

# Tektonische Verschiebungen im Geschäftskunden-Banking – 27 Milliarden Euro in Bewegung

Juni 2025

**BCG**

Die Boston Consulting Group (BCG) unterstützt führende Akteure aus Wirtschaft und Gesellschaft in partnerschaftlicher Zusammenarbeit dabei, Herausforderungen zu meistern und Chancen zu nutzen. Seit der Gründung 1963 leistet BCG Pionierarbeit im Bereich Unternehmensstrategie. Die Boston Consulting Group hilft Kunden, umfassende Transformationen zu gestalten: Die Beratung ermöglicht komplexe Veränderungen, eröffnet Wachstumschancen, schafft Wettbewerbsvorteile, verbessert die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit und bewirkt so dauerhafte Verbesserungen des Geschäftsergebnisses.

Die vielfältigen, internationalen Teams von BCG bringen tiefgreifende Expertise in unterschiedlichen Branchen und Funktionen mit, um Veränderungen anzustoßen. BCG verzahnt führende Managementberatung mit Expertise in Technologie, Digital und Analytics, neuen Geschäftsmodellen und der übergeordneten Sinnfrage für Unternehmen. Sowohl intern als auch bei Kunden setzt BCG auf Gemeinschaft und schafft dadurch Ergebnisse, die Kunden nach vorn bringen.

Weitere Informationen: [www.bcg.com](http://www.bcg.com)

# Inhalt

- 04** Geschäftskunden: 27 Milliarden Euro Ertragspool steht auf dem Spiel
- 06** Verhalten und Anforderungen von Geschäftskunden ändern sich rasant – tektonische Verschiebungen wie im Retail Banking zeichnen sich bereits heute ab
- 08** Neue Wettbewerber haben die Innovationsführerschaft übernommen und bereits 8 % der Primärbankbeziehungen erobert
- 11** Die "Make or Break"-Momente der Geschäftskundenbeziehung
- 12** Passgenauigkeit von Lösungen ist erfolgsentscheidend, aber aufgrund der Heterogenität des Geschäftskundensegments herausfordernd
- 14** Banken müssen jetzt konsequent handeln und die Innovationsführerschaft zurückerobern
- 18** Die Autoren



## Geschäftskunden: 27 Milliarden Euro Ertragspool steht auf dem Spiel

**Ein leistungsstarkes Geschäftskonto und einfacher Zugang zu Finanzierungs-lösungen sind "Must-haves" für ein erfolgreiches Geschäftskunden-Angebot.**

Kleine und mittlere Unternehmen bilden das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Sie stellen 55 % der Arbeitsplätze und tragen 42 % zur Bruttowertschöpfung in Deutschland bei. Für Banken ist das Geschäftskundensegment (Unternehmen bis 15 Mio. Euro Außenumsatz) mit einem Ertragspool von rund 27 Mrd. Euro hochlukrativ. In keinem anderen Segment erwirtschaften Banken in Deutschland heute mehr Ertrag. (Abbildung 1)

Banken verdienen mehr als 95 % ihrer Erträge im Geschäftskunden-Banking mit den Kernprodukten Kredit, Einlagen und Zahlungsverkehr. Ein leistungsstarkes Geschäftskonto und einfacher Zugang zu Finanzierungs-lösungen sind "Must-haves" für ein erfolgreiches Geschäftskunden-Angebot. Andere Firmenkundendienstleistungen

wie das Investment Banking und internationale Handelsfinanzierungen spielen erst in größeren Segmenten eine sichtbare Rolle im Ertragsmix, dürfen aber im Angebot nicht fehlen, wenn man wachstumsorientierte Kunden begleiten möchte. (Abbildung 2)

Auf diesem lukrativen Ertragspool sitzen heute die etablierten Banken noch mit einer Dominanz, wie sie sie einst im Retail-Banking innehielten. Sparkassen und Volksbanken teilen rund 60 – 70 % des Ertragspools unter sich auf. Große Geschäftsbanken kommen auf rund 25 – 30 % Marktanteil. Doch das kann sich schnell ändern: Die Anforderungen der Geschäftskunden an ihre Bank haben sich drastisch geändert und neue Wettbewerber greifen dies geschickt auf.

Abbildung 1 | Deutsches Geschäftskundensegment mit 27 Mrd. Euro Ertragspool

Erträge im Banking in Deutschland 2024 (in Mrd. €)

