zu senken und gleichzeitig das Kundenerlebnis zu verbessern.

**Zukunftsmusik**

„Im Bankmodell der Zukunft wird die Kundenansprache umgekehrt: Anstatt durch die besten Standorte möglichst viele Kunden in die Filialen zu locken, werden zukünftig durch gezieltes Online-Marketing Kundenkontakte gewonnen. Diese müssen dann mithilfe einer dezentralen Kundenansprache konsequent in Verkaufschlüsse umgewandelt werden – wie es bereits Baufinanzierungsvermittler erfolgreich tun“, sagt Andreas Pratz, Partner bei Strategy& und Autor der Studie. Bedingt durch die Folgen der Co-

vid-19-Pandemie, ergeben sich für europäische Retailbanken jedoch auch neue Möglichkeiten für den Umsatzausbau. Ein Rückgang der Konsumausgaben während der Pandemie ließ 2020 die Einlagen um neun Prozent gegenüber dem Vorjahr steigen.

**Die Einlagen monetarisieren**

Für Geldinstitute wird es daher immer wichtiger, diese Einlagen zu monetarisieren; Haupthebel der Privatkundenbanken sind dabei die Weitergabe von Negativzinsen sowie der Ausbau von Investitionsmöglichkeiten für Kunden.

„Im Ringen um Marktanteile und Kundenvolumina werden sich die Geschäftsmodelle von Filial- und Direktbanken zunehmend ähnlicher. Traditionelle Banken sollten ihre Filialen als zentrale Anlaufstelle in ein digitalisiertes Vertriebsmodell einbetten, um nicht vom Wettbewerb der Direkt- und Neobanken abgehängt zu werden. Diese sind hingegen gefragt, ihr Angebot an profitablen und individualisierten Dienstleistungen weiter auszubauen, anstatt nur auf grenzenloses Kundenwachstum zu setzen“, sagt Hendrik Bremer, Partner bei Strategy& Österreich.



**Einschnitte**

Die Betriebsmodelle der Banken lassen sich auch mit deutlich reduzierten physischen Vertriebskanälen realisieren; die dramatische Folge: Bis zu 40% des aktuellen Filialnetzes könnten bis 2023 verschwinden.

**Deutsche bleiben stabil**  
Deutsche Banken weisen hingegen eine überwiegend unveränderte Kostenstruktur auf; aktuell zeigen weitgehend eingeleitete Kostenprogramme noch keine wesentlich positiven Auswirkungen auf die Bilanzen.

”  
*Im Bankmodell der Zukunft wird die Kundenansprache umgekehrt: Es werden durch gezieltes Online-Marketing Kundenkontakte gewonnen.*

**Andreas Pratz**  
Strategy&

Im Gegenteil: Da fallende Einnahmen nicht durch eine Kostenreduktion kompensiert werden konnten, stieg das Aufwand-Ertrags-Verhältnis (Cost-to-income ratio, CIR) für drei Viertel der untersuchten Banken. Besonders Institute in Österreich, Deutschland, Belgien, Frankreich und Italien kämpften 2020 mit einem hohen Aufwand-Ertrags-Verhältnis.

**Die Ertragskaiser**

| Land              | Gewinn pro Kunde* |
|-------------------|-------------------|
| Schweiz           | 444               |
| Belgien           | 295               |
| Australien        | 282               |
| Nordeuropa**      | 255               |
| Niederlande       | 245               |
| Spanien           | 227               |
| Italien           | 226               |
| <b>Österreich</b> | <b>208</b>        |
| Deutschland       | 172               |
| Frankreich        | 171               |
| USA               | 142               |
| Großbritannien    | 107               |

\* in € (Durchschnitt), \*\* Dänemark, Finnland, Norwegen, Schweden; Quelle: Strategy&