



Deutschlands Banken 2014: Jäger des verlorenen Schatzes

Nur sechs Prozent der deutschen Banken verdienen ihre Eigenkapitalkosten. Was sich strukturell verändert hat, was renditestarke Institute besser machen und wo die entscheidenden Erfolgsfaktoren liegen.

Von Walter Sinn und Dr. Wilhelm Schmundt

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

Dr. Wilhelm Schmundt ist Partner bei Bain & Company und Mitglied der Praxisgruppe Banken.
wilhelm.schmundt@bain.com

Unter Mitarbeit von Peer Senghaas, Jana Dehne,
Dr. Jan-Alexander Huber, Felix Jostarndt und Georges Nilles

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

Kontakt Pierre Deraëd, Marketing Director, Tel. +49 89 5123 1330
Leila Kunstmann-Seik, Marketing & Communications, Tel. +49 89 5123 1246

Gestaltung ad Borsche GmbH, München

Druck Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2014 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



KA-10/14-2000

Inhalt

Executive Summary	4
Langzeitanalyse: Die Vertreibung aus dem Renditeparadies	6
Banken heute: Wie die besten Finanzinstitute ihre Rendite sichern	15
Ausblick: Neue Herausforderungen setzen Banken unter Druck	23
Erfolgsfaktoren: Fünf Stellhebel zur Zukunftssicherung	26

Executive Summary

Wenn Banker in Deutschland an die 1970er und 1980er Jahre denken, bekommen sie glänzende Augen. Die Bilanzen wuchsen Jahr für Jahr um durchschnittlich zehn Prozent, die Erträge sprudelten und die meisten Finanzinstitute verdienten ihre Eigenkapitalkosten mit Leichtigkeit. Dieses Bild hat sich durch Globalisierung, Wettbewerbsintensität, Digitalisierung, Finanz- und Schuldenkrise, Regulierung sowie schwierige wirtschaftliche Rahmenbedingungen grundlegend geändert. Und Besserung ist nicht in Sicht. Vielmehr verlangt dieser Strukturwandel, der mit dem Umbruch in der Stahlindustrie im vergangenen Jahrhundert vergleichbar ist, von den Banken, sich mit einer Reihe von existenzbedrohenden Herausforderungen auseinanderzusetzen.

Dabei sind Deutschlands Banken Veränderungen gewöhnt. Die vorliegende Analyse der langfristigen Entwicklungen im deutschen Bankensektor belegt, wie stark sich die Branche in den letzten vier Jahrzehnten gewandelt hat. So sank die Zahl der Institute seit 1970 um fast 80 Prozent. Gleichzeitig wuchsen die Bilanzen, so dass eine durchschnittliche Bank heute, gemessen an ihrer Bilanzsumme, mehr als 80 Mal so groß ist wie 1970. Doch die Eigentümer haben wenig davon. Im Gegenteil: Die Eigenkapitalrentabilität nach Steuern war zu Beginn der 1970er Jahre mehr als viermal so hoch wie heute. In den vergangenen drei Jahren verdienten nicht einmal sechs Prozent der Banken ihre Eigenkapitalkosten.

Kosten sind rund 30 Prozent zu hoch

Entgegen der verbreiteten Meinung ist das jedoch nicht das Ergebnis der jüngst gestiegenen Eigenkapitalanforderungen. Die Renditeschwäche der Banken ist eine langfristige Entwicklung und das Ergebnis des relativ zum Eigenkapital gemessenen Rückgangs der Zins- und Provisionsüberschüsse sowie der strukturell zu hohen Kosten. Die durchschnittliche Cost-Income-Ratio liegt mit etwa 70 Prozent heute auf demselben Niveau wie

1970. Wie entscheidend jedoch die Kosten sind, zeigt die Analyse der Treiber der Eigenkapitalrentabilität nach Institutsgruppen. Renditestarke Häuser schlagen den Wettbewerb insbesondere durch ein erfolgreiches Kosten- und Risikomanagement.

Angesichts der beschränkten Wachstumsaussichten im Inland und des Eintritts neuer ausländischer sowie digitaler Wettbewerber treten Effizienzpotenziale erneut in den Vordergrund. Die Banken müssten im Durchschnitt bis zu 30 Prozent ihrer Kosten reduzieren, um eine den Eigenkapitalkosten angemessene Rendite zu erwirtschaften.

