



zeb

FIRMENKUNDENSTUDIE 9.0

# Grüne Kredite und digitale Lösungen – die Wachstumstreiber nach der Krise

partners for change



# Zentrale Erkenntnisse

**8,7 Mrd. €** betrug das Ergebnis der deutschen Banken 2020 im Firmenkundengeschäft – ein Minus von zwölf Prozent. Nach der Coronapandemie eröffnen grüne Kredite und digitale Lösungen aber große Wachstumschancen.

**70 %** der künftigen Erträge werden mit Krediten erzielt. Wichtigster Treiber ist der „Green Deal“ der Europäischen Union. Die erforderlichen Investitionen der Unternehmen in eine klimaneutrale Wirtschaft sind ca. fünfmal höher als die Kosten der Wiedervereinigung.

**90 %** der zukünftigen Erträge werden im „Transitionsgeschäft“ verdient, also bei der Unterstützung klassischer Unternehmen hin zu einem klimafreundlichen Wirtschaften. Hier liegt das größte Wachstumspotenzial für Banken.

**3 Treiber** pushen die Entwicklung smarter, digitaler Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU): die Nachfrage der Unternehmen selbst, die kundenzentrierten Angebote der Fintechs und der Druck etablierter Banken, ihre Kosten zu senken.

**Keine** Platzhirsche haben sich bisher am Markt digitaler Lösungen für KMU etabliert. Es ist der ideale Zeitpunkt für Banken, sich hier mit einer ambitionierten Strategie zu positionieren.

# Gut zu wissen

Niedrige Zinsen, Coronakrise und dann auch noch die wachsende Konkurrenz durch Neobanken: Für Banken standen die Zeichen in den vergangenen Jahren nicht unbedingt auf Wachstum. Nun aber eröffnen sich neue Chancen.

Die Wirtschaft erholt sich deutlich schneller, als zu Beginn der Krise von vielen erwartet wurde. Und Banken können unmittelbar in mehreren Bereichen neue Märkte erschließen. In dieser Studie erfahren Sie, welcher Felder das sind – und mit welchen Strategien Sie diese erobern können.

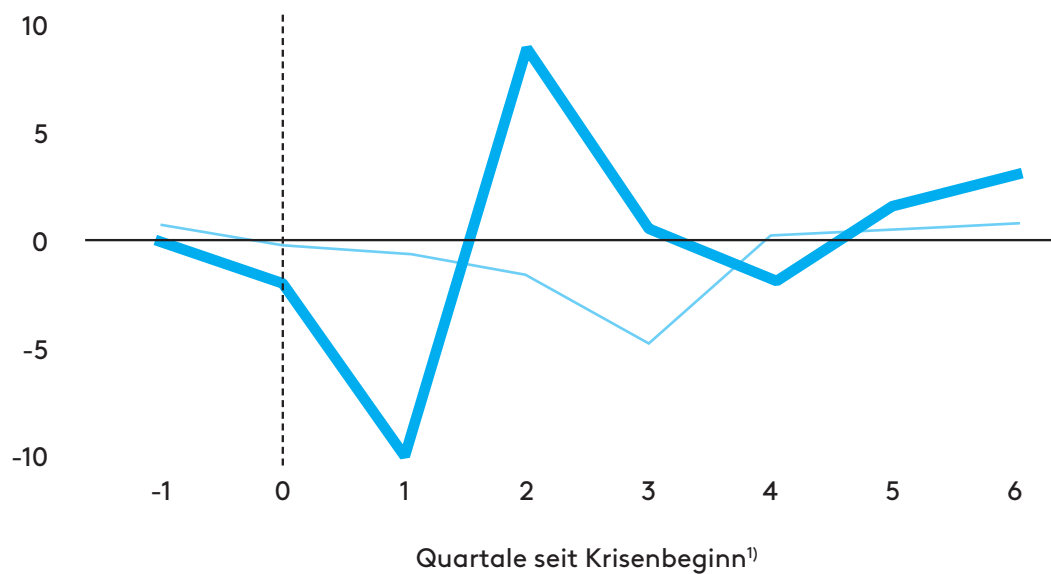
Zum Ersten sei hier der Green Deal der Europäischen Union genannt. Wir zeigen auf, wie Sie den Weg hin zu einer klimaneutralen Wirtschaft kompetent begleiten – und so nicht nur den nötigen Wandel vorantreiben, sondern auch kräftig und profitabel wachsen.

Zum Zweiten werden digitale Lösungen von kleinen und mittleren Unternehmen immer stärker nachgefragt. Wir zeigen, warum das für Banken in mehrfacher Hinsicht attraktiv ist – und wie sie sich auf diesem relevanten Markt positionieren können.

