

Der Kampf um die digitalen Erträge

Wo im deutschen Retailbanking 12 Milliarden Euro entstehen, wer sie gewinnt – und warum sich das Zeitfenster für Banken jetzt schließt

Holger Sachse | Achim Ruckenstein | André Wenske | Marc Schalück | Maximilian Schön | Jasper Barth | Rasmus Mumme

März 2026

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

Inhalt

4 Vorwort

5 Die neue Ertragslandkarte: Wo die 12 Milliarden Ertragswachstum im deutschen Privatkundengeschäft bis 2030 wirklich entstehen

Eine tektonische Veränderung in Kundenverhalten und -nachfrage

Digitale Kanäle dominieren die Kundennachfrage

Neue Realität schlägt sich plakativ in Ertragspotenzialen nieder

9 Der blinde Fleck: Wie etablierte Banken ihr digitales Potenzial systematisch unterinvestieren

Digitale Kanäle bleiben Serviceplattform, nicht Sales-Maschine

Ungenutztes Potenzial durch stagnierende Digitalisierung und zu geringe Investitionen

10 Mrd. EUR aus Filialschließungen gespart, aber nicht als Hebel für digitalen Vertrieb eingesetzt

12 Digitale Vertriebsfähigkeit aufbauen – oder den Markt verlieren

Das Zeitfenster schließt sich, während neue Wettbewerber strukturell im Vorteil sind

Das Zielbild: Ein echter "Digital Sales & Engagement Muscle"

Das Flywheel des digitalen Erfolgs

16 Über die Autoren

Wenn in dieser Studie aus Gründen der besseren Lesbarkeit die männliche Form (generisches Maskulinum) verwendet wird, sind damit stets wertfrei alle Geschlechter (w/m/d) gemeint.

Vorwort

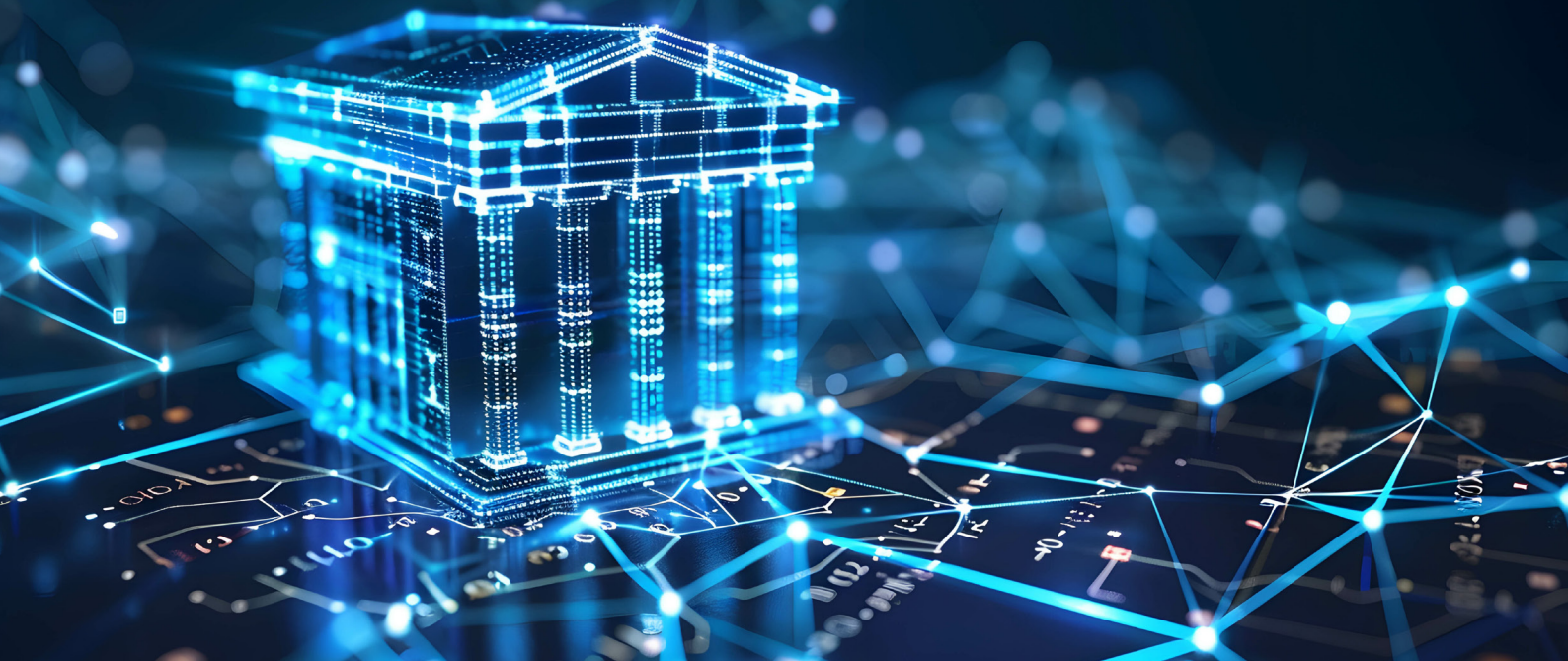
Im deutschen Retail Banking entscheidet sich gerade, wer das nächste Jahrzehnt gewinnt – und wer strukturell zurückfällt.

Nicht weil der Markt schrumpft. Sondern weil sich die Wertschöpfung radikal verschiebt. Bis 2030 entstehen rund 12 Milliarden Euro zusätzliche Erträge. Dieses Wachstum wird zu zwei Drittel über digitale Kanäle generiert. Gleichzeitig sinken Filialerträge weiter. Der Markt wächst. Die Ertragspools wandern. Doch viele etablierte Spieler monetarisieren ihre digitale Reichweite nicht.

Während Neobanken mit strukturell niedrigeren Cost-to-Serve-Modellen skalieren und seit Jahren zweistellig wachsen, bleiben digitale Kanäle bei traditionellen Häusern häufig Serviceplattform – statt Sales-Maschine. Hoher Traffic trifft auf oft niedrige Konversion. Noch verfügen etablierte Häuser über Marktmacht, Kundenbasis und Vertrauen. Rund 80 % der Kunden sind weiterhin bei Filialbanken. Doch diese strukturellen Vorteile sind endlich – und kein Selbstläufer mehr. **Das Zeitfenster, um diesen Nachteil zu drehen, ist noch offen. Aber es schließt sich.**

Der Aufbau eines echten "Digital Sales & Engagement Muscle" – also die Fähigkeit, digitale Reichweite systematisch in skalierbare Erträge zu transformieren, bei gleichzeitig sinkenden Grenzkosten – ist deshalb kein Add-on und keine Optimierungsinitiative. Er ist die zentrale strategische Antwort auf eine fundamentale Machtverschiebung im Markt.

