



Deutschlands Banken 2016: Die Stunde der Entscheider

Der deutsche Bankensektor fällt im internationalen Vergleich bei Wachstum und Rendite zurück. Radikale Kostensenkungen, eine zügige Konsolidierung und die Neuausrichtung der Geschäftsmodelle sind überfällig.

Von Walter Sinn und Dr. Wilhelm Schmudt

Über die Autoren

Walter Sinn verantwortet die Aktivitäten von Bain & Company in Deutschland. Der Betriebswirt, der seine Karriere bei der Deutschen Bank begann, ist ausgewiesener Experte im Finanzdienstleistungssektor und verfügt über mehr als 20 Jahre Beratungserfahrung im Retail-Banking, Private Wealth und Asset Management, Corporate-Banking und Kapitalmarktgeschäft.
walter.sinn@bain.com

Dr. Wilhelm Schmundt ist Partner bei Bain & Company und konzentriert sich ebenfalls auf die Beratung von Banken. Der Kapitalmarktexperte, der einen Lehrauftrag an der Universität Mannheim hält, unterstützt die Institute in der Entwicklung und Implementierung von Strategien, bei Fusionen und Übernahmen, umfassenden Transformationen und bei Restrukturierungen.
wilhelm.schmundt@bain.com

Für ihre große Unterstützung danken wir Steffen Suttner, Martin Gieca, Jana Dehne, Dr. Nikola Glusac, Dr. Christian Graf, Dr. Jan-Alexander Huber, Tim Martens, Patrick Pelster und Urban Traut. Weiteren Dank schulden wir unseren Bankenexperten aus London (Daphne Siniscalco, Justin Snyder), New York (Mike Baxter, Joe Fielding), Paris (Ada Di Marzo, Jean-Irenee Deries, Quentin Musson), Singapur (Edmund Lin), Tokio (Akito Miyakawa, Matt Sweeney) und Zürich (Stephan Erni, Matthias Memminger) sowie dem Lehrstuhl für ABWL und Unternehmensrechnung (Prof. Dr. Jannis Bischof) an der Universität Mannheim für die Kooperation bei der Analyse der internationalen Bankenmärkte.

Herausgeber Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich

Kontakt Pierre Deraëd, Marketingdirektor, Tel. +49 89 5123 1330
Leila Kunstmann-Seik, Pressesprecherin, Tel. +49 89 5123 1246

Gestaltung ad Borsche GmbH, München

Druck Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2016 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



KA-12/16-1700

Inhalt

Executive Summary	4
Internationaler Bankenvergleich: Schlusslicht Deutschland	6
Vergleich deutscher Institutsgruppen: Renditestarke Spezialisten	16
Ausblick: Entscheider gefordert	26

Executive Summary

Die Wirtschaft läuft, der Immobilienmarkt boomt, das Vermögen der Bundesbürger wächst – und dennoch darben die Banken in Deutschland. Eine auch im internationalen Vergleich schwache Eigenkapitalrendite von nur 2,3 Prozent im Jahr 2015 offenbart ihre tiefe strukturelle Krise. Es ist höchste Zeit für längst überfällige Entscheidungen.

Deutschlands Banken wachsen kaum und verdienen wenig

Erstmals wertete Bain & Company in den vergangenen Monaten die Abschlüsse Tausender Banken der sechs großen Volkswirtschaften in den führenden Währungsräumen aus: Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Japan, Schweiz und die USA. Danach verdienten die Banken in den vergangenen zehn Jahren in keinem anderen Land so wenig wie in Deutschland. Zudem wuchs die Bilanzsumme der Kreditinstitute in keinem anderen Land so langsam. Trotz globaler Finanzkrise erzielten die Banken in den USA, der Schweiz und Frankreich durchschnittliche Wachstumsraten von mehr als fünf Prozent.

Warum deutsche Banken zurückliegen

Die Analyse der Wachstums- und Renditetreiber der in- und ausländischen Institute offenbart vor allem vier Gründe für die Dauermisere:

- **Abhängigkeit vom Zinsgeschäft.** Der Anteil des Zinsüberschusses an den Einnahmen liegt in Deutschland mit 73 Prozent so hoch wie in keinem anderen Land. Damit leiden die hiesigen Banken besonders stark unter den Niedrigzinsen.
- **Nachhaltig hohe Kostenbasis.** Trotz aller Sparanstrengungen beläuft sich die Cost-Income-Ratio im Durchschnitt von 2012 bis 2015 immer noch auf 69 Prozent und übersteigt damit das Niveau etwa in den USA um sieben Prozentpunkte.

- **Langsame Anpassungsgeschwindigkeit.** Jahr für Jahr bauen die Banken zwar Mitarbeiter ab und schließen Filialen. Doch unverändert kommen hierzulande auf 100.000 Einwohner 36 Filialen, in Großbritannien sind es 14 und in den USA noch 27 – Tendenz rückläufig.
- **Fragmentierte Bankenlandschaft.** In Deutschland gibt es mit rund 1.700 Instituten fast viermal so viel Institute wie in Frankreich und mehr als zehnmal so viel wie im bevölkerungsreicheren Japan. Die Zersplitterung verhindert Skalenvorteile.

Allerdings klaffen hierzulande Welten zwischen den verschiedenen Institutsgruppen. Vor allem Spezialisten wie Automobilbanken und Direktbanken erwirtschaften mit mehr als sechs Prozent überdurchschnittliche Renditen. Die über 1.000 Volks- und Raiffeisenbanken kommen dagegen im Schnitt auf 2,9 Prozent, die 415 Sparkassen sogar nur auf 1,7 Prozent. Auch Großbanken und Bausparkassen liegen am Ende des Rendite-Rankings. Insgesamt verdienen nur fünf Prozent der insgesamt rund 1.700 Banken ihre Eigenkapitalkosten.

Die drei wichtigsten Themen für Entscheider

Der internationale Vergleich macht deutlich, dass diese Situation selbst in Zeiten verschärfter Regulierung und historisch niedriger Zinsen nicht schicksalsgegeben ist. Damit der internationale Wettbewerb nicht weiter enteilt, müssen Deutschlands Kreditinstitute handeln – und das vorrangig bei drei grundlegenden Themen: der radikalen Senkung der Kosten, der Forcierung von Übernahmen sowie der Neuausrichtung und Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle.

1. Radikale Kostensenkungen: Einsparungen von bis zu 30 Prozent erforderlich

Die Anpassung der Kostenstrukturen verträgt keinen Aufschub mehr. Nach Einschätzung von Bain ist eine strukturelle Kostensenkung um 30 Prozent beziehungsweise 25 Milliarden Euro über die nächsten zehn Jahre hinweg möglich und erforderlich. Einsparungen in dieser Dimension wären mit dem Abbau von weiteren 115.000 Arbeitsplätzen und der Schließung von 10.000 Filialen verbunden. Es gibt fünf entscheidende Stellhebel, um die Kosten in einer solchen Größenordnung zu senken:

- Automatisierung und Digitalisierung
- Reduktion der organisatorischen Komplexität
- Reduktion der Wertschöpfungstiefe
- Transformation der IT
- Senkung der Sachkosten

2. Zügige Konsolidierung: „Too small to survive“

Doch selbst mit radikalen Einsparungen werden gerade kleinere Banken ihre Renditeschwäche nicht überwinden können. Eine neue Phase der Konsolidierung ist unausweichlich. Heute stellt sich weniger die Frage des „too big to fail“ als vielmehr des „too small to comply“. Allein die Umsetzung der neuen Regelwerke in der Organisation und IT wird künftig schätzungsweise 15 bis 20 Prozent der laufenden Kosten ausmachen. Doch selbst wer diese Kosten schultern kann, muss sich der Frage stellen, ob sich nicht erst mit Zusammenschlüssen die notwendigen Skaleneffekte im Heimatmarkt, aber auch in der Eurozone erschließen lassen. Schon wenn man den aktuellen Trend fortschreibt, könnte sich die Zahl der Banken in Deutschland daher bis zum Jahr 2025 auf rund 1.200 Häuser reduzieren. Zum Vergleich: Frankreich kommt schon heute mit weniger als 500 Kreditinstituten aus, Japan mit gut 140.

Jetzt geht es um Entscheidungen, auch wenn sie den Führungskräften alles abfordern.

3. Neuausrichtung der Geschäftsmodelle: Chancen im digitalen Zeitalter

Dreh- und Angelpunkt für den künftigen Erfolg ist jedoch die Neuausrichtung der Geschäftsmodelle – und das in der Geschwindigkeit des digitalen Zeitalters. Dabei geht es für die Spezialisten vor allem um eine Schärfung ihrer Positionierung in der Nische. Die Regionalbanken wie Sparkassen und Volksbanken müssen sich auf ihre Rolle als Kunden- und Vertriebsbank konzentrieren. Bei den national und international tätigen Universalbanken geht es vorrangig um eine Fokussierung auf profitable Geschäftsfelder. Zugleich müssen alle Institutsgruppen sämtliche Möglichkeiten ergreifen, ihr Geschäft auszubauen, unter anderem mit neuen digitalen Angeboten und Services, Cross-Selling in den Filialen oder einer Vorwärtsintegration der Beratung in das Geschäft ihrer Kunden hinein. Gerade die Digitalisierung bietet den Banken neue Geschäftschancen.

Die Handlungsoptionen für Deutschlands Banken liegen damit auf dem Tisch. Jetzt geht es um Entscheidungen, auch wenn sie den Führungskräften alles abfordern. Sie müssen unverzüglich die Weichen für die Zukunft ihrer Institute stellen. Wenn sie passiv bleiben, droht das eigene Institut früher oder später zum Übernahmekandidaten zu werden. Die Institute sollten daher selbst agieren und den Wandel im Bankensektor vorantreiben. Die Stunde der Entscheider ist gekommen.

Internationaler Bankenvergleich: Schlusslicht Deutschland

In puncto Wachstum und Eigenkapitalrendite hinken deutsche Banken dem internationalen Wettbewerb seit Jahren hinterher. Der Rückstand hat strukturelle Ursachen.

Rund 6,3 Milliarden US-Dollar hat JPMorgan Chase & Co., die größte Bank in den USA, im dritten Quartal 2016 verdient. Deutschlands Branchenprimus, die Deutsche Bank, kam auf knapp 300 Millionen Euro. Zwei Zahlen, die ein Schlaglicht auf die unterschiedliche Situation der Banken auf beiden Seiten des Atlantiks werfen. Kommt zwischen New York und San Francisco der Eindruck auf, die Finanzkrise 2008 sei nie geschehen, müssen die Kreditinstitute hierzulande unverändert kämpfen.

In keinem anderen Land fiel das Wachstum der Banken so schwach aus wie in Deutschland.

Deutschlands Banken fallen zurück

Wie die Großen, so die Kleinen. Auch im Gesamtmarkt klafft eine Lücke zwischen der wirtschaftlichen Situation der Banken in Deutschland und der in den USA – und zu anderen wichtigen Bankenmärkten. Erstmals hat Bain untersucht, wie sich Wachstum, Erträge und Kosten des Bankensektors in Frankreich, Großbritannien, Japan, der Schweiz, den USA sowie Deutschland – und damit in den führenden fünf Währungsräumen weltweit – seit 2004 entwickelt haben. Das Fazit: In keinem anderen Land fiel das Wachstum der Banken so schwach aus wie hierzulande. Trotz immer niedrigerer Zinsen stieg in Deutschland etwa die Kreditvergabe an Firmenkunden zuletzt nur in homöopathischen Dosen. Zugleich fällt es den Instituten in keinem anderen Land so schwer, eine auskömmliche Rendite zu erwirtschaften.

Zwischen 2004 und 2015 wuchs die kumulierte Bilanzsumme deutscher Banken im Schnitt um 1,3 Prozent pro Jahr. 2015 schrumpfte sie sogar um 2 Prozent. Immerhin gibt es Wachstum, ließe sich angesichts des zwischenzeitlichen Einbruchs 2008 argumentieren. Doch die Banken in den USA, dem Epizentrum der globalen Finanzkrise, legten im gleichen Zeitraum um durchschnittlich 5,3 Prozent pro Jahr zu. Mit ähnlich hohen Wachstumsraten punkteten Schweizer und französische Institute. Briten und Japaner schafften jährlich jeweils noch mehr als 3 Prozent Zuwachs (Abb. 1).

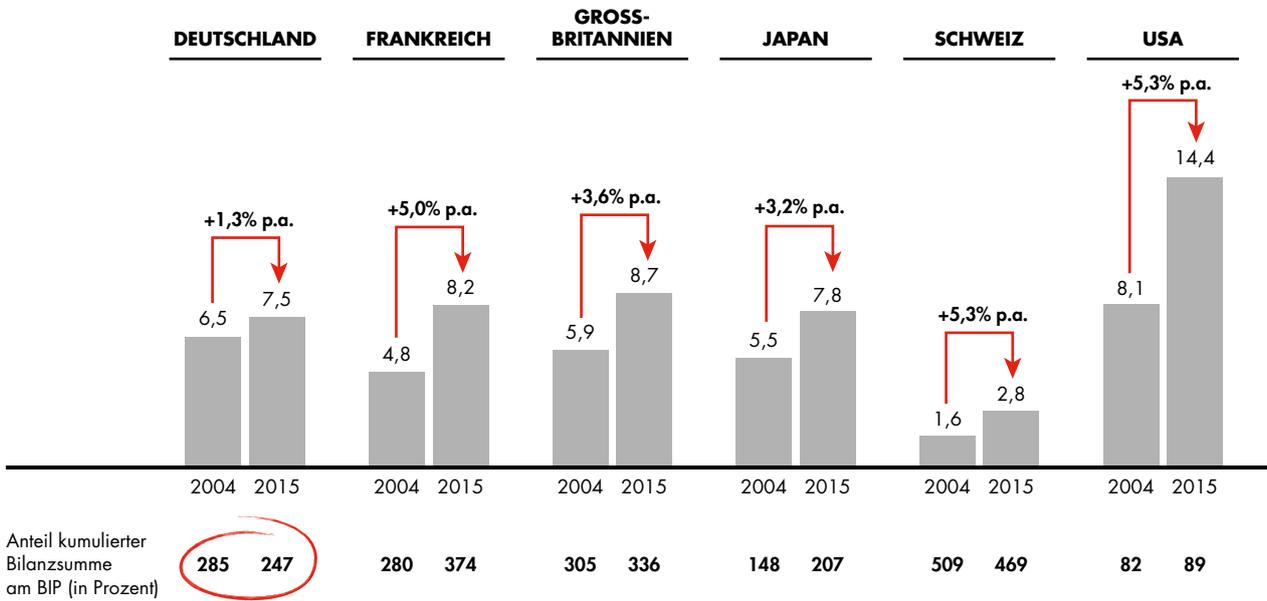
Die Konsequenz: Die Relevanz des Bankensektors für die Gesamtwirtschaft in der Exportnation Deutschland schrumpft. Belief sich der Anteil seiner kumulierten Bilanzsumme am Bruttoinlandsprodukt 2004 auf 285 Prozent, waren es im Jahr 2015 nur noch 247 Prozent. Nur in den stärker binnenorientierten USA sowie in Japan liegt dieser Anteil niedriger. Angesichts der Bandbreite der in den letzten Jahren verabschiedeten Regulierungsvorschriften, die tief in die Strukturen und Geschäftsmodelle eingegriffen haben, sollten Politik und Aufsichtsbehörden gerade mit Blick auf Basel IV darauf achten, die heimischen Banken nicht zu sehr zu strapazieren. Eine florierende Exportnation ist auf einen starken Finanzsektor angewiesen.

