



Corporate-Banking: Im harten Wettbewerb bestehen

Erträge und Margen stehen auch im Firmenkundengeschäft unter Druck. Die Bain-Studie zeigt auf, wie Banken dem Abwärtstrend entgegenwirken können.

**Von Walter Sinn, Dr. Jan-Alexander Huber,
Dr. Christian Graf und Robert Bischof**

Walter Sinn ist Managing Director von Bain & Company in Deutschland und Mitglied der Praxisgruppe Banken.
walter.sinn@bain.com

Dr. Jan-Alexander Huber ist Partner bei Bain & Company in Frankfurt und Mitglied der Praxisgruppe Banken.
jan-alexander.huber@bain.com

Dr. Christian Graf ist Principal bei Bain & Company in München und Mitglied der Praxisgruppe Banken.
christian.graf@bain.com

Robert Bischof ist Principal bei Bain & Company in München und Mitglied der Praxisgruppe Banken.
robert.bischof@bain.com

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 © 2015 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



KA-07/15-1500

Executive Summary

Steigende Erträge und eine hohe Eigenkapitalrentabilität haben das Firmenkundengeschäft deutscher Banken in den Jahren nach der Finanzkrise charakterisiert. Doch die guten Zeiten sind vorbei – zumindest vorerst. Im zweiten Halbjahr 2014 verfestigte sich der Abwärtstrend des Corporate-Banking-Index von Bain & Company, der die Rohdaten führender Finanzinstitute zu aussagekräftigen Kennzahlen verdichtet. Bei den Erträgen liegt der Indexwert mittlerweile 16, bei der Profitabilität sogar 33 Indexpunkte unter den Werten, die sich Ende 2012 ergeben hatten.

Kreditmarge nähert sich historischen Tiefstständen

Der Ertragsrückgang resultiert im Wesentlichen aus den anhaltend niedrigen Zinsen sowie rückläufigen Margen infolge des harten Wettbewerbs. Beide Faktoren belasten insbesondere das Kreditgeschäft – das Ankerprodukt im Corporate-Banking schlechthin. Exakt 73 Prozent der Erträge entstammten im zweiten Halbjahr 2014 dem Zinsüberschuss. Während die Kreditvolumina zuletzt leicht stiegen, sank die Kreditmarge auf 1,5 Prozent und lag damit nur noch 0,2 Prozentpunkte über den historischen Tiefstständen von 2007/2008. Zwar bleiben die Kreditrisikovorsorge moderat und die Verwaltungsaufwendungen stabil. Doch dies reicht nicht aus, um den Rückgang der Profitabilität aufzuhalten. Die Eigenkapitalrendite vor Steuern erreicht mit 16 Prozent mittlerweile nicht einmal mehr die Hälfte des Niveaus vom Rekordjahr 2011.

Der aktuelle Corporate-Banking-Index unterstreicht damit den Handlungsbedarf in diesem nach wie vor profitablen und ertragsstarken Geschäftsfeld. Die Erträge im Firmenkundengeschäft nehmen einer Bain-Prognose zufolge auch in den kommenden Jahren zu – bis 2017 um durchschnittlich 1,4 Prozent pro Jahr auf dann 27,1 Milliarden Euro. Höhere Zuwachsraten können die Banken vor allem im Transaction-Banking (Cash Management, Payments, Trade Finance) sowie im provisionsbasierten Geschäft rund um Aktien und Anleihen erwarten. Solche Dienstleistungen nutzen

insbesondere größere Unternehmen. 2014 entfiel rund ein Drittel der Erträge im Firmenkundengeschäft auf Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 250 Millionen Euro.

Wollen Banken im Geschäft mit größeren, aber auch kleineren Unternehmen dauerhaft Erfolg haben, müssen sie ihr Firmenkundengeschäft weiterentwickeln.

Erfolgsfaktoren 2.0: Digitalisierung und Vertrieb stehen im Fokus

Wollen Banken im Geschäft mit größeren, aber auch kleineren Unternehmen dauerhaft Erfolg haben und dem Ertragsdruck standhalten, müssen sie ihr Firmenkundengeschäft weiterentwickeln. Wesentlich dabei ist eine konsequente Digitalisierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Denn Befragungen und Analysen zeigen, dass Finanzhäuser ohne ein umfassendes digitales Angebot, vor allem aber ohne eine durchgängige Omnikanal-Fähigkeit in den kommenden Jahren auch im Corporate-Banking ins Hintertreffen geraten. Dies gilt umso mehr, da zunehmend neue Anbieter in der Finanzdienstleistungsbranche, sogenannte FinTechs, gerade im Geschäft mit kleinen und mittleren Firmen angreifen. Doch wer hier gegensteuert und zugleich die bestehenden Ertragspotenziale durch eine erheblich stärkere Kundenorientierung und ein effizienteres Vertriebsmanagement konsequenter ausschöpft, kann auch in den kommenden Jahren steigende Erträge erzielen und so die guten Jahre im Corporate-Banking fortsetzen.

Firmenkundengeschäft: Erträge und Margen bröckeln

Der Abwärtstrend im Firmenkundengeschäft verfestigt sich. Dies zeigt der aktuelle Corporate-Banking-Index von Bain. Doch mittelfristig bietet der Markt unverändert erhebliche Potenziale.

In den Jahren nach der globalen Finanzkrise hat sich das Firmenkundengeschäft zu einer bevorzugten Disziplin der Banken in Deutschland entwickelt. Das robuste Wachstum des Markts, hohe Renditen und vielfältige Möglichkeiten des Cross-Selling führten dazu, dass immer mehr Institute dieses Geschäftsfeld auf- und ausbauten. Doch mit dem wachsenden Wettbewerb stieg auch der Druck auf die Margen. Mittlerweile mehren sich die Anzeichen, dass nun auch im Corporate-Banking die guten Jahre erst einmal vorbei sind.