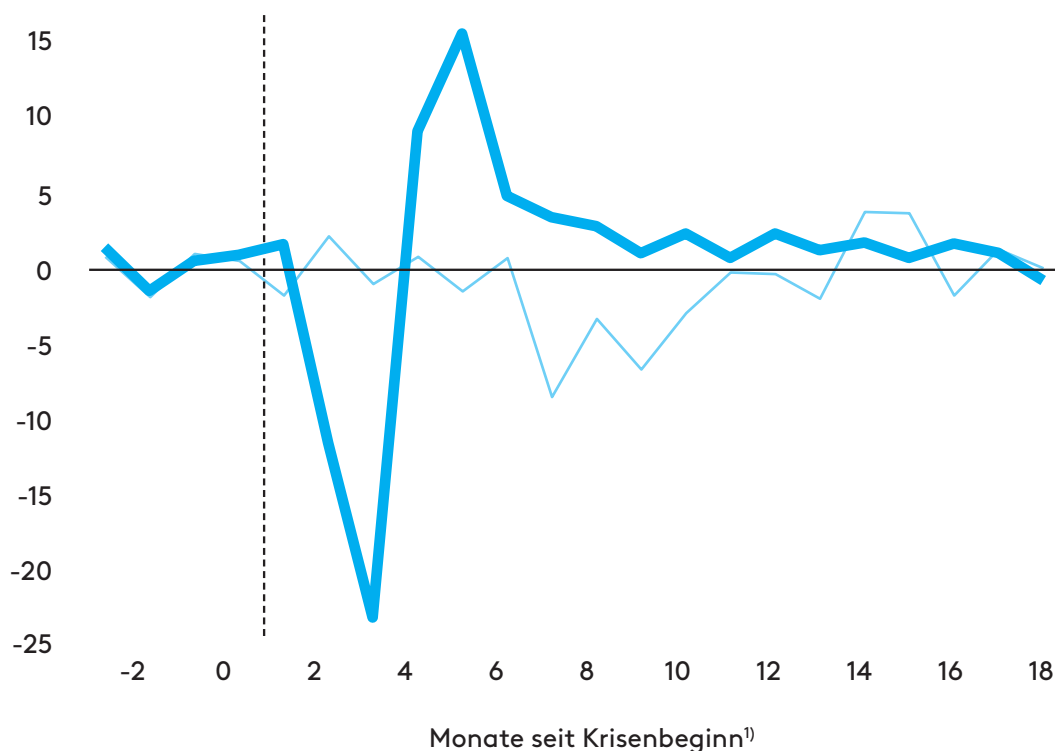
# COVID-19 hat die deutsche Wirtschaft schneller und härter als die Finanzkrise getroffen – V-Effekt mit sehr schneller Erholung deutlich sichtbar

## Einfluss auf die deutsche Wirtschaft

BIP Veränderung zum Vorquartal in %



Exporte Veränderung zum Vormonat in %



— Finanzkrise 2008 — Coronakrise 2020

<sup>1)</sup> Krisenbeginn: Finanzkrise Q2 2008; Coronakrise Q1 2020  
Quellen: Statistisches Bundesamt (Destatis); Institut für Weltwirtschaft

# Hart getroffen, schnell erholt: die Wirtschaft nach Corona



Ohne Frage: Die Coronakrise hat die deutsche Wirtschaft schnell und hart getroffen. Im ersten Quartal nach Ausbruch der Pandemie ging die Wirtschaftsleistung um rund 10 Prozent zurück, deutlich stärker als nach der Finanzkrise 2008/2009. Vor allem die Exporte brachen mit einem Minus von knapp 25 Prozent regelrecht ein. Genauso schnell scheint sich die deutsche Wirtschaft nun aber auch wieder zu erholen. Haben Ökonomen zu Beginn der Krise noch gerätselt, ob diese in Form eines V, eines U, eines W oder L verlaufen würde, deutet mittlerweile vieles auf ein V hin. Anders als nach der Finanzkrise scheint die Konjunktur also zügig wieder an Fahrt aufzunehmen.

Das gilt für die einzelnen Branchen allerdings in unterschiedlichem Maße. Schon in der Krise wurden die einen mehr, die anderen weniger getroffen. Während der Umsatz im Gastgewerbe im vergangenen Jahr um 32 Prozent zurückging, schrumpfte er in der Logistik um nur acht Prozent. Der seit Jahren boomende Bau konnte sogar um vier Prozent zulegen. Genauso heterogen könnte nun auch die Erholung verlaufen. So erwarten Verantwortliche im Firmenkundengeschäft, dass sich die Logistik mit 6 Prozent Umsatzwachstum in 2021 im Wesentlichen erholt haben wird. Bei der Gastronomie wird das Umsatzwachstum erwartungsgemäß nur bei 14 Prozent liegen. Tendenziell gilt: Je härter eine Branche getroffen wurde, desto länger dauert auch die Erholung.

# Unter Druck, aber mit großen Chancen: Banken nach Corona

## 12 %

betrug der Rückgang der Betriebsergebnisse  
im Firmenkundengeschäft 2020

Insgesamt zeigt die zeb-Analyse, dass die Coronapandemie den Druck auf die Banken noch verstärkt hat. Die Betriebsergebnisse im Firmenkundengeschäft gingen 2020 im Vergleich zum Vorjahr um zwölf Prozent auf rund 8,7 Milliarden Euro zurück. Der wichtigste Grund dafür ist die erhöhte Risikovorsorge, die die Banken aufgrund möglicher Insolvenzen im Zuge der Coronakrise bilden mussten.