Eigenkapitalrendite bleibt unter internationalem Niveau

Auf Dauer muss es florierenden Banken auch gelingen, ihre Eigenkapitalkosten zu verdienen. An dieser Stelle gibt es in Deutschland erhebliche Defizite. Die Eigenkapitalrendite nach Steuern lag hierzulande in den Nachkrisenjahren 2012 bis 2015 im Schnitt bei gerade einmal 2 Prozent. Im seit Jahrzehnten von Niedrigzinsen gebeutelten Japan waren es immerhin 4 Prozent, in Frankreich und der Schweiz 5 Prozent. Einsamer Spitzenreiter waren die US-Institute mit durchschnittlich

Abbildung 1: Relevanz des deutschen Bankensektors nimmt ab

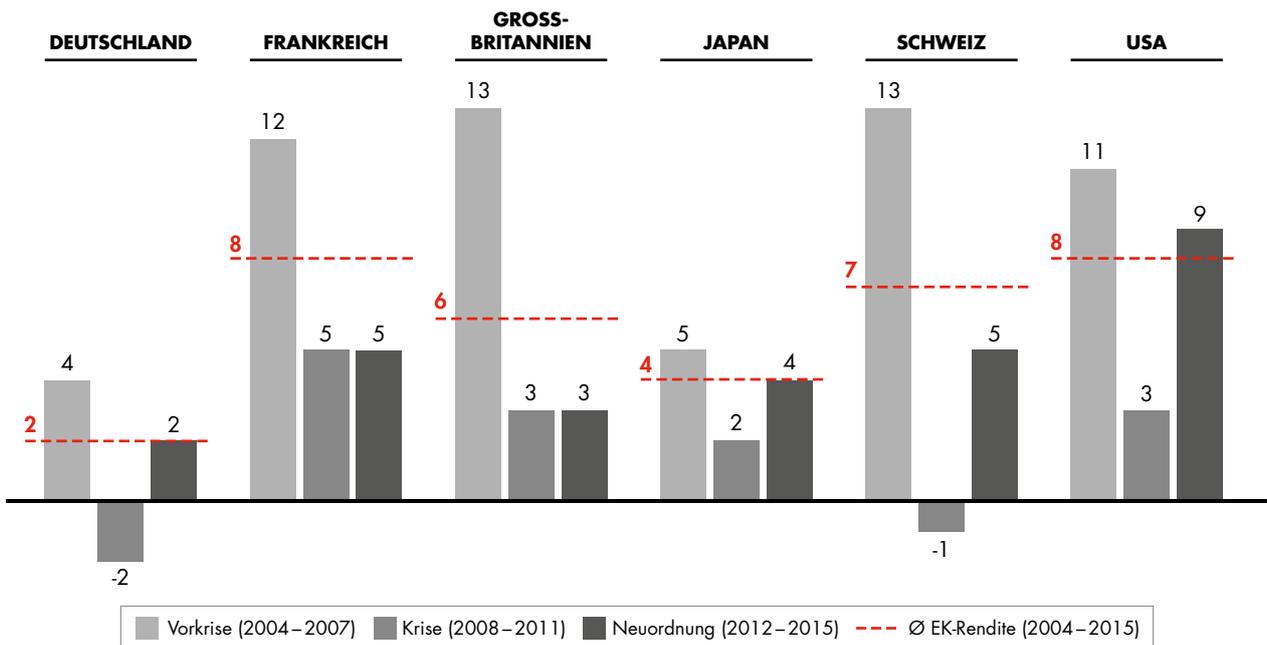
Bilanzsumme (in Billionen Euro)



Quellen: Deutsche Bundesbank, Banque de France, Bankscope, Japanese Bankers Association, FDIC, Worldbank

Abbildung 2: Renditen nachhaltig unter internationalem Niveau

Eigenkapitalrendite nach Steuern (in Prozent)



Quellen: Deutsche Bundesbank, Banque de France, Bankscope, Japanese Bankers Association, FDIC, Bankscope

Abbildung 3: Amerikanische Banken sind Renditekönige

Alle Angaben in Prozent als Verhältnis der jeweiligen Kennzahl zum durchschnittlichen Eigenkapital, Ø 2012–2015

	DEUTSCH- LAND	FRANK- REICH	GROSS- BRITANNIEN	JAPAN	SCHWEIZ	USA
Zinsüberschuss	21	21	16	11	14	25
Provisionsüberschuss	7	9	8	3	14	13
Ergebnis Handelsbest. & Sonstiges Ergebnis	1	7	9	3	9	2
Rohhertrag	29	37	32	17	37	41
Verwaltungsaufwand	20	24	23	9	25	25
<i>Cost/Income-Ratio</i>	69	65	70	54	68	62
Teilbetriebsergebnis	9	13	10	8	12	15
Bewertungsergebnis	-3	-4	-4	-1	-8	-2
Betriebsergebnis	6	9	6	6	4	13
Ausserordentlicher Ertrag	-2	-1	-2	0	3	0
Jahresüberschuss vor Steuern	4	8	4	6	6	13
Steuern	2	3	2	2	1	4
Jahresüberschuss nach Steuern (RoE)	2	5	3	4	5	9

Quellen: Deutsche Bundesbank, Banque de France, Bankscope, Japanese Bankers Association, FDIC, Bankscope

9 Prozent. Selbst bei Erweiterung des Betrachtungszeitraums bessert sich das Bild nicht. In keinem anderen Land haben die Banken in den Vorkrisenjahren 2004 bis 2007, während der Krise 2008 bis 2011 und in den Jahren danach eine so geringe Rendite erwirtschaftet wie in Deutschland. Wären hierzulande 2004 theoretisch 100 Euro in Banken investiert worden, wären damit pro Jahr ganze 2 Euro erwirtschaftet worden – in den USA wären es im gleichen Zeitraum 8 Euro, in Japan noch 4 Euro gewesen. Zudem gelang es Banken bisher nur in diesen beiden Ländern, an die Höhe der Eigenkapitalrendite vor der Finanzkrise heranzukommen (Abb. 2).

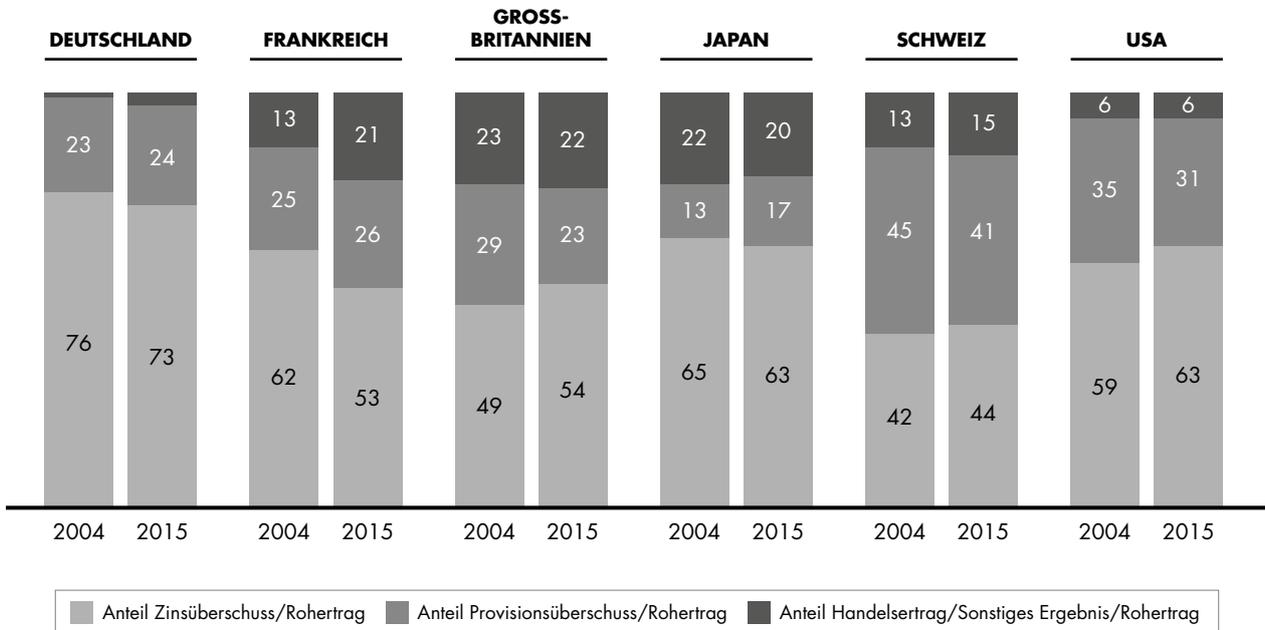
Untersucht man die Einflussfaktoren auf die Eigenkapitalrendite, wird eines deutlich: Der Renditerückstand der deutschen Institute resultiert im Wesentlichen aus dem operativen Geschäft. Andere Faktoren wie außerordentliche Ergebnisse und Veränderungen im Eigenkapital sind nachrangig. Und selbst ein vergleichsweise gutes Bewertungsergebnis der hiesigen Institute reicht nicht aus, ihre Defizite beim Rohhertrag und Teilbe-

Untersucht man die Einflussfaktoren auf die Eigenkapitalrendite, wird eines deutlich: Der Renditerückstand der deutschen Institute resultiert im Wesentlichen aus dem operativen Geschäft.

triebsergebnis auszugleichen. Zwar mussten sie in den vergangenen Jahren in ihren Büchern geringere Abschreibungen als ihre Wettbewerber in Frankreich, Großbritannien und der Schweiz vornehmen. Doch ohne diesen Sondereffekt fällt der Renditerückstand noch deutlicher aus. Einem prozentualen Anteil des Teilbetriebsergebnisses am Eigenkapital deutscher Banken von 9 Prozent steht in der Schweiz ein vergleichbarer Wert von 12 Prozent, in Frankreich sogar von 13 Prozent gegenüber. Im Durchschnitt verdienen

Abbildung 4: Erträge ausländischer Banken besser diversifiziert

Angaben in Prozent



Quellen: Deutsche Bundesbank, Banque de France, Bankscope, Japanese Bankers Association, FDIC, Bankscope

die Banken damit auf der anderen Seite des Rheins im operativen Geschäft erheblich mehr als deutsche Institute (Abb. 3).

Deutsche Banken stark abhängig vom Zinsüberschuss

Eine wesentliche Ursache hierfür liegt im Ertragsmix der Banken in Deutschland. Der Anteil des Zinsüberschusses am Rohertrag belief sich 2015 bei ihnen im Durchschnitt auf 73 Prozent. In Frankreich waren es 53 Prozent, in der Schweiz gar nur 44 Prozent. Traditionell finanzieren sich deutsche Unternehmen mehr über Bankkredite und weniger über den Kapitalmarkt. Zudem ist es den hiesigen Instituten nicht gelungen, ihre Ertragsbasis über den allerdings historisch bedingt niedrigen Provisionsüberschuss in ausreichendem Maß zu stabilisieren. Damit leiden sie jetzt erheblich stärker als ausländische Wettbewerber unter der Niedrigzinspolitik und Geldschwemme der Zentralbanken (Abb. 4).

Im Zinsgeschäft selbst konnten die deutschen Banken ihre Margen, wenn auch auf niedrigem Niveau, weitgehend behaupten. Die Zinsspanne, die in den 1990er-Jahren noch heute traumhaft anmutende 2 Prozent erreichte, fiel in Deutschland seit dem Vorkrisenjahr 2004 lediglich um einen Zehntelprozentpunkt auf nun durchschnittlich 1,2 Prozent. Damit lag sie höher als in den anderen europäischen Ländern. Japanische Banken verloren im Zehnjahreszeitraum 33 Prozent und erreichen heute nur noch eine Marge von 0,8 Prozent. Bei deutschen Banken beläuft sich dadurch der Beitrag des Zinsüberschusses im Verhältnis zum Eigenkapital immerhin noch auf 21 Prozent. In Japan ist er in den Jahren 2012 bis 2015 im Schnitt auf 11 Prozent abgerutscht. Mit Blick auf die Zinsspanne wird auch deutlich, warum die US-Banken so gut dastehen. Diese lag dort 2015 bei durchschnittlich 2,7 Prozent – das Ergebnis einer deutlich höheren Pricing-Disziplin und im Sinne risikoadäquater Zinssetzung ein Vorbild für andere Märkte.

Schwaches Provisionsgeschäft

Während der Renditebeitrag des Zinsgeschäfts der deutschen Banken noch im internationalen Mittelfeld liegt, belegen sie mit ihrem Beitrag des Provisionsüberschusses zur Eigenkapitalrendite von nur 7 Prozent den vorletzten Platz. Schlechter schneiden hier nur die japanischen Banken mit 3 Prozent ab. In den USA und der Schweiz werden im Provisionsgeschäft mit 13 beziehungsweise 14 Prozent fast doppelt so hohe Werte erreicht.

Dies ist nicht zuletzt ein Ergebnis des langjährigen Kampfes um Kunden und Marktanteile mit kostenlosen Girokonten und kostenlosen Beratungsleistungen. Dabei geriet in Deutschland das Verhältnis zwischen den Kosten für die Kundengewinnung und den Ertragspotenzialen dieser Kunden teils völlig aus dem Gleichgewicht. Erst jetzt, im siebten Jahr der Niedrigzinsen, beginnen auch hiesige Banken ausländischen Vorbildern zu folgen und ihre Dienstleistungen flächendeckend zu bepreisen.

Für den höheren Anteil des Handelsertrags bei den internationalen Instituten zeichnen vor allem ein größerer Anteil an Sicherungsgeschäften sowie zum „Fair Value“ bewertete Staatsanleihen und strukturierte Produkte verantwortlich.

Deutlicher Personal- und Filialabbau in Deutschland

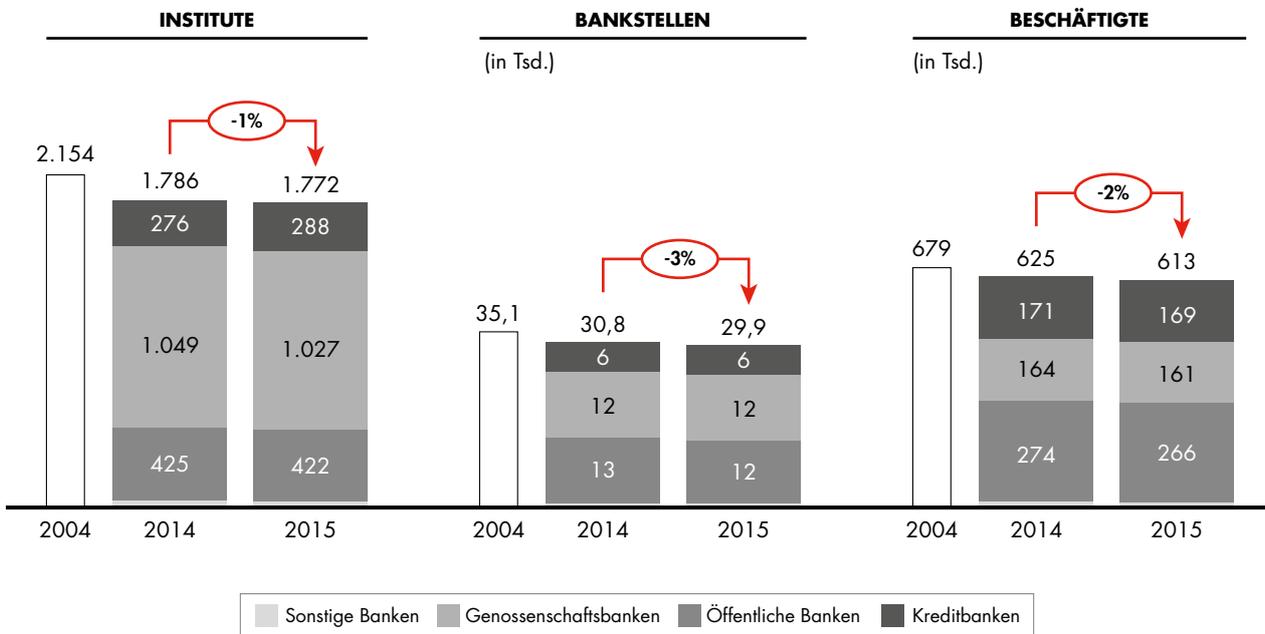
Nach der globalen Finanzkrise galt das Hauptaugenmerk vieler deutscher Banken erst einmal der Aufwandsseite. Dort ist im internationalen Vergleich auf den ersten Blick tatsächlich viel passiert. So sank die Zahl der Beschäftigten von 679.000 im Jahr 2004 auf 613.000 im Jahr 2015 – immerhin ein Rückgang von 10 Prozent. Im gleichen Zeitraum hielten Institute beispielsweise in Frankreich ihre Belegschaft mehr oder minder konstant oder stockten sie wie in Japan und in der Schweiz sogar auf. Japanische Häuser etwa beschäftigten 2015 mit 297.000 Mitarbeitern 3 Prozent mehr als 2004. Dabei kommt das bevölkerungsreichere Land aber nach wie vor mit nicht einmal halb so vielen Bankern aus wie Deutschland.

Nach der globalen Finanzkrise galt das Hauptaugenmerk vieler deutscher Institute erst einmal der Aufwandsseite.

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei den Filialen. Deutsche Banken haben ihr Filialnetz von 2004 bis 2015 um 15 Prozent gestrafft. Von 35.000 Filialen bestehen heute nur noch knapp 30.000 (Abb. 5). In Japan blieb die Zahl unverändert. Dort aber gibt es insgesamt nur 14.000 Filialen – im Vergleich zu Deutschland weniger als die Hälfte. Noch augenfälliger wird der Unterschied, wird die Zahl der Filialen ins Verhältnis zur Bevölkerung gesetzt. In Deutschland kommen auf 100.000 Einwohner immer noch 36 Filialen. In Japan sind es nur 8, in Großbritannien 14 und im Flächenland USA, in dem ebenfalls ein umfangreicher Rückbau des Filialnetzes eingesetzt hat, 27. Lediglich in Frankreich und der Schweiz werden mit 58 beziehungsweise 41 Filialen höhere Werte als hierzulande erreicht.

Im Ergebnis erreichen die deutschen Banken damit eine Cost-Income-Ratio von 69 Prozent und liegen damit nahezu auf dem Niveau der Schweiz (68 Prozent) und Großbritanniens (70 Prozent). Allerdings sind beide Länder deutlich ertragsstärker und erzielen einen Rohertrag von 37 beziehungsweise 32 Prozent im Verhältnis zum Eigenkapital. Deutschland kommt nur auf 29 Prozent. Noch schlechter stehen die deutschen Häuser im Vergleich zu Frankreich und den USA da, wo eine bessere Ertragssituation mit einer niedrigeren Cost-Income-Ratio von 65 beziehungsweise 62 Prozent einhergeht. Im ertragsschwachen Japan, wo der Beitrag des Rohertrags zur Eigenkapitalrendite nur 17 Prozent beträgt, sind seit mehr als 20 Jahren Niedrigzinsen Alltag und die Strukturen wurden entsprechend angepasst. Der Verwaltungsaufwand im Verhältnis zum Eigenkapital beläuft sich in dem hochkonzentrierten Markt auf nur 9 Prozent, was einer Cost-Income-Ratio von nur 54 Prozent entspricht.