Dieses Whitepaper zeigt, wo die zukünftigen Ertragspools entstehen, warum viele Institute sie heute nicht heben, und wie ein neues Geschäfts- und Betriebsmodell aussehen muss, um das verbleibende Zeitfenster konsequent zu nutzen.



1 Die neue Ertragslandkarte: Wo die 12 Milliarden Ertragswachstum im deutschen Privatkundengeschäft bis 2030 wirklich entstehen

Eine tektonische Veränderung in Kundenverhalten und -nachfrage

Die Art der Kundeninteraktion und -beziehung hat sich fundamental verändert

Seit Jahren beobachten wir einen tiefgreifenden Wandel in der Interaktion zwischen Bank und Kunde. Die Anzahl potenzieller Touchpoints ist explodiert: Bei Erstbank-Beziehungen ergeben sich heute bis zu 1.300 mögliche Kontaktpunkte pro Kunde und Jahr. Selbst Zweitbankkunden weisen im Schnitt noch rund 250 Touchpoints jährlich auf – jede einzelne Interaktion stellt eine potenzielle Gelegenheit für Relevanz, Bindung und Vertrieb dar.

Gleichzeitig hat sich der Kanalmix grundlegend verschoben. Während Primärbankkunden im Durchschnitt noch bis zu viermal pro Jahr eine Filiale aufsuchen, verzeichnen Banken gleichzeitig mehr als 500 digitale Log-ins pro Erstbank-Kunde und Jahr. Aus einer Interaktion im Quartal ist damit eine Interaktionsfrequenz von rund 1,5 Kontakten pro Tag geworden. Die Beziehung zum Kunden findet primär digital statt – kontinuierlich, niedrigschwellig und

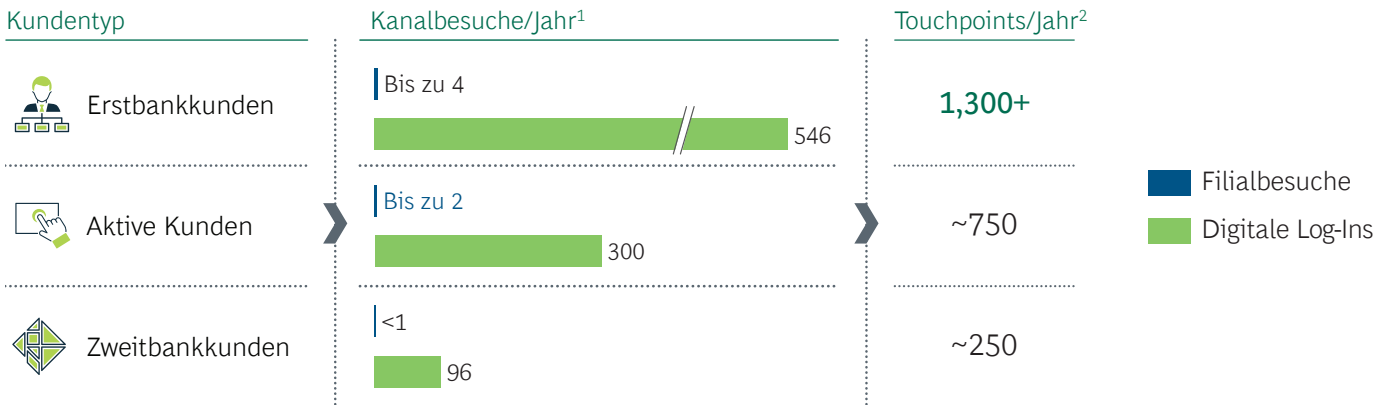
datengetrieben. Darüber hinaus entstehen durch die natürliche Nutzung von AI-Tools ganz neue Arten von potenziellen Kunden-Touchpoints, auf die mit zielgerichteter AEO (Answer Engine Optimization) und GEO (Generative Engine Optimization) reagiert werden muss.

Parallel zur steigenden Interaktionsfrequenz wächst auch die Anzahl der genutzten Bankprodukte. Kunden halten heute durchschnittlich 4,5 Produkte – im Schnitt jedoch nur 2,5 bei ihrer Hauptbank. Dies ist ein klares Signal für weiter zunehmende Fragmentierung und sinkende Loyalität. Für Banken bedeutet dies eine doppelte Herausforderung – aber auch eine Chance: Einerseits steigt der Wettbewerbsdruck erheblich, andererseits eröffnen sich neue Potenziale, zusätzliche Produktbeziehungen zu gewinnen, wenn es gelingt, Kunden zur richtigen Zeit mit dem richtigen Angebot zu adressieren.

ABBILDUNG 1

Kundeninteraktionen nach Typ und Kanal

Kanalbesuche und dadurch generierte Touchpoints pro Jahr



¹Digital inkludiert Mobile und Online 2. Touchpoint = Initiierte, relevante Konversation

Anmerkung: Erstbankkunden = Kunden mit >10 Zahlungen pro Monat und aktiver Bezahlfunktion; Aktive Kunden = Kunden mit min. 3 – 5 Zahlungen in den letzten 3 Monaten; Zweitbankkunden = Kunden mit <3 Zahlungen in den letzten 3 Monaten

Quelle: BCG Analyse

Digitale Kanäle dominieren die Kundennachfrage

Die Filiale hat ihre Rolle als Primärkanal nachhaltig verloren, digitale Erlebnisse treiben Wechsel- und Empfehlungsentscheidungen in allen Kundensegmenten