Fokussierung der Geschäftsmodelle als wesentlicher Hebel

Großes Kostensenkungspotenzial steckt in der längst überfälligen Fokussierung der Geschäftsmodelle. Viele Bereiche lassen sich nur mit entsprechender Größe und durch Skaleneffekte profitabel fortführen, was zu einer deutlich stärkeren Diversifizierung der Geschäftsmodelle führen wird. Der Markt wird sich in Zukunft aufteilen in globale Universalbanken, Regionalinstitute und Spezialisten, die sich über ihren individuellen Wettbewerbsvorteil wie Kundenzugang oder Realisierung von Skaleneffekten in ihren Produktionsprozessen positionieren.

Daneben müssen die Banken alle Register für weitere strukturelle Kosteneinsparungen ziehen. Zunächst heißt das konsequente Prozessoptimierung und -automatisierung über die Produktionsbereiche hinaus. Weiteres Potenzial steckt in der Erneuerung der fragmentierten und über Jahre gewachsenen Kernbankensysteme und Anwendungslandschaften, in der deutlichen Straffung des Filialnetzes, der in den nächsten Jahren rund 11.000 Zweigstellen zum Opfer fallen werden, sowie in der Entschlackung der Organisationsstrukturen. Im deutschen Bankengewerbe ist damit rund ein Fünftel der Arbeitsplätze gefährdet.

Fünf Stellhebel für eine erfolgreiche Transformation

Bain hat basierend auf der Analyse der Erfolgsmodelle im deutschen Bankenmarkt und umfangreicher Projekterfahrung fünf Erfolgsfaktoren erarbeitet, die in dem durch Industrialisierung, Konsolidierung und Strukturwandel geprägten Marktumfeld überlebenswichtig sind:

1. **Klare Strategie:** Höchste Priorität für eine zügige, von den Eigentümern mitgetragene Transformation des Geschäftsmodells, Sicherstellung ihrer Umsetzung durch wirkungsvolles Veränderungsmanagement und konsistente Steuerungsimpulse
2. **Absicherung der Ertragskraft:** Verbesserung des Kundenverständnisses durch systematische Analyse brachliegender Datensätze, konsequente Verbesserung der Beratungs- und Servicequalität sowie Erschließung neuer Ertragsquellen
3. **Zügige Digitalisierung:** Überführung heutiger Wettbewerbsvorteile in das digitale Zeitalter, klare Positionierung und Digitalisierungsfahrplan mit detaillierten Richtungsvorgaben
4. **Integriertes Talentmanagement:** Strategisches und systematisches Personalmanagement zur langfristigen Mitarbeiterentwicklung, Sicherung einer guten Ausgangsposition im Kampf um den besten Nachwuchs
5. **Aufbrechen der Kostenstruktur:** Tiefe Einschnitte in heutige Strukturen und Fokussierung auf nachhaltige Wettbewerbsvorteile, um notwendige Rentabilitätssteigerungen zu realisieren

Banking wird ein „normales Geschäft“

Unabhängig vom Geschäftsmodell müssen sich Banken mit einer völlig neuen Normalität anfreunden, die sich durch weniger Risiken und geringere Renditen auszeichnet. Das Bankgeschäft wird zu einer ganz normalen Industrie. Die goldenen Zeiten der 1970er und 1980er Jahre sind unwiederbringlich vorbei. Doch die Anstrengungen zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells und zur Stärkung der Rentabilität sind alternativlos. Auf Dauer werden Investoren nur den Banken Kapital zur Verfügung stellen, die ihre Eigenkapitalkosten verdienen und in der Lage sind, ihre Eigentümer nicht nur am Risiko, sondern auch an ihrem Erfolg angemessen zu beteiligen.

Langzeitanalyse: Die Vertreibung aus dem Renditeparadies

Wachstum, Konsolidierung, Modernisierung und ein struktureller Rentabilitätsverfall prägen das Bankgeschäft in Deutschland seit 40 Jahren.

Knapp 80 Prozent weniger Banken, dafür eine um das 80-fach größere durchschnittliche Bilanzsumme, eine nahezu unveränderte Cost-Income-Ratio (CIR) und eine Eigenkapitalrentabilität nach Steuern, die nur noch ein Viertel des Werts von Anfang der 1970er Jahre beträgt. Die langfristigen Entwicklungen im deutschen Bankensektor seit der Deregulierung Ende der 1960er Jahre machen deutlich, welche weitreichenden Veränderungen die Branche bereits bewältigt hat und wo ihre aktuellen Schwierigkeiten in besonderem Maß begründet liegen. Die verbreitete Meinung, externe Faktoren und die jüngst verschärfte Regulierung wären für die derzeitige Profitabilitätsschwäche verantwortlich, widerlegt die Auswertung der Daten von nahezu 2.000 Finanzinstituten im Langfristvergleich. Entscheidend ist vielmehr die Kombination aus nachhaltig gesunkenem Zinsüberschuss und der Kostenstruktur der Banken.