Erträge im Corporate-Banking summieren sich auf 26 Milliarden Euro

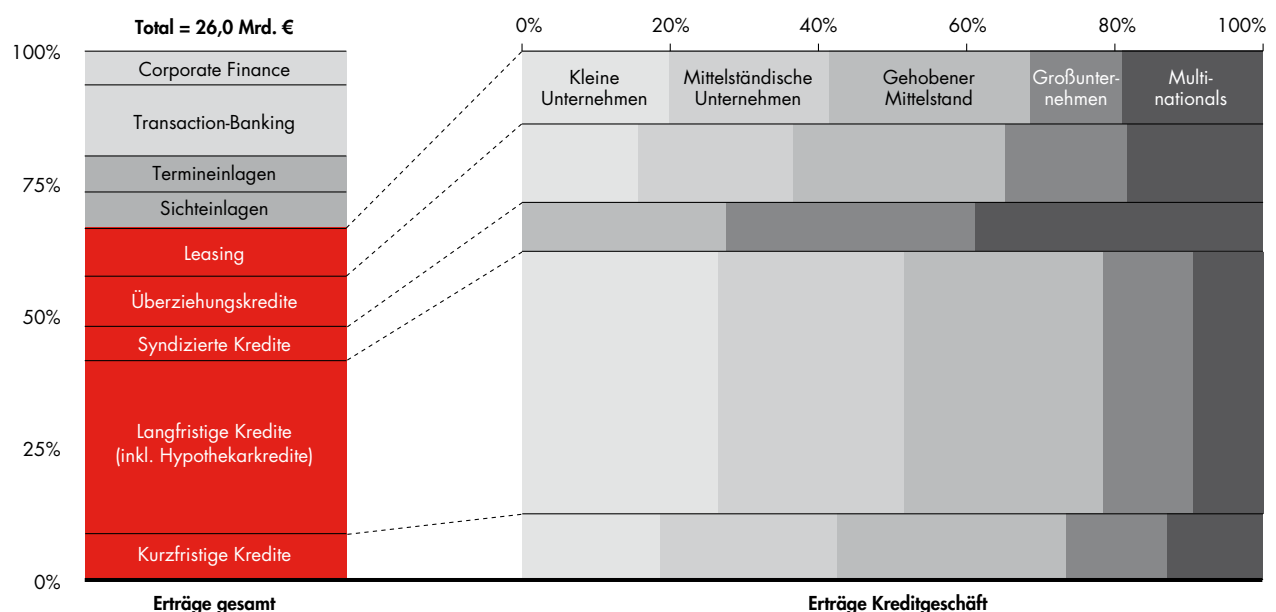
Die Kreditinstitute in Deutschland erwirtschafteten im Jahr 2014 Erträge von insgesamt 26 Milliarden Euro mit

Unternehmen, die einen Jahresumsatz von mehr als einer Million Euro erzielen. Seit 2012 wächst der Markt allerdings nur noch moderat. Knapp 21 Milliarden entfielen auf das Kerngeschäft mit Einlagen und Krediten, wobei Letztere für einen Großteil der Erträge stehen. Während bei kleineren Unternehmen vor allem konventionelle kurz- und langfristige Kredite zum Einsatz kommen, nutzen größere Unternehmen ein breiteres Spektrum, darunter auch syndizierte Kredite und Leasingangebote (Abb. 1).

Auch über das Kreditgeschäft hinaus bleiben die knapp 2.300 größeren Unternehmen in Deutschland mit einem Jahresumsatz von mehr als 250 Millionen Euro eine besonders umkämpfte Zielgruppe. Auf diese entfiel 2014 rund ein Drittel der Erträge. Demgegenüber

Abbildung 1: Nachgefragte Kreditprodukte hängen stark von der Unternehmensgröße ab

Struktur Ertragspotenziale Deutschland 2014



Anm: Größenklassen nach Umsatz definiert (Kleine Unternehmen 1-5 Mio. €, Mittelständische Unternehmen 5-25 Mio. €, Gehobener Mittelstand 25-250 Mio. €, Großunternehmen 250 Mio. bis 1 Mrd. €, Multinationals > 1 Mrd. €)
Quellen: Bundesbank, Bain & Company

beläuft sich der Anteil der insgesamt rund 267.000 Kleinbetriebe mit einem Jahresumsatz von bis zu fünf Millionen Euro lediglich auf die Hälfte. In einer ähnlichen Größenordnung bewegen sich die Erträge mit den typischen familiengeführten Mittelständlern (Abb. 2).

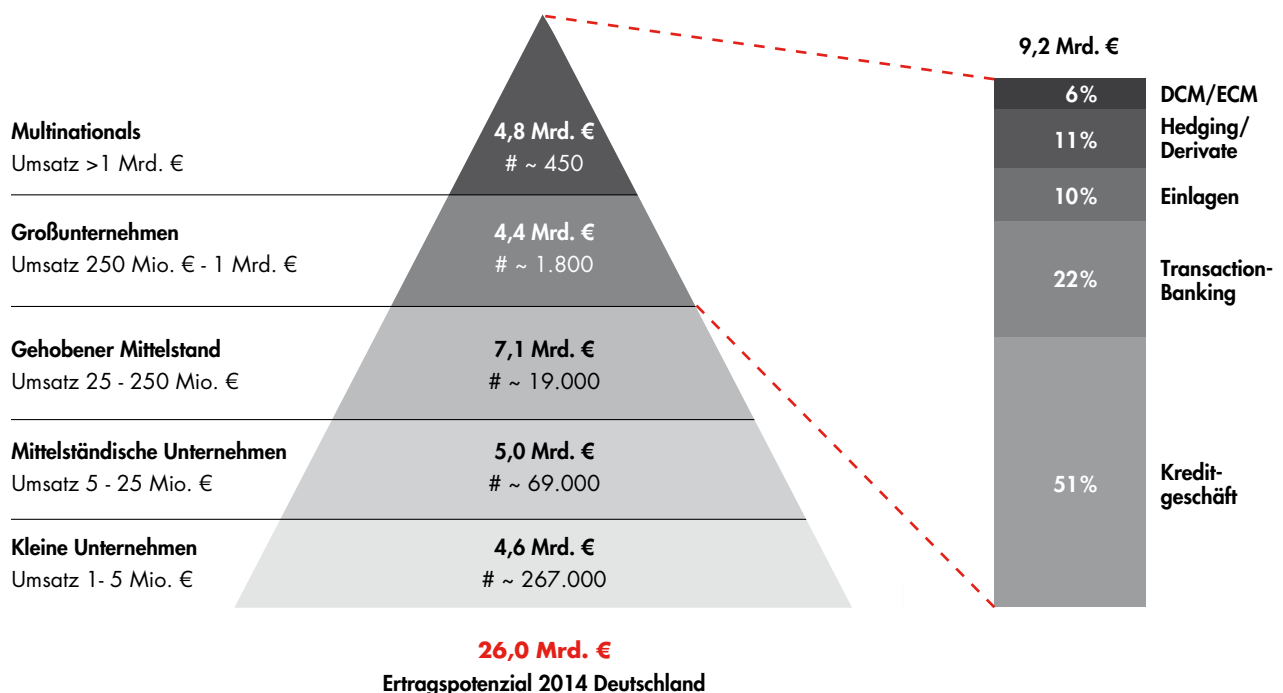
Wie attraktiv das Geschäft mit den Großen ist, verdeutlicht die Strukturanalyse der 2014 erzielten Erträge. Aus dem Kreditgeschäft stammen 51 Prozent, die andere Hälfte teilen sich das Transaction-Banking (22 Prozent), Einlagen (10 Prozent), Hedging/Derivate (11 Prozent) sowie das Debt- und Equity-Capital-Markets-Geschäft (6 Prozent). Speziell bei global agierenden Industrieanbietern und Dienstleistern ergeben sich für die Banken Chancen auf provisionsbasiertes Geschäft. Ansonsten hängen ihre Erträge stark vom Zinsüberschuss ab. Gerade dieser aber leidet in besonderem Maß unter der anhaltenden Niedrigzinsphase und Liquiditätsschwemme.