Abbildung 5: Deutlicher Personal- und Filialabbau in Deutschland



Anm.: Kreditbanken inklusive Finanzcenter Postbank AG, keine Berücksichtigung Partnerfilialen Deutsche Post
 Quellen: Deutsche Bundesbank, Bain-Analyse

Der zersplitterte Bankenmarkt in Deutschland schürt den Wettbewerb und drückt die Profitabilität.

Herausfordernde Struktur: Banksystem mit drei Säulen stößt an Grenzen

Der Vergleich mit den japanischen, aber auch mit anderen ausländischen Instituten offenbart die Schwächen des deutschen Markts mit seinem ungünstigen Ertragsmix, den sichtbar werdenden Folgen des Niedrigzinsumfelds und eines herausfordernden Provisionsgeschäfts sowie hohen Strukturkosten. Unverändert prägt den Markt ein System mit drei Säulen, in dem nicht alle Banken allein dem Ziel der Renditemaximierung gehorchen. Auf die Top-5-Institute entfallen in diesem Umfeld lediglich 44 Prozent der kumulierten

Bilanzsumme aller Banken. In der Schweiz liegt dieser Anteil bei 48, in den USA bei 54 Prozent. Japan kommt sogar auf 75 Prozent, Großbritannien und Frankreich bewegen sich bei 76 beziehungsweise 85 Prozent.

Der zersplitterte Bankenmarkt in Deutschland schürt den Wettbewerb und drückt die Profitabilität. So existieren hierzulande noch immer 1.772 Kreditinstitute, während es in Frankreich nur noch 467, in Großbritannien nur 362, in der Schweiz 266 und in Japan 141 Bankhäuser gibt. Die Vielzahl der Banken erschwert eine tiefgreifende Veränderung bestehender Kostenstrukturen. Die kleinteilige Struktur erweist sich nicht zuletzt bei der Digitalisierung oft als Hemmschuh. Zwar ist bei den Rechenzentren und den Produkteinheiten mittlerweile ein Trend in Richtung Zentralisierung erkennbar. Doch am Frontend herrscht Wildwuchs. Während einige Institute hier vorpreschen, zögern andere mit einer durch greifenden Digitalisierung. Zu häufig richtet sich die Innovationsgeschwindigkeit nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner.

Frankreich punktet mit genossenschaftlichen Großbanken

Tiefgreifende Veränderungen lassen sich in konsolidierten Märkten erheblich leichter durchsetzen. In den vergangenen Jahren gab es hier in vielen Ländern deutliche Fortschritte. In Frankreich sank beispielsweise die Zahl der Institute seit 2004 um 48 Prozent. Besonders interessant ist ein Blick auf den genossenschaftlichen Sektor. Dort existieren nach dem Zusammenschluss der Groupe Banque Populaire und der Groupe Caisse d'Espargne zur BPCE im Jahr 2009 noch drei Großbanken – und die verdienen im Durchschnitt immerhin eine Eigenkapitalrendite nach Steuern von mehr als 6 Prozent. BPCE, Crédit Agricole und Crédit Mutuel bündeln unter ihrem Dach die regional aktiven Institute. Hinzu kommen Töchter, unter anderem für Vermögensverwaltung und Investmentbanking.

Zentrale Steuerung: Regionalinstitute in der Schweiz und Österreich

In der Schweiz liegt die durchschnittliche Eigenkapitalrendite der dortigen Raiffeisenbanken mit mehr als 6 Prozent ebenfalls deutlich über dem deutschen Niveau. Dort übernimmt die Raiffeisen Schweiz Genossenschaft die strategische und finanzielle Steuerung sowie das gruppenweite Liquiditätsmanagement der 270 lokal aktiven Raiffeisenbanken und generiert auf diese Weise Skalenvorteile. Im Nachbarland Österreich erleidet dies die Erste Bank für die knapp 50 Sparkassen. Die dortige Sparkassenorganisation bündelte bereits in den 1990er-Jahren ihre Kräfte. Ähnlich den deutschen Landesbanken ist seitdem die Erste auch für große Firmenkunden und das Auslandsgeschäft verantwortlich. Lokale Verwurzelung der Sparkassen und globale Ausrichtung im Corporate-Banking lassen sich damit unter einem Dach darstellen.

US-Großbanken treiben Konsolidierung voran

Auch im US-Markt, in dem die Umsetzung des Trennbankensystems bereits weit vorangeschritten ist, läuft die Konsolidierung auf vollen Touren. Seit 2004 ging

die Zahl der Banken um 31 Prozent auf nun 6.182 Institute zurück. Motor der Konsolidierung sind die Großbanken. Vor allem die Übernahmen infolge der Finanzkrise 2008 erhöhten ihr Gewicht. Aus den Zwängen einer jahrzehntelangen Regulierung befreit, entwickeln sie sich seit der Jahrtausendwende immer stärker zu Finanzdienstleistern. Die Krise 2008/2009 konnte diese Entwicklung nicht stoppen. Im Gegenteil: Anders als in Europa griff der US-amerikanische Staat beherzt ein, zwang die Institute im Rahmen des „Troubled Asset Relief Program“ zu einer umfassenden Rekapitalisierung und nahm ihnen im großen Umfang notleidende Engagements ab. Dies bildete vor allem für die größeren Institute die Basis, sich in den Folgejahren neu ausrichten zu können. Gleichzeitig nutzten sie die Möglichkeiten des digitalen Zeitalters. Die großen europäischen Banken hinken ihnen nun mehrere Jahre hinterher und müssen sich auch daher mit niedrigen Renditen zufriedengeben.

Länderübergreifende Zusammenschlüsse in Europa

Während die US-Banken auf einem Kontinent agieren können, sehen sich ihre europäischen Wettbewerber 47 nationalen Märkten gegenüber. Viele scheuen derzeit noch den Blick über die Landesgrenzen hinweg – zu tief sitzt der Schock insbesondere des ABN Amro-Desasters. Einer der Beteiligten, die Banco Santander, demonstriert jedoch, dass man auch nach 2008 außerhalb des eigenen Marktes Erfolg haben kann: mit fokussierten Geschäftsmodellen, die ein Kundenbedürfnis erfüllen, sowie einer weitreichenden Zentralisierung des Backends. Auf einem ähnlichen Pfad bewegen sich im deutschen Markt die ING Group und BNP Paribas – die Niederländer betreiben mit der ING DiBa mittlerweile Deutschlands kundenstärkste Direktbank, die Franzosen verfügen mit der Consorsbank über den größten Onlinebroker. Auch deutsche Institute blieben in der Vergangenheit nicht untätig – und das gilt nicht nur für die Deutsche Bank. Die Commerzbank hat mit der mBank in Polen eine Tochter mit einer starken Verankerung im Privatkundengeschäft, die sich mittlerweile als Leuchtturm in der Digitalisierung von Geschäftsmodellen etabliert hat.

Während die US-Banken auf einem Kontinent agieren können, sehen sich ihre europäischen Wettbewerber 47 nationalen Märkten gegenüber.

Neue Strukturen erleichtern Umsetzung neuer Geschäftsmodelle

Die Konsolidierung innerhalb des Bankensektors kann also auf unterschiedliche Weise erfolgen: innerhalb einer Institutsgruppe, innerhalb eines Landes oder über Landesgrenzen hinweg. In jedem Fall geht es um Skalenvorteile und damit eine bessere Basis, um die Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle voranzutreiben. Dass in Deutschland nun die Stunde der Entscheider schlagen muss, macht die nachfolgende Analyse der Ertragslage sämtlicher Institutsgruppen mehr als deutlich.



Japan

Der enorme Wert von Skaleneffekten

Konzentration (Anteil Top 5 an kumulierter Bilanzsumme 2015)		75%
Eigenkapitalquote		2015 5,2%
Anzahl Institute	2004 154	2015 141
Anzahl Filialen (in Tsd.)	14	14
Anzahl Mitarbeiter (in Tsd.)	288	297

Der japanische Markt ist hochkonsolidiert. 75 Prozent der kumulierten Bilanzsumme entfallen auf fünf Institute, darunter die drei Megabanken Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Sumitomo Mitsui Banking Corporation und die Mizuho Bank. Die daraus resultierenden Skalenvorteile zeigen sich insbesondere bei der Cost-Income-Ratio. Mit 54 Prozent liegt sie weit unter dem Niveau in anderen Märkten. Doch auch wenn sie deutlich profitabler als andere internationale Großbanken wirtschaften, sind es nicht die Megabanken, die mit den höchsten Renditen in dem seit Jahrzehnten von Niedrigzinsen gebeutelten Land glänzen. An der Spitze stehen vielmehr Anbieter mit bankfremden Eigentümern, in der Regel Groß- und Einzelhändler wie zum Beispiel AEON oder Rakuten. So ist die AEON-Bank eine Tochter eines großen Betreibers von Einkaufszentren und kann dadurch ihre Filialen an hochfrequentierten Orten betreiben. Rakuten fungiert als Konsumentenfinanzierer im Onlineshoppingportal des Mutterkonzerns. Noch eine zweite Institutsgruppe kann sich in Japan vor die traditionell profitabel arbeitenden Megabanken schieben: Es sind mittelgroße Universalbanken wie die im Ausland weitgehend unbekannt Resona Group. Diese Häuser konzentrieren sich auf Privatkunden sowie kleine und mittlere Unternehmen und verfügen über die notwendige Größe, um dieses kleinteilige Geschäft effizient zu betreiben.

USA

Heimat der Renditekönige

Konzentration (Anteil Top 5 an kumulierter Bilanzsumme 2015)	54%	
Eigenkapitalquote	2015 11,3%	
Anzahl Institute	2004 8.976	2015 6.182
Anzahl Filialen (in Tsd.)	79	87
Anzahl Mitarbeiter (in Tsd.)	2.097	2.034

International sorgen vor allem die Gewinne der fünf großen Investmentbanken und der damit zum Teil verbundenen Großbanken für Aufsehen. Doch auch in der Fläche können die US-Institute die internationale Konkurrenz abhängen. Auf den ersten Blick ist das ein erstaunliches Phänomen, denn nach wie vor gibt es im Binnenland Tausende kleiner Institute mit einer Handvoll Filialen. Diese aber verstehen es offenkundig besser als ihre europäischen Pendants, mit einem hohen Maß an Kundenorientierung, mit Pricing-Disziplin und einer Beschränkung auf profitable Geschäftsfelder im Markt zu bestehen. Gleichzeitig konnten sie verhindern, dass sich Vergleichsportale und Aggregatoren in gleichem Maß wie in Deutschland an der Kundenschnittstelle festsetzen. Eine wichtige Rolle übernehmen im US-Finanzsystem traditionell auch die großen Kreditkartenspezialisten, die Automobilbanken und die Vermögensverwalter. Spezialisten wie Charles Schwab zeigen seit Jahren, wie sich selbst im digitalen Zeitalter in Konkurrenz zu Fintechs eine hohe Rendite erwirtschaften lässt. Für die Broker wie für viele andere US-Banken ist die Nähe zum Epizentrum der digitalen Revolution, dem Silicon Valley, Fluch und Segen zugleich. Zum einen mussten sie sich früher Angriffen branchenfremder Anbieter wie PayPal erwehren. Zum anderen aber profitieren sie von der Offenheit ihrer Kunden für digitale Dienste und konnten so früher als andere deren Effizienzvorteile nutzen. Mittlerweile verwenden 13 Prozent der US-Amerikaner, die für die Abwicklung der immer noch populären Scheckgeschäfte tief in die Tasche greifen müssen, ihr Smartphone nicht mehr nur für Routinetransaktionen oder Kontoabfragen, sondern auch für Produktkäufe bei Banken. In Deutschland liegt dieser Anteil lediglich halb so hoch.

Frankreich

Wo genossenschaftliche Institute mit hohen Renditen glänzen

Konzentration (Anteil Top 5 an kumulierter Bilanzsumme 2015)	85%	
Eigenkapitalquote	2015 4,9%	
Anzahl Institute	2004 897	2015 467
Anzahl Filialen (in Tsd.)	39	38
Anzahl Mitarbeiter (in Tsd.)	411	408

Jede zweite Bank schloss in Frankreich seit 2004 ihre Pforten. In keinem anderen großen Industrieland hatte die Konsolidierung des Banksektors in den vergangenen gut zehn Jahren solche Ausmaße. Heute vereinen die fünf größten Banken 85 Prozent der kumulierten Bilanzsumme auf sich. Neben den beiden Großbanken BNP Paribas und Société Générale dominieren drei genossenschaftliche Großbanken den Markt: BPCE, Crédit Agricole und Crédit Mutuel. Diese zählen mit einer durchschnittlichen Eigenkapitalrendite von über 6 Prozent in den letzten Jahren auch zu den profitabelsten Institutsgruppen. Die in der Fläche sehr präsenten Häuser leiden zwar ebenfalls unter der Niedrigzinspolitik der EZB. Doch ihnen gelingt es erheblich besser, diese Schwäche mit Erträgen aus dem Provisions- und Handelsgeschäft auszugleichen. Während die genossenschaftlichen Großbanken damit ihre privatwirtschaftlichen Wettbewerber abhängen können, haben sie gegenüber den Investment- und Privatbanken das Nachsehen. Diese beiden Institutsgruppen demonstrieren in Frankreich eindrucksvoll, wie in Nischen zum Teil sogar zweistellige Eigenkapitalrenditen nach Steuern erzielt werden können.

Schweiz

Die schmerzhafteste Vertreibung aus dem Paradies

Konzentration (Anteil Top 5 an kumulierter Bilanzsumme 2015)			48%
Eigenkapitalquote	2015		6,5%
Anzahl Institute	2004	2015	
	338	266	
Anzahl Filialen (in Tsd.)	4	3	
Anzahl Mitarbeiter (in Tsd.)	116	124	

Das Bankgeheimnis machte die Schweiz über viele Jahrzehnte zu einer der Hochburgen im weltweiten Finanzsystem. Noch heute beläuft sich die kumulierte Bilanzsumme auf knapp 470 Prozent des jährlichen Bruttoinlandsprodukts und liegt damit fast doppelt so hoch wie in Deutschland. Doch mit der Weißgeldstrategie brachen härtere Zeiten für die erfolgsverwöhnte Branche an. Die mit hohen Personalkosten belasteten Vermögensverwalter litten unter der massiven Abwanderung von Kunden. Mittlerweile haben mehr als 20 Institute den Markt verlassen. Mittelfristig dürften von den aktuell über 130 Spezialisten nur 30 bis 50 überleben. Auch die beiden Großbanken sehen sich einer Zeitenwende ausgesetzt. In den Jahren nach 2008 verschob sich ihr Fokus vom Investmentbanking hin zur Vermögensverwaltung vor allem in Asien sowie auf das Retail- und Corporate-Geschäft. Unverändert kämpfen Credit Suisse und UBS aber mit einer hohen Cost-Income-Ratio und weisen auch daher im nationalen Vergleich niedrige Eigenkapitalrenditen aus. In besserer Verfassung präsentieren sich viele regionale und nationale Retail-Banken. Gerade die beiden mittelgroßen Universalanbieter Migros Bank und PostFinance glänzen mit hohen Renditen. Sie profitieren indes ebenso wie die Kantonbanken, Raiffeisenbanken und andere von dem Immobilienboom in jüngster Zeit. Doch kaum einer weiß, wie die Banken mit ihrem zum Teil noch weit verzweigten Filialnetz bei abflauernder Nachfrage nach Eigenheimen Geld verdienen wollen.

Großbritannien

Der harte Weg aus der Krise

Konzentration (Anteil Top 5 an kumulierter Bilanzsumme 2015)			76%
Eigenkapitalquote	2015		6,2%
Anzahl Institute	2004	2015	
	413	362	
Anzahl Filialen (in Tsd.)	11	9	
Anzahl Mitarbeiter (in Tsd.)	340	321	

Bei der Eigenkapitalrendite konkurrieren die britischen Banken mittlerweile mit den deutschen um den letzten Platz. In den Jahren bis 2007 ließen sie noch sämtliche ausländischen Wettbewerber mit Ausnahme der Schweiz hinter sich. Von 2004 bis 2007 wiesen sie im Schnitt eine Eigenkapitalrendite von 13 Prozent aus. Von der Fast-Insolvenz mehrerer Großbanken 2008 konnte sich der schon seit Eurodollar-Zeiten erfolgsverwöhnte Sektor bis heute nicht erholen. Die Institute, die bei der Umsetzung struktureller Reformen und der Einrichtung von Holding-Bank-Modellen weit voran geschritten sind, strafften zwar seitdem ihr Filialnetz und trennten sich von Tausenden Mitarbeitern. Doch mit 70 Prozent liegt die Cost-Income-Ratio weiter am oberen Ende der Analyse. Zu berücksichtigen sind hierbei aber die hohen Kosten für Rechtsstreitigkeiten. Werden diese ausgeklammert, nähert sich das Verhältnis europäischen Normalwerten an. Zwischen den Institutsgruppen klaffen wie in Deutschland Welten. Renditeschwachen Groß- und Investmentbanken stehen eher renditestarke Spezialfinanzierer, Privatbanken und die immens konsolidierten Building Societies gegenüber. Alle Beteiligten im britischen Markt sehen sich seit 2013 zunehmend einer verstärkten Konkurrenz durch rein digitale Banken wie Atom, Monzo, Starling und Tandem ausgesetzt. Der Regulierer senkte damals die Zulassungshürden. Und noch ein Faktor setzt das Finanzsystem unter Druck: Die Gestaltung des Brexit wird gerade auf den Bankensektor erheblichen Einfluss haben.