Dass es trotz Krise im vergangenen Jahr historisch wenig Insolvenzen gab, ist vor allem auf die Maßnahmen der Politik zurückzuführen. Sie hat die Unternehmen mit staatlichen Hilfsprogrammen unterstützt und die Pflicht zur Stellung eines Insolvenzantrags bis Ende April 2021 ausgesetzt. Es ist zu erwarten, dass es nun zu einem gewissen Nachholeffekt bei den Firmenpleiten kommt. Fraglich ist aber, wie hoch dieser ausfallen wird. Bisher deuten die Zahlen nicht auf eine große

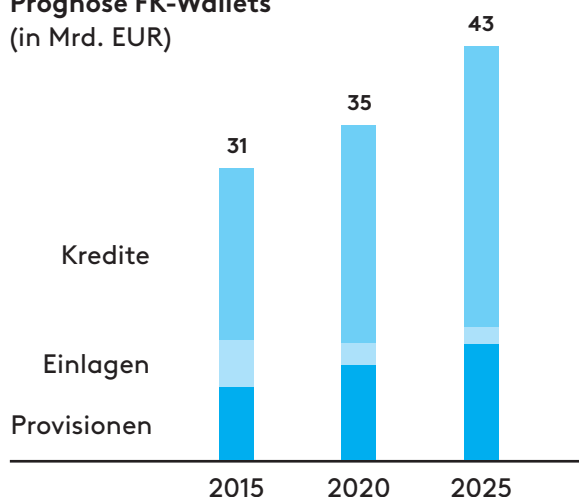
Pleitewelle hin. Es ist eher von einem moderaten Nachholeffekt auszugehen. Für die Banken wäre das eine gute Nachricht.

Beim Kreditbestand der Banken lässt sich kein besonderer Coroneffekt ausmachen. Er wuchs mit 4,6 Prozent im Krisenjahr 2020 ähnlich stark wie im Durchschnitt der Vorjahre. Bemerkenswert ist allerdings die Verteilung des Kreditwachstums. In den vergangenen vier Jahren entfielen 64 Prozent auf die Sparkassen sowie die Volks- und Raiffeisenbanken. Die Großbanken kamen dagegen nur auf 16 Prozent. Ausschlaggebend für den Erfolg sind die drei traditionellen Faktoren Marktnähe, Betreuungskontinuität und Entscheidungskompetenz vor Ort. Künftig gilt es, diese in einen stärker digital geprägten Betreuungsansatz zu überführen. Denn die Kunden erwarten zunehmend auch einfache, schnelle, flexible und digitale Angebote.

# 70 %

## Entwicklung Ertragspotenziale

Prognose FK-Wallets  
(in Mrd. EUR)



der künftigen Ertragspotenziale entfallen auf das Kreditgeschäft

Das Kreditgeschäft mit Firmenkunden wird bis 2025 um bis zu 30 % wachsen.

Das zeb-„Wallet-Modell“ zeigt, dass die Ertragspotenziale der Banken im Firmenkundensegment deutlich steigen, vor allem im Kreditgeschäft. Das gesamte Wallet – bestehend aus Krediten, Einlagen und Provisionen – wird nach unserer Prognose um jährlich vier Prozent auf 43,2 Milliarden Euro im Jahr 2025 wachsen. Am stärksten nehmen dabei die Kredite zu, während die Erträge aus Einlagen

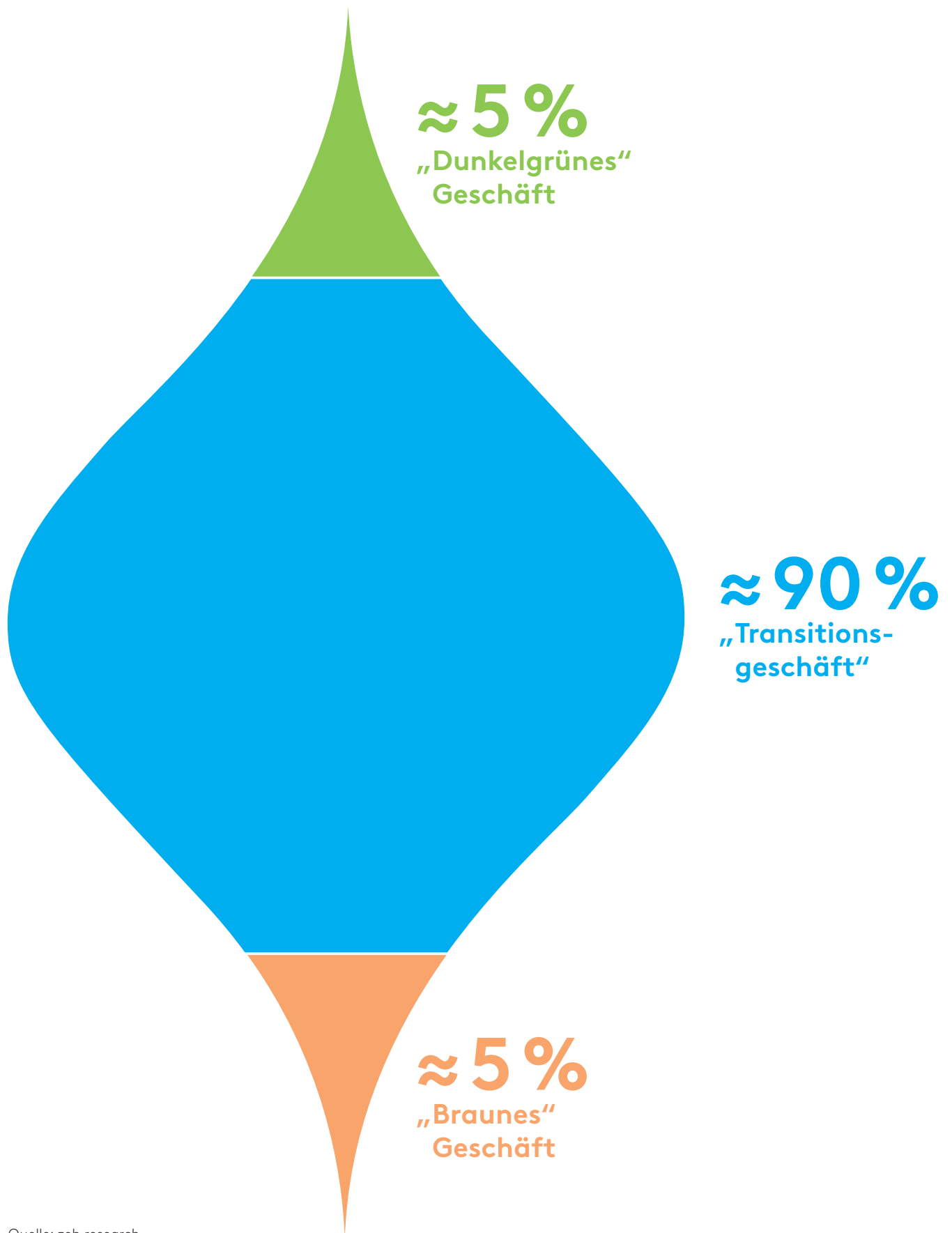
weiter schrumpfen und die Provisionen nur leicht steigen. Der Hauptgrund für das starke Kreditwachstum ist der Green Deal der EU. Grüne Kredite, die Firmen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaft unterstützen, sind für Banken ein boomender Markt. Sie machen das Kreditgeschäft mit 70 Prozent zum entscheidenden Treiber künftiger Erträge.