Corporate-Banking wächst bis 2017 jährlich um 1,4 Prozent

Ungeachtet dieser Herausforderungen ist das Kreditgeschäft weiterhin das Ankerprodukt im Corporate-Banking und wächst bis 2017 auch moderat weiter. Stärkere Zuwachsraten ergeben sich im klassischen Beratungsgeschäft für Eigenkapital- und Fremdkapitalemissionen sowie im Transaction-Banking. Die Bedeutung der Einlagen dürfte im absehbaren Zinsumfeld dagegen weiter schwinden. Insgesamt ergibt sich danach bis 2017 ein Wachstum des Firmenkundengeschäfts in Deutschland um jährlich 1,4 Prozent pro Jahr.

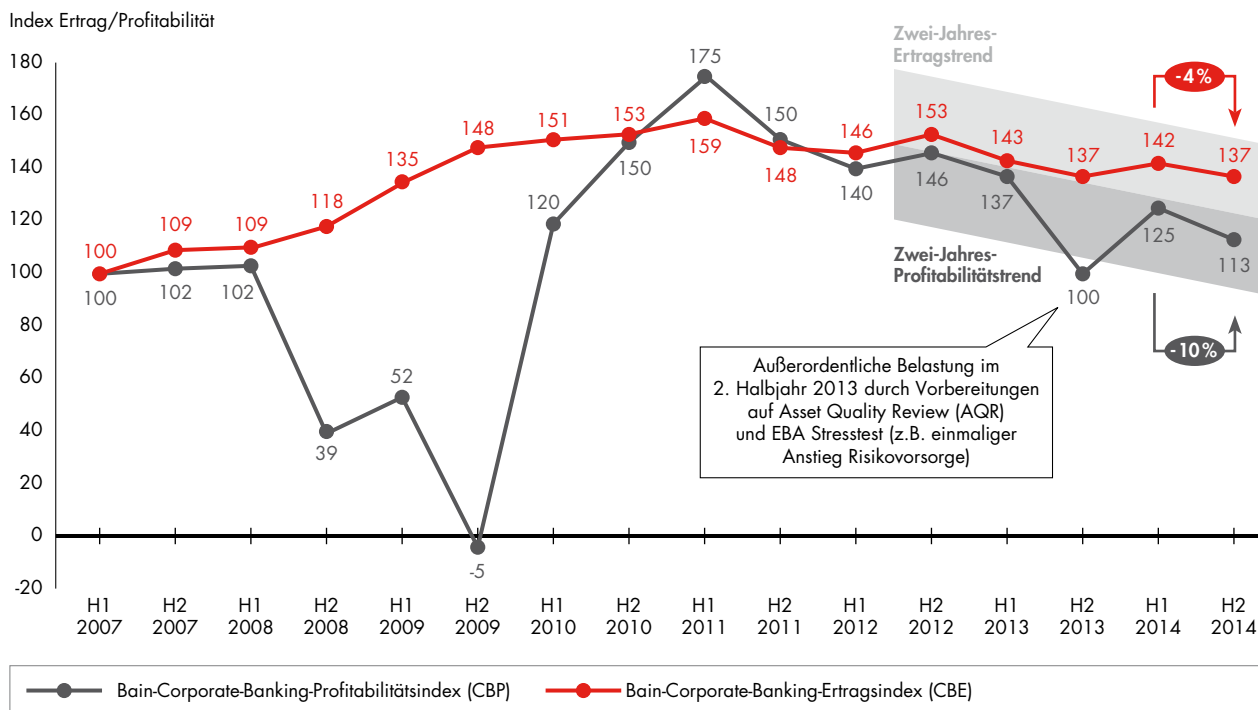
Ein solch moderates Wachstum dürfte jedoch angesichts der erweiterten Kapazitäten vieler nationaler und internationaler Banken vielerorts den Ertragsdruck deutlich verstärken. Wie sehr Erträge und Margen bereits heute unter Druck stehen, zeigt die aktuelle Auswertung des Corporate-Banking-Index. Diese Bain-Analyse erfasst seit 2007 sämtliche relevanten Rohdaten führender

Abbildung 2: Rund ein Drittel der Erträge im Corporate-Banking entfällt auf große Unternehmen



Quellen: Umsatzsteuerstatistik, Bain & Company

Abbildung 3: Abwärtstrend bei Erträgen und Profitabilität setzt sich fort



Banken in Deutschland und verdichtet sie zu aussagekräftigen Kennzahlen.

Profitabilität sinkt seit Ende 2012 um 33 Punkte

Der Index für die Ertragsentwicklung ist seit Ende 2012 um 16 Indexpunkte auf zuletzt 137 Punkte zurückgegangen. Zwar liegt er damit immer noch deutlich über dem Niveau von 2007, doch der Trend ist unverkennbar: Die Erträge sinken. Noch deutlicher ist der Rückgang bei der Profitabilität, der zweiten Dimension des Corporate-Banking-Index. Die entsprechende Kennzahl lag im zweiten Halbjahr 2014 bei nur noch 113 Punkten und somit 33 Punkte unter dem Niveau von Ende 2012 (Abb. 3).