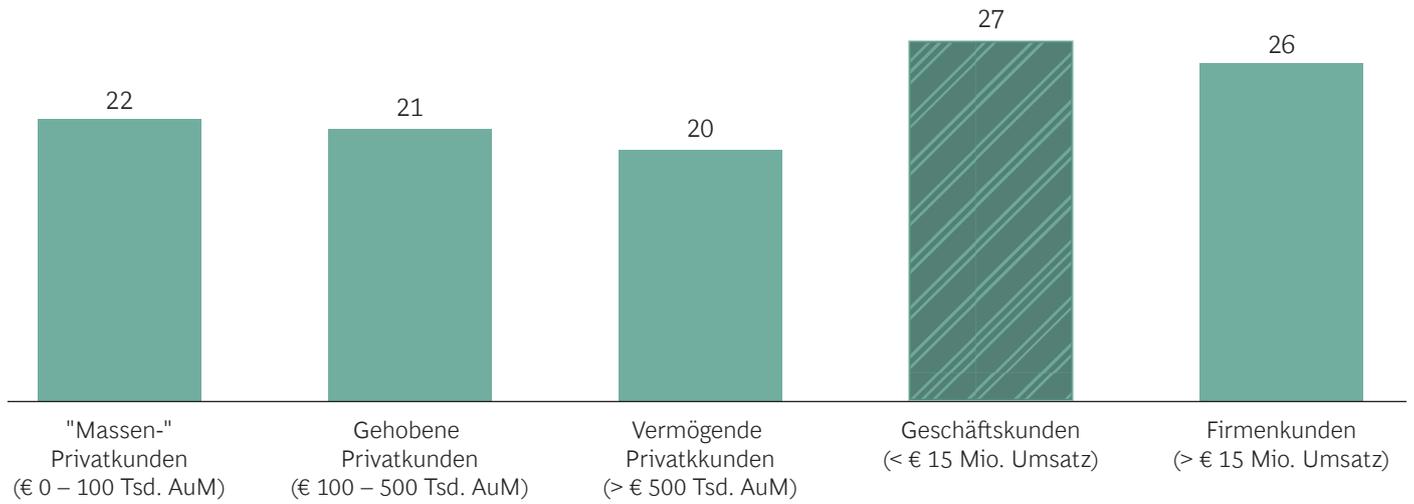
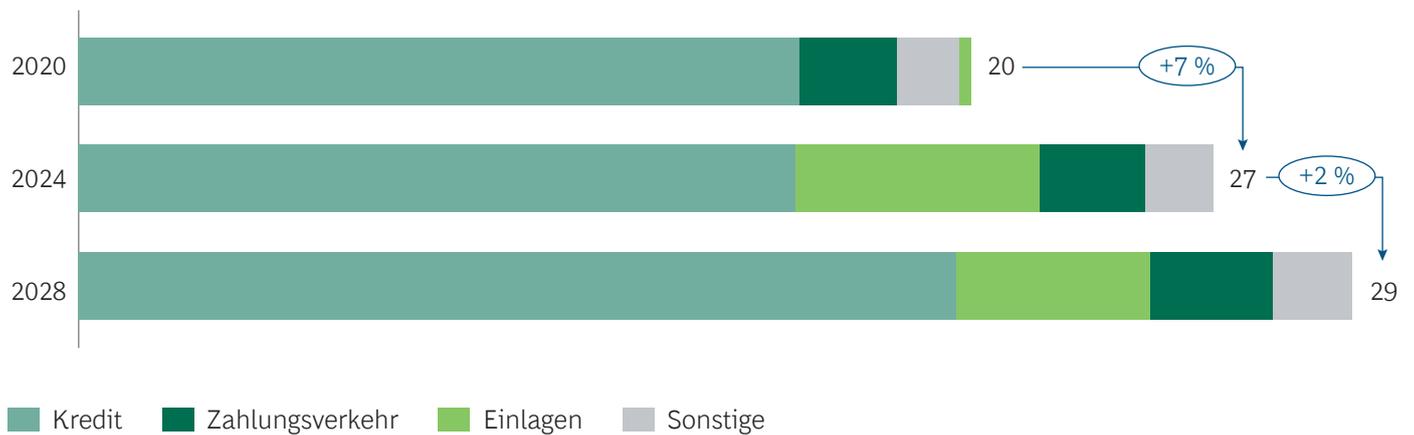


Abbildung 2 | Kernprodukte Finanzierung, Einlagen und Zahlungsverkehr machen Großteil des Ertragspools im Geschäftskunden-Banking aus

Erträge im Geschäftskunden-Banking nach Produkten (in Mrd. €)





## Verhalten und Anforderungen von Geschäftskunden ändern sich rasant – tektonische Verschiebungen wie im Retail Banking zeichnen sich bereits heute ab

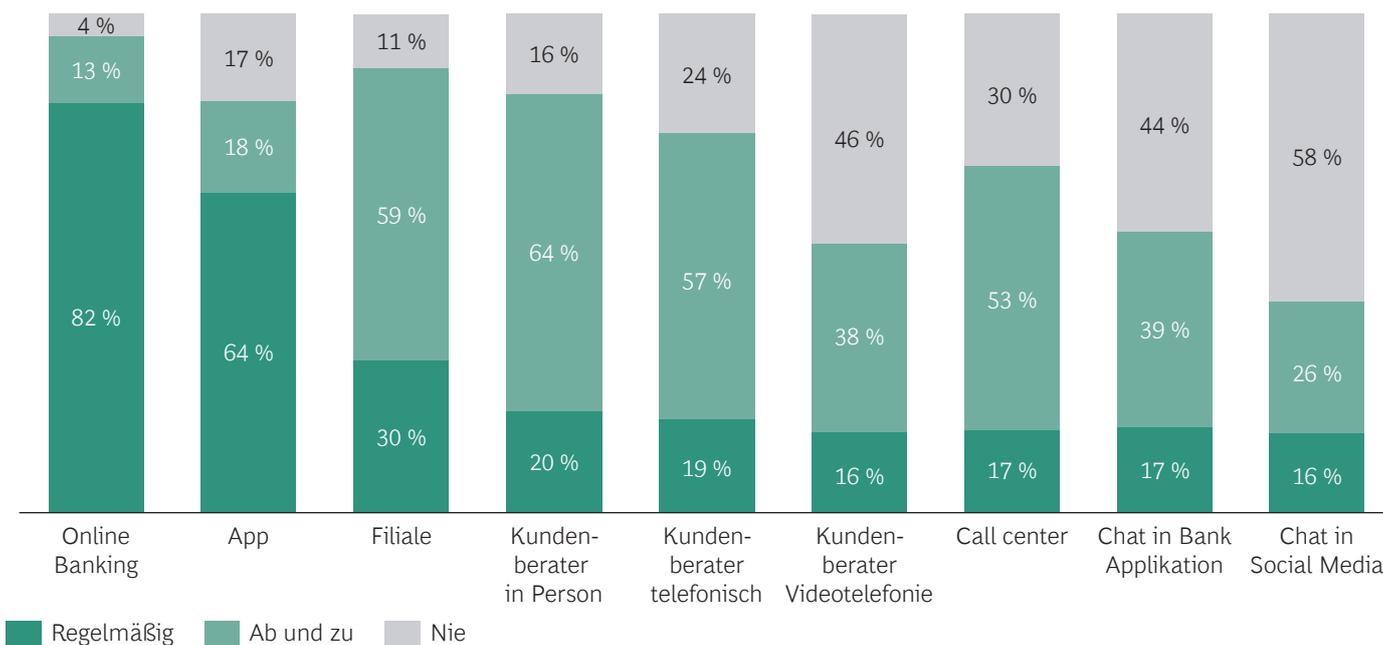
### Geschäftskunden sind längst im digitalen Zeitalter angekommen.