Wachstum: Anstieg der kumulierten Bilanzsumme um sieben Prozent pro Jahr

Die Entwicklung der Bilanzsummen deutscher Kreditinstitute kannte über Jahre hinweg nur eine Richtung: aufwärts. Von 1970 bis 2013 wuchs die kumulierte Bilanzsumme im Durchschnitt um sieben Prozent pro Jahr (Abb. 1) und damit im Betrachtungszeitraum stärker als das nominale Bruttoinlandsprodukt (BIP). Dessen Zuwachs lag im Durchschnitt bei fünf Prozent pro Jahr.

Die Bilanzstruktur veränderte sich unterdessen grundlegend. Das Kreditgeschäft mit Nichtbanken verlor insbesondere bei Groß- und Privatbanken an Bedeutung. Demgegenüber bauten alle Institutsgruppen ihr Interbankengeschäft aus. Parallel dazu verbesserte sich die Eigenkapitalausstattung. Die bilanzielle Eigenkapitalquote stieg von 3,5 Prozent im Jahr 1970 auf heute 5,4 Prozent, wodurch sich der potenzielle Leverage-Effekt bereits empfindlich reduzierte.

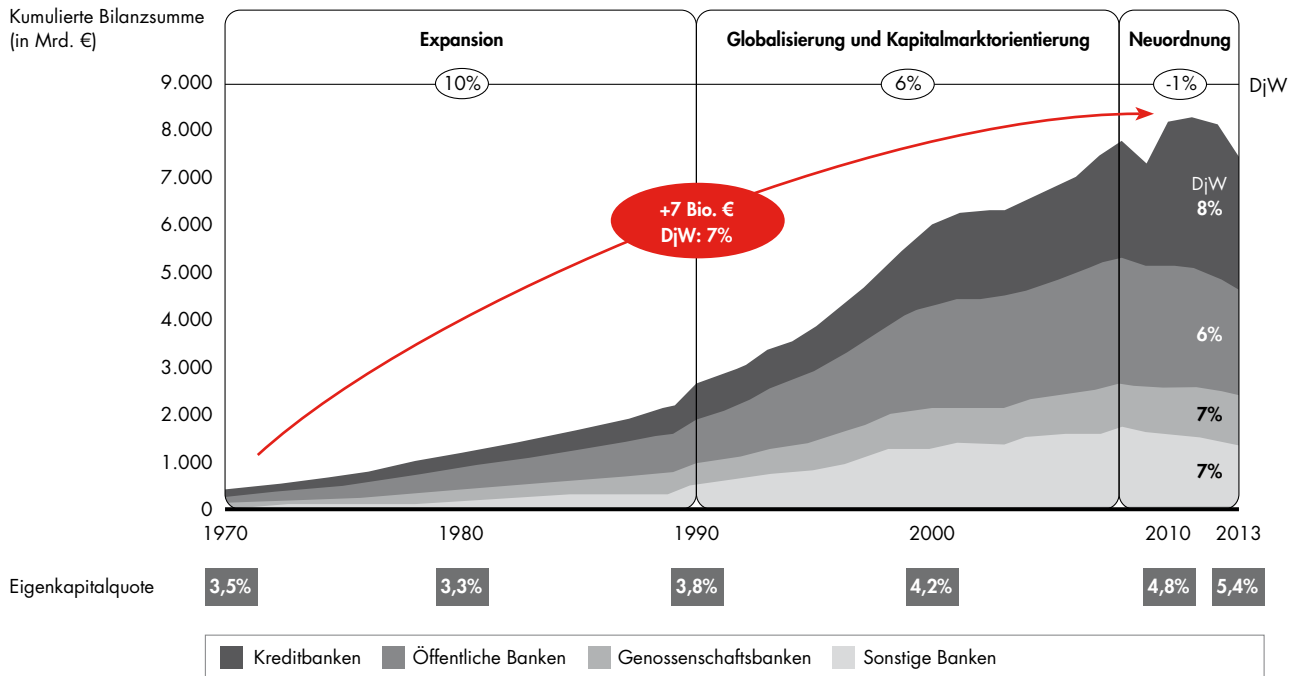
Gleichzeitig ließ die Expansionsdynamik erheblich nach. Nach einer Sturm- und Drangphase in den 1970er und 1980er Jahren mit jährlichen Zuwachsraten von zehn Prozent, kühlte sich das Wachstum in der Phase der Globalisierung und Kapitalmarktorientierung auf jährlich sechs Prozent ab. Seit 2008 schrumpften die Bilanzsummen der deutschen Banken um durchschnittlich ein Prozent pro Jahr. Die globale Finanzkrise 2008/2009 war dabei ein Wendepunkt, in dessen Folge die Bilanzsummen binnen eines Jahres um sechs Prozent sanken. Das entspricht 452 Milliarden Euro und damit rund 20 Prozent des deutschen BIP im Jahr 2009.