Vergleich deutscher Institutsgruppen: Renditestarke Spezialisten

Zwischen den verschiedenen Institutsgruppen in Deutschland klaffen Welten. Im Durchschnitt verdienen nach wie vor nur 5 Prozent der Banken ihre Eigenkapitalkosten.

Die Wirtschaft läuft, der Immobilienmarkt boomt, das Vermögen der Bundesbürger wächst – doch die Banken in Deutschland darben. Im Durchschnitt lag ihre Eigenkapitalrendite 2015 bei 2,3 Prozent. Bei einer von 5,9 Prozent auf 6,0 Prozent leicht gestiegenen Eigenkapitalquote sind das zwar 0,2 Prozentpunkte mehr als 2014. Doch das reicht bei Weitem nicht, um die nach dem Capital Asset Pricing Model ermittelten Eigenkapitalkosten von 6,5 Prozent im Jahr 2015 zu verdienen. Wie von Bain prognostiziert, waren die Eigenkapitalkosten im vergangenen Jahr aufgrund der geringeren Schwankungen der europäischen Bankenwerte um mehr als 1 Prozentpunkt deutlich gesunken. Dennoch gelang es nur 5 Prozent der Kreditinstitute in Deutschland, 2015 ihre Eigenkapitalkosten zu verdienen. Dies ist das ernüchternde Ergebnis der Analyse von mehr als 1.700 deutschen Banken, die Bain zum dritten Mal in Folge vorgenommen hat.

Das Dilemma der deutschen Banken

Die Analyse der Renditetreiber zeigt das Dilemma der hiesigen Institute (Abb. 6). Der Zinsüberschuss der deutschen Banken trug 2015 im Durchschnitt nur 20,1 Prozent zur Eigenkapitalrendite bei. Im Vorjahr waren es immerhin noch 20,5 Prozent gewesen. Die Zinsspanne blieb mit 1,2 Prozent zwar auf konstantem Niveau, doch gaben die Anleiherenditen infolge der umfangreichen Wertpapierkäufe der EZB deutlich nach. Die Ertragspotenziale durch die Fristentransformation scheinen ohne die Weitergabe von Negativzinsen ohnehin ausgereizt.

Die erzielten Provisionsüberschüsse reichten nicht aus, um den Rückgang des Zinsüberschusses auszugleichen. Ihr Anteil an der Eigenkapitalrendite blieb 2015 mit 6,7 Prozent mehr oder minder konstant. Unverändert tragen die Provisionsüberschüsse lediglich 24 Prozent zum Rohertrag bei. Positiven Einfluss hatten 2015 vor allem die flächendeckende Erhöhung von Entgelten

im Zahlungsverkehr sowie die positive Entwicklung an den Aktienmärkten. Doch selbst das genügte noch nicht, die Abhängigkeit der Kreditinstitute vom Zinsüberschuss strukturell zu verringern.

Die erzielten Provisionsüberschüsse reichten nicht aus, um den Rückgang des Zinsüberschusses auszugleichen.

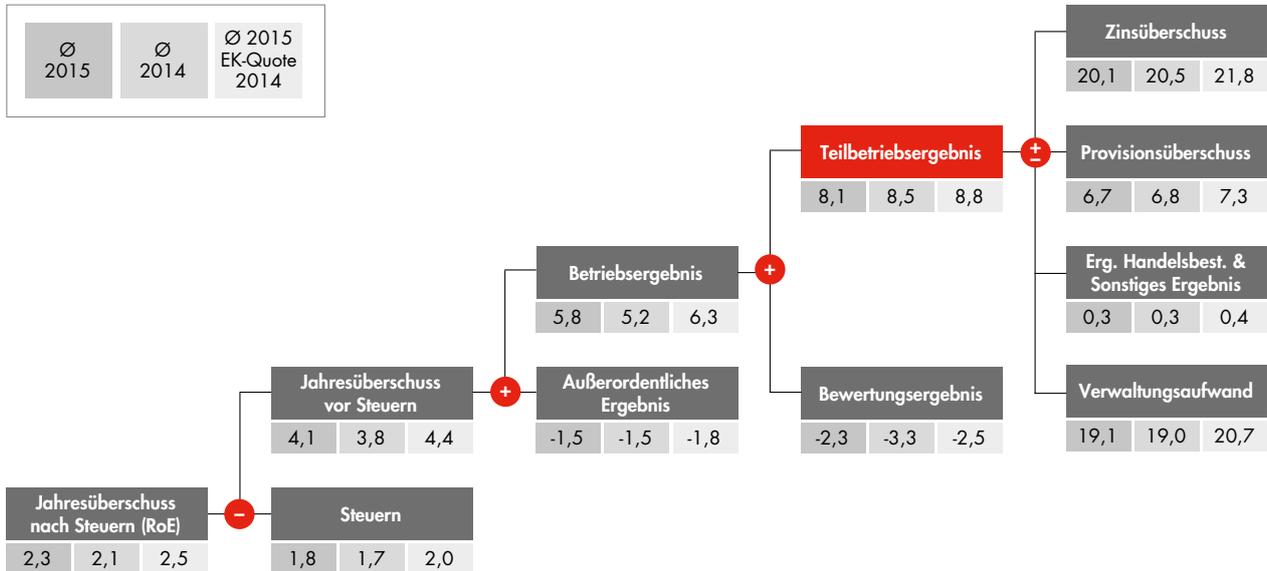
Cost-Income-Ratio verschlechtert sich

Während die Einnahmen unter Druck blieben, machten die Institute auch 2015 Fortschritte bei ihren Sparanstrengungen. Die Zahl der Beschäftigten nahm um 12.000 ab, die Anzahl der Filialen sank um 1.000. Nach Berechnungen von Bain sind das mit Blick auf die kommenden Jahre immer noch 115.000 Arbeitsplätze beziehungsweise 10.000 Filialen zu viel (vgl. dazu auch Kapitel 3). Allen Bemühungen zum Trotz erreichten die kumulierten Verwaltungsaufwendungen daher 2015 einen neuen Höchststand. Dazu trugen neben Gehaltssteigerungen auch höhere Kosten für die Umsetzung regulatorischer Anforderungen, mehr IT-Kosten, Aufwendungen für die Bankenabgabe in Höhe von 1,6 Milliarden Euro sowie höhere Zuführungen zur Altersversorgung bei. In der Folge verschlechterte sich die durchschnittliche Cost-Income-Ratio im Jahr 2015 von 69,1 Prozent auf 70,3 Prozent.

Besser sieht es beim Bewertungsergebnis aus. Dessen Anteil am Eigenkapital verbesserte sich innerhalb von 12 Monaten auf nun -2,3 Prozent und liegt damit laut Bundesbank bei lediglich noch 0,04 Prozent der Bilanzsumme. Wermutstropfen: Falls sich die Konjunktur eintrübt und sich die Wertberichtigung wieder dem

Abbildung 6: Eigenkapitalrentabilität im Gesamtmarkt steigt leicht auf 2,3 Prozent

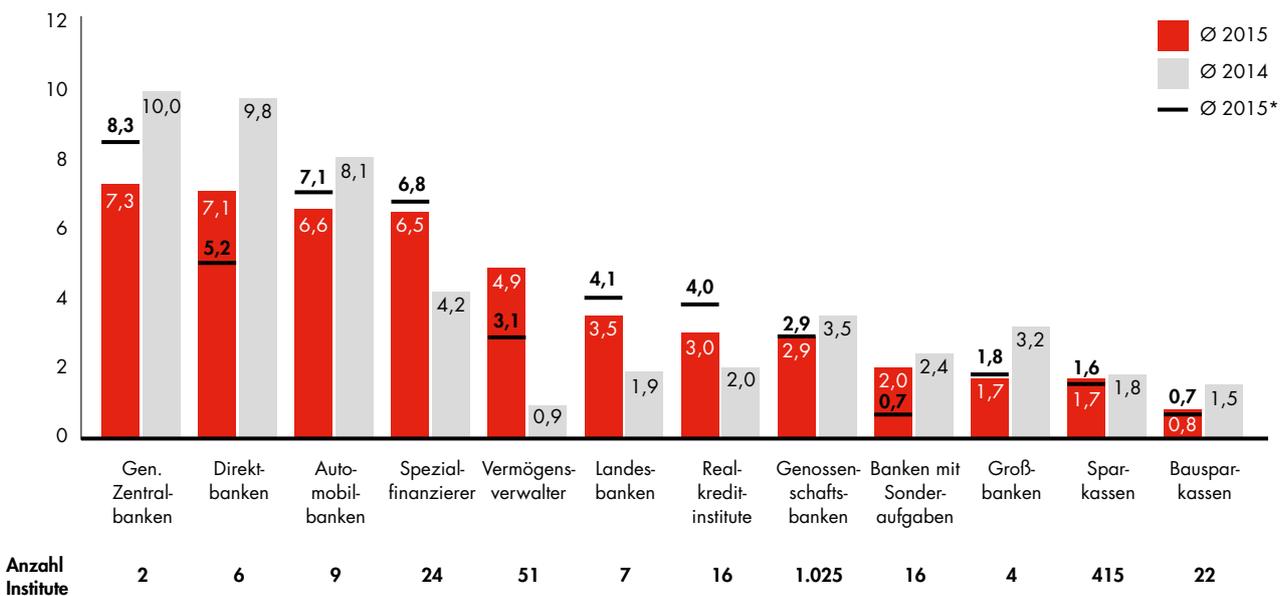
Alle Angaben in Prozent als Verhältnis der jeweiligen Kennzahl zum durchschnittlichen Eigenkapital



Anm.: Abweichungen aufgrund von Rundungen möglich
 Quellen: Deutsche Bundesbank, Bain-Analyse

Abbildung 7: Genossenschaftliche Zentralbanken erwirtschaften die höchste Rendite

Eigenkapitalrendite nach Steuern (in Prozent)



*EK-Rendite 2015 basierend auf konstanter EK-Quote aus 2014
 Anm.: Bei Großbanken, Landesbanken und genossenschaftlichen Zentralbanken Bilanzierung nach IFRS
 Quellen: Hoppenstedt, Jahresabschlüsse, SNL, Bain-Analyse

Deutschlands Banken 2016: Die Stunde der Entscheider

historischen Durchschnitt von 0,2 Prozent der Bilanzsumme nähert, droht der Eigenkapitalrendite eine erhebliche Belastung. Und ein weiterer Faktor gibt Anlass zur Sorge: 1.500 derjenigen Institute, die der deutschen Aufsicht unterliegen, rechnen bis 2019 mit einer weiter rückläufigen Profitabilität.

Vorteil für fokussierte Institute

Allerdings gibt es auch 2015 große Unterschiede zwischen und innerhalb der Institutsgruppen in Deutschland. Auf der Sonnenseite stehen vor allem fokussierte Anbieter wie Direktbanken, Automobilbanken, Spezialfinanzierer und Vermögensverwalter. Die Direktbanken erzielten 2015 im Durchschnitt eine Eigenkapitalrendite nach Steuern von 7,1 Prozent. Ihnen gegenüber stehen die Eigentümer der großen Filialnetze: Genossenschaftsbanken, Sparkassen und Großbanken. Während die Volks- und Raiffeisenbanken 2015 im Schnitt immerhin auf eine Eigenkapitalrendite nach Steuern von 2,9 Prozent kamen, lag dieser Wert bei den Sparkassen nur bei 1,7 Prozent. Nachfolgend werden die Hintergründe der großen Unterschiede analysiert, was nicht zuletzt zeigt, wie weit die Renditen selbst innerhalb einzelner Institutsgruppen auseinanderklaffen (Abb. 7).

Kreditbanken: Online gewinnt

Unter den fünf renditestärksten Institutsgruppen in Deutschland zählen vier zum Lager der Kreditbanken – allen voran die Direktbanken, denen die Automobilbanken, Spezialfinanzierer und Vermögensverwalter folgen. Allein die vier Großbanken müssen kämpfen.

Großbanken: Mitten im Umbau

Die durchschnittliche Eigenkapitalrendite der deutschen Großbanken ging 2015 erneut zurück und erreichte 1,7 Prozent. Im Jahr zuvor waren es noch 3,2 Prozent gewesen. Dieser Rückgang lässt sich zu einem guten Teil auf die laufenden Umbauarbeiten zurückführen. Die Situation in den einzelnen Häusern unterscheidet sich dabei zum Teil deutlich.

Auch in anderen Ländern befinden sich die großen Banken derzeit im Hintertreffen. Die Eigenkapitalrendite dieser Institutsgruppe hinkt in Frankreich, Großbritannien und der Schweiz dem nationalen Durchschnitt hinterher.

Wie die gesamte Branche mussten auch die vier Großbanken in Deutschland 2015 einen Rückgang ihres Zinsüberschusses hinnehmen. Hinzu kamen rückläufige Provisionserträge, was auch eine Folge des beginnenden Rückzugs aus einzelnen Geschäftsfeldern ist. Noch können die großen Banken diese Reduzierung nicht durch höhere Gebühreneinnahmen im Privat- und Firmenkundengeschäft ausgleichen. An dieser Stelle haben sie jedoch ebenso wie auf der Kostenseite bereits zahlreiche Initiativen ergriffen. Noch reichen die fortlaufenden Sparanstrengungen aber nicht aus, um die rückläufigen Überschüsse aufzufangen. Zwar gingen Personal- und Verwaltungsaufwand 2015 weiter zurück. Doch die die Cost-Income-Ratio stieg letztendlich um mehr als 2 Prozentpunkte auf 82 Prozent.

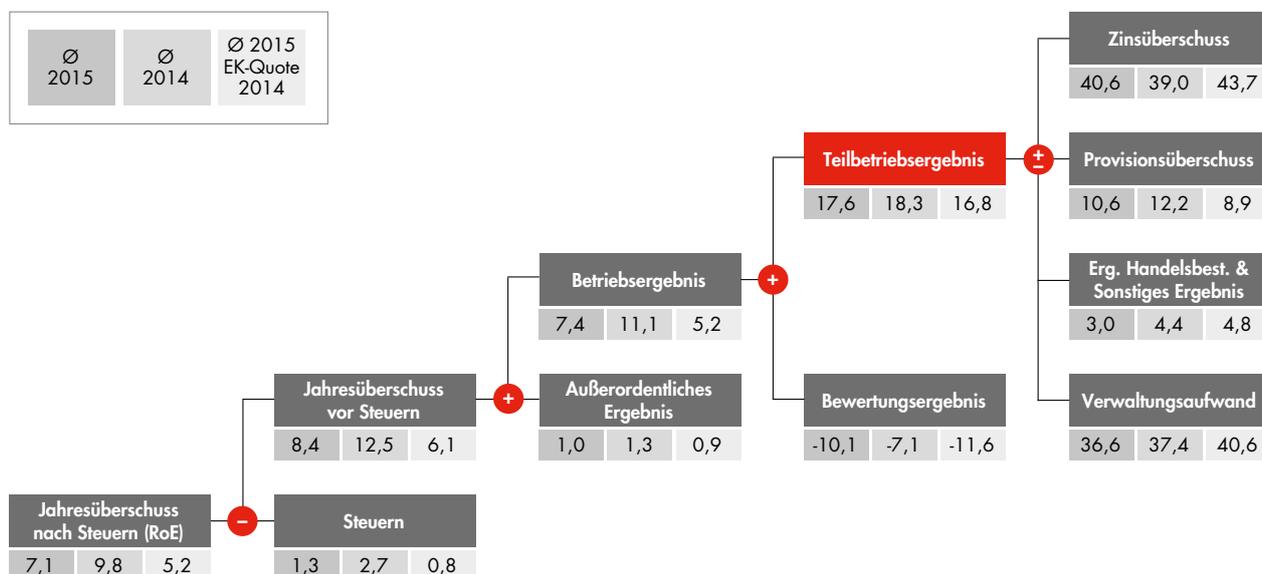
Auch in anderen Ländern befinden sich die großen Banken derzeit im Hintertreffen. Die Eigenkapitalrendite dieser Institutsgruppe hinkt in Frankreich, Großbritannien und der Schweiz dem nationalen Durchschnitt hinterher. Zum Teil sind diese Institute immer noch mit Aufräumarbeiten nach der Krise 2008 beschäftigt. Angesichts der schwierigen Lage reduzieren sie ihre Kosten, stärken ihr Eigenkapital und arbeiten an ihrer strategischen Neuausrichtung. Das ist durchaus vergleichbar mit der Situation in Deutschland.

Spezialfinanzierer: Außerordentliche Effekte stärken Ertragskraft

Auf den ersten Blick hat sich die Situation der 24 in Deutschland tätigen Spezialfinanzierer im vergangenen Jahr deutlich verbessert. Zu dieser Institutsgruppe

Abbildung 8: Treiberbaum Direktbanken

Alle Angaben in Prozent als Verhältnis der jeweiligen Kennzahl zum durchschnittlichen Eigenkapital



Quellen: Hoppenstedt, Bain-Analyse

zählen Spezialisten für Konsumentenkredite, Factoring, Absatz- und Mittelstandsfinanzierung. Ihre Eigenkapitalrendite gemessen am Jahresüberschuss nach Steuern stieg 2015 auf 6,5 Prozent – nach 4,2 Prozent im Jahr 2014.