In einer von BCG exklusiv durchgeführten Kundenumfrage unter Geschäftskunden wird deutlich, dass Geschäftskunden längst im digitalen Zeitalter angekommen sind. 82 % der Geschäftskunden nutzen Online-Banking und 64 % nutzen Mobile-Banking mindestens wöchentlich. Entlang fast der gesamten Wertschöpfungskette agieren Geschäftskunden am liebsten digital mit ihrer Bank. (Abbildung 3) Eine gute Banking-App und eine starke digitale Online-Banking Plattform sind auf Platz 2 (nach

günstigen Gebühren) bzw. Platz 5 der wichtigsten Weiterempfehlungskriterien für Geschäftskunden.

Dabei wünschen sich Geschäftskunden von ihrer Bank Unterstützung, die weit über reine Bankprodukte hinausgeht. Das Geschäftskonto muss ein effektives, digitales Tool für die Führung des Unternehmens sein – mit Mehrwertdiensten im Finanzmanagement (von 50 % der Gefragten genannt), zur Generierung von Business Insights

Welche Kanäle haben Geschäftskunden in den letzten 12 Monaten genutzt?



(23 %) sowie in den Bereichen Steuern (23 %) und Buchhaltung (21 %). Dabei fragen größere Geschäftskunden diese Mehrwertdienste besonders stark nach (Beispiel: ~32 % der Geschäftskunden über 5 Mio. Euro Umsatz wünschen sich integrierte Buchhaltungslösungen von ihrer Bank vs. ~15 % der Geschäftskunden < 500 Tsd. Euro Umsatz).

83 % der befragten Geschäftskunden sind bereit, ihre Transaktionsdaten mit der Bank zu teilen, wenn die Bank dem Geschäftskunden dafür eine spürbar bessere Leistung anbieten kann. Besonders interessiert sind Geschäftskunden dabei an einem schnelleren Zugang zu Finanzierungen (von 31 % der Geschäftskunden genannt).

Im Privatkundengeschäft haben wir in den letzten Jahrzehnten beobachten können, wie neue Spieler durch eine deutlich höhere Innovationsgeschwindigkeit das Neukundenwachstum dominieren. In der ersten Digitalisierungswelle waren es die Direktbanken, die mittlerweile auf über 20 Mio. Kunden gewachsen sind. Jetzt sind es die Neobanken und Neobroker, die den etablierten Banken in wenigen Jahren über 10 Mio. Kundenbeziehungen und signifikant Geschäft abgenommen haben. 14 % der Kunden über 30 und sogar 39 % der Kunden von 15 – 29 haben laut BCG Privatkundenbefragung mittlerweile ein Konto bei einer Neobank oder ein Depot bei einem Neobroker. Wenn die etablierten Banken jetzt nicht handeln, dann werden wir im Geschäftskunden-Banking zeitnah eine ähnliche Entwicklung sehen.



## Neue Wettbewerber haben die Innovationsführerschaft übernommen und bereits 8 % der Primärbankbeziehungen erobert

### Etablierte Banken sind im Geschäftskundensegment schon länger unterinvestiert.

Sektorübergreifend haben etablierte Geschäftsbanken ihre Betreuungs- und Expertenkapazitäten auf größere Firmenkunden fokussiert und die Geschäftskundenbetreuung stärker standardisiert (Ausweitung Pool-Betreuung, Erhöhung Kundenbetreuungsspannen, Standardisierung Produktangebot). Der Ausbau neuer Kanäle wurde zwar vorangetrieben, aber häufig motiviert aus der Effizienzperspektive. Regionalbanken punkten noch mit einer deutlich höheren regionalen Nähe. Fachkräftemangel und Kostendruck erschweren es aber auch den Regionalbanken ihre regionale Präsenz in der heutigen Form aufrecht zu erhalten.

Neue Wettbewerber haben die entstandene Wettbewerbslücke genutzt und mit hoher Innovationsgeschwindigkeit Digitalpropositionen für das Geschäftskundensegment entwickelt. Revolut bietet Geschäftskunden über ihr Ökosystem Revolut Business ein breites Spektrum an vollintegrierten Mehrwertdiensten wie Business Insights, Buchhaltungs- und Steuertools sowie E-Commerce-Lösungen an. Darüber hinaus ermöglicht Revolut Geschäftskunden über Schnittstellen die nahtlose Integration des Geschäftskontos in wesentliche Prozesse (z. B. Gehaltsbuchhaltung, Schadensmanagement, Abonnenten-Verwaltung). Revolut gewinnt über ihre digitale

Geschäftskundenproposition mittlerweile international über 20.000 neue Geschäftskunden pro Monat und macht heute ca. 500 Mio. EUR Ertrag in diesem Segment. Auch andere europäische Neobanken wie Tide und Qonto sind schnell auf über 500.000 Geschäftskunden gewachsen.