Im Durchschnitt wuchs die kumulierte Bilanzsumme seit 1970 um sieben Prozent pro Jahr.

Ähnlich rückläufige Tendenzen sind in Großbritannien zu beobachten. Dagegen kehrten die Banken in anderen Ländern nach der Krise wieder auf Wachstumskurs zurück. Der französische Bankensektor verzeichnet seit her jährliche Wachstumsraten von über zwei Prozent und selbst die Institute in Spanien und Italien konnten ihre Geschäftstätigkeit wieder leicht ausbauen.

Dessen ungeachtet bleibt Großbritannien der mit Abstand größte europäische Markt. Die kumulierte Bilanzsumme britischer Banken von knapp neun Billionen Euro entspricht fast dem fünffachen des britischen BIP im Jahr 2013. Die kumulierte Bilanzsumme der deutschen Finanzinstitute steht mit 7,4 Billionen Euro für weniger als das Dreifache des hiesigen BIP.

Abbildung 1: Kumulierte Bilanzsumme seit 1970 um sieben Prozent pro Jahr gewachsen



Quellen: Deutsche Bundesbank, Bain-Analyse

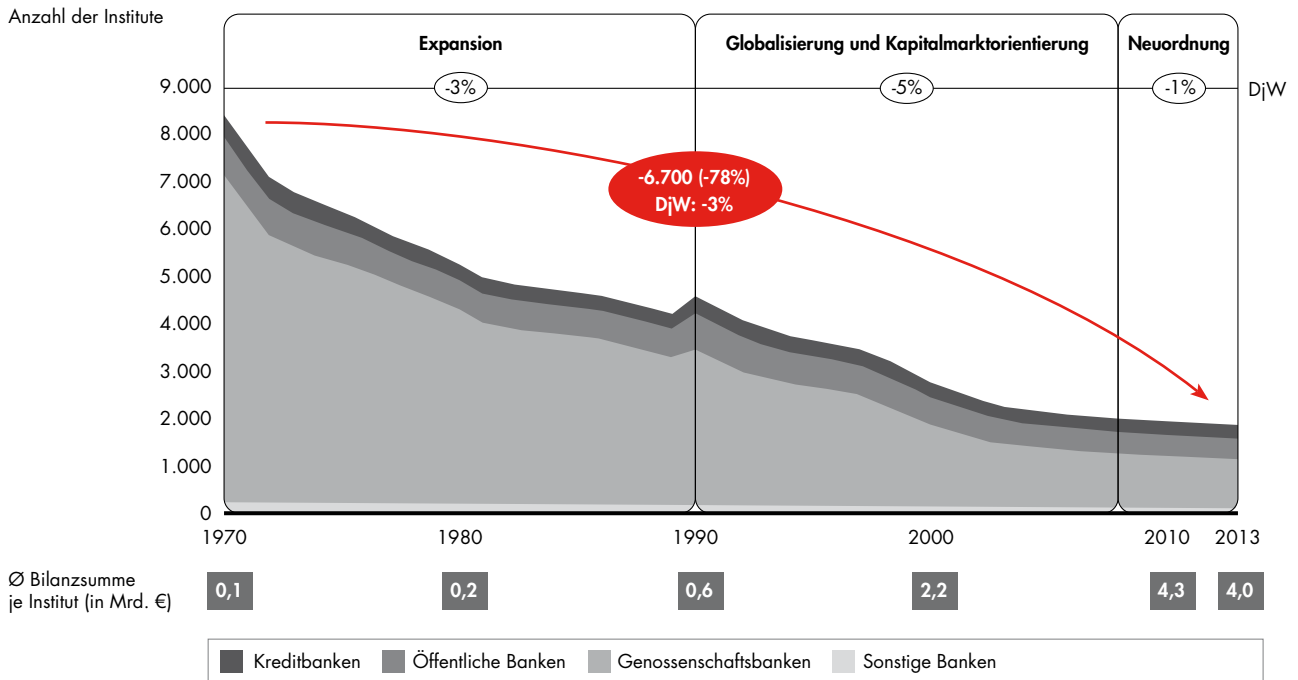
Konsolidierung: 80 Prozent weniger Banken seit 1970