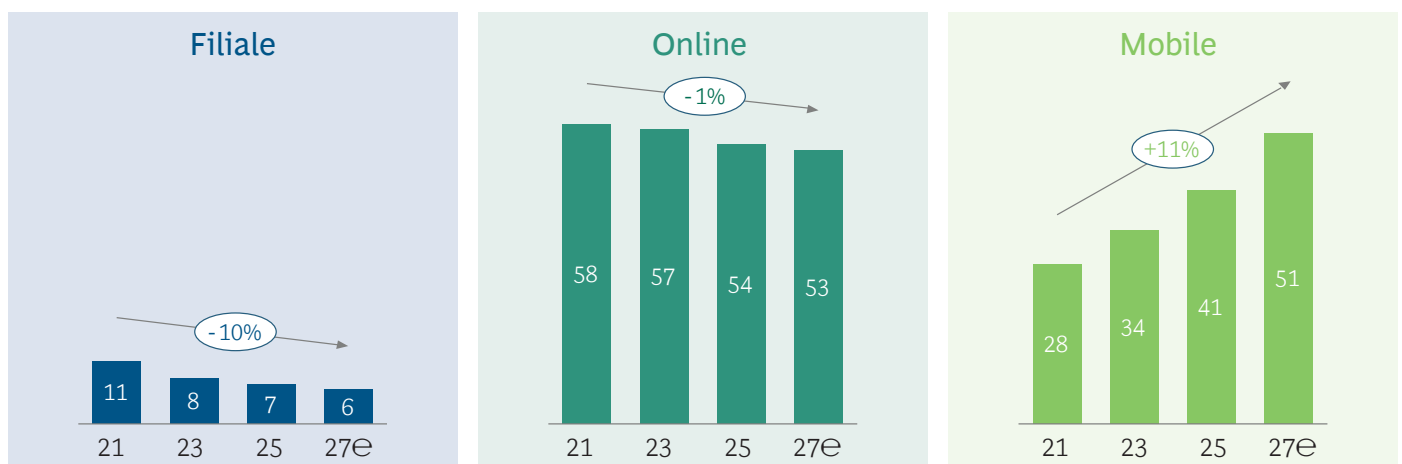
Die Kundennachfrage wird heute klar von digitalen Kanälen dominiert – und dieser Trend verstärkt sich weiter. Nur noch rund 7 % der Bankkunden besuchen regelmäßig eine Filiale,

während die große Mehrheit intensiv Online- und insbesondere Mobile-Banking nutzt. Die Nutzung mobiler Kanäle wächst mit jährlich rund 11 % besonders dynamisch – insbesondere weil Kunden von Online auf Mobile umsteigen. Die Entwicklung ist eindeutig: Nutzte vor fünf Jahren noch etwa jeder zehnte Kunde regelmäßig eine Filiale, wird es bis 2027 nur noch jeder zwanzigste sein. Die Filiale hat damit ihre frühere Rolle als Vertrieboberfläche verloren und entwickelt sich zunehmend zu einem (sehr teuren) Nischenkanal.

ABBILDUNG 2

Reguläre Kanalnutzer 2021 – 2027

Anteil regulärer Nutzer in %



Quelle: BCG REBEX Consumer Survey 2025

Heute sind Bankkunden klar "digital first": 54 % der Kunden nutzen regelmäßig das Online-Banking, 41 % die Mobile App – mit weiter steigender Tendenz. "Mobile first" wird zum Standard – verbesserte User Experience, einfache Onboarding-Prozesse und niedrige Einstiegshürden, insbesondere bei Neobanken, beschleunigen diesen Trend zusätzlich.

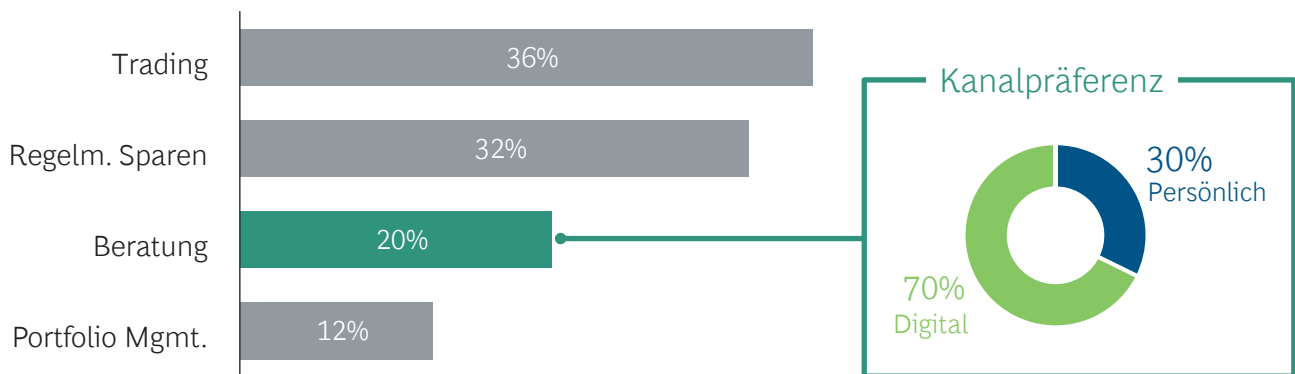
Digitale Angebote haben sich nachhaltig als wichtigster Treiber für Bankenwechsel und Weiterempfehlungen etabliert – noch vor Gebühren oder Vertrauen. Für Retailbanken bedeutet dies: Die Qualität der digitalen Customer Experience ist nicht mehr nur Hygienefaktor, sondern zentraler Wettbewerbshebel.

Bemerkenswert ist dabei: Der Anteil der Kunden, die bewusst persönlichen Kontakt wünschen, ist gering. Mehr als jeder vierte Bankkunde plant sogar, den persönlichen Kontakt in den kommenden Jahren noch weiter zu reduzieren. Selbst in traditionell beratungsintensiven Bereichen wie Anlageberatung bevorzugen inzwischen rund 70 % der Kunden digitale Kanäle gegenüber dem persönlichen Gespräch.

ABBILDUNG 3

Investmentverhalten und Kanalpräferenzen

Investmenttypen in Deutschland und deren präferierter Kanal



Quelle: BCG REBEX Consumer Survey 2025

Neue Realität schlägt sich plakativ in Ertragspotenzialen nieder

Massive Bewegung in digitale Kanäle hält an – auch bei komplexeren Produkten

Diese neue Realität spiegelt sich auch deutlich in den Ertragspotenzialen wider. Für das deutsche Retail Banking wird bis 2030 ein Ertragsanstieg um rund 12 Mrd. EUR auf etwa 79 Mrd. EUR erwartet – dies entspricht einem jährlichen Wachstum von rund 3,5 %.