Eine Analyse der einzelnen Einflussfaktoren relativiert das Bild von der plötzlich gewonnenen Ertragsstärke jedoch. Denn der Anstieg beruhte allein auf einem höheren außerordentlichen Ergebnis, das nicht zuletzt ein verschlechtertes Bewertungsergebnis kompensieren konnte. Das für die Beurteilung des operativen Geschäfts relevante Teilbetriebsergebnis lag im Verhältnis zum Eigenkapital bei 12,7 Prozent und blieb damit nahezu konstant. Der Anteil des Verwaltungsaufwands am Eigenkapital sank um einen halben Prozentpunkt auf 21,5 Prozent und führte zu einer leicht gesunkenen Cost-Income-Ratio von 63 Prozent gegenüber 63,3 Prozent im Vorjahr. Zudem gelang es den Spezialfinanzierern, rückläufige Provisionsüberschüsse mit einem besseren Sonstigen Ergebnis auszugleichen.

Automobilbanken: Höhere Kosten schmälern Rendite

Die neun deutschen Automobilbanken profitieren traditionell von ihrem fokussierten Geschäftsmodell und dem oft exklusiven Zugang zu den Kunden am Point of Sale. So konnten sie 2015 mit durchschnittlich 6,6 Prozent eine weit höhere Eigenkapitalrendite als die durchschnittliche Bank in Deutschland erzielen. Allerdings reduzierte sich diese Kennzahl im Vergleich zu 2014 um 1,5 Prozentpunkte.

Dieser Rückgang lässt sich zum Teil auf die fortgesetzte Aufstockung des Eigenkapitals zurückführen. Die Eigenkapitalquote stieg 2015 auf 15,1 Prozent im Vergleich zu 13,7 Prozent im Vorjahr. Hinzu kommt der negative Einfluss der Niedrigzinsphase auf den Zinsüberschuss. Dieser erreichte 2015 nur noch 20,0 Prozent des Eigenkapitals – nach 21,7 Prozent 2014. Viel gravierender ist aber der deutliche Anstieg der durchschnittlichen Cost-Income-Ratio von 69,4 auf jetzt 75,6 Prozent.

Direktbanken: Vorläufiges Ende des Höhenflugs

Schlank und digital: Deutschlands sechs Direktbanken bringen vieles mit, was die erfolgreichen Banken von morgen auszeichnen wird. Ihr Startvorteil im digitalen Zeitalter zahlt sich auch in Form branchenweit überdurchschnittlicher Renditen aus. Die Eigenkapitalrendite nach Steuern erreichte im vergangenen Jahr 7,1 Prozent. Allerdings hatten die Direktbanken 2014 im Schnitt noch 9,8 Prozent erwirtschaftet. Die erfolgsverwöhnten Internetveteranen werden derzeit gleich von zwei Seiten unter Druck gesetzt. Zum einen bauen die etablierten Banken ihr Onlineangebot immer stärker aus und müssen sich weder bei den Preisen noch beim Service vor den Direktbanken verstecken. Diese sind dadurch gezwungen, ihr Serviceangebot kontinuierlich auszubauen. So entwickeln sie beispielsweise ihre Callcenter zu vollwertigen Kontaktcentern, die ihre Kunden fallabschließend beraten können. Zum anderen droht den Direktbanken Gefahr von der nächsten Generation digitaler Anbieter: Die Fintechs machen ihnen Terrain streitig.

Schlank und digital: Deutschlands sechs Direktbanken bringen vieles mit, was die erfolgreichen Banken von morgen auszeichnen wird.

Diese Entwicklungen spiegeln sich vor allem in einem rückläufigen Provisionsüberschuss wider. Dafür gelang ihnen anders als dem Gros der Wettbewerber 2015 eine Erhöhung des Anteils des Zinsüberschusses am Eigenkapital auf 40,6 Prozent im Vergleich zu 39,0 Prozent im Jahr 2014. Auf der Kostenseite setzten die Direktbanken ihre Politik der Kostendisziplin fort. Die Cost-Income-Ratio blieb in der Folge mit 67,6 Prozent nahezu unverändert. Einen echten Rückschlag dagegen musste die erfolgsverwöhnte Branche beim Bewertungsergebnis hinnehmen. Dieser von zwei Instituten verursachte Effekt trug maßgeblich zum Rückgang der

durchschnittlichen Eigenkapitalrendite nach Steuern bei (Abb. 8).

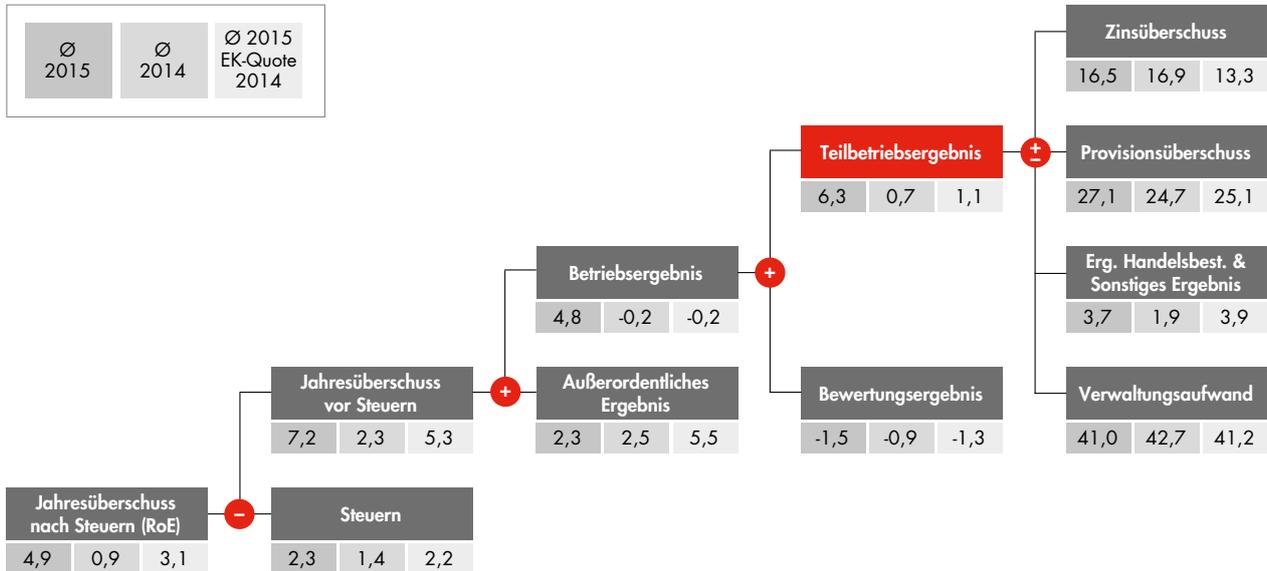
Vermögensverwalter: Zurück auf Erfolgskurs – Wolken am Horizont

Für Deutschlands Vermögensverwalter und Privatbanken war 2014 ein schwarzes Jahr. Mit 0,9 Prozent hatte ihre Eigenkapitalrendite nach Steuern unter dem Niveau aller anderen Institutsgruppen gelegen. Das besserte sich im vergangenen Jahr, als sie mit 4,9 Prozent sämtliche filialisierten Banken auf Abstand hielten. Ihre Renaissance verdanken die Vermögensverwalter Fortschritten auf der Ertrags- und auf der Kostenseite. Ihr Provisionsüberschuss, gemessen am Eigenkapital, erhöhte sich 2015 auf 27,1 Prozent nach 24,7 Prozent im Jahr zuvor. Den Anteil des Handels- und Sonstigen Ergebnisses verdoppelten sie auf 3,7 Prozent und konnten so den leichten Rückgang beim Zinsüberschuss mehr als kompensieren. Die fokussierten Anbieter machen damit den erheblich größeren Wettbewerbern im Private Wealth-Geschäft vor, wie sich auch in schwierigen Zeiten mit einem stringenten, kundenorientierten Geschäftsmodell attraktive Erträge erwirtschaften lassen. Selbst in puncto Einsparungen übernehmen die kleinen Häuser Vorbildfunktion. Der Anteil des Verwaltungsaufwands am Eigenkapital sank binnen Jahresfrist auf 41,0 Prozent – nach 42,7 Prozent im Jahr 2014, was insgesamt zu einer von 98,3 Prozent auf 86,6 Prozent verbesserten Cost-Income-Ratio beitrug.

Mittelfristig reichen die 2015 erzielten Verbesserungen indes nicht aus, die bevorstehenden Herausforderungen zu meistern. Zwar sprechen viele Makrofaktoren (Pensionslücke, Vererbungswelle, Vermögenszunahme) dafür, dass sich Vermögensverwalter und auf Wealth Management spezialisierte Privatbanken nach wie vor in bilanzschonenden Wachstumsfeldern bewegen. Trotz stark wachsender „Assets under Management“ schrumpfen Brutto- und Nettomargen jedoch kontinuierlich. Zum einen besteht das größte Wachstumsfeld in den „Ultra High Net Worth Individuals“ mit einem Vermögen von mehr als 10 Millionen Euro, mit denen jedoch deutlich geringere Margen (40-50 Basispunkte) als mit klassischen „High Net Worth“-Kunden erzielt

Abbildung 9: Treiberbaum Vermögensverwalter

Alle Angaben in Prozent als Verhältnis der jeweiligen Kennzahl zum durchschnittlichen Eigenkapital



Quellen: Hoppenstedt, Bain-Analyse

werden (60-80 Basispunkte). Gleichzeitig hat sich die Cost-Income-Ratio des Segmentes von gesunden 55-65 Prozent in den Vorkrisen Jahren mit mehr als 85 Prozent in einen nicht mehr nachhaltigen Bereich entwickelt. Ursache dafür ist ein strukturell zu hohes Kostengerüst, das auch mit einer kostspieligen Betreuung der Wealth Management-Kunden verbunden ist. Hier stehen dem durchschnittlichen Aufwand oft nicht mehr entsprechende Erträge gegenüber. Die Zeiten, in denen auch Kunden mit einem Vermögen unter 500.000 Euro regelmäßig mit ihrem Berater sprechen konnten, nähern sich dem Ende.

Auch bei den Vermögensverwaltern werden Technologie (Digitalisierung), Kundenverhalten (Passive Anlageklassen) und vor allem Regulierung (MiFiD II) das Geschäftsmodell in seinen Grundfesten erschüttern. Die Konsequenzen sind jetzt schon beobachtbar. Mehrere Großbanken wie Barclays, Merrill Lynch, die Société Générale oder Credit Suisse haben sich bereits von der Vermögensverwaltung getrennt oder einen entsprechenden Versuch unternommen. Auf der anderen Seite

werden viele Wachstumsfelder durch unabhängige Anbieter wie BlackRock, Vanguard und State Street dominiert. Wer weder eine renditestarke Nische findet noch über ein skalierbares, automatisiertes Geschäftsmodell verfügt, wird früher oder später vom Markt verdrängt (Abb. 9).

Öffentliche Institute: Sparkassen im Rückstand

Während die Landesbanken 2015 positiv überraschten, blieb die Situation bei den 415 Sparkassen angespannt. Sie hatten vor allem mit einem rückläufigen Zinsüberschuss zu kämpfen.

Landesbanken: Auf dem Weg der Besserung

Von 0,7 Prozent im Jahr 2013 kletterte die Eigenkapitalrendite nach Steuern bei den sieben deutschen Landesbanken 2014 auf 1,9 Prozent und 2015 auf 3,5 Prozent. Ohne die deutliche Stärkung ihres Eigenkapitals hätten diese öffentlichen Institute 2015 sogar eine Rendite von 4,1 Prozent ausweisen können.

Die Restrukturierung der vergangenen Jahre beginnt Früchte zu tragen und ermöglicht es den Häusern zunehmend, wieder ohne staatliches Stützgerüst zu agieren. So könnte die BayernLB bereits Ende 2016 das EU-Verfahren durch Rückzahlung der letzten Staatshilfen beenden. Sichtbaren Ausdruck findet die wiedergewonnene Stärke auch in der Cost-Income-Ratio. Sie sank 2015 auf 62,6 Prozent – nach 68,5 Prozent im Jahr zuvor. Dies ist nicht allein das Ergebnis von Sparprogrammen und damit rückläufigen Kostenanteilen. Vielmehr gelang es den Landesbanken, mit ihren geschärften Geschäftsmodellen beim prozentualen Zins- und Provisionsüberschuss zuzulegen. Hierbei sollte jedoch die unterschiedliche Aufstellung der einzelnen Häuser im Auge behalten werden. So profitiert etwa die BayernLB von der Stärke der DKB Bank mit ihren nach eigenen Angaben drei Millionen Privat- und Geschäftskunden. Andere Institute mussten auch in diesem Jahr erhebliche Bewertungseffekte beispielsweise bei Schiffsfinanzierungen verkraften.

Die ohnehin schwache Eigenkapitalrendite nach Steuern der Sparkassen in Deutschland bröckelte 2015 weiter und erreichte lediglich noch 1,7 Prozent.

Sparkassen: Hohe Präsenz, geringe Rendite

Die ohnehin schwache Eigenkapitalrendite nach Steuern der Sparkassen in Deutschland bröckelte 2015 weiter und erreichte lediglich noch 1,7 Prozent. Dies resultiert nicht aus einer Aufstockung des Eigenkapitals. Im Gegenteil: Würden die Eigenkapitalgrößen von 2014 zugrunde gelegt, wäre die Rendite sogar auf 1,6 Prozent gefallen.

Die 415 Sparkassen leiden samt und sonders unter dem Niedrigzinsumfeld. Der Anteil des Zinsüberschusses am Eigenkapital sank 2015 im Durchschnitt auf 24,6

Prozent – nach 26,1 Prozent im Vorjahr. Traditionell fällt es den Sparkassen schwer, Einbußen im Zinsgeschäft durch andere Erlösquellen zu kompensieren. Der Anteil des Provisionsüberschusses am Eigenkapital stagnierte 2015 bei 7,2 Prozent. Auch auf der Kostenseite kamen die Sparkassen kaum voran, so dass die Cost-Income-Ratio von 70,1 Prozent 2014 auf 70,7 Prozent im Jahr 2015 anstieg. Der Anteil des Verwaltungsaufwands am Eigenkapital sank 2015 auf 22,3 Prozent nach 23,0 Prozent im Vorjahr.

Die Sparkassen haben damit keine andere Wahl, als die Zentralisierung zumindest einiger Funktionen weiter voranzutreiben. Die Bündelung der IT könnte Vorbild sein. Noch sträuben sich die auf ihre Unabhängigkeit bedachten Häuser zum Teil gegen Bestrebungen, Entscheidungswege zu straffen und Kompetenzen zu bündeln. Doch gerade beim Thema Regulatorik dürfte manches kleine Haus eher früher als später an seine Grenzen stoßen. Ein wichtiges Thema bleibt darüber hinaus die Steigerung der Kundenprofitabilität. Traditionell sind die Sparkassen wie sonst nur die Volksbanken erste Anlaufstelle für Bezieher niedriger Einkommen. Diese Klientel lässt sich in Filialstrukturen kaum profitabel betreuen. Digitale Selbstbedienungsangebote sowie Kontaktcenter sind die Mittel der Wahl. Auch an dieser Stelle ist zu überlegen, ob und inwieweit eine Zentralisierung von Leistungen die Effizienz der einzelnen Sparkassen vor Ort steigern könnte (Abb. 10).

Genossenschaftsbanken: Zum letzten Mal zweigeteilt

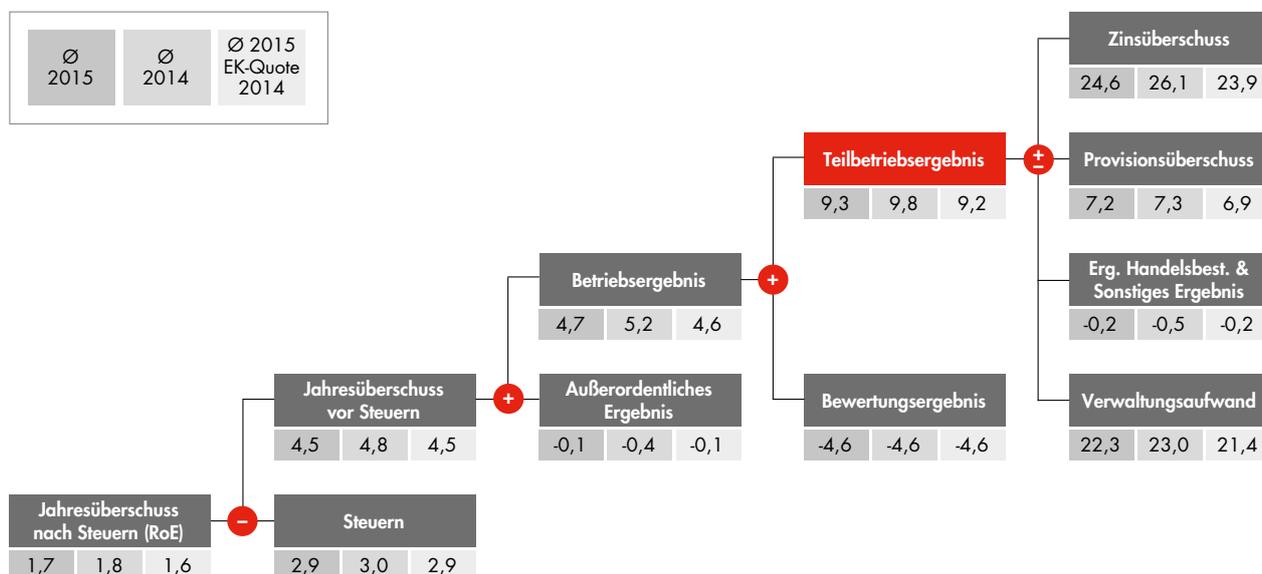
Die vorliegende Analyse weist zum letzten Mal die genossenschaftlichen Zentralbanken getrennt aus. Nach der Fusion der DZ Bank mit der WGZ Bank entfällt diese Institutsgruppe künftig. Bei den Volks- und Raiffeisenbanken bleibt die Eigenkapitalrendite verbesserungsbedürftig.