Neben dem harten Wettbewerb lassen sich die rückläufigen Erträge und Gewinne vor allem auf das niedrige Zinsniveau zurückführen. Mit Krediten und Einlagen verdienen die Finanzinstitute erheblich weniger als in der Vergangenheit. Das Kreditvolumen bleibt dagegen vergleichsweise stabil. Im zweiten Halbjahr 2014 belief

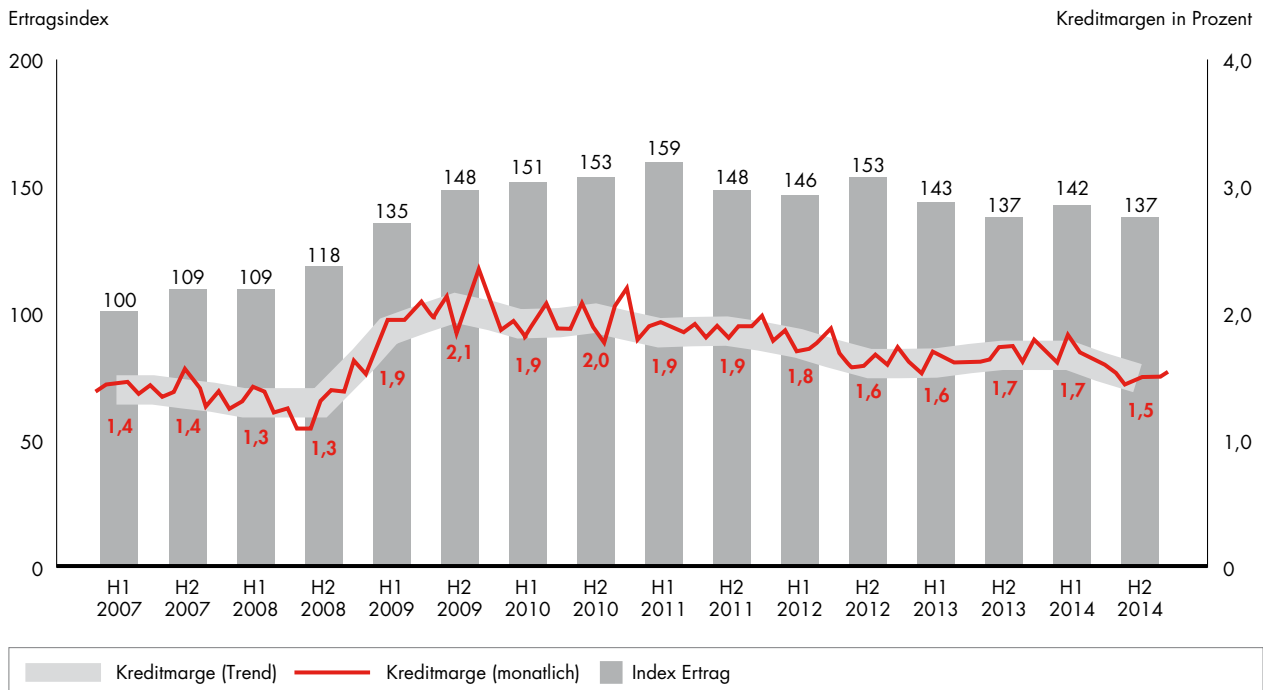
es sich auf 992 Milliarden Euro. Gemessen an den Vorjahresjahren nahm es sogar um mehr als 100 Milliarden Euro zu.

Während sich die Kreditvolumina tendenziell erhöhten, verringerte sich die Marge stetig. Im zweiten Halbjahr 2014 lag sie bei 1,5 Prozent und damit nur noch 0,2 Prozentpunkte über den historischen Tiefstständen von 2007/2008. Von den Spitzenwerten der Jahre 2009 und 2010, die bei zwei Prozent und mehr lagen, ist die Kreditmarge heute weit entfernt (Abb. 4).

Knapp drei Viertel der Erträge entstammen dem Zinsüberschuss

Eine rückläufige Kreditmarge belastet das Firmenkundengeschäft wie kein zweiter Faktor. Denn im zweiten Halbjahr 2014 entfielen 73 Prozent aller Erträge auf den Zinsüberschuss, dagegen kam der Provisionsüberschuss auf nur 27 Prozent. Die Bemühungen vieler Finanzhäuser, ihre Abhängigkeit vom Kreditgeschäft

Abbildung 4: Kreditmargen nähern sich historischen Tiefstständen von 2007/2008



Anm.: Margen (in Prozent) von MFIs (monetäre finanzielle Institutionen) für an Unternehmen vergebene Kredite. Basis ist eine volumengewichtete Stichprobe der in Deutschland ansässigen Banken. Die Kreditmarge ist definiert als Differenz zwischen dem Außenzins für neu vergebene Unternehmenskredite und der Refinanzierung als gewichteter Zinssatz für neue Einlagen.
Quellen: Europäische Zentralbank (ESRB Risk Dashboard), Bain & Company

dauerhaft zu verringern, laufen zumindest bislang häufig ins Leere (Abb. 5).

Dass ihre Profitabilität nicht noch stärker zurückgeht, verdanken die Banken vor allem zwei Faktoren. Zum einen bewegt sich die Kreditrisikovorsorge unverändert im Rahmen der langjährigen Durchschnittswerte, auch wenn sie im zweiten Halbjahr 2014 um fünf Prozent zugenommen hat. Zum anderen bleibt der Verwaltungsaufwand weitgehend stabil. Mit einem strikten Kostenmanagement gelingt es den Kreditinstituten, die Folgen einer immer schärferen Regulierung auszugleichen. Dennoch stieg die Cost Income Ratio angesichts rückläufiger Erträge zuletzt auf 41 Prozent – bis Ende 2011 hatte sie noch bei 36 bis 37 Prozent gelegen.