Die Neobanken stoßen in das Geschäftskundensegment vor und erobern Teile des Ertragspools, die bislang den etablierten Banken vorbehalten waren. In der neuesten BCG-Befragung geben rund 8 % der befragten Geschäftskunden in Deutschland an, ihre Primärbankbeziehung bei einer Neobank zu haben. Bei den kleineren Geschäftskunden bis 100 Tsd Euro. Außenumsatz sind es sogar 12 %. (Abbildung 4).

Der überproportionale Erfolg von Neobanken bei den kleineren Geschäftskunden (bis 500 Tsd. Euro Außenumsatz) ist nicht überraschend: Das Geschäftskonto ist das zentrale Bankprodukt für kleinere Geschäftskunden und deren Finanzierungsbedarfe werden häufig noch über die Business Kreditkarte abgedeckt. Genau in diesen Produktbereichen greifen Neobanken heute mit ihren Angeboten an. Größere Geschäftskunden (über 10 Mio. Euro Außenumsatz) finanzieren sich hingegen stärker über den klassischen Geschäftskredit (40 %) oder eine Kreditlinie (46 %)

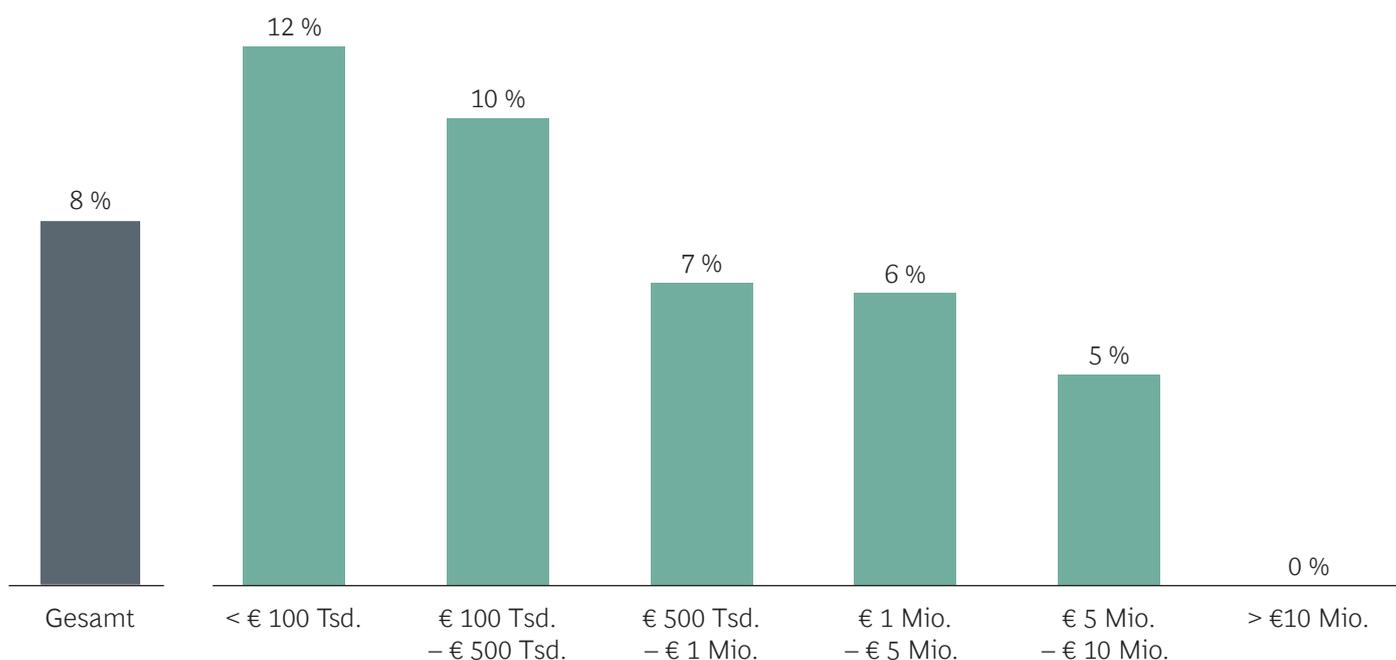
im Vergleich zu 6 % bzw. 10 % der Geschäftskunden im Segment bis 100 Tsd. Euro Außenumsatz.

Etablierte Banken sollten sich jedoch nicht darauf ausruhen, dass Neobanken mit ihrer aktuellen Fokussierung auf das Geschäftskonto und den Zahlungsverkehr erst rund 30 % des Ertragspools ins Visier genommen haben. Denn Neobanken fokussieren sich aktuell noch auf den Ausbau ihrer Kundenreichweite. Im Privatkundengeschäft haben wir bereits gesehen, wie schnell sich neue Wettbewerber mit ihrer gewonnenen Reichweite in neuen Produktbereichen festsetzen können. In allen wesentlichen Produktbereichen im Privatkundengeschäft haben sich neue Spieler mittlerweile erfolgreich etabliert. Führende Spieler wie Revolut oder Trade Republic sind dabei sich mit ihren Angeboten zu "Universalbanken für Privatkunden" weiterzuentwickeln.

Im Geschäftskunden-Banking macht das Geschäft mit Finanzierungen über 60 % des Ertragspools aus. Erste Neobanken wie Qonto bieten ihren Geschäftskunden bereits den Zugang zu Finanzierungen über Partnerbanken an. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis die neuen Wettbewerber mit ihrer neu gewonnenen Kundenreichweite den Wettkampf im Finanzierungsgeschäft intensivieren werden.