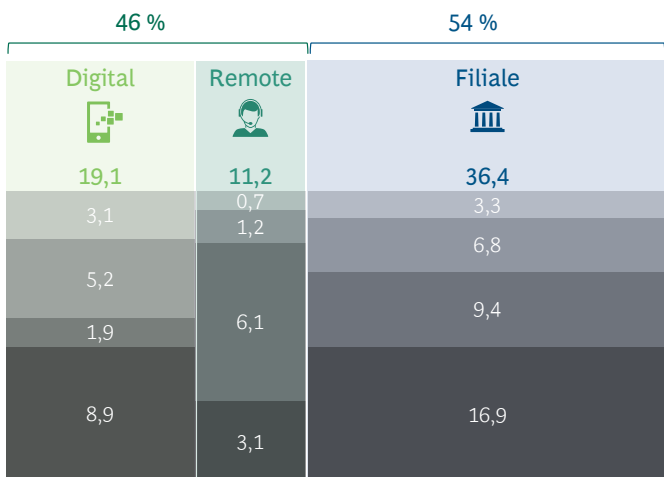
Der mit Abstand wichtigste Wachstumstreiber sind digitale Abschlüsse: Ihre Erträge steigen mit rund 8 % p. a. auf über 28 Mrd. EUR bis 2030. Rund zwei Drittel des brutto Ertragszuwachses entfällt damit auf digitale Kanäle. Auch Remote-Kanäle wachsen mit ähnlicher Geschwindigkeit auf fast 17 Mrd. EUR. Insgesamt werden damit im Jahr 2030 knapp 60 % der Erträge im deutschen Retailbanking – über 45 Mrd. EUR – über digitale und Remote-Kanäle erzielt.

Während einfache Produkte wie Daily Banking oder Konsumentenkredite weiterhin einen hohen digitalen Anteil aufweisen, ist besonders bemerkenswert, dass sich die digitalen und remote Erträge aus komplexeren Produkten bis 2030 ebenfalls deutlich steigern werden. Auch und insbesondere getrieben durch den Einsatz künstlicher Intelligenz für die Beratung komplexerer Produkte. Filialen hingegen partizipieren nicht am Wachstum: Filialerträge gehen um rund 10 % zurück und stehen damit zunehmend in keinem Verhältnis mehr zu den vergleichsweise hohen Kanalkosten.

ABBILDUNG 4

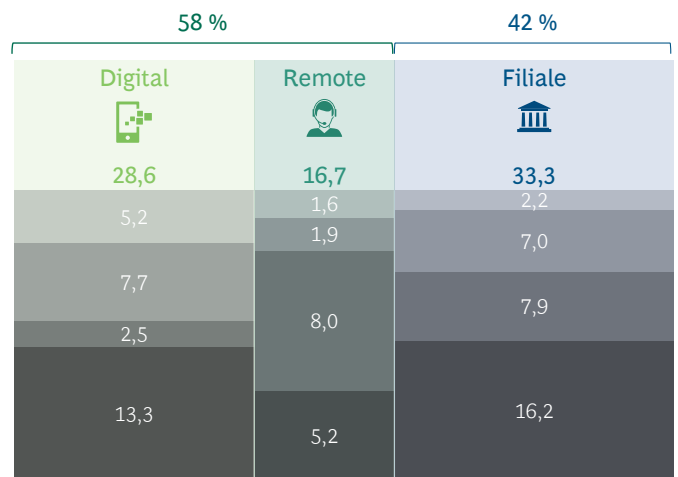
Retail Banking Ertragspools Deutschland

2025 Pro Produkt und Kanal in Mrd. €

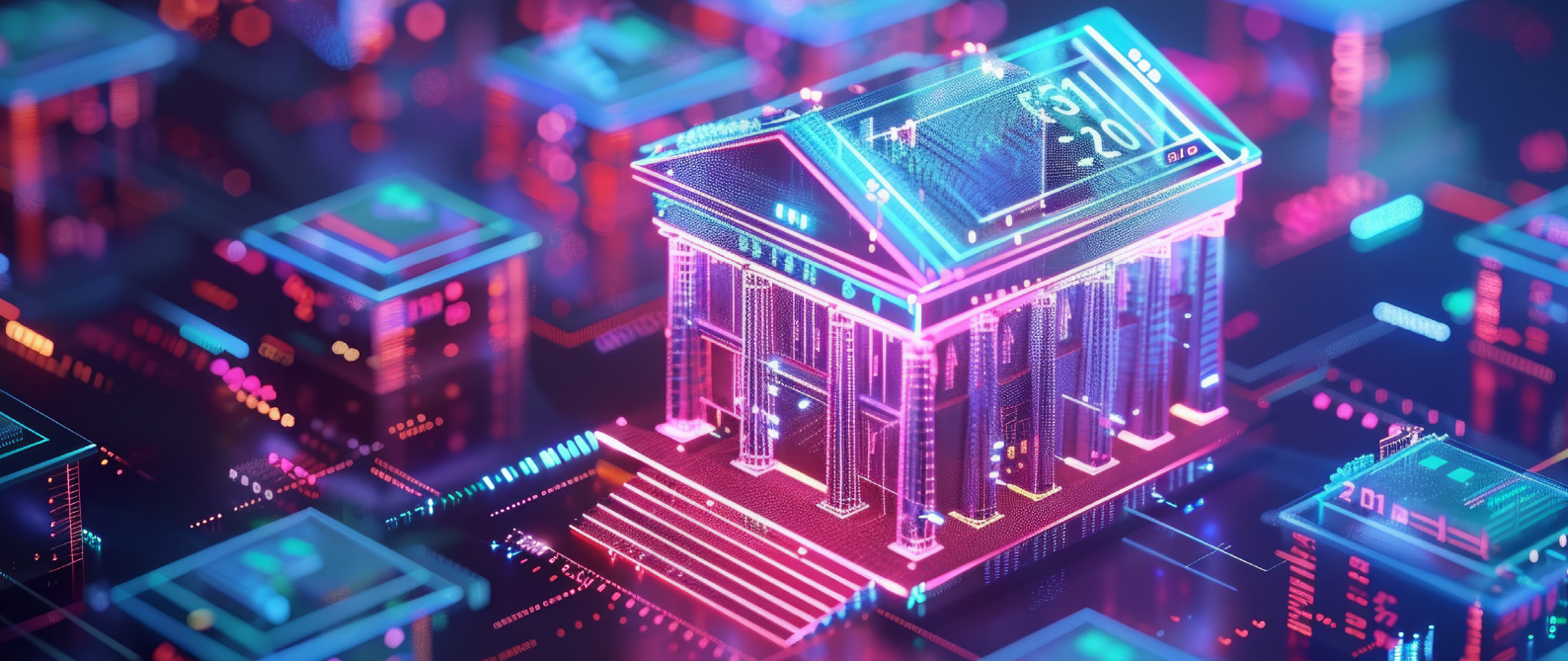


Daily Banking
 Investments
 Kredit
 Einlagen

2030 Pro Produkt und Kanal in Mrd. €



Quelle: BCG Banking Pools, BCG REBEX



Der blinde Fleck: Wie etablierte Banken ihr digitales Potenzial systematisch unterinvestieren