„Der Green Deal der EU wirkt wie ein Turbo auf das Kreditgeschäft mit Firmenkunden. **Es wird nach unserer Prognose bis 2025 um bis zu 30 Prozent wachsen.**“

Dr. André Hasken,  
Senior Manager, zeb



## Aktuelle Portfoliostruktur





# Grüne Kredite als Wachstumschance

Der Green Deal der EU ist der ehrgeizigste Klimaschutzplan der Welt. Bis 2030 sollen die CO<sub>2</sub>-Emissionen in der EU um 55 Prozent reduziert werden, bis 2050 sollen sie weitgehend klimaneutral sein. Deutschland geht mit seinen eigenen Zielen noch weiter: Bis zum Jahr 2030 sollen die Emissionen um 65 Prozent gesenkt werden; schon 2045 soll das Land klimaneutral sein. Hinter diesen Zahlen verbirgt sich ein gewaltiger Anspruch. Die gesamte Wirtschaft muss umgebaut werden. Die Politik kann dafür zwar die Rahmenbedingungen schaffen. Mit dem Gesetzespaket „Fit für 55“ hat die EU-Kommission auch bereits zwölf Vorschläge unterbreitet, wie die Wirtschaft klimafreundlich gestaltet werden kann. Sie belässt es also nicht bei ambitionierten Zielen, sondern leitet aus ihnen auch konkrete Maßnahmen ab. Gestalten aber werden den Umbau am Ende vor allem die Unternehmen. Allein in Deutschland werden ihre Investitionen dafür knapp 10 Billionen Euro betragen. Zum Vergleich: Das ist rund fünfmal so viel, wie die deutsche Wiedervereinigung gekostet hat.

Der Green Deal ist in seiner Bedeutung damit kaum zu überschätzen. Er wird nicht lediglich einzelne Branchen umkrempeln, sondern nahezu alle Unternehmen vor große Herausforderungen stellen – vom globalen Konzern bis zum regional verwurzelten Gewerbetreibenden. Dies wird zu großen Veränderungen in den Geschäfts- und Betriebsmodellen der Unternehmen führen. So unterschiedlich und individuell diese Veränderungen auch sind: Sie alle müssen finanziert werden. Daher müssen sich die Verantwortlichen für das Firmenkundengeschäft von Banken intensiv damit auseinandersetzen. Aus ihrer Sicht gibt es grundsätzlich drei Geschäftsfelder:

## #1 Dunkelgrünes Geschäft

Hierbei handelt es sich um Geschäfte, die per se zu einer nachhaltigen, klimaneutralen Wirtschaft beitragen wie etwa im Sektor der regenerativen Energien. Auf sie fokussieren sich viele Fonds, die ökologische und soziale Kriterien berücksichtigen. Insgesamt aber ist die Zahl der Unternehmen in diesem Bereich begrenzt und der Wettbewerb um sie hoch. Das bedeutet geringe Margen und ein überschaubares Marktvolumen.

## #2 Transitionsgeschäft

Diese Geschäfte machen mit rund 90 Prozent das Gros der deutschen Wirtschaft aus. Zwar sind sie heute noch nicht grün, müssen sich aber sukzessive und umfassend transformieren. Mittel- und langfristig sind daher hier die höchsten Volumina und Erträge zu erwarten.

## #3 Braunes Geschäft

Hierbei handelt es sich um Geschäfte, die per se nicht klimafreundlich sind, sich also auch zukünftig nicht transformieren lassen, z. B. im Bereich der Braunkohle. Bei vielen Banken sind entsprechende Finanzierungen aktuell noch in den Portfolios vertreten. Es ist aber zu erwarten, dass sie immer mehr an den Rand gedrängt werden und der Wettbewerb um sie nachlässt. Für Banken bedeutet das sinkende Volumina, eventuell aber auch steigende Margenpotenziale.