Abbildung 4 | 8 % der befragten Geschäftskunden geben an, eine Neobank als Primärbank gewählt zu haben

Anteil Geschäftskunden mit Primärbankbeziehung bei einer Neobank

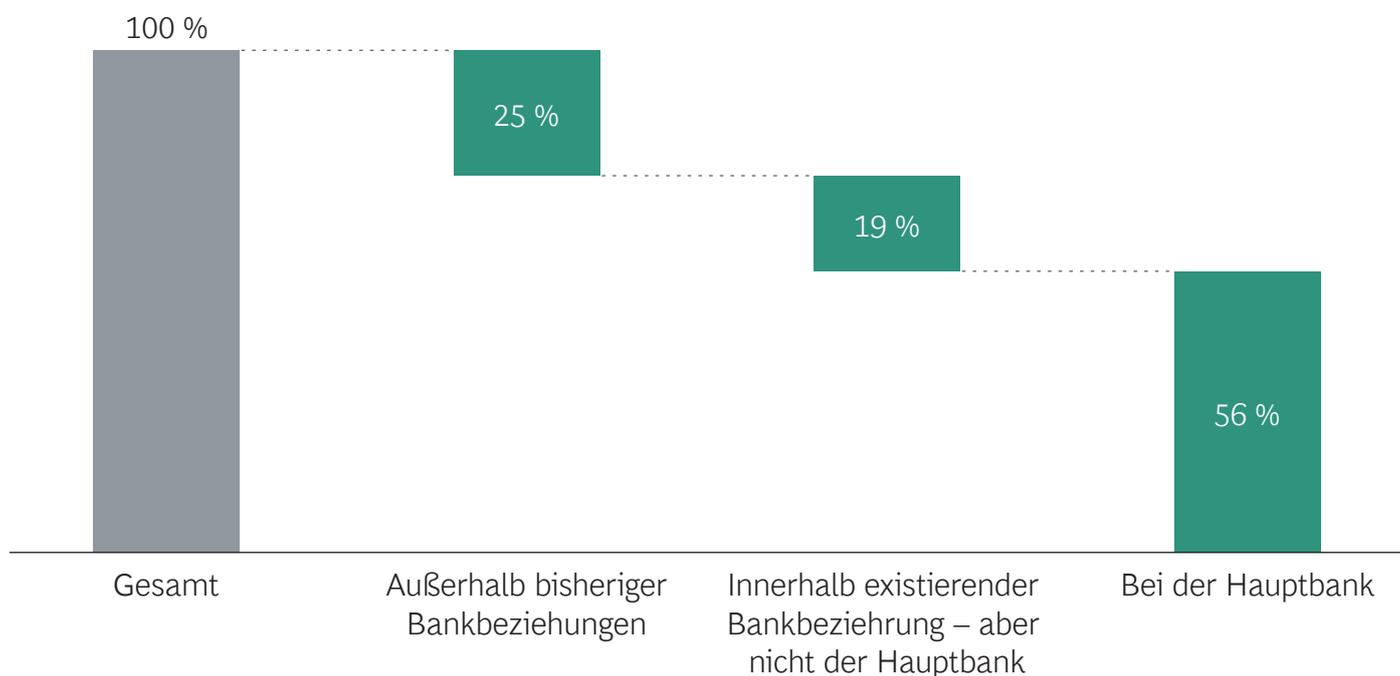


Einige etablierte Banken haben dies erkannt und reagieren: Mit der Digitalmarke Fyrst bietet bspw. die Deutsche Bank ihren Kunden eine Digitalproposition mit breitem Geschäftskundenangebot inkl. verschiedener Finanzierungsformen an.

Die BCG-Kundenbefragung hat gezeigt, dass bereits über 40 % der Unternehmensfinanzierungen im Geschäftskundensegment außerhalb der bestehenden Hauptbankbeziehung abgeschlossen werden. Etablierte und neue Wettbewerber haben jetzt die Chance, mit einem leistungsstarken, digitalen Angebot, welches schnellen und einfachen Zugang zu Finanzierungen ermöglicht, signifikant Ertragsanteile zu gewinnen. (Abbildung 5)

Abbildung 5 | Bereits über 40 % der Geschäftskredite werden außerhalb der Hauptbankbeziehung abgeschlossen

Wo haben Geschäftskunden ihren Kredit abgeschlossen?





# Die "Make or Break"-Momente der Geschäftskundenbeziehung

## Geschäftskunden sind längst "Digital First"

Entlang fast der gesamten Wertschöpfungskette bevorzugen Geschäftskunden die Interaktion mit ihrer Bank über digitale Kanäle. Es gibt zwei wesentliche Ausnahmen: Für eine Beratung in komplexeren finanziellen Fragestellungen und bei der Beantragung einer Finanzierung wünschen jeweils rund 60 % der Geschäftskunden den Austausch mit ihrem Kundenberater.

Dabei ist für Geschäftskunden weniger entscheidend, über welchen Kanal sie mit ihrem Kundenberater agieren. 20 % der Geschäftskunden hatten im letzten Jahr regelmäßigen Kontakt mit ihrem Geschäftskundenberater in der Filiale, 19 % telefonisch und 16 % über Video-Telefonie. Entscheidend ist, dass der Kundenberater verfügbar ist, das Geschäftsmodell des Kunden versteht und dem Kunden bei komplexen Fragestellungen kompetent zur Seite steht. Beratungsbedarf entsteht unter anderem bei der Gestaltung der passenden Unternehmensfinanzierung, in der Gründungs- und der Expansionsphase, bei Zahlungsschwierigkeiten aber auch bei der Gestaltung der ökologischen Transformation und damit verbundenen Fördermöglichkeiten.