Genossenschaftliche Zentralbanken: Verteidigung des Spitzenplatzes

Vor ihrer Fusion stärkten die beiden genossenschaftlichen Zentralbanken noch einmal ihre Eigenkapitalbasis. Die Eigenkapitalquote stieg auf 5,6 Prozent.

Abbildung 10: Treiberbaum Sparkassen

Alle Angaben in Prozent als Verhältnis der jeweiligen Kennzahl zum durchschnittlichen Eigenkapital



Quellen: Hoppenstedt, Bain-Analyse

Diese Erhöhung erklärt einen Teil des Rückgangs der Eigenkapitalrendite. Hatte sich diese 2014 auf 10,0 Prozent belaufen, lag sie 2015 nur noch bei 7,3 Prozent. Bei konstanter Eigenkapitalbasis wäre eine Rendite von 8,3 Prozent erzielt worden. So oder so weisen sie damit eine höhere Eigenkapitalrendite nach Steuern aus als alle anderen Institutsgruppen in Deutschland.

Beide Banken mussten 2015 indes Rückschläge bei Zins- und Provisionsüberschuss hinnehmen. Insbesondere der Rückgang der zinsunabhängigen Erträge auf 9,3 Prozent des Eigenkapitals – 2014 waren es noch 11,2 Prozent – schmerzt. Auf der Kostenseite glänzten die beiden Spitzeninstitute dagegen unverändert mit geringen Kostenquoten. Doch dies reichte nicht aus, den Anstieg der Cost-Income-Ratio von 48,7 auf 50,2 Prozent zu verhindern.

Bei der Verteidigung des Spitzenplatzes im Rendite-Ranking profitierten die beiden Institute erneut von ihren diversen Beteiligungen wie der R+V-Versicherung und der Fondsgesellschaft Union Investment. Mit der

Bündelung der Kräfte verfügt das genossenschaftliche Lager damit nun zumindest an der Spitze über beste Voraussetzungen, um auch weiterhin die Eigenkapitalkosten zu verdienen.

Kreditgenossenschaften: Der Fluch der Niedrigzinsen

Ähnlich wie die Sparkassen steht und fällt der Erfolg der Genossenschaftsbanken mit dem Zinsüberschuss. Dieser befand sich 2015 im Rückwärtsgang. In der Folge reduzierte sich bei den insgesamt 1.025 Volks- und Raiffeisenbanken in Deutschland die Eigenkapitalrendite nach Steuern auf 2,9 Prozent. Im Jahr davor hatte sie bei 3,5 Prozent gelegen.

Allein der Anteil des Zinsüberschusses am Eigenkapital reduzierte sich binnen Jahresfrist auf 25,6 Prozent – nach 27,8 Prozent 2014. Der Provisionsüberschuss und Sonstige Ergebnisse blieben mehr oder minder konstant, das Gleiche gilt für die Cost-Income-Ratio mit nun 68,9 Prozent. Der Rückgang des prozentualen Anteils des Verwaltungsaufwands um 1,8 Prozentpunkte auf

23,0 Prozent verpuffte. Bei dieser Analyse ist allerdings immer die Heterogenität der genossenschaftlichen Institute zu berücksichtigen. Top-Instituten gelingt es mit schlanken Strukturen und einem kundenzentrierten Geschäftsmodell durchaus, zweistellige Renditen zu erwirtschaften. Doch selbst das Top-Quintil der Volksbanken musste 2015 einen Rückgang der Eigenkapitalrendite hinnehmen. Der Abstand zwischen den besten und schwächsten Vertretern hat sich leicht verringert.

In den bestehenden Strukturen lässt sich die Renditeschwäche vieler Volksbanken in der Fläche voraussichtlich nur schwer überwinden. Eine weitere Konsolidierung scheint unausweichlich (Abb. 11).

Sonstige Banken: Renditeschwäche in der Nische

Unter den sonstigen Banken bereitet vor allem die Entwicklung der 22 Bausparkassen Sorgen. Ihr Geschäftsmodell stößt in Zeiten anhaltender Niedrigzinsen an Grenzen.

Realkreditinstitute: Schrittweise Erholung

Die Realkreditinstitute zählten in den vergangenen beiden Jahren zu den Gewinnern im Renditevergleich. Nach durchschnittlich 1,4 Prozent Eigenkapitalrendite im Jahr 2013 verbesserten sich die 22 Banken schon 2014 auf 2,0 Prozent und 2015 noch einmal auf 3,0 Prozent. Zugleich stärkte diese Institutsgruppe ihre Eigenkapitalbasis nachhaltig. Auf Basis der Zahlen des Jahres 2014 hätten die Realkreditinstitute 2015 eine Rendite von 4,0 Prozent erwirtschaftet.

In erster Linie resultiert der Anstieg aber nicht aus dem gewöhnlichen operativen Geschäft, sondern aus außerordentlichen Geschäftsvorfällen. War der Anteil des außerordentlichen Ergebnisses am Eigenkapital 2014 noch vernachlässigbar, belief er sich 2015 auf 2,5 Prozent – das entspricht mehr als 80 Prozent der Gesamtrendite. Doch auch im operativen Geschäft gab es beachtliche Entwicklungen. So konnten die Realkreditinstitute den prozentualen Anteil des Zinsüberschusses am Eigenkapital deutlich auf 19,1 Prozent steigern. Dieser hatte 2014 bei 15,5 Prozent gelegen. Zwar schlugen höhere

Provisionszahlungen von -1,7 Prozent gegenüber -0,9 im Vorjahr zu Buche und der Anteil des Verwaltungsaufwands am Eigenkapital stieg von 10,0 Prozent 2014 auf nunmehr 11,2 Prozen. Doch dank der günstigeren Ertragssituation verbesserte sich die durchschnittliche Cost-Income-Ratio von 67,6 Prozent auf 65,2 Prozent.

Banken mit Sonderaufgaben: Sondersituationen in besonderen Märkten

Bei den bundesweit 16 Banken mit Sonderaufgaben ist die Eigenkapitalrendite nach Steuern 2015 leicht auf 2,0 Prozent gesunken. Sie hatte 2014 bei 2,4 Prozent gelegen. Erheblich stärker litt die durchschnittliche bilanzielle Eigenkapitalquote. Sie sank binnen zwölf Monaten von durchschnittlich 12,4 Prozent auf 7,2 Prozent. Dieser Effekt ist jedoch allein auf die Auflösung der zu 100 Prozent mit Eigenkapital finanzierten Liquiditäts-Konsortialbank zurückzuführen. Lässt man dieses zu Zeiten der Herstatt-Krise gegründete Institut außen vor, stieg die Eigenkapitalquote im vergangenen Jahr um 0,3 Prozentpunkte.

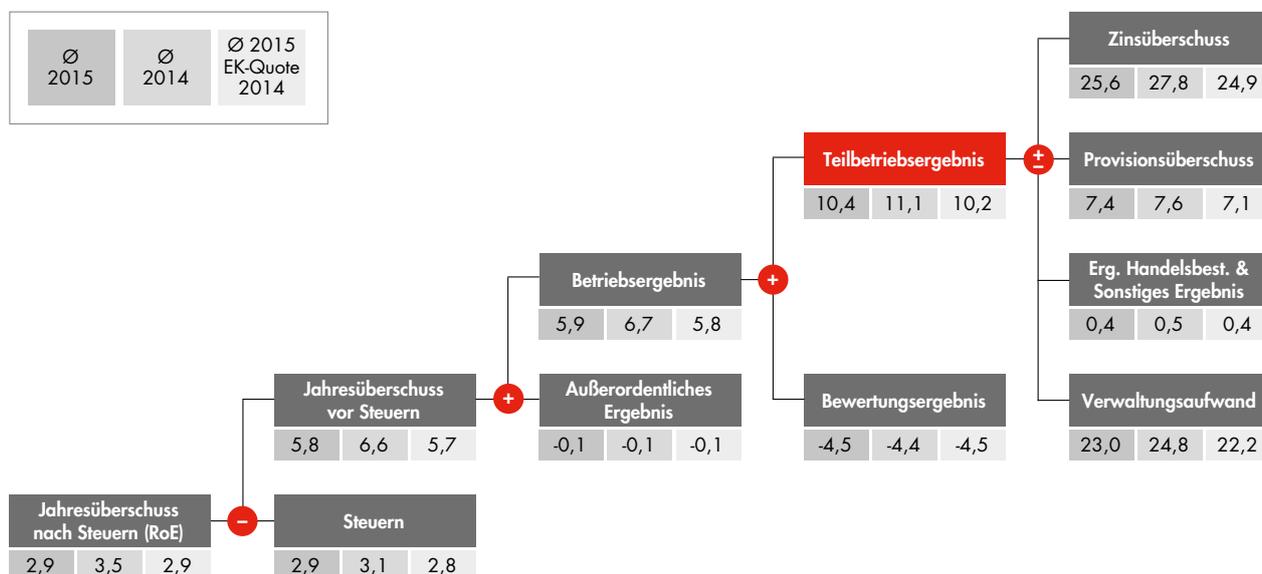
Auch der Anstieg der Cost-Income-Ratio von 56,8 auf 74,9 Prozent scheint auf den ersten Blick verwunderlich. Hier kommen rückläufige Zinsüberschüsse mit steigenden Verwaltungsaufwendungen zusammen. Zudem fehlt ein positiver Effekt aus dem Sonstigen Ergebnis des Jahres 2014.

Bausparkassen: Kaum Land in Sicht trotz Eigenheimrallye

Mitten im deutschen Immobilienboom bleibt die Rentabilität der 22 Bausparkassen unbefriedigend bis besorgniserregend. Ihre Eigenkapitalrendite nach Steuern sank noch einmal – von 1,5 Prozent 2014 auf nunmehr 0,8 Prozent. Unverändert befinden sie sich in einer Zwickmühle: Auf der einen Seite müssen sie im Altbestand eine Vielzahl höherverzinsten Sparverträge bedienen. Auf der anderen Seite haben ihre Kunden nur wenig Interesse, Darlehen abzurufen, da sie erheblich günstigere Kredite von anderen Banken erhalten können.

Abbildung 17: Treiberbaum Kreditgenossenschaften

Alle Angaben in Prozent als Verhältnis der jeweiligen Kennzahl zum durchschnittlichen Eigenkapital



Quellen: Hoppenstedt, Bain-Analyse

Mitten im deutschen Immobilienboom bleibt die Rentabilität der 22 Bausparkassen unbefriedigend bis besorgniserregend.

Negativ schlug sich für die Bausparkassen 2015 insbesondere ein erheblich schlechteres Bewertungsergebnis als 2014 nieder. Doch auch der anteilige Zinsüberschuss ging noch einmal von 31,6 auf 30,5 Prozent zurück. In diesem Umfeld verpufften die Anstrengungen der Bausparkassen zur Kostenreduzierung. Der prozentuale Anteil des Verwaltungsaufwands reduzierte sich 2015 immerhin um 1,5 Prozentpunkte auf 22,8 Prozent, was zu einer leicht verbesserten Cost-Income-Ratio von 86,2 Prozent gegenüber 89,2 Prozent 2014 führte.

Innerhalb der Gruppe der Bausparkassen gibt es durchaus beachtliche Unterschiede hinsichtlich der Rentabilität. Renditestärkere Institute könnten daher die aktuelle Schwächephase nutzen, um die Konsolidierung des Markts weiter voranzutreiben – der Zusammenschluss der baden-württembergischen und rheinland-pfälzischen LBS zur LBS Südwest war sicher nicht die letzte Fusion. Die Aufgeschlossenheit einzelner Eigentümer für Übernahmeangebote dürfte umso größer sein, je größer die Gefahr wird, dass sie anderenfalls ihre Beteiligungsbuchwerte abschreiben müssen.

Ausblick: Entscheider gefordert

Nur mit radikalen Kostensenkungen, einer zügigen Konsolidierung und der Neuausrichtung von Geschäftsmodellen können die Banken ihre Renditeschwäche überwinden.

Deutschlands Banken leiden unter schwachem Wachstum und unbefriedigenden Eigenkapitalrenditen. Der internationale Vergleich zeigt, dass diese Situation selbst in Zeiten verschärfter Regulierung und historisch niedriger Zinsen nicht schicksalsgegeben ist. Damit der internationale Wettbewerb nicht weiter enteilt, müssen Deutschlands Kreditinstitute handeln – und das vorrangig bei drei grundlegenden Themen: Radikale Senkung der Kosten, Forcierung von Übernahmen und Zusammenschlüssen sowie der Fokussierung und Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen.

1. Radikale Kostensenkungen: Einsparungen von bis zu 30 Prozent erforderlich

Die Anpassung der Kostenstrukturen an die neuen Marktgegebenheiten verträgt keinen Aufschub. Nach Einschätzung von Bain ist eine strukturelle Kostensenkung um 30 Prozent beziehungsweise 25 Milliarden Euro über die nächsten zehn Jahre hinweg möglich, aber auch erforderlich. Nur so lässt sich die Ergebnislücke zwischen aktueller Profitabilität und Eigenkapitalkosten zumindest teilweise decken. Massive Einsparungen sind umso dringender, da die Möglichkeiten gerade bei geringem Bilanzwachstum auf der Ertragsseite limitiert bleiben. Zudem müssen die Institute auch in den kommenden Jahren steigende Risikokosten und vor allem höhere Eigenkapitalanforderungen schultern (Abb. 12).

Eine solche Absenkung der Kosten wäre mit dem Abbau von weiteren 115.000 Arbeitsplätzen und der Schließung weiterer 10.000 Filialen in der Fläche verbunden. Diese Zahlen machen deutlich, vor welcher radikalen Entscheidung die Banken stehen. Mit konventionellen Sparprogrammen nach der Rasenmähermethode kommen sie hier nicht mehr weiter – nur ein grundsätzliches Überdenken heutiger Strukturen erlaubt eine Kostenreduktion in dieser Größenordnung.

Nach Überzeugung von Bain gibt es fünf entscheidende Stellhebel, um die Kosten nachhaltig zu senken und damit die Ergebnisse deutlich zu verbessern:

Automatisierung und Digitalisierung

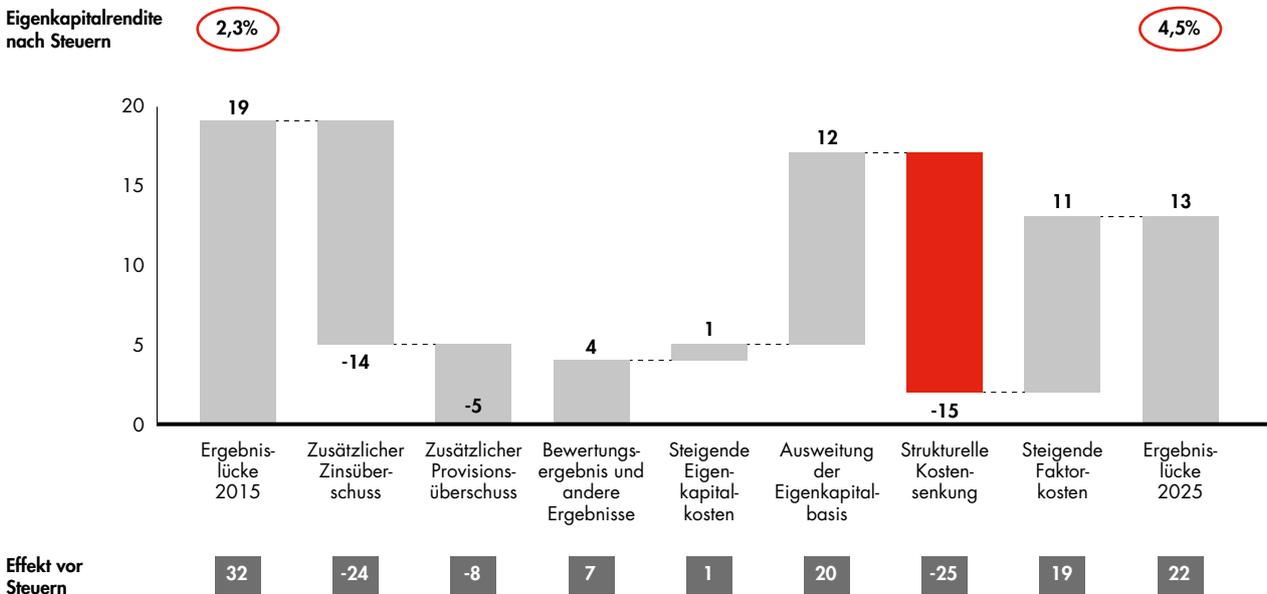
Automatisierung ist ein Dauerbrenner für Banken. Mit digitalen Technologien eröffnen sich ihnen nun ganz neue Möglichkeiten und damit Einsparpotenziale im Milliardenbereich. Dazu tragen unter anderem eine erheblich höhere Dunkelverarbeitungsquote (Straight Through Processing) sowie mehr Selbstbedienungsmöglichkeiten bei. In den kommenden Jahren wird die Digitalisierung von Kernprozessen in Verbindung mit neuen Entwicklungen bei künstlicher Intelligenz und Robotik das Bankgeschäft deutlich verändern. Mit den Regtechs entsteht derzeit eine neue Generation von Fintechs, die Banken beispielsweise bei der Modellierung und der Abwicklung von komplexen KYC-Prozessen unterstützen.