Digitale Kanäle bleiben Serviceplattform, nicht Sales-Maschine

Deutsche Spieler schaffen es noch nicht den Service Traffic in ihren digitalen Kanälen nachhaltig in Sales umzusetzen – internationale Wettbewerber sind hier deutlich stärker

Traditionelle Banken haben in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte beim Aufbau leistungsfähiger digitaler Kanäle gemacht. Diese werden jedoch überwiegend als Servicekanäle genutzt. Eine echte "Service Revolution" hin zu digitalen und Self-Service-Angeboten hat stattgefunden – die Kunden sind hier bereits mehr als angekommen.

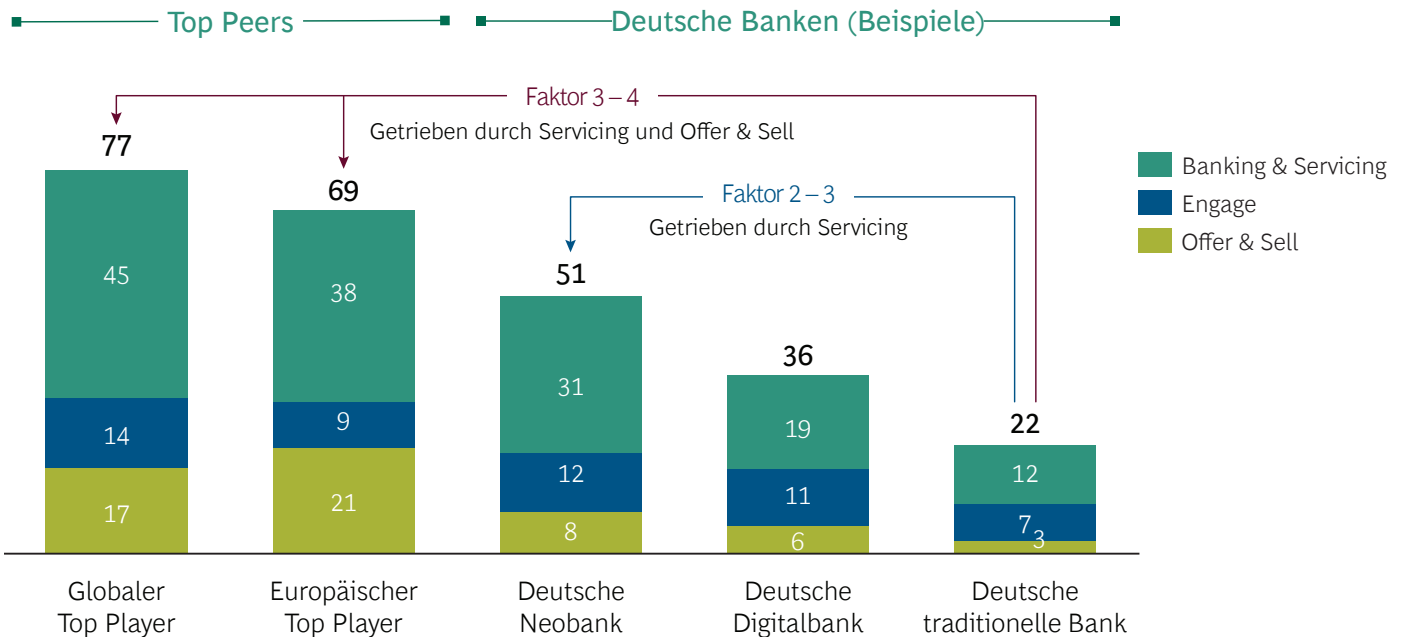
Rund 60 % der deutschen Bankkunden verfügen heute über einen digitalen Zugang (global ca. 70 %). Angesichts der demografischen Struktur – rund 45 % der Kunden sind 55 Jahre oder älter – ist dies eine solide Basis, bietet aber weiterhin Entwicklungspotenzial. Auch die Nutzung ist vergleichsweise hoch: Etwa 72 % der Kunden sind aktive Nutzer digitaler Kanäle. Dennoch erfolgen lediglich rund 30 % aller Abschlüsse digital – bei traditionellen Filialbanken liegt der Anteil häufig sogar unter 5 %. Der zentrale Engpass: Banken gelingt es bislang nicht, den hohen digitalen Traffic systematisch in Sales zu konvertieren.

Ein Blick auf den internationalen Vergleich der Mobile-Banking-Apps verdeutlicht diese Schwäche. BCG's Retail Banking App Benchmarking (BCG 360° Diagnostic) zeigt, dass deutsche Banken im Wettbewerbs-Vergleich insbesondere bei Funktionalitäten rund um Digital Sales deutlich schlechter aufgestellt sind – vor allem traditionelle Institute. Selbst digitale Banken in Deutschland liegen hinter internationalen Top-Spielern zurück – auch und insbesondere in den Dimensionen "Banking & Servicing" sowie "Offer & Sell".

Während die Apps deutscher Neobanken gegenüber traditionellen Instituten um den Faktor 2 – 3 besser bewertet werden, liegt das Mobile Banking internationaler Spitzenplayer um den Faktor 3 – 4 vorne. Der entscheidende Unterschied: Sie schaffen es, Touchpoints konsequent in relevante Angebote und Abschlüsse zu überführen.