77 % der Geschäftskunden haben hybride Kanalpräferenzen. Je nach Anwendungsfall erledigen sie ihre Bankgeschäfte am liebsten im digitalen Self-Service oder mit Unterstützung eines menschlichen Ansprechpartners. Um diesen Kunden ein nahtloses Omnikanalerlebnis bieten zu können, müssen Banken ihr Produktangebot für den Omnikanal weiterentwickeln und Customer Journeys kundenzentrisch weiterentwickeln.

Der Aufbau und die nahtlose Kanaleinbindung einer zentralen Remote-Beratungseinheit spielt dabei eine essenzielle Rolle: So können Banken ihren Kunden in den Momenten, in denen es darauf ankommt, mit kompetenten Kundenberatern zur Seite zu stehen, ohne in jedem Ort eine Geschäftskunden-Filiale vorhalten zu müssen. Erfolgreiche Remote-Beratungseinheiten agieren dabei hochproduktiv (Faktor 2 – 3 mehr Neugeschäftsertrag je Remote-Berater verglichen mit Filialberatern) und sind eng verzahnt mit den digitalen Kanälen.

# Passgenauigkeit von Lösungen ist erfolgsscheidend, aber aufgrund der Heterogenität des Geschäftskundensegments herausfordernd

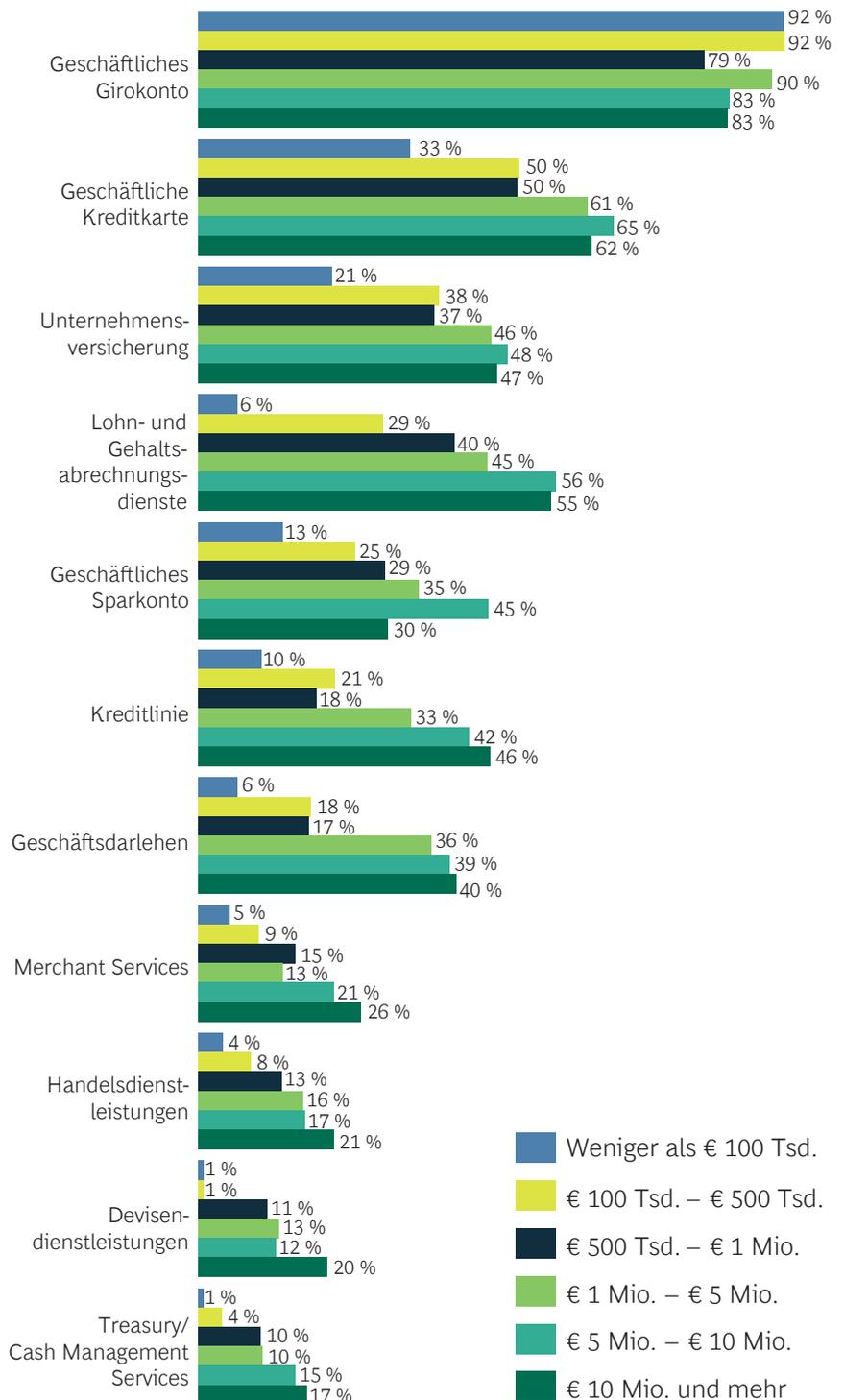
Das Geschäftskundensegment ist hochgradig heterogen. Dies erschwert es Banken, Geschäftskunden in Beratungssituationen und bei Finanzierungsbedarfen passgenau zur Seite zu stehen.