Eigenkapitalrendite im Sinkflug

Deutlich zu erkennen sind die Folgen der härteren Regulierung bei der Entwicklung der Eigenkapitalrendite vor Steuern. Die wachsenden Eigenkapitalanforde-

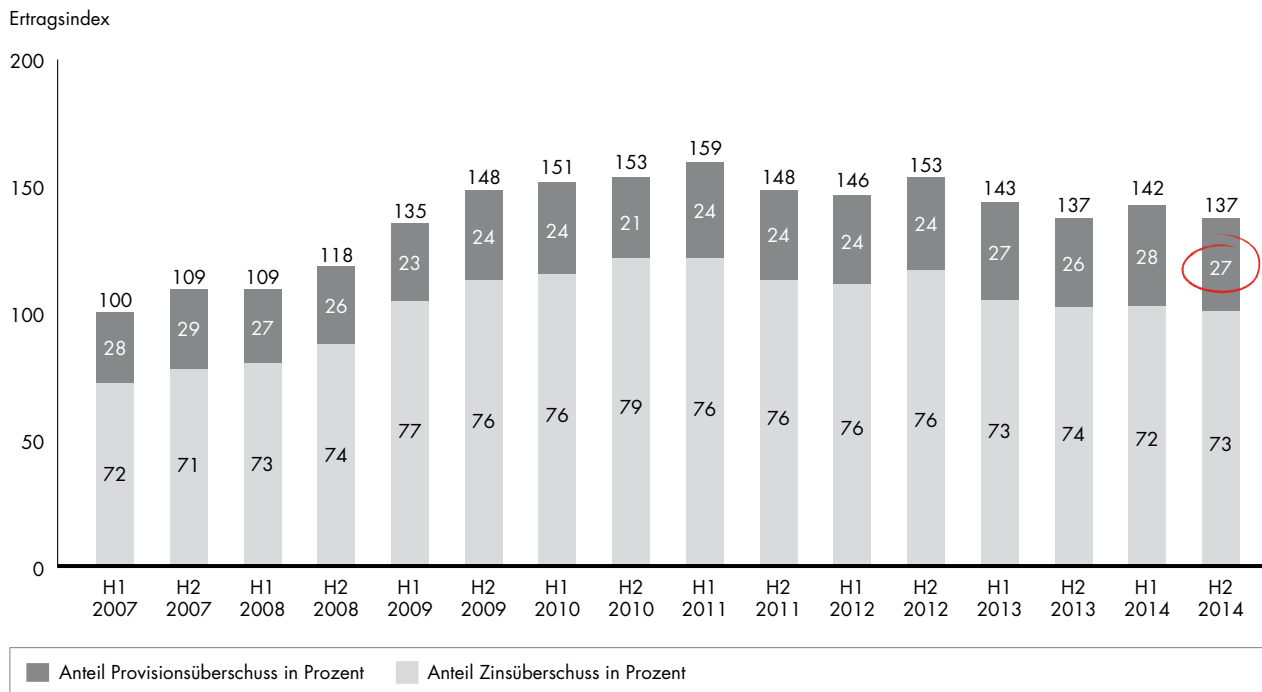
rungen belasten sie sichtbar. Im zweiten Halbjahr 2014 belief sie sich auf nur noch 16 Prozent – im Spitzenjahr 2011 war sie zum Teil mehr als doppelt so hoch gewesen (Abb. 6).

Attraktiver Markt mit großen Herausforderungen

Die aktuelle Auswertung des Corporate-Banking-Index macht deutlich, vor welch großen Herausforderungen die Banken im Firmenkundengeschäft stehen. Der harte Wettbewerb setzt ihre Erträge und Margen unter Druck, die aktuelle Niedrigzinsphase belastet die Profitabilität zusätzlich. Darüber hinaus werden sich die Kunden ihrer Macht zunehmend bewusst. Gerade solvente Unternehmen können sich ihre Finanzierungspartner aussuchen und spielen diesen Vorteil in Verhandlungen aus. Mit den folgenden Erfolgsfaktoren können die Banken diesem Druck standhalten und sich vom Wettbewerb abheben.

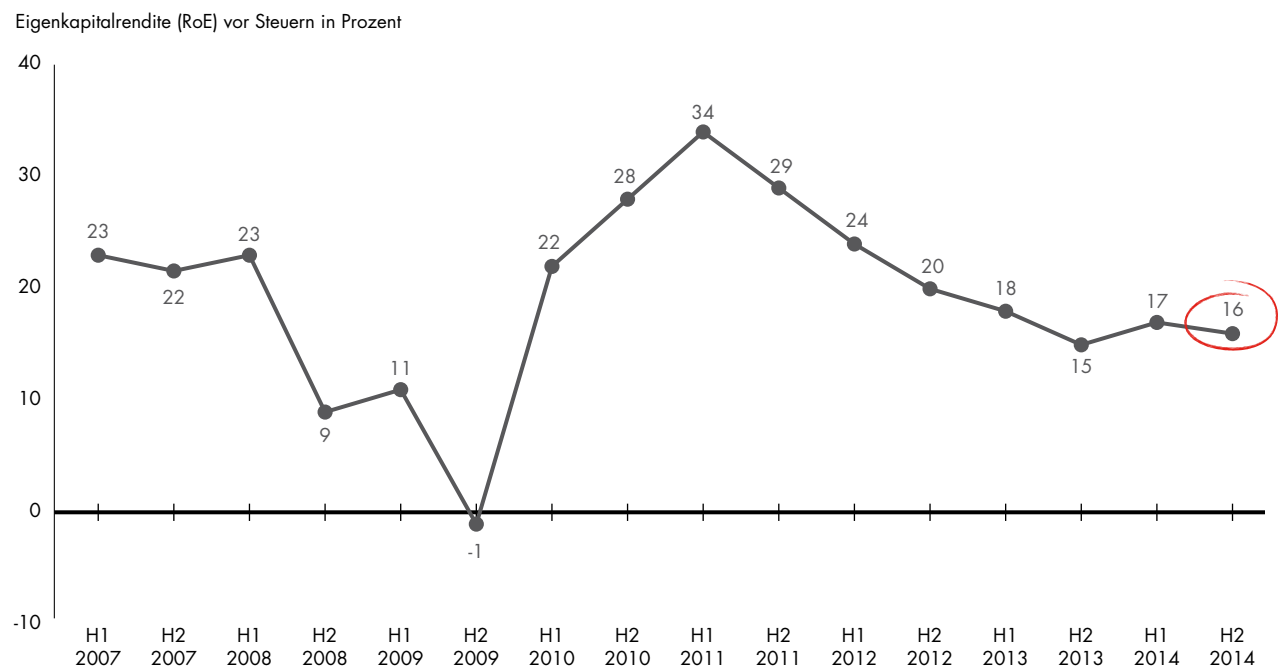
Corporate-Banking: Im harten Wettbewerb bestehen