Retail Banking Mobile Apps im Vergleich

BCG 360° Diagnostic Score (/100)



Quelle: BCG 360° Diagnostic (> 400 Mobile Banking Apps in > 55 Märkten)

Ungenutztes Potenzial durch stagnierende Digitalisierung und zu geringe Investitionen

Das immense vertriebliche Potenzial wird aktuell noch nicht abgerufen – auch aufgrund der Tatsache, dass die Digitalisierung stellenweise stagniert und Prozesse noch nicht F2B digital implementiert sind

Das enorme vertriebliche Potenzial digitaler Sales- und Marketingansätze wird bislang nicht ausgeschöpft. Der Anteil digitaler Abschlüsse deutscher Retailbanken liegt mit rund 30 % deutlich unter dem anderer Branchen. Gleichzeitig stagniert die Digitalisierung vielerorts, da Front-to-Back-Prozesse nicht konsequent digital implementiert sind. Besonders deutlich wird dies in der Marketing Maturity deutscher Banken. BCG-Analysen zeigen, dass diese sich in den letzten Jahren nicht nur nicht verbessert, sondern im Vergleich zum Marktstandard sogar um rund 15 % verschlechtert hat. Hinzu kommt eine zunehmende Abhängigkeit von Vergleichsportalen. In anderen Branchen, etwa Energieversorgung, werden bereits über 80 % des Neugeschäfts über solche Plattformen generiert. Banken laufen aktuell akut in die Gefahr, in eine ähnliche Abhän-

gigkeit zu geraten, wenn sie ihre eigenen digitalen Kanäle nicht gezielt als leistungsfähigen Vertriebskanal stärken.

Gleichzeitig liegen die Akquisitionskosten (CAC) für Neukunden von traditionellen Banken und auch Direktbanken im Schnitt Faktor 3 – 4 über denen von Neobanken – ein Modell, das langfristig kaum nachhaltig ist. Zudem schaffen es die Neobanken diese Neukunden inzwischen auch zu monetarisieren – die durchschnittlichen jährlichen Erträge pro Kunde von Neobanken haben sich seit 2020 nahezu verdoppelt. Das zeigt: skalierbares Wachstum im digitalen Raum ist profitabel und nachhaltig möglich, erfordert aber substanzielle und zielgerichtete Investitionen.

Parallel zeigen Indizes wie der BCG Digital Acceleration Index, dass sich die Digitalisierung im Banking in den letzten Jahren langsamer entwickelt hat als in jeder anderen

Branche. Der Fortschritt liegt auf dem Niveau des öffentlichen Sektors, während etwa die Konsumgüterbranche im gleichen Zeitraum nahezu dreimal so stark zugelegt hat.

10 Mrd. EUR aus Filialschließungen gespart, aber nicht als Hebel für digitalen Vertrieb eingesetzt

Banken müssen einen signifikanten Teil der rechnerisch ~10 Mrd. EUR Einsparungen aus Filialschließung neu allokalieren, um einen echten "Digital Sales & Engagement Muscle" aufzubauen

Allein durch Filialschließungen wurden in den letzten zehn Jahren rechnerisch bis zu 10 Mrd. EUR an jährlichen Kosten bei deutschen Filialbanken freigesetzt. Die Anzahl der Filialen hat sich mehr als halbiert – von rund 34.000 auf etwa 16.000 Zweigstellen.

Diese Kosteneinsparungen hätten in erheblichem Umfang in den Aufbau digitaler Vertriebs- und Engagement-Fähigkeiten reinvestiert werden können – und müssen es perspektivisch auch, um die drastisch reduzierte physische Vertriebsoberfläche zu kompensieren. Aufgrund anhaltenden Kostendrucks und intensiven Preiswettbewerbs ist diese

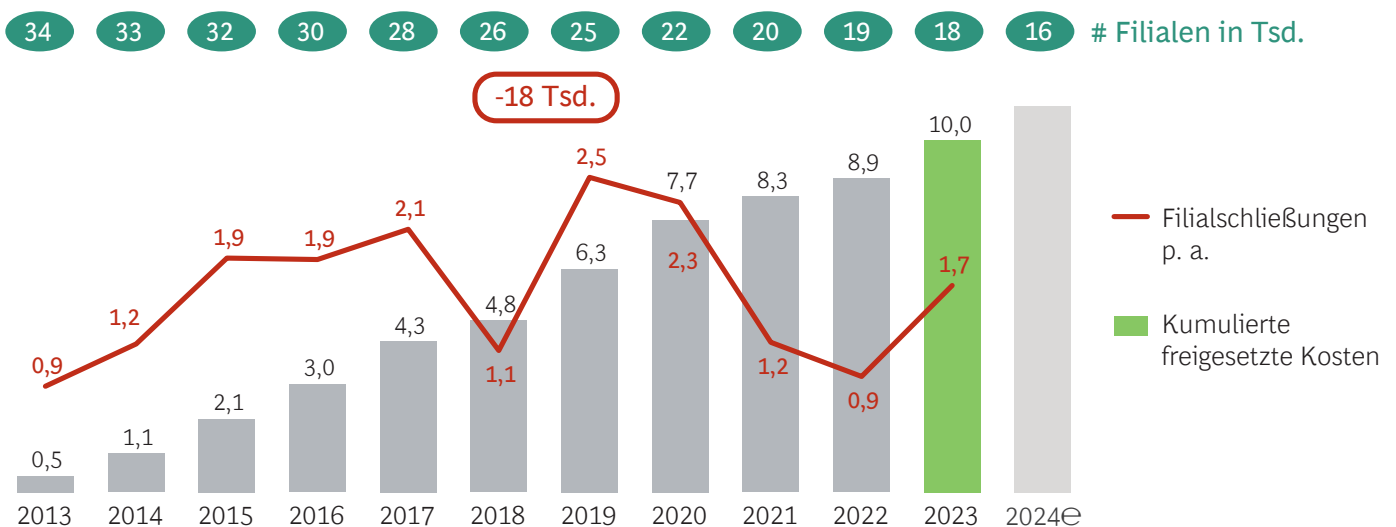
Re-Allokation jedoch häufig ausgeblieben oder nur unzureichend erfolgt.

Die Folgen zeigen sich deutlich in den Abschlusszahlen traditioneller Häuser: Während Abschlüsse über persönliche Kanäle in den letzten fünf Jahren teils zweistellig zurückgegangen sind, konnte der Anteil digitaler Abschlüsse nur begrenzt steigen. Viele digitale Interaktionen enden noch immer nicht in vollständig digitalen Abschlüssen. Das Wachstum digitaler Erträge von jährlich rund 6 % geht damit zunehmend an den Filialbanken vorbei – und kompensiert zugleich nicht den Rückgang im Filialgeschäft.