Reduktion der organisatorischen Komplexität

Komplexität killt Wachstum und Profitabilität. Dieses von Bain schon häufiger beschriebene Phänomen bleibt ein Dauerthema im Banking. Schon mit der Erstellung des Bankentestaments waren größere Institute gezwungen, ihre komplexen Strukturen zu überdenken. Je besser es ihnen nun gelingt, Organisation und Entscheidungswege zu straffen, den Anteil von Shared Services zu erhöhen und auch die Personalplanung zu vereinheitlichen, desto größer sind die sich daraus ergebenden Kostenvorteile. Banken können enorme Reserven freisetzen, indem sie etwa Gremien und Arbeitskreise abschaffen oder zumindest entschlacken und Entscheidungskompetenzen sowie Frequenzen eindeutig festlegen. Erhebliches Potenzial birgt auch der Abbau von Doppelverantwortlichkeiten und ungeklärten Schnittstellen, wie sie meist noch in Bereichen wie Finance/Controlling, Risikomanagement und in der IT existieren.

Abbildung 72: Entwicklung Ergebnislücke – eine höhere Eigenkapitalrendite ist machbar

Überleitung Ergebnislücke 2015 zu Ergebnislücke 2025 (in Mrd. €)



Quelle: Bain-Analyse

Reduktion der Wertschöpfungstiefe

Noch schwankt die Auslagerungsquote bei Banken in Deutschland zwischen knapp 10 und gut 50 Prozent – viele Institute bleiben hier also noch unter ihren Möglichkeiten. Mit Outsourcing, Off- und Nearshoring sowie Kooperationen können sie aber nicht nur ihre Kosten deutlich senken. Vielmehr hilft ihnen die Reduktion der Wertschöpfungstiefe dabei, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und hier Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Typische Outsourcingkandidaten wie das Kreditkarten-Processing, die Wertpapierabwicklung, der Zahlungsverkehr oder auch die Personalabrechnung und das Facility Management müssen konsequent überprüft werden. Spezialisierte Dienstleister können diese Tätigkeiten oft durch Skalenvorteile günstiger und dank unternehmensübergreifender Erfahrung auch besser erledigen.

Transformation der IT

Bis zu 95 Prozent aller Transaktionen werden bereits in wenigen Jahren digital erfolgen. Auf diesen Ansturm sind bislang nur die wenigsten IT-Abteilungen der

deutschen Banken adäquat vorbereitet. Sie kämpfen stattdessen mit fragmentierten Systemlandschaften, Altlasten und einer hohen Komplexität. Moderne, leistungsfähige und anwenderorientierte IT-Plattformen können vor diesem Hintergrund signifikante Beiträge zur Kostensenkung leisten. Die erheblichen Investitionen für einen Umbau sind „conditio sine qua non“ und werden sich amortisieren, sofern ihm eine ganzheitliche Strategie zugrunde liegt.

Senkung der Sachkosten

Zahlreiche Banken haben gerade auf diesem Feld bereits viel geleistet. Doch bei der Optimierung der Flächenproduktivität, der Verlagerung von kundenfernen Tätigkeiten in Büros in Randlagen, der Konsolidierung von Lieferanten und der Neuverhandlung von Rahmenverträgen besteht noch Spielraum. Zudem sind neue Denkansätze gefordert. Andere Branchen praktizieren bereits mit Erfolg Einkaufskooperationen und Kostenteilung. Die Banken stehen hier noch am Anfang.

2. Zügige Konsolidierung: „Too small to survive“

Nachhaltige Kostensenkungen sind also machbar. Doch allein damit werden gerade kleinere Banken ihre Renditeschwäche nicht überwinden. Denn so groß ihre Sparanstrengungen auch sein werden, bleiben sie doch in ihren Strukturen gefangen und müssen die Kernfunktionen einer Bank vorhalten. Die Profitabilitätslücke lässt sich nur schließen, wenn die Branche beginnt, eine nächste Phase der Konsolidierung in Angriff zu nehmen – dies gilt sowohl national als auch grenzübergreifend.

„Too big to fail“ hat lange Zeit die (regulatorische) Diskussion geprägt. Mittlerweile aber setzt sich die Erkenntnis durch, dass für den Bankensektor heute eher „too small to comply“ oder „too small to survive“ das entscheidende Thema ist. Die verschärfte Regulierung und der damit verbundene Zwang, die eigene Organisation und vor allem die eigene IT aufzurüsten, bringen kleinere Institute an Grenzen. Sie haben in dieser Situation keine andere Wahl, als sich für Kooperations- und Übernahmeangebote zu öffnen. Doch auch für die deutschen und europäischen Großbanken stellt sich zunehmend die Frage nach Zusammenschlüssen, um notwendige Skaleneffekte im Heimatmarkt und in der Eurozone zu erschließen.

Schon wenn man den aktuellen Trend fortschreibt, könnte sich die Zahl der Banken in Deutschland bis zum Jahr 2025 um ein Drittel auf rund 1.200 Häuser reduzieren. Genau das macht die Stunde der Entscheider aus: Aus der Vielzahl möglicher Optionen bei der Konsolidierung müssen sie die für ihr Institut passende Lösung herausfiltern. Eine zunehmende Konsolidierung ist in Deutschland sicher insbesondere für den Sparkassensektor und für die Volks- und Raiffeisenbanken zu erwarten. Hier wird die Entwicklung von regionalen Zusammenschlüssen kleinerer Institute weiter an Dynamik gewinnen. Auch Fusionen von Spezialanbietern müssen konsequent durchgespielt werden. Das Zusammengehen mit den Rheinland-Pfälzern machte beispielsweise die LBS Südwest zur größten Landesbausparkasse. Gemeinsam mit der DAB Bank entwickelt sich die BNP Paribas-Tochter Consorsbank wiederum zum größten Onlinebroker in Deutschland.

Schon wenn man den aktuellen Trend fortschreibt, könnte sich die Zahl der Banken in Deutschland bis zum Jahr 2025 um ein Drittel auf rund 1.200 Häuser reduzieren.

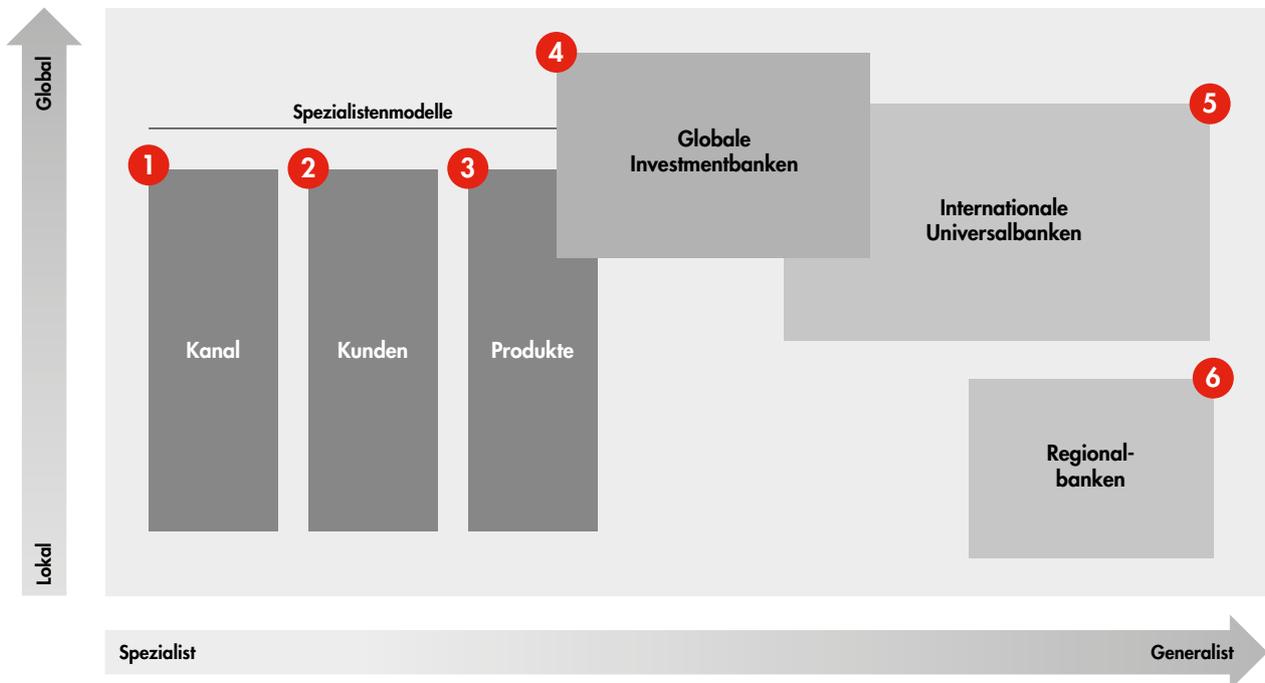
Und die zunächst wieder auf Eis gelegte Diskussion um eine Kombination von Deutscher Bank und Commerzbank zeigt auch für die Großbanken, in welche Richtung die Entwicklung der deutschen Bankenlandschaft in Zukunft gehen kann.

Ebenso denk- und machbar sind Übernahmen und Zusammenschlüsse über europäische Länder- und Marktgrenzen hinweg. Große ausländische Institute wie Santander, BNP Paribas und die ING Group haben es bereits vorgemacht. Aus Sicht von Bain steht die nächste Konsolidierungswelle bevor. Denn zum einen greifen zunehmend Skaleneffekte und Synergien auf europäischer Ebene, zum anderen bringt das Thema Brexit neue Dynamik in die europäische Bankenlandschaft. Und schließlich verlangt die zunehmende Dominanz der US-Banken mehr denn je das Formieren von europäischen „Champions“.

3. Neuausrichtung der Geschäftsmodelle: Chancen im digitalen Zeitalter

Dreh- und Angelpunkt aller Überlegungen zur Zukunft des Bankensektors ist jedoch die unabdingbare Anpassung der heutigen Geschäftsmodelle. Tatsache ist: Banken müssen sich mehr denn je auf nachhaltig zu verteidigende Wettbewerbsvorteile konzentrieren und ihre Geschäftsmodelle entsprechend fokussieren. Dabei darf es keine Tabus geben. Banken müssen ihr Portfolio konsequenter denn je überprüfen und klar herausarbeiten, was der richtige Mix an Kundensegmenten, Produkten, Kanälen, geografischer Abdeckung und nicht zuletzt Wertschöpfungsstufen ist. An dieser

Abbildung 13: Archetypen von Banken auf einen Blick



Quelle: Bain & Company

Stelle ist die Stunde der Entscheider nichts anderes als die Stunde der Strategen.

Klar ist aber auch: Das Disruptionspotenzial digitaler Technologien wie Blockchain fordert von Banken eine ganz andere Anpassungsgeschwindigkeit. Mehr denn je gilt frei nach Darwin: Es setzen sich nicht die Stärksten durch und auch nicht die Intelligentesten – sondern die Anpassungsfähigsten.

Um das Ausmaß der Veränderungen einordnen zu können, lohnt sich ein Blick auf die derzeit sechs Archetypen von Geschäftsmodellen im Bankensektor (Abb. 13). In der Realität gibt es weitere Mischformen und Varianten. Alle sechs Archetypen prägen sich immer mehr aus, folgen jeweils eigenen Trends und haben daher spezifische Herausforderungen:

- Drei Spezialistenmodelle mit jeweils klarer Fokussierung auf bestimmte Geschäftsaktivitäten – als Kundensegment-, Produkt- und Kanalspezialisten

- Globale Investmentbanken mit einem umfassenden Angebot an Kapitalmarktprodukten und -services
- Zwei Modelle von Universalbanken mit einem kundenorientiert angelegten Angebot. Sie agieren entweder als Regionalbanken oder als international aufgestellte Universalbanken (mit differenzierten Schwerpunkten)

Spezialisten sollten Nischenposition schärfen

Ihr klares Profil, ihre leicht nachvollziehbaren Kundenversprechen und ihre schlanken Strukturen sind die Erfolgsbasis der Spezialisten. Wo Produkte und Dienstleistungen hochstandardisierbar sind, erweisen sich Größeneffekte als erfolgskritischer Faktor. Ansonsten dreht sich alles um den Mehrwert für den Kunden. Der künftige Erfolg hängt entscheidend von der weiteren Fokussierung der Geschäftsmodelle entlang der Wertschöpfungskette ab.

Für Kundensegmentenspezialisten wie Private Banks, „Unternehmerbanken“ oder auf bestimmte Berufsgruppen und Sektoren wie Heilberufe und Landwirte fokussierte Institute bleibt das Beherrschen der Kundenbeziehung der zentrale Erfolgsfaktor. Digitale Angreifer verändern hier die Spielregeln – umso mehr gilt es, überzeugenden Mehrwert für den Kunden durch Beratungs- und Servicequalität zu liefern. Gleichzeitig sollten alle Kundensegmentenspezialisten die eigene Wertschöpfungstiefe konsequent hinterfragen. Das Outsourcing von Produktionsstufen, der Produkteinkauf auf White-Labeling-Plattformen und die Kooperation mit Fintechs sind wesentliche Stoßrichtungen für ein nachhaltig erfolgreiches Geschäftsmodell. So kann die Einbindung von sogenannten Robo-Advisern und die Industrialisierung der Vermögensberatung für mittlere und kleinere Privatbanken ein Quantensprung auf der Angebotsseite sein und ihnen gleichzeitig eine Senkung ihrer Kostenbasis ermöglichen.

Digitale Angreifer verändern hier die Spielregeln – umso mehr gilt es, überzeugenden Mehrwert für den Kunden durch Beratungs- und Servicequalität zu liefern.

Produktspezialisten in den Bereichen Consumer Finance, Spezialfinanzierung, Asset Management, Transaction Banking oder Investmentbanking bewegen sich zunehmend in einem Wettbewerbsumfeld, in dem Produkte immer austauschbarer erscheinen und neue Technologien auf die Marge drücken – und damit Skalenvorteile auch im internationalen Kontext an Bedeutung gewinnen. Ganz offensichtlich wird es hier in vielen Bereichen zu einer weiteren, auch grenzübergreifenden Konsolidierung kommen müssen. Zudem stellt sich den Produktspezialisten eine Grundsatzfrage: Wollen sie angesichts des Vordringens digitaler Plattformen, Aggregatoren und neuer P2P-Anbieter, aber auch eigener digitaler Kanalooptionen ihre direkte

Kundenbeziehungen halten und ausbauen? Oder fokussieren sie sich künftig auf die Rolle des Produktproduzenten?

Die Spezialisierung auf einen Kanal geht in der Regel mit einem klaren Kunden- und Produktfokus einher. Besonders ausgeprägt ist eine solche Spezialisierung bislang bei den Direktbanken im Retail-Geschäft. Diese waren gerade im deutschen Markt in den vergangenen Jahren die großen Gewinner und erzielten auch 2015 die höchsten Wachstumsraten sowie eine auskömmliche Profitabilität. Doch inzwischen müssen sie sich der Attacken digitaler Newcomer mit schlanken Mobile-Banking-Angeboten erwehren. Nach Einschätzung von Bain kommt es daher in den nächsten Jahren in diesem Feld zu einer maximalen Wettbewerbsdynamik, geprägt durch ein Höchstmaß an Innovation – mit neuen Kundenservices, Data Analytics und dem Einsatz von künstlicher Intelligenz.

Endspiel im globalen Investmentbanking

Globale Investmentbanken sind als Archetyp bereits eine Mischform aus Produkt- und Kundensegmentenspezialisten. Sie konzentrieren sich mit einem umfassenden globalen Angebot von Kapitalmarktprodukten und -services auf Unternehmen sowie institutionelle und vermögende Privatkunden. In der Realität kombinieren gerade die großen US-Institute entweder wie JP Morgan ihr globales Investmentbanking mit einem breiten Universalbankangebot im Heimatmarkt. Oder sie diversifizieren wie jüngst Goldman Sachs über Brokerage- und Direktbankangebote ins Privatkundengeschäft hinein.