# Wie Banken sich nachhaltig positionieren können

Der Umbau hin zu einer klimaneutralen Wirtschaft ist kein abstraktes Ziel, sondern eine Herausforderung, die den deutschen Mittelstand als Rückgrat der deutschen Wirtschaft schon jetzt beschäftigt. Zwei Drittel der mittelständischen Unternehmen haben bereits eine Nachhaltigkeitsstrategie oder sind dabei, sie zu entwickeln. Für die Banken bedeutet das: Sie müssen auf Augenhöhe beraten können, wenn sie den Wandel als strategischer Partner begleiten möchten. Sich nicht zu positionieren, ist keine Option.

Auch die Politik erwartet von den Banken, dass sie den Ansprüchen des Green Deal gerecht werden. Erste Maßnahmen lassen erkennen, dass sich künftig die gesamte Regulatorik immer stärker an den Nachhaltigkeitszielen der EU ausrichten wird. Ein Beispiel ist der sogenannte Infrastruktur-Unterstützungsfaktor. Er reduziert die Eigenkapitalanforderungen, wenn mit Krediten Infrastruktur finanziert wird wie etwa die zum Schutz von Ökosystemen. Ein weiteres Beispiel ist die „Green Asset Ratio“. Mit dieser Quote sollen Banken künftig den Anteil der grünen Finanzierungen am gesamten Portfolio offenlegen. Diese ersten Maßnahmen sind aber nur Vorboten einer sich grundlegend verändernden

Regulatorik, deren Umsetzung für die Banken komplex, arbeitsintensiv und alternativlos sein wird.

Auch bei der Kreditvergabe werden Banken Risiken in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance (ESG) künftig viel stärker berücksichtigen müssen. Dabei handelt es sich zum einen um mögliche Naturkatastrophen und extreme Wetterverhältnisse wie Dürren oder Überschwemmungen, die erhebliche Schäden und Kreditausfälle zur Folge haben können. Noch größer sind nach zeb-Analyse aber die transitorischen Risiken, wenn sich Unternehmen also nicht rechtzeitig auf politische Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und ein sich veränderndes Kaufverhalten der Kunden einstellen. Aber wie genau werden solche Risiken bewertet? Etwa das eines Automobilzulieferers, der sein Geschäftsmodell weiter am Verbrennungsmotor ausrichtet? Oder das eines Landwirts, der seine Tiere nach wie vor mit Mais füttern möchte, obwohl dessen Anbau bei mehr Trockenheit in Zukunft schwieriger werden könnte? Solche Fragen werden Banken beantworten und in ihre Risikobewertung integrieren müssen.

Kein Institut wird es also umgehen können, sich unter dem Druck der neuen Anforderungen zu positionieren. Aber wie ambitioniert soll die eigene Strategie sein? Reicht es, nur das regulatorische Mindestmaß zu erfüllen oder sich am Durchschnitt des Markts zu orientieren? Oder möchte man deutlich weiter gehen, den Wandel als Chance begreifen und neue Kunden sowie Aufträge gewinnen? Denkbar sind dann verschiedene Stoßrichtungen. Die eigene Expertise kann zum differenzierenden Merkmal im Wettbewerb sowie konsequent in alle Beratungs- und Leistungsprozesse integriert werden. Denkbar sind aber auch darüber hinausgehende Beyond-Banking-

Angebote, beispielsweise im Bereich der Messung von CO<sub>2</sub>-Fußabdrücken, die sukzessive auch für kleine und mittelständische Unternehmen an Bedeutung gewinnt. Selbst bei der Vergabe von Krediten könnte es für einzelne Banken eine Option sein, das Pricing auch anhand nachhaltiger Kriterien auszurichten.

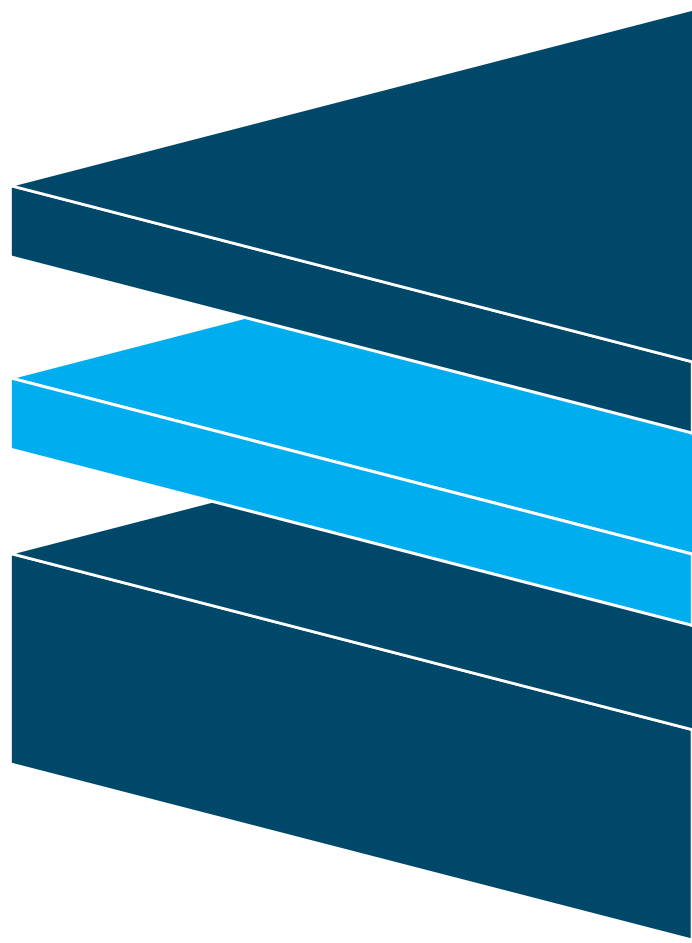
**„Alle, die für das Firmenkundengeschäft verantwortlich sind, müssen sich die Frage stellen:  
Wie positioniere ich mich in Zeiten  
des nachhaltigen Wandels?“**