ABBILDUNG 6

Anzahl Filialschließungen und dadurch freigesetzte Kosten 2013 – 2024

Filialschließungen p. a. in Tsd. und kumulierte freigesetzte Kosten in Mrd. EUR



Quelle: Bankstellenstatistik Deutsche Bundesbank, BCG Analyse



3 Digitale Vertriebsfähigkeit aufbauen – oder den Markt verlieren

Das Zeitfenster schließt sich, während neue Wettbewerber strukturell im Vorteil sind

Traditionelle Banken müssen zu den Digitalbanken aufschließen und ihre Marktmacht nutzen, bevor es zu spät ist – denn digitale Spieler drängen mit ganz anderen Strukturen und damit deutlich geringeren Stückkosten massiv in den Markt

In den kommenden Jahren wird es im Retail Banking klare Gewinner und Verlierer geben. Noch verfügen traditionelle Banken über erhebliche Marktmacht: Rund 80 % der deutschen Bankkunden sind weiterhin Kunde einer Filialbank.

Gleichzeitig wächst der Anteil der Kunden, deren Hauptbank eine Direkt- oder Neobank ist, dynamisch. Bereits heute liegt er bei über 25 % und wird bis 2028 auf über 35 % ansteigen. Zudem ist mit einer weiter steigenden Wechselbereitschaft zu rechnen – bis 2030 werden bis zu 15 % der Kunden jährlich ihre Kontoverbindung wechseln. In manchen Segmenten, wie beispielsweise den "Emerging Affluents", liegt der Hauptbankanteil der Filialbanken bereits heute schon unter 40 %.

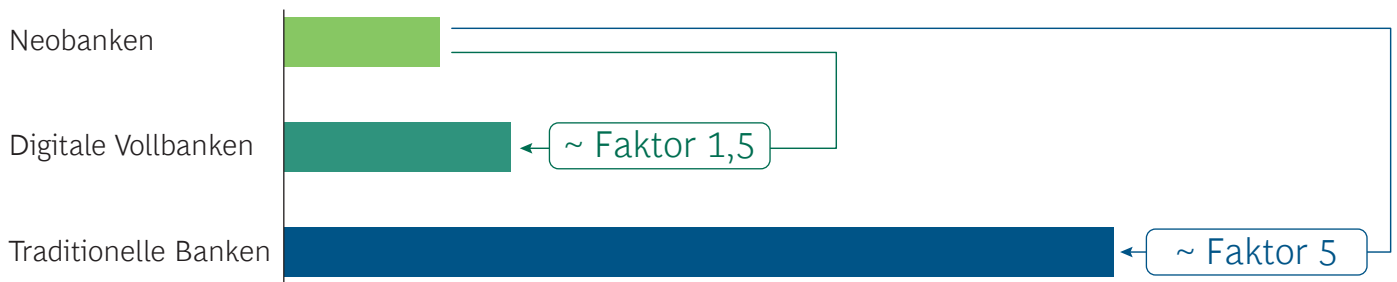
Hinzu kommt ein deutlich höherer Net Promoter Score digitaler Banken. In 2025 war dieser im Schnitt mehr als doppelt so hoch wie der traditioneller Filialbanken. Bei jungen Kun-

den bis 34 Jahre sogar um Faktor 3 höher. Klassische Institute gewinnen aktuell weder ihren Fair Share an Neukunden noch gelten sie als attraktive Option für junge Wechsler. Direkt- und Neobanken hingegen verzeichnen seit Jahren starkes Kundenwachstum – mit rund 40 % jährlichem Wachstum seit 2020. Dieses Wachstum basiert auf fundamental anderen Kosten- und Betriebsmodellen: hoch skalierbare Tech- und Ops-Plattformen, geringe Kapitalintensität und paneuropäische Skaleneffekte.

Dies spiegelt sich deutlich im Verwaltungsaufwand je Kunde wider: schon Digitalbanken liegen hier Faktor 1,5 über Neobanken, gegenüber traditionellen Banken haben global agierende Neobanken typischerweise sogar einen Kostenvorteil von Faktor 5 und mehr. Zusätzlich verschärft sich der Wettbewerb durch den Markteintritt weiterer internationaler Banken.

ABBILDUNG 7

Verwaltungsaufwand je Kunde



Quelle: BCG REBEX, BCG Analyse

Das Zielbild: Ein echter "Digital Sales & Engagement Muscle"

Trotz des hohen Wettbewerbsdrucks ist es noch nicht zu spät. Es bleibt ein sehr begrenztes Zeitfenster, in dem traditionelle Banken ihr Geschäfts- und Betriebsmodell neu ausrichten können, um am zukünftigen Ertragswachstum im Retail Banking zu partizipieren und einer weiteren Abwanderung ihrer Kunden entgegenzuwirken. Der Aufbau eines Digital Sales & Engagement Muscle ist dabei kein optionales Add-on, sondern die zentrale strategische Antwort auf den Strukturwandel

Filialbanken müssen jetzt aufholen und den digitalen Vertrieb als wirklich integralen Bestandteil ihres Geschäftsmodells etablieren. Ziel ist es, digitale Kanäle nicht länger primär als Serviceplattformen zu betreiben, sondern sie systematisch zur Kundengewinnung, Aktivierung und Monetarisierung zu nutzen.

Ein Digital Sales & Engagement Muscle beschreibt genau dieses Zielbild: ein Vertriebsmodell, das die stark gestiegene Anzahl digitaler Touchpoints konsequent nutzt, um relevante Kundeninteraktionen zu erzeugen, Abschlüsse zu skalieren und die Kundenbeziehung über den gesamten Lebenszyklus hinweg zu vertiefen. Dafür müssen Banken sieben zentrale Handlungsfelder adressieren, die den

digitalen Vertrieb entlang der gesamten Customer Journey strukturieren – von der Reichweite über Engagement bis hin zum Abschluss.

Entscheidend ist dabei nicht die isolierte Umsetzung einzelner Maßnahmen, sondern deren konsequente Verzahnung zu einem schlagkräftigen Gesamtmodell. Nur so lassen sich aktuell noch bestehende strukturelle Vorteile – insbesondere die große Kundenbasis und das Vertrauen in etablierte Marken – in nachhaltige digitale Vertriebsserfolge übersetzen. Dabei ist wichtig, dass nicht aus jeder Filialbank ein Attacker Challenger werden muss und darf – es gilt vielmehr das Geschäftsmodell zukunftssicher auszurichten.