Abbildung 5: Anteil Provisionsüberschuss ist leicht gesunken



Anm.: Das Panel deckt rund die Hälfte der Bilanzsumme der 100 größten in Deutschland tätigen Häuser ab
 Quelle: Bain & Company

Abbildung 6: Eigenkapitalrendite vor Steuern ist seit dem Höchststand 2011 deutlich rückläufig



Anm.: Das Panel deckt rund die Hälfte der Bilanzsumme der 100 größten in Deutschland tätigen Häuser ab
 Quelle: Bain & Company

Erfolgsfaktoren 2.0: Digitalisierung und Vertriebsmanagement stehen im Fokus

Angesichts rückläufiger Erträge müssen die Banken ihr Firmenkundengeschäft konsequent weiterentwickeln. Da sich das Kundenverhalten grundlegend verändert, kommen dem Ausbau des digitalen Geschäfts und einem effizienten Vertriebsmanagement besondere Bedeutung zu.

Für die Mehrzahl der Kunden ist das Internet inzwischen der bevorzugte Zugangsweg für Interaktionen mit ihrer Bank. Im Privatkundengeschäft bekommen die Kreditinstitute das veränderte Verhalten bereits zu spüren, im Corporate-Banking macht es sich erst nach und nach bemerkbar. Doch auch hier ist die Digitalisierung die neue Normalität. In einer Umfrage in den USA erklärten zwei Drittel der befragten Mittelständler, dass umfassende Onlinelösungen für sie wichtig oder sogar sehr wichtig bei der Auswahl einer Bank sind. Und die CFOs größerer US-Unternehmen achten mittlerweile besonders auf das digitale Angebot einer Bank. Andere Faktoren wie persönliche Betreuung und Konditionen rangieren dahinter.

Unternehmen suchen überzeugende Lösungen und verlässliche Beratung bei einer Bank, die ihnen Sicherheit und einfachen Zugang über alle Kanäle hinweg gewährt.

Gleichwohl bleiben die grundlegenden Kundenbedürfnisse im digitalen Zeitalter unverändert: Unternehmen suchen überzeugende Lösungen und verlässliche Beratung bei einer Bank, die ihnen Sicherheit und einfachen Zugang über alle Kanäle hinweg gewährt. Entscheidend für den nachhaltigen Erfolg ist dabei ein systematisches, effizientes Vertriebsmanagement. Nur so lassen sich die unverändert bestehenden Potenziale bei Kunden konsequent heben. Vielerorts gibt es gerade an dieser Stelle noch erhebliches Verbesserungspotenzial. Die nachfolgende Abbildung zeigt

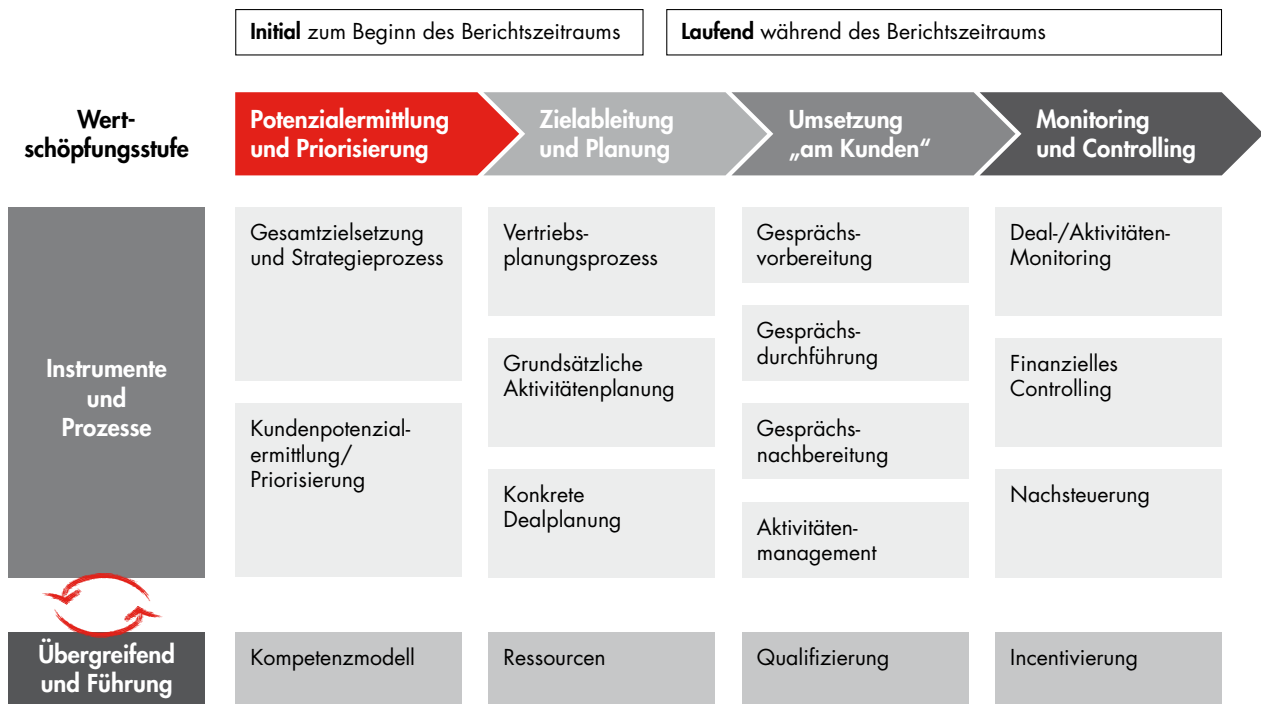
die wesentlichen Bausteine eines solchen Vertriebsmanagements (Abb. 7).