In der Studie „Mehr Regeln, weniger Rendite: Wie Banken im Kapitalmarktgeschäft gegensteuern“ hat Bain analysiert, in welchem Ausmaß sich durch Regulierung und neue Technologien die Rahmenbedingungen für das Kapitalmarktgeschäft verändern. Selbst bei einer zyklischen Erholung werden die meisten Anbieter im Investmentbanking mit den heutigen Geschäftsmodellen ihre Kapitalkosten nicht verdienen können. Im kapitalintensiven Brot- und Buttergeschäft – etwa dem Handel- und den Sales-Aktivitäten mit Fixed-Income-Produkten und Aktien – bewegen sich die Renditen

künftig im Schnitt nur noch zwischen 5 und 7 Prozent. Eine strategische Neuausrichtung beziehungsweise Fokussierung der Geschäftsaktivitäten ist daher für viele Häuser unabdingbar. Und es ist offensichtlich, dass künftig nur wenige Institute als globale Investmentbanken nachhaltig wettbewerbsfähig sein können.

Für die führenden europäischen Banken ist die Kernfrage, wer in diesem Endspiel der großen Investmentbanken noch eine Rolle spielen kann – und mit welchem Angebot. Gibt es eine „europäische“ Investmentbanking-Positionierung, über die sich die steigenden Anforderungen multinationaler Konzerne und großer institutioneller Kunden im Kapitalmarktgeschäft bedienen lassen? Und wer ergreift die Chancen, die sich aus der zu erwartenden steigenden Bedeutung von Kapitalmarktfinanzierung und -produkten im Euroraum ergeben?

Universalbanken: Fokus und Mehrwert als strategischer Imperativ

Der Erfolg der Spezialisten und Fintechs setzt das Geschäft der klassischen Universalbanken unter Druck. Ihre angestammte Rolle als Hausbank gerät in Gefahr. Weltweit erwerben Bankkunden laut einer aktuellen Bain-Studie unter mehr als 137.000 Teilnehmern nur noch zwei von drei Produkten bei ihrer Hausbank. Das sind vor allem niedrigmarginale Produkte wie Girokonten. Die primäre Aufgabe der Universalbanken ist es, ihr Geschäftsmodell mit Blick auf die Bedürfnisse ihrer Kunden neu auszurichten und so ihre Rolle als erster Ansprechpartner bei Finanzthemen zu verteidigen. Dies erfordert eine schonungslose Überprüfung aller Geschäftsfelder und Wertschöpfungsstufen. Immer wieder heißt es ähnlich wie bei den Spezialisten die Frage zu beantworten, auf welchen Gebieten das eigene Haus auf Dauer einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil besitzt – oder ob eine überzeugende Synergielogik für das Anbieten unter einem Dach und damit ein Universalbankmodell spricht.

Dies gilt zum einen für den Wettbewerbertypus Regionalbank, der im Kern ein regional zugeschnittenes Basisangebot im Commercial-Banking für Privat- und Firmenkunden liefert. Die Wettbewerbsdifferenzie-

Für die führenden europäischen Banken ist die Kernfrage, wer in diesem Endspiel der großen Investmentbanken noch eine Rolle spielen kann – und mit welchem Angebot.

rung muss auf Kundennähe, überlegener Risikoeinschätzung und hohem regionalen Marktanteil aufbauen. Allerdings wird dieses Geschäftsmodell heute durch digitale Angebote und notwendige Skaleneffekte auf der Kostenseite bedroht. Erfolgskritisch ist daher eine klare Fokussierung auf die Rolle als Kunden- und Vertriebsbank, die einhergeht mit einem tiefgreifenden Outsourcing oder einer institutsübergreifenden Bereitstellung von Produktkompetenzen und IT & Operations.

Die notwendige Überprüfung des Geschäftsmodells gilt umso mehr für internationale Universalbanken, die es bereits heute im Markt mit unterschiedlichen Ausprägungen gibt. Das Spektrum reicht von einem breiten Commercial-Banking-Angebot inklusive signifikantem Kapitalmarktgeschäft (BNP Paribas) über eine klare Schwerpunktsetzung im Bereich Wealth Management/Vermögensverwaltung (UBS) bis hin zu einer stark ausgeprägten Positionierung im Retail-Geschäft (Santander). Gerade für diesen Wettbewerbertypus ist eine weitere Fokussierung des Geschäftsportfolios „conditio sine qua non“, insbesondere als Basis für eine mögliche weitere internationale Expansion.

Die Konzentration auf nachhaltig wertschaffende Kundensegmente, Produkte, Kanäle, Regionen und Wertschöpfungsstufen setzt bei beiden Institutstypen eine ehrliche Bewertung der Profitabilität aller Geschäftsfelder und damit eine Bewertung voraus, die auch Refinanzierungskosten, Vertriebsprovisionen, Eigenkapitalkosten und den Einfluss auf das Bewertungsergebnis berücksichtigt. Gleichzeitig gilt es, im Sinne der bewährten Bain-Logik „Profit from the Core“, das zukünftige Kerngeschäft entlang von nachhaltig verteidigbaren

Wettbewerbsvorteilen (Kunde, Kosten, Capabilities) zu definieren. Was nicht zum Kerngeschäft gehört und keine vernünftige Profitabilität liefert, muss infrage gestellt werden und im Rahmen eines konsequenten Portfoliomanagements abgegeben werden. Am Ende steht eine deutlich fokussierte Universalbank – entweder als Regionalbank oder als internationale Universalbank.

Vier Stoßrichtungen für einen nachhaltigen Mehrwert

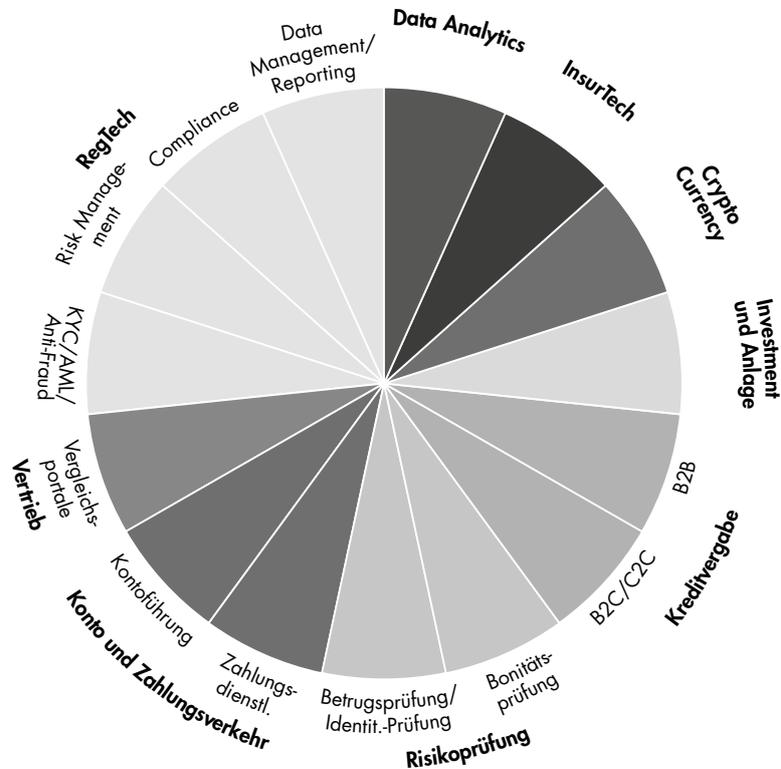
Ausgehend von einem klar definierten Kerngeschäft sollte die fokussierte Universalbank alle Optionen prüfen, ihr Geschäft auszubauen. Dies gilt auch für die Spezialisten. Wer erfolgreich eine Branche betreut, kann vermutlich auch in verwandten Industriezweigen punkten. Wer im Onlinebanking zu den Besten zählt, sollte zusätzlich im Mobile-Banking angreifen. Und ein Geschäftsmodell, das deutsche Kunden begeistert, dürfte auch Niederländer oder Franzosen interessieren. Komplexer ist eine Expansion in benachbarte oder gänzlich neue Geschäftsfelder. Hierbei sollte immer die Beantwortung einer Frage im Mittelpunkt stehen: Lässt sich so ein Mehrwert für den Kunden schaffen – und dies mit einer nachhaltigen Profitabilität? Aus heutiger Sicht gibt es nach Einschätzung von Bain vier wesentliche Stoßrichtungen für eine Weiterentwicklung der derzeitigen Geschäftsmodelle:

- **Mehrwert im Bankgeschäft selbst:** Werden die Geschäftsaktivitäten weiter digitalisiert, gibt es hier die offensichtlichsten Ansatzpunkte. Beispielhaft seien hier zusätzliche Kundenservices wie ein vereinfachter Wechsel der Kontobeziehung, neue Möglichkeiten zur Kontenaggregation über verschiedene Banken hinweg, Robo-Advise oder integrierte Portale im Firmenkundengeschäft genannt. Auch künftig ergeben sich durch die Digitalisierung neue Möglichkeiten, sowohl in Richtung Convenience für den Kunden als auch zur Steigerung von Beratungsangebot und -qualität.
- **Mehrwert durch ein integriertes Financial-Services-Angebot:** Jüngste Insurtech-Ansätze weisen hier den Weg. Auch wenn nicht alle bisherigen Versuche, den Vertrieb von Bank- und Versicherungsprodukten zu

Wer erfolgreich eine Branche betreut, kann vermutlich auch in verwandten Industriezweigen punkten.

kombinieren, von Erfolg gekrönt waren, verdienen digitale Allfinanz-Konzepte eine neue Chance. In anderen Ländern geht der Allfinanz-Gedanke noch weiter. In Frankreich verdienen etwa die Crédit Municipales in den Städten traditionell ihr Geld auch als Pfandleihhaus.

- **Mehrwert durch Cross-Selling mit Nicht-Banking-Produkten und Services:** Zum einen haben Bankfilialnetze zurzeit noch nicht ausgeschöpft Potentiale hinsichtlich der Zusammenarbeit mit anderen Branchen am PoS. Das gilt für Paketdienste oder eine Kombination mit modernen Einzelhandelskonzepten, wie es beispielsweise in Japan und Großbritannien bereits geschieht. Zum anderen bietet der direkte Kundenzugang auch Ansatzpunkte für den Verkauf bankfremder Produkte, unter anderem im Rahmen von exklusiven Club-Angeboten.
- **Mehrwert durch gezielte Vorwärtsintegration:** Menschen wollen ein Auto oder Eigenheim erwerben, Unternehmer eine Firma aufbauen, Ärzte eine Praxis gründen – die jeweiligen Kredite sind nur Mittel zum Zweck. Banken sind durchaus in der Lage, in der Kundenberatung viel weiter zu gehen und durch gezielte Vorwärtsintegration dem Kunden eine umfassendere Beratung und weitere Services anzubieten. Dazu kann die Integration der Immobiliensuche in das eigene Onlineangebot ebenso beitragen wie die weitergehende Beratung von Gründern in betriebswirtschaftlichen Fragen. Das Beispiel der Automobilbanken zeigt, wie die Zusammenarbeit funktionieren kann.

Abbildung 14: Fintechs – Abdeckung der gesamten Wertschöpfungskette

Quelle: Bain & Company

Neue Wachstumschancen im digitalen Zeitalter

Die hier skizzierten Ideen unterstreichen, dass es für Banken heute nicht nur um eine Fokussierung von Geschäftsmodellen und eine reine Defensivstrategie geht. Im gleichen Maß müssen Geschäftsmodelle gezielt weiterentwickelt werden, um damit neue Impulse im Kundengeschäft zu setzen und auch Wachstumschancen zu ergreifen. Ein Motor dieser Entwicklung ist die Digitalisierung. Sie verändert die Strukturen im Bankgeschäft über alle Geschäftsfelder hinweg nachhaltig – nicht zuletzt angetrieben durch das Aufkommen einer Vielzahl von digitalen Angreifern (Abb. 14).

Für viele Banken stellt sich die Frage, wie sie im digitalen Zeitalter neben der erforderlichen Transformation des Kerngeschäfts auch neue disruptive Ideen für die Zukunft entwickeln können und dabei mit der notwendigen Schnelligkeit und Risikofreude agieren. Wie können traditionelle Banken mit der Geschwindigkeit der „Digital Attacker“ mithalten? Nach Erfahrung von Bain empfiehlt es sich generell, hierfür gesonderte agile

Der Wettbewerb zwischen etablierten Banken und Fintechs führt nicht zwingend zu einem Gegeneinander, sondern mündet zunehmend in einem Miteinander im Rahmen von gemeinsamen Kooperationen.

Strukturen zu schaffen und diese vom Kerngeschäft zu separieren.

In einem „Build“-Ansatz dreht sich dabei alles um den internen Aufbau eigener Innovationskompetenz. In Form eines eigenen Entwicklungszentrums mit eigenem Budget, in Form interner Start-ups oder mithilfe interner Inkubatoren und Risikokapitalgeber. Zahlreiche

deutsche oder internationale Banken haben sogenannte Innovation Labs oder Digital Factories in den letzten Monaten eröffnet. Ergänzend dazu verfolgen viele Häuser „Partnering“- und/oder „Buy“-Strategien, um gezielt an disruptiven Modellen zu arbeiten und Impulse aus der Digital Economy zu bekommen.

Bereits heute entsteht damit eine neue und interessante Dynamik. Der Wettbewerb zwischen etablierten Banken und Fintechs führt nicht zwingend zu einem Gegeneinander, sondern mündet zunehmend in einem Miteinander im Rahmen von gemeinsamen Kooperationen. Fintechs können maßgeblich dazu beitragen, dass Universalbanken wie Spezialisten die Herausforderungen des digitalen Zeitalters meistern.

Fazit: Mut zu Entscheidungen gefragt

Die Handlungsoptionen für Deutschlands Banken liegen damit auf dem Tisch: Sie müssen ihre Kostenstruktur radikal entschlacken, das Thema Konsolidierung forcieren und vor allem ihre Geschäftsmodelle neu ausrichten sowie weiterentwickeln. Und zwar jetzt. Die Rahmenbedingungen und Regelwerke für das neue Bankenzeitalter sind weitgehend bekannt. Die Spitze der Regulierung dürfte in den kommenden drei bis fünf Jahren erreicht sein, die damit verbundenen Aufwendungen machen künftig 15 bis 20 Prozent der laufenden Kosten aus. Nun sind Entscheidungen gefragt, selbst wenn sie den Führungskräften der deutschen Banken alles abverlangen. Es geht um die Zukunft ihrer Institute und damit um die Zukunft von weit mehr als einer halben Million Beschäftigten in Deutschland. Die Institute müssen unverzüglich die Weichen stellen, damit sie auch noch in 10 oder 20 Jahren eine Rolle im deutschen Finanzsystem spielen. Wenn sie passiv bleiben, droht das Abstellgleis – Kunden wandern nach und nach ab, schließlich ist der nächste Anbieter im digitalen Zeitalter nur noch einen Mausklick entfernt. Die Renditeschwäche verfestigt sich und macht das eigene Institut früher oder später zu einem Übernahmekandidaten. Viel attraktiver ist es, selbst zu agieren und den Wandel im Bankensektor voranzutreiben. Die Stunde der Entscheider ist gekommen.

Über die Studie

Zum dritten Mal wertet Bain & Company die Bilanz- und GuV-Strukturen von mehr als 1.700 deutschen Kreditinstituten aus. Die Experten nutzten dazu Zeitreihen der Deutschen Bundesbank, der Europäischen Zentralbank sowie der Datenbanken von Bankscope und Hoppenstedt. Erstmals erfolgte auch eine Analyse der Renditen und Ertragstreiber von Institutsgruppen in fünf weiteren Bankmärkten. Dazu wurden über 7.400 Jahresabschlüsse sowie Datensätze der Bank of England, Bank of Japan, Banque de France, der British Bankers' Association, des Federal Reserve Systems, der Federal Deposit Insurance Corporation, der Japanese Bankers Association, der Schweizerischen Nationalbank und der Weltbank ausgewertet. Die Studie nutzt darüber hinaus die Ergebnisse früherer Bain-Studie wie „Deutschlands Banken 2015: Die 25-Milliarden-Ergebnislücke“, „Mehr Regeln, weniger Rendite: Wie Banken im Kapitalmarktgeschäft gegensteuern“ und der jährlichen globalen Kundenloyalitätsstudien für den Bankensektor.

Über Bain & Company

Wer wir sind

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Technologie, Organisation, Private Equity und M&A – und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen.

Shared Ambition, True Results

Langjährige Kundenbeziehungen sind ebenso tragendes Element unserer Arbeit wie die Empfehlungen zufriedener Kunden. Bain ist Pionier der ergebnis- und umsetzungsorientierten Managementberatung mit einem daran gekoppelten Vergütungsmodell. Wir stehen für konkrete, am Erfolg unserer Kunden messbare Ergebnisse. Bain-Kunden, die von unseren weltweiten Kompetenzzentren für Branchenthemen und funktionale Aufgaben profitieren, haben sich nachweislich im Wettbewerb erfolgreicher entwickelt als ihre Konkurrenten.

Unsere Beratungsethik

Der geografische Nordpol „True North“ verändert im Gegensatz zum magnetischen Nordpol niemals seine Position. Gleiches gilt für die Beratungsethik von Bain, der wir seit unserer Gründung treu geblieben sind: Klartext reden und gemeinsam mit dem Kunden um die beste Lösung ringen.



Mehr Informationen unter www.bain.de, www.bain-company.ch

Alle Bain-Studien finden Sie hier:



AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BENGALURU • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DUBAI • DÜSSELDORF
FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LAGOS • LONDON • LOS ANGELES • MADRID
MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO • PARIS • PERTH • RIO DE JANEIRO • ROME
SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO • TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, D.C. • ZÜRICH