Denn Prioritäten, Herausforderungen, Lösungsbedarfe und auch Risikoprofile der Geschäftskunden variieren gemäß BCG-Kundenbefragung stark nach Branche und Geschäftsmodell. Wirtschaftliche Unsicherheit, Inflation und geopolitischen Spannungen haben zudem die Risikoprofile verschiedener Branchen unterschiedlich stark beeinflusst. Während die Wertschöpfung in der Baubranche und im produzierenden Gewerbe mit -5 % p. a. bzw. -1,2 % p. a. zwischen 2021 und 2024 stark eingebrochen ist, wächst die Dienstleistungsbranche im gleichen Zeitraum robust mit jährlich 2 % (Quelle: ifo Institut). Gleichzeitig korreliert die Komplexität der Produktbedarfe von Geschäftskunden – erwartungsgemäß – stark mit der Größe eines Geschäftskunden. (Abbildung 6)

Die Entwicklung differenzierter Segmentexpertise (z. B. für spezifische Branchen oder Zielgruppen wie Heilberuflern) kann für Banken zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil in ihren Zielsegmenten werden. Entscheidend dabei ist, dass Banken es schaffen, diese Segmentexpertise nicht nur in der Außendarstellung z. B. über das Angebot von segmentspezifischen Propositionen zu präsentieren, sondern skaliert in Lösungen, die Kundenberatung sowie in die Kreditrisikoprozesse zu integrieren. Der menschliche Faktor ist dabei heute immer noch sehr wichtig, aber auch hier wird GenAI/künstliche Intelligenz zukünftig Möglichkeiten bieten, Kunden direkt zu helfen – ohne Umwege.

Abbildung 6 | Komplexität der Bedarfe korreliert erwartungsgemäß stark mit der Größe von Geschäftskunden

Welche Produkte nutzen Geschäftskunden aktuell?





# Banken müssen jetzt konsequent handeln und die Innovationsführerschaft zurückerobern

## Fünf Handlungsfelder für ein erfolgreiches Geschäftskundenbanking

Neue Wettbewerber greifen die etablierten Banken im Geschäftskunden-Banking mit ersten Erfolgen an. Gleichzeitig ermöglichen neue Technologien beispiellose Personalisierung und Skalierbarkeit im Geschäftskundenbanking. Neue Anwendungsfälle setzen genau bei den Kernbedarfen von Geschäftskunden an: Leistungsstarke Ökosysteme für das finanzielle Management des Unternehmens, nahtlose digitale Kundenerlebnisse, schnellerer Zugang zu Finanzierungen und KI-gestützte Expertise. Wer jetzt konsequent handelt, kann signifikant Marktanteile im Geschäftskundensegment gewinnen.

Wir sehen fünf Kernbereiche, in denen Banken durch konsequentes Handeln und Beschleunigung ihrer Innovationskraft echte Wettbewerbsvorteile im Geschäftskundenbanking entwickeln können:

- 1 Entwicklung einer modernen **"Digital-First"-Proposition** mit einem leistungsstarkem Geschäftskonto und einem Instant-Kredit Angebot
- 2 Ausbau leistungsstarker **Ökosysteme** mit voll-integrierten Lösungen zur Unterstützung von Geschäftsprozessen der Unternehmen weit über das klassische Bankproduktangebot hinaus

**3** Ausbau eines **daten-getriebenen Omnikanalvertriebs** für eine hochproduktive, qualitative Kundenansprache und -betreuung über alle Kanäle der Bank hinweg; dafür ist der Aufbau einer modernen Datenplattform entscheidend

**4** **End-to-end Digitalisierung von Customer Journeys** und Schaffung nahtloser Omnikanal-erlebnisse für Geschäftskunden über alle Produkte und Services hinweg

**5** Redesign zentraler Prozesse im Geschäftskundenbanking unter Nutzung von **GenAI** für einen Quantensprung in der Skalierbarkeit im Geschäftskunden-Banking

## **1 "Digital-First" Proposition**

Wer im heutigen Wettbewerb signifikant Neukunden gewinnen möchte, muss eine moderne Digital-First Proposition entwickeln, die menschliche Interaktionen in den Momenten, in denen es darauf ankommt, erlaubt. Tägliche Bankgeschäfte müssen end-to-end im digitalen Self-Service durch den Kunden erledigbar sein (inkl. Multi-User Fähigkeit und Rollen- & Rechte-Management für größere Geschäftskunden). Moderne Benutzeroberflächen mit anpassbaren Funktionen (z. B. zur Datenvisualisierung) werden dabei zum Hygienefaktor.

Einfacher und schneller Zugang zu Finanzierungen über das Angebot eines Instant-Kredits, auch für Kreditvolumen oberhalb einer Million Euro, kann dabei ein entscheidender Differenzierungsfaktor sein. Dabei kann GenAI durch die Fähigkeit unstrukturierte Daten (z. B. betriebswirtschaftliche Auswertungen) zu verarbeiten, ein wesentlicher Automatisierungstreiber sein.

## **2 Ökosysteme**

Die Digital-First Proposition muss weit über klassische Bankprodukte hinausgehen und die nahtlose Einbindung von Mehrwertdiensten (z. B. Online-Shop-Lösungen, Steuer- & Buchhaltungs-Tools, Ausgabenmanagement, Business Insights) sowie die Integration mit den Geschäftsprozessen des Geschäftskunden (z. B. Liquiditätsmanagement, Lohnbuchhaltung) in einem Ökosystem ermöglichen. Die tiefe Integration von Partnerangeboten ermöglicht es Banken, die eigene Innovations- und Lieferfähigkeit beim Ausbau des Ökosystems zu beschleunigen und dem Geschäftskunden eine Plattform zu bieten, über die dieser zentrale Geschäftsprozesse effizient abwickeln

kann. Dadurch können Banken Geschäftsführern bei einer zentralen Herausforderung effektiv unterstützen: dem Management ihres Unternehmens.