**Dr. Bernd Liesenkötter,**  
Senior Manager, zeb





# Die Zukunft des KMU-Geschäfts ist digital

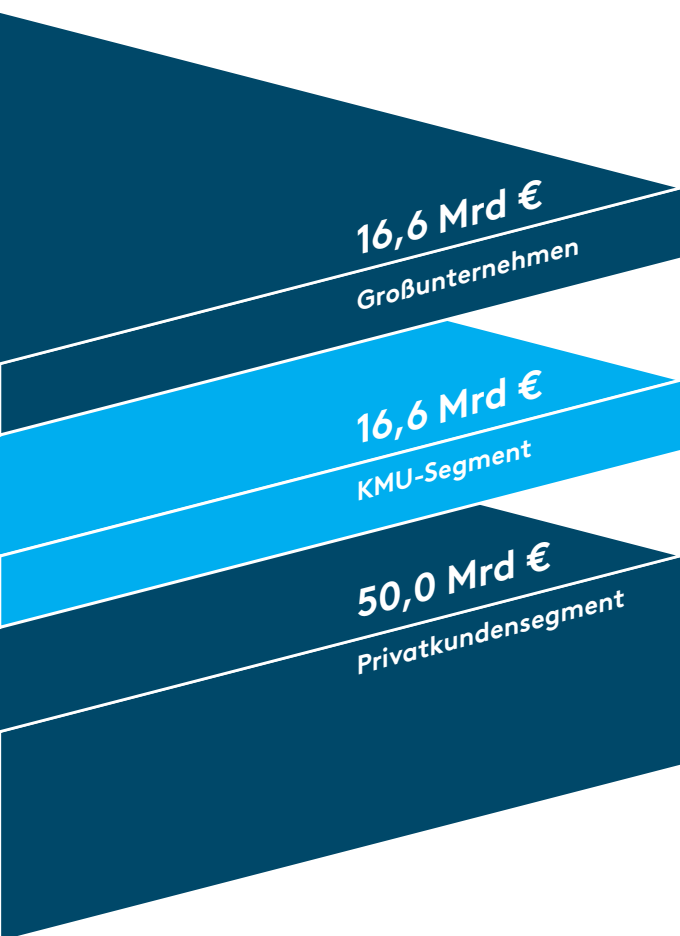


Ohne Frage: Das KMU-Segment ist für Banken attraktiv. Sein kumuliertes Ertragspotenzial entspricht dem der Großunternehmen. Allerdings ist es auch ein herausforderndes Segment, denn das große Ertragspotenzial verteilt sich in Deutschland auf mehr als drei Millionen KMU. Pro Kunde liegt das Ertragspotenzial im Durchschnitt bei nur ca. 5.000 Euro im Jahr.

Die Banken müssen den hohen Beratungsansprüchen der KMU daher sehr viel effizienter gerecht werden als denen der Großunternehmen. Zugleich haben sie es mit neuen Wettbewerbern und sich verändernden Erwartungen der KMU selbst zu tun. Die zunehmende Digitalisierung des Geschäfts ist daher unausweichlich. Sie wird von gleich drei sich gegenseitig verstärkenden Treibern geprägt und beschleunigt:

## #1 Die Erwartungen der KMU

Die Kunden verlangen zunehmend nach digitalen Lösungen. Daten und Dokumente sollen einfach und unkompliziert bereitgestellt werden, Leistungen flexibel genutzt und auf die eigenen Bedürfnisse angepasst werden können. Noch beträgt der Anteil digitaler Kanäle am Gesamt-Wallet der KMU rund 28 Prozent. Finanzierungen und Wertpapiergeschäfte werden überwiegend analog getätigt. Langfristig dürfte sich das aber ändern. Knapp 70 Prozent beträgt dann der digitale Anteil am Gesamt-Wallet.



Das KMU-Segment ist aus Bankensicht in einer anspruchsvollen „Sandwich-Position“. Das Ertragspotenzial für Finanzdienstleister pro Jahr entspricht nahezu exakt dem Wallet mit Großunternehmen (Firmen ab 50 Millionen Euro Jahresumsatz). Die Geschäftsstruktur mit einem durchschnittlichen Kunden-Wallet von ca. 5.000 Euro p. a. ähnelt hingegen stärker dem Mengengeschäft aus dem dreimal so großen Privatkundensegment.