Die Bedeutung des Bankensektors hat seit 1970 kontinuierlich zugenommen, gleichzeitig sank die Zahl der Kreditinstitute um rund 80 Prozent (Abb. 2). Der Rückgang lag in der Expansionsphase bei durchschnittlich 3,1 Prozent und in der Globalisierungs- und Kapitalmarktorientierungsphase bei 4,6 Prozent. Nach der Jahrtausendwende verlangsamte sich das Konsolidierungstempo. Seit 2008 sinkt die Zahl der Finanzinstitute trotz laufender Neuordnung um nur noch ein Prozent pro Jahr, obwohl der deutsche Markt weiterhin vergleichsweise stark fragmentiert ist. Pro einer Million Einwohner existieren in Deutschland 23 Kreditinstitute, in Großbritannien und Spanien sind es mit sechs beziehungsweise sieben Instituten weniger als ein Drittel. Gleichzeitig schreitet dort die Konsolidierung schneller voran. In Großbritannien reduzierte sich die Zahl der Banken seit 2008 jährlich um durchschnittlich zwei Prozent, im krisengeschüttelten Spanien sogar um sechs Prozent.

Wie zäh die Konsolidierung in Deutschland tatsächlich ist, unterstreichen zwei Analyseergebnisse: Erstens lässt sich der Rückgang der Anzahl der Banken seit 1970 vor allem auf Entwicklungen im Genossenschaftssektor zurückführen. Allein hier sank die Zahl der eigenständigen Institute um fast 6.000. Zweitens stieg die Zahl der Kreditbanken in den vergangenen sechs Jahren, trotz einiger großer Zusammenschlüsse, wie zum Beispiel die Übernahme der Dresdner Bank durch die Commerzbank und der Postbank durch die Deutsche Bank.

Die rückläufige Zahl der Kreditinstitute bei anhaltendem Marktwachstum führte dazu, dass Deutschlands Banken in den vergangenen Jahrzehnten immer größer wurden. Im Durchschnitt wuchs die Bilanzsumme pro Institut seit 1970 um jährlich elf Prozent auf mittlerweile vier Milliarden Euro. Damit ist eine durchschnittliche Bank in Deutschland heute 80 Mal so groß wie Anfang der 1970er Jahre. Infolgedessen stieg die Relevanz einzelner Institute signifikant an. Seit 2014 werden 21 deutsche Häuser aufgrund ihrer Größe oder internationalen

Abbildung 2: Eine durchschnittliche Bank ist heute 80 Mal so groß wie 1970



Quellen: Deutsche Bundesbank, Bain-Analyse

Bedeutung direkt von der Europäischen Zentralbank überwacht.

Nachdem die Banken ihr Filialnetz über Jahrzehnte immer dichter geknüpft hatten, kam es in den vergangenen Jahren zu zahlreichen Schließungen. So sank die Zahl der Zweigstellen in der Phase der Globalisierung und Kapitalmarktorientierung seit 1991 von 49.000 auf 35.000. In der Neuordnungsphase schrumpfte sie um weitere 4.000 auf nunmehr 31.000 (Abb. 3). Dies ist im Wesentlichen auf die Konsolidierung, die Kostensenkungsprogramme und in jüngerer Zeit auch auf die wachsende Bedeutung des Direct Bankings und der Digitalisierung zurückzuführen. Wie bei der Konsolidierung zeigt auch beim Filialnetz die Detailanalyse, dass strukturelle Einschnitte bislang die Ausnahme blieben.

So ist die Personalintensität in Deutschland weiterhin höher als in anderen europäischen Ländern. Selbst nach 2008 gingen viele deutsche Banken mit dem Personalabbau behutsamer um als der Wettbewerb in Europa. Insgesamt reduzierte sich die Zahl der Arbeitsplätze

im deutschen Bankensektor seit 2008 um vier Prozent oder 28.000, während in Großbritannien und Spanien 70.000 und 61.000 Stellen abgebaut wurden. In Deutschland setzten insbesondere die Kreditbanken und die öffentlichen Banken den Rotstift an und reduzierten ihren Personalbestand. Die Kreditgenossenschaften und die „Sonstigen Banken“ bauten sogar Stellen auf.