Sieben zentrale Handlungsfelder



Um die strukturellen Vorteile der Wettbewerber zu egalieren, digitalen Vertrieb in relevanter Größenordnung zu ermöglichen und wirtschaftlich zu skalieren, müssen Banken mehrere Voraussetzungen gleichzeitig erfüllen

- Eine sehr effiziente Kundenakquise mit Kosten von unter 50 EUR pro Neukunde,
- Einen hochgradig effizienten Kundenservice mit einem Cost-to-Serve von unter 1 EUR pro Kunde und Monat,
- Skalierbare IT- und Operations-Plattformen, die Fixkostendegression erlauben,

- Durchgängig digitalisierte Front-to-Back-Prozesse, um Medienbrüche und manuelle Aufwände zu eliminieren,
- Klare Differenzierungsmerkmale, die über Preis hinausgehen und Kundenwachstum nachhaltig stützen

Ohne diese operativen Voraussetzungen bleibt digitaler Vertrieb fragmentiert, teuer und nicht skalierbar – selbst bei hoher digitaler Reichweite.

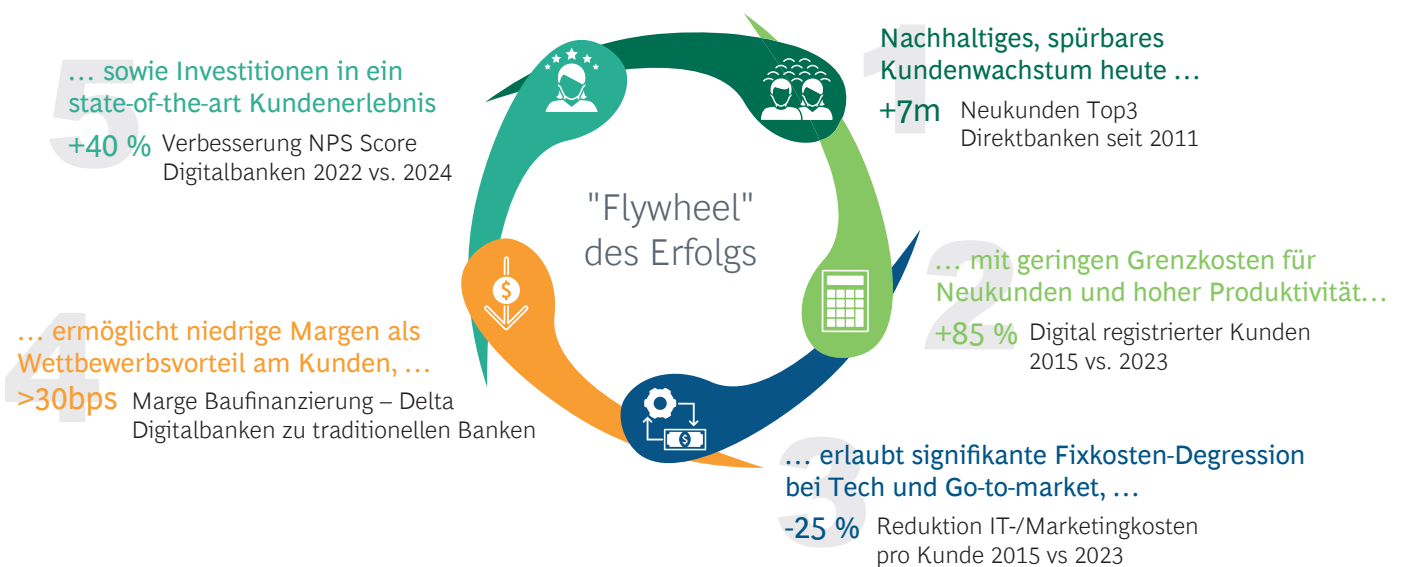
Das Flywheel des digitalen Erfolgs

Digitale Vorreiter haben früh ein selbstverstärkendes Wachstumsmodell etabliert. Nachhaltiges Kundenwachstum entsteht dort mit geringen Grenzkosten für Neukunden und hoher operativer Produktivität. Diese Produktivität ermöglicht signifikante Fixkostendegression bei Technologie und Marktzugang, schafft Spielraum für wettbewerbsfähige Margen und erlaubt kontinuierliche Investitionen in ein überzeugendes Kundenerlebnis.

Genau diese Investitionen treiben wiederum weiteres Kundenwachstum – und setzen das "Flywheel" erneut in Bewegung. Für traditionelle Banken bedeutet dies: Der Aufbau eines "Digital Sales & Engagement Muscle" ist die Voraussetzung, um dieses Wachstumsmodell selbst in Gang zu setzen und das verbleibende Zeitfenster aktiv zu nutzen.

ABBILDUNG 9

"Flywheel" des Erfolgs



Quelle: BCG REBEX

Über die Autoren



Holger Sachse

ist Managing Director und Senior Partner im BCG-Büro Düsseldorf.

Sie können ihn kontaktieren unter sachse.holger@bcg.com



Achim Ruckensteiner

ist Managing Director und Partner im BCG-Büro Wien.

Sie können ihn kontaktieren unter ruckensteiner.achim@bcg.com



André Wenske

ist Managing Director und Partner im BCG-Büro Frankfurt.

Sie können ihn kontaktieren unter wenske.andre@bcg.com



Marc Schalück

ist Partner im BCG-Büro Düsseldorf.

Sie können ihn kontaktieren unter schalueck.marc@bcg.com.



Maximilian Schön

ist Partner & Associate Director im BCG-Büro München.

Sie können ihn kontaktieren unter schoen.maximilian@bcg.com



Jasper Barth

ist Principal im BCG-Büro Hamburg.

Sie können ihn kontaktieren unter barth.jasper@bcg.com



Rasmus Mumme

ist Principal im BCG-Büro Hamburg.

Sie können ihn kontaktieren unter mumme.rasmus@bcg.com

Für weiteren Kontakt

Wenn Sie die Studie und deren Ergebnisse diskutieren möchten, wenden Sie sich bitte an die Autoren.

Danksagung

Die Autoren bedanken sich für Ihre Mitwirkung bei: Dominik Bründler, Julia Busch, Alasdair Keith, Jens Müндler und Charlotte Veith.



Für weitere Informationen oder die Erlaubnis zum Nachdruck wenden Sie sich bitte direkt an BCG (permissions@bcg.com).

Unter bcg.com finden Sie aktuelle BCG-Inhalte. Dort können Sie sich auch registrieren, um E-Alerts zu diesem oder anderen Topics zu erhalten.

Folgen Sie der Boston Consulting Group auf [Facebook](#) und [X](#).

© Boston Consulting Group 2026.

Alle Rechte vorbehalten. 03/26