## **3 Lead-getriebener Omnikanalvertrieb**

Für eine Profitabilisierung des Geschäftskundensegments brauchen Banken einen lead-getriebenen Omnikanalvertrieb. Die Filialen müssen dabei stärker auf proaktiven Vertrieb und die Kundeninteraktionen fokussiert werden, in denen die menschliche Interaktion und Beratung entscheidend für den Vertriebs Erfolg sind. Neue Kanäle wie der Distanz- und der Digitalvertrieb werden eine deutlich stärkere Rolle im Vertriebsmix spielen. Essenziell für den Vertriebs Erfolg ist dabei die Verzahnung und Orchestrierung der Kanäle in der proaktiven Kundenansprache (z. B. Kontaktierung von Kunden, die eine digitale Strecke abrechen, über den Distanzvertrieb).

Die bessere Nutzung von Kundendaten wie Transaktions- und Webnutzungsdaten bietet Banken dabei die Chance, ihre Kunden viel zielgerichteter auf ihre Bedarfe über verschiedene Kanäle hinweg systematisch anzusprechen. Richtig angewendet positioniert sich die Bank dadurch als proaktiver Sparring Partner des Geschäftskunden und erschließt deutlich effektiver Potenziale im Kundenstamm. BCG-Projekterfahrung zeigt, dass eine Steigerung der Neugeschäftsabschlüsse in Höhe von 10 – 30 % bereits wenige Wochen nach Umsetzung durch eine datengetriebene Kundenansprache und Omnikanalorchestrierung möglich ist.

## **4 End-to-end Digitalisierung von Customer Journeys**

Banken müssen ihre Propositionen, Produkte und ihre Prozesse für die Omnikanalwelt weiterentwickeln. Ambition muss es sein, Geschäftskunden konsistente digitale Erlebnisse über alle Kanäle anzubieten. Dafür müssen wesentliche Customer Journeys (z. B. Onboarding/KYC, Kreditantrag, Daily Banking/Zahlungsverkehr) digitalisiert werden. Geschäftskunden müssen dabei die Möglichkeit haben, nahtlos zwischen Kanälen zu wechseln, und begonnen Geschäftsvorfälle in einem anderen Kanal weiterzuführen. Wenn Geschäftskunden z. B. einmal nicht im Self-Service weiterkommen, muss es möglich sein, menschliche Unterstützung nahtlos einzubinden (z. B. über 24/7 Chat und oder integrierte Terminbuchungstools bei komplexeren Anliegen).

## 5 GenAI

Die Betreuung von Geschäftskunden ist für Banken ein ökonomischer Spagat. Geschäftskunden verlangen eine individuelle Betreuung und tiefes Verständnis für das Geschäftsmodell. Gleichzeitig ist das Segment mit über 6 Millionen Unternehmen und Selbständigen (inkl. Kleinstunternehmen) heterogen und kleinteilig. GenAI hat das Potenzial im Geschäftskunden-Banking ein echter "Game-Changer" zu werden, und eine hoch-individualisierte Geschäftskundenbetreuung mit einer nie dagewesenen Skalierbarkeit in Einklang zu bringen. Erste Anwendungsfälle zeigen enormes Effizienzpotenzial entlang Kerntätigkeiten wie der Kreditverarbeitung (>50 %). Durch die automatisierte Verarbeitung unstrukturierter Daten und die Vorverarbeitung von Kreditentscheidungen ist GenAI dadurch ein wesentlicher Enabler für den Instant-Geschäftskredit. Im Vertrieb haben GenAI-Lösungen das Potenzial Kundenberater in der Kundeninteraktion zu unterstützen sowie die aktive Vertriebszeit am Kunden signifikant zu erhöhen (z. B. durch Extraktion und Vorverarbeitung von Kundenanliegen aus E-Mails, Entwurf von Beratungsdokumentation und Terminzusammenfassungen, Bereitstellung von branchenspezifischem Wissen über Chatbots). Um die volle Kraft von GenAI im Geschäftskunden-Banking zu nutzen, müssen Banken Wertschöpfungsketten unter Berücksichtigung der neuen Technologie grundlegend neu denken.

### **Jetzt handeln, Innovationsführer werden und sich einen relevanten Teil am Ertragspool sichern!**

Viele etablierte Banken haben die Innovationsführerschaft im Banking an neue Spieler abgegeben. Doch es ist noch nicht zu spät. Wer jetzt konsequent handelt, hat die Chance signifikant Ertragsanteile im hochlukrativen Geschäftskundenmarkt zu gewinnen. Tektonische Verschiebungen zeichnen sich ab – nur mutige Banken werden am Ende zu den Gewinnern gehören.

# Die Autoren



**Holger Sachse** ist Managing Director und Senior Partner, BCG Düsseldorf, Deutschland.

Sie erreichen ihn unter folgender E-Mail:

[Sachse.Holger@bcg.com](mailto:Sachse.Holger@bcg.com)



**André Wenske** ist Managing Director und Partner, BCG Frankfurt, Deutschland.

Sie erreichen ihn unter folgender E-Mail:

[Wenske.Andre@bcg.com](mailto:Wenske.Andre@bcg.com)



**Achim Ruckensteiner** ist Managing Director und Partner, BCG Wien, Österreich.

Sie erreichen ihn unter folgender E-Mail:

[Ruckensteiner.Achim@bcg.com](mailto:Ruckensteiner.Achim@bcg.com)



**Rasmus Mumme** ist Principal, BCG Hamburg, Deutschland.

Sie erreichen ihn unter folgender E-Mail:

[Mumme.Rasmus@bcg.com](mailto:Mumme.Rasmus@bcg.com)





# BRÜCKENBUNGEN UND VERSCHEIBEN IN DER KONSTRUKTIONSGESCHICHTE

BRÜCKENBUNGEN UND VERSCHEIBEN IN DER KONSTRUKTIONSGESCHICHTE