Vertriebsmanagement – Ertragspotenzial ermitteln und konsequent heben

Beziehungen zu Firmenkunden sind bei vielen Kreditinstituten über Jahre oder sogar Jahrzehnte gewachsen. Dessen ungeachtet sollte jede Bank regelmäßig sämtliche Kunden auf den Prüfstand stellen. Im Rahmen eines Strategie- und Planungsprozesses und unter Berücksichtigung des Risk Appetite Framework gilt es zu hinterfragen, inwieweit das bestehende Kundenportfolio zur Strategie sowie den damit verbundenen Risiken passt und das vorhandene Ertragspotenzial ausgeschöpft wird. Hinzu kommt die Frage nach neuen Zielkunden. Bei einer solchen Analyse zeigt sich, wie unterschiedlich die Kundenbedürfnisse je nach Unternehmensgröße sein können (vgl. dazu die Auswertung des aktuellen Corporate-Banking-Index). Je differenzierter die Segmentierung, desto besser identifizierbar sind die entsprechenden Ankerprodukte und Cross-Selling-Möglichkeiten. Auch ist es möglich, Fokuskunden gezielter zu extrahieren. Während ihre Betreuung intensiviert wird, kann bei anderen Kunden die Entscheidung fallen, entweder kurzfristig die Profitabilität zu erhöhen oder aber die Kundenbeziehung zu beenden.

Aus einer solchen Potenzialermittlung und Priorisierung lassen sich in einem zweiten Schritt konkrete Ziele und Pläne je Geschäftseinheit beziehungsweise Produktgruppe, Region sowie Kundensegment ableiten. Der Planungsprozess durchläuft dabei idealtypisch drei Stufen: die Festlegung der strategischen Leitplanken mit Blick auf Themen wie exogene Faktoren und Risikobereitschaft, die Entwicklung eines strategischen Planungsrahmens inklusive der Zielwerte für jeden Bereich und KPIs sowie die operative Bereichsplanung.

Abbildung 7: Baukasten für ein systematisches Vertriebsmanagement entlang der Wertschöpfungskette



Quelle: Bain & Company

Benchmarkinganalysen ermöglichen auf allen drei Stufen einen Abgleich mit dem Wettbewerb. Daraus ergibt sich im nächsten Schritt die Planung von Aktivitäten und Deals für die kommenden sechs bis zwölf Monate. Entscheidend für deren Erfolg wiederum ist das Zusammenspiel unterschiedlicher Experten in einer Bank. Erst wenn Firmenkundenbetreuer mit Produktspezialisten Hand in Hand arbeiten, können sie das volle Potenzial eines Kunden erschließen.

Der Erfolg eines systematischen Vertriebsmanagements manifestiert sich im direkten Kundenkontakt.

Verkaufen statt verwalten

Der Erfolg eines systematischen Vertriebsmanagements manifestiert sich im direkten Kundenkontakt. Doch hier gibt es eine oft übersehene Schwachstelle: Den Mitarbeitern bleibt wenig Zeit für den Dialog. Ihren Arbeitsalltag bestimmen Verwaltungsaufgaben und Meetings. Durch besseres Ressourcenmanagement sowie moderne CRM-Tools lässt sich dieses Manko zum Teil beheben. Darüber hinaus sollten Banken ihren Kundenmanagern Unterlagen zur systematischen Gesprächsvor- und -nachbereitung sowie Leitfäden für den Dialog zur Verfügung stellen. Ziel muss sein, Firmenkunden im Gespräch zu begeistern und so die Kundenbindung nachhaltig zu stärken.

Für die Erfolgsmessung dieser Gespräche sind ein Deal- und Aktivitäten-Monitoring sowie ein finanzielles Controlling unverzichtbar. Durch die Gegenüberstellung von Plan- und Ist-Werten kann jeder Firmenkundenbetreuer beziehungsweise jede Abteilung rasch

Abbildung 8: Wie die Digitalisierung das Firmenkundengeschäft verändert

	Kleine und mittelständische Unternehmen		Gehobener Mittelstand, Großunternehmen und Multinationals	
	Umsatz < 1 Mio. €	1-25 Mio. €	25-250 Mio. €	> 250 Mio. €
Angebot	Einfache, schnelle und günstige Bankdienstleistungen (Filialen und digital)	Standardisierte Produkte und Dienste mit flexiblen und transparenten Optionen	Bezahlbare, einfach handhabbare Plattform, die Kunden bei nationalem und internationalem Wachstum unterstützt	Maßgeschneiderte, individuelle Beratung mit breitem Portfolio grundlegender und ausgefeilter Produkte und Dienste
Vertriebs- und Servicemodell	Einfache Basisdienste, digitaler Vertrieb, Service (Filialen und digital)	Digitalisierung alltäglicher Bankgeschäfte, bei komplexen Produkten Rückgriff auf Beratungskompetenz vor Ort	Persönliche Betreuung, Unterstützung durch Produktexperten etc. über digitale Kanäle, standardisierte IT-Lösungen	Persönliche Betreuung, Unterstützung durch Produktexperten etc. über digitale Kanäle, integrierte IT-Lösungen
		VORTEILE		VORTEILE
		<ul style="list-style-type: none"> • Komfort • Persönlicher Mehrwert • Jeden Tag einsetzbar 		<ul style="list-style-type: none"> • Individualität • Zugriff auf Know-how der Bank • Vollständige Integration

Quelle: Bain & Company

Fortschritte erkennen und – wo notwendig – Aktivitäten nachjustieren. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Entwicklung einer Kennzahl zur Kundenzufriedenheit. Der Grund: Ein vorübergehend höherer Ertrag kann darüber hinwegtäuschen, dass ein Kunde den „Verkaufsdruck“ der Bank eher negativ empfindet. Geschlossene Feedback-Schleifen, wie sie beispielsweise mit dem Net Promoter® Score von Bain möglich sind, verhindern einen solchen Effekt. Sie erfassen regelmäßig die Zufriedenheit der Kunden nach einem Kontakt, was nachfolgend in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess mündet. Dieser Prozess kann durch konsequente Digitalisierung weiter unterstützt werden.

Digitalisierung – auf dem Weg zum Omnikanal

Die digitale Bank entwickelt sich ohne Frage zur neuen Normalität. Entscheidend für den Erfolg einer entsprechenden Strategie ist und bleibt die richtige Kundensegmentierung. Denn die Bedürfnisse und Verhaltenswei-

sen unterscheiden sich je nach Unternehmensgröße grundlegend. Während kleinere und mittelgroße Unternehmen vorrangig auf Faktoren wie Komfort und Einfachheit achten, bedarf es bei größeren Mittelständlern eines maßgeschneiderten Ansatzes über alle Zugangswege hinweg (Abb. 8).