## #2 Die Angebote neuer Player

Mit rein digitalen Angeboten mischen FinTechs den Markt auf. Dazu gehören B2B-FinTechs, die meist „von unten“, also im weniger komplexen Geschäft angreifen. Künftig könnten aber auch FinTechs, die aus dem B2C-Bereich kommen, zu ernsthaften Konkurrenten im KMU-Segment heranwachsen wie etwa Revolut oder Klarna. Für die Banken bedeutet das: Sie müssen die Möglichkeiten der Digitalisierung zum Wohl ihrer Kunden noch konsequenter nutzen, um keine Marktanteile an die FinTechs zu verlieren.

## #3 Der eigene Kostendruck

Weil das Ertragspotenzial einzelner Kunden im KMU-Segment begrenzt ist, lassen analoge und individuelle Beratungs- und Abwicklungsprozesse die Profitabilität der Banken schnell schrumpfen. Digitale Angebote sind aus Sicht der Banken daher in doppelter Hinsicht attraktiv: Sie können die eignen Kosten deutlich senken und zugleich die Kundenbindung erhöhen.

# Wie Banken sich mit digitalen Lösungen positionieren können

Das Segment der KMU ist heterogen. Es reicht von sehr kleinen Geschäftskunden über mittlere Firmen- und Gewerbekunden bis hin zu größeren Unternehmenskunden mit bis zu 50 Millionen Euro Umsatz. Für die Banken bedeutet das: Ihre Strategie muss die unterschiedlichen Bedürfnisse und Möglichkeiten berücksichtigen. Bei kleinen Geschäftskunden etwa ergibt eine „Digital only“-Lösung durchaus Sinn, bei größeren Unternehmenskunden eine vorwiegend persönliche Beratung mit „Digital too“-Angeboten abgerundet werden. Für das große Feld der mittelgroßen Firmen- und Gewerbekunden aber sollte das digitale Angebot an erster Stelle stehen, die Beziehung zum Kunden jedoch nicht am Frontend aufhören, sondern weiterhin durch eine persönliche Beratung vertieft und ergänzt werden. Die Devise sollte lauten: „Digital zuerst, Beratung danach“.

Wie aber lassen sich so unterschiedliche Angebote unter einem Dach vereinen? Als Fundament braucht es eine übergreifende digitale Plattform. Über sie können dann Service, Prozesse und Standardprodukte angeboten und individuell austariert werden.

## Die Vision: eine Digitalbank mit Ökosystem

Eine digitale Struktur ermöglicht es Banken, über das eigentliche Banking hinauszugehen – und perspektivisch ein Ökosystem zu entwickeln, das die eigenen Angebote erweitert und die von Partnern mit einbezieht. Denkbar sind sowohl spezialisierte Finanz-Ökosysteme als auch solche, die noch darüber hinausgehen. Für Banken stellt sich damit die Frage nach der eigenen Rolle: Möchte man als Realizer eigene Zusatzangebote machen, als Enabler beim Vertrieb und der Abwicklung fremder Angebote unterstützen oder als Orchestrator ausgewählte Dienstleistungen von Drittanbietern auf der eigenen Plattform zur Verfügung stellen? Wie radikal soll das eigene Geschäftsmodell „Beyond Banking“ weiterentwickelt werden?

Eine besondere Herausforderung ist auch das so wichtige Zusammenspiel zwischen digitaler Plattform und vertiefender, persönlicher Beratung. Gibt es eine feste Zuordnung von Kunden zu Beraterinnen und Beratern, einen Gesamtkundenpool oder eine Mischform? Welche Möglichkeiten stehen den Berater(inne)n offen, um Kunden proaktiv zu betreuen? Über welche Anreize werden sie gesteuert und motiviert?



zeb hilft nicht nur bei der strategischen Ausrichtung. Wir finden die Antworten auf schwierige Fragen gerne auch im Konkreten. Deshalb haben für das digitale KMU-Banking der Zukunft eine funktionsfähige Prototyp-App entwickelt.

Wie könnte das digitale KMU-Banking der Zukunft aussehen? Wie lässt sich das komplexe Zusammenspiel von Neukunden, Bestandskunden, persönlicher und digitaler Beratung, Banking- und Beyond-Banking-Produkten auf einer Plattform organisieren?

Zwei Monate haben wir bei zeb entwickelt und getestet, mit Expertinnen sowie Experten gesprochen und über 400 Rückmeldungen aus der Praxis eingeholt. Das Ergebnis ist unsere umfassende Prototyp-App KMU Business, mit der wir das KMU-Banking der Zukunft skizzieren und im Dialog mit unseren Kunden weiterentwickeln wollen.

**„Um das eigene Geschäftsmodell ,Beyond Banking‘ weiterzuentwickeln, braucht es eine digitale Plattform, die den unterschiedlichen Bedürfnissen der KMU gerecht wird.“**

**Dr. Jens Sträter,**  
Partner, zeb



## Intuitiv

Schon beim Onboarding muss jedes Eingabefeld sitzen. Ist der Kunde dann gewonnen, sind oft die ersten Produkteindrücke entscheidend. Unser Prototyp ist daher so intuitiv aufgebaut, dass der Kunde sich auf Anhieb zurechtfindet.

## Flexibel

Vom Handwerker um die Ecke bis zum kapitalmarktorientierten Anlagenbauer – die Bedürfnisse der Kunden sind so unterschiedlich wie die KMU selbst. Mit unserem flexiblen Prototyp lassen sich deshalb maßgeschneiderte Lösungen realisieren.