Kleinere Unternehmen wickeln in wachsendem Maß ihr Finanzgeschäft online ab und erwarten ein entsprechend umfassendes digitales Angebot. US- und asiatische Banken kommen dieser Erwartungshaltung bereits weit entgegen und bieten ein breites Spektrum von der Videoberatung über den Onlineverkauf, von Standardprodukten bis hin zu Internetportalen für sämtliche Transaktionen sowie eigenen Diskussionsforen. Ihr größeres Engagement erklärt sich unter anderem durch die Tatsache, dass dort stärker als in Deutschland Branchenfremde in das Geschäftsfeld Corporate-Banking eindringen. Plattformen zur Finanzierung von Geschäftsideen gewinnen ebenso Marktanteile wie Kreditmarktplätze und Lösungen für den Onlinezahlungs-

Corporate-Banking: Im harten Wettbewerb bestehen

verkehr. Doch auch in Deutschland sammeln immer mehr Kunden Erfahrungen mit alternativen Bezahlmethoden wie PayPal oder Portalen zum Vergleich von Kreditangeboten – zumindest im privaten Bereich.

Um die Attacken der neuen Generation der FinTechs abzuwehren, bedarf es einer zweigleisigen Strategie. Zum einen müssen die Banken adäquate Lösungen in ihr eigenes Portfolio integrieren, zum anderen ihre traditionellen Stärken in der Beratung ausspielen. Die Forcierung des digitalen Geschäfts bildet zugleich einen entscheidenden Hebel zur Effizienzsteigerung und schafft damit die Basis für eine Stabilisierung oder Steigerung der Margen in den kommenden Jahren.

Mit integrierten Ansätzen größere Unternehmen überzeugen

Angesichts der Komplexität ihrer Finanztransaktionen fällt größeren Unternehmen ein Übergang auf Onlineplattformen deutlich schwerer. Dessen ungeachtet erwarten sie eine kontinuierliche Erweiterung des digitalen Angebots und entsprechender Schnittstellen zu eigenen Systemen vor allem mit Blick auf die Vereinfachung und die Geschwindigkeit von Prozessen. Eine Integration der Datenflüsse kann beispielsweise Entscheidungen über Kredite erheblich beschleunigen und dazu führen, dass Mittelständler bei alternativen Finanzierungsformen wie Factoring und Leasing weiter mit ihrer Hausbank zusammenarbeiten.

Die Sicherstellung der Omnikanal-Fähigkeit ist ein wesentlicher Hebel für Festigung und Ausbau der Beziehungen zu größeren Firmenkunden.

Bei Themen wie strukturierte Finanzierung oder dem Anleihe- und Aktienemissionsgeschäft beschränkt sich der Einfluss der Digitalisierung dagegen auf unterstützende Beratungsangebote und ein umfassendes Informationsangebot im Netz. Entscheidend ist die Integration über die verschiedenen Zugangswege hinweg. Die Sicherstellung der Omnikanal-Fähigkeit ist ein wesentlicher Hebel für Festigung und Ausbau der Beziehungen zu größeren Firmenkunden.

Fazit: Auf dem Weg zur ersten Adresse für Firmenkunden

Die guten Jahre im Corporate-Banking sind vorbei – zumindest vorerst. Seit zwei Jahren befinden sich Erträge und Margen im Sinkflug. Der harte Wettbewerb sowie das Niedrigzinsumfeld fordern ihren Preis. Dessen ungeachtet erwirtschaften die Banken in Deutschland in diesem Geschäftsfeld im Schnitt noch eine Eigenkapitalrendite vor Steuern von 16 Prozent. Darüber hinaus dürfte der Markt Prognosen von Bain zufolge in den kommenden Jahren insgesamt weiter zulegen.

Finanzhäuser, die von diesem Wachstum profitieren wollen, müssen ihre bestehenden Strukturen und Prozesse hinterfragen und ihren Vertrieb systematischer steuern. Gefordert ist ein kundennaher Ansatz, der die persönliche Betreuung nicht vernachlässigt und zugleich ein umfassendes digitales Angebot integriert.

Gefordert ist ein kundennaher Ansatz, der die persönliche Betreuung nicht vernachlässigt und zugleich ein umfassendes digitales Angebot integriert.

Wie auch in anderen Geschäftsfeldern ist die Omnikanal-Fähigkeit einer Bank entscheidend für ihren nachhaltigen Erfolg am Markt. Noch stehen viele Finanzinstitute hier am Anfang. Doch der harte Wettbewerb sowie die zunehmende Konkurrenz durch branchenfremde Internetanbieter zwingt sie zum raschen Handeln.

Corporate-Banking: Im harten Wettbewerb bestehen

Über die Studie

Die vorliegende Studie nutzt Erfahrungen von Bain & Company aus zahlreichen Projekten, um die Erfolgsfaktoren im zunehmend härteren Wettbewerb im Corporate-Banking herauszuarbeiten. Darüber hinaus präsentiert sie die aktuellen Ergebnisse des halbjährlich erhobenen Bain-Corporate-Banking-Index. Das Panel konzentriert sich auf Finanzinstitute mit einem Schwerpunkt im Corporate-Banking sowie einer entsprechenden Segmentberichterstattung und deckt damit rund die Hälfte der Bilanzsumme der 100 größten in Deutschland tätigen Anbieter ab. Bain erfasst bei der Erstellung zahlreiche Rohdaten einer jeden Bank, darunter die Erträge (Zins- und Provisionsüberschuss), die Kostenstruktur (Verwaltungsaufwand), die Kreditrisikovorsorge, die Profitabilität (Ergebnis vor Steuern), das Eigenkapital und das Kreditvolumen. Halbjährlich untersuchen die Bain-Experten sämtliche Rohdaten auf Einmaleffekte, die sich beispielsweise aus Übernahmen oder Änderungen im Reporting ergeben, und bereinigen die Datenreihen entsprechend. Danach erfolgt eine Aggregation der Daten pro Bank, bevor sie mit einem Gewicht von maximal 20 Prozent in den Gesamtindex einfließen. Diese Limitierung des Einflusses einzelner Banken stellt sicher, dass Sonderentwicklungen großer Finanzinstitute nicht die Darstellung des Index im Zeitverlauf verzerren. Vor der Veröffentlichung werden die Daten Robustheitschecks anhand vorliegender Studien und weitergehender Analysen unterzogen und zum Teil um weitere Datenpunkte ergänzt.

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:



Google Play Store



iTunes Store

AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DUBAI • DÜSSELDORF • FRANKFURT
HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • 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