## Kreativ

Kredite direkt in der App beantragen, alle Konten sofort im Blick haben, in ein Ökosystem aus Produkten eintauchen – das alles soll nicht nur reibungslos funktionieren, sondern auch Spaß machen! In unseren Prototyp haben wir deshalb neben viel technischem Know-how auch jede Menge Kreativität gesteckt.

## Motivierend

Nicht nur für den Kunden muss das digitale Banking eine Bereicherung sein, auch die Verantwortlichen für das Firmenkundengeschäft sollen unterstützt und motiviert werden. Ihre Perspektive haben wir bei der Entwicklung unseres Prototyps von Anfang an konsequent mitberücksichtigt.

**„Der Weg an die Spitze des digitalen KMU-Bankings führt über eine möglichst kurze Spanne zwischen Strategie und Umsetzung – unser Prototyp hilft dabei.“**

Dr. Eddie Dubiel,  
Geschäftsführer, zeb.applied





Jetzt entdecken

Werden Sie ein Teil der  
KMU Banking Community

→ [kmubanking.digital](https://kmubanking.digital)





# Wir sind Partner der Veränderer

zeb ist eine der führenden, auf den Finanzdienstleistungssektor spezialisierten Strategie- und Managementberatungen in Europa

## Weitere Publikationen

Wenn Sie mehr erfahren möchten, schreiben Sie bitte eine E-Mail an [publications@zeb.de](mailto:publications@zeb.de)



**Firmenkundenstudie 8.0**  
[bit.ly/2Wv6de5](https://bit.ly/2Wv6de5)



**European Banking Study 2021,  
Ausgabe 1**  
[bit.ly/3yLWcH1](https://bit.ly/3yLWcH1)



**Digital Pulse Check 4.0**  
[bit.ly/3zFx6ej](https://bit.ly/3zFx6ej)

## Besuchen Sie uns online



[zeb-consulting.com](https://zeb-consulting.com)



[twitter.com](https://twitter.com) | [zeb\\_consulting](https://twitter.com/zeb_consulting)



[linkedin.com](https://linkedin.com) | [zeb\\_consulting](https://linkedin.com/company/zeb_consulting)



[xing.com](https://xing.com) | [zeb](https://xing.com/profile/page/zeb)



[youtube.com](https://youtube.com) | [zebconsulting](https://youtube.com/zebconsulting)



[instagram.com](https://instagram.com) | [zeb\\_consulting\\_](https://instagram.com/zeb_consulting_)

# Kontakt



**Dr. Jens Sträter**  
Partner  
jstraeter@zeb.de  
Office Hamburg



**Christian Rupp**  
Partner  
crupp@zeb.de  
Office München



**Dr. André Hasken**  
Senior Manager  
ahasken@zeb.de  
Office Münster



**Dr. Bernd Liesenkötter**  
Senior Manager  
bliesenkoetter@zeb.de  
Office Hamburg



**Dr. Eddie Dubiel**  
Geschäftsführer  
zeb.applied  
eddie.dubiel@zeb-applied.com  
Office Hamburg

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.

**Münster**

Hammer Straße 165,  
48153 Münster, DE  
[zeb-consulting.com](http://zeb-consulting.com)

**Amsterdam**

Barbara Strozilaan 101,  
1083 HN Amsterdam, NL  
[zeb-consulting.nl](http://zeb-consulting.nl)

**Berlin**

Friedrichstr. 78,  
10117 Berlin, DE  
[zeb-consulting.com](http://zeb-consulting.com)

**Frankfurt a. M.**

Taunusanlage 19,  
60325 Frankfurt a. M., DE  
[zeb-consulting.com](http://zeb-consulting.com)

**Hamburg**

Kurze Mühren 20,  
20095 Hamburg, DE  
[zeb-consulting.com](http://zeb-consulting.com)

**Kiew**

42–44 Shovkovychna Str.,  
1601 Kiev, UA  
[zeb-consulting.com](http://zeb-consulting.com)

**Kopenhagen**

Arne Jacobsens Allé 7,  
2300 Copenhagen, DK  
[zeb.se](http://zeb.se)

**London**

107 Cheapside,  
EC2V 6DN London, GB  
[zeb.co.uk](http://zeb.co.uk)

**Luxemburg**

26-28 Rue Edward Steichen,  
2540 Luxembourg, LU  
[zeb.lu](http://zeb.lu)

**Mailand**

Via Santa Maria Segreta 6,  
20123 Milan, IT  
[zeb-consulting.it](http://zeb-consulting.it)

**Moskau**

Testovskaya St., 10,  
123112 Moscow, RU  
[zeb.com.ru](http://zeb.com.ru)

**München**

Theresienhöhe 13a,  
80339 München, DE  
[zeb-consulting.com](http://zeb-consulting.com)

**Oslo**

Filipstad Brygge 1,  
0252 Oslo, NO  
[zeb.se](http://zeb.se)

**Stockholm**

Biblioteksgatan 11,  
111 46 Stockholm, SE  
[zeb.se](http://zeb.se)

**Warschau**

ul. Krolewska 18,  
00-103 Warsaw, PL  
[zeb.pl](http://zeb.pl)

**Wien**

Praterstraße 31,  
1020 Vienna, AT  
[zeb.at](http://zeb.at)

**Zürich**

Gutenbergstr. 1,  
8002 Zürich, CH  
[zeb.ch](http://zeb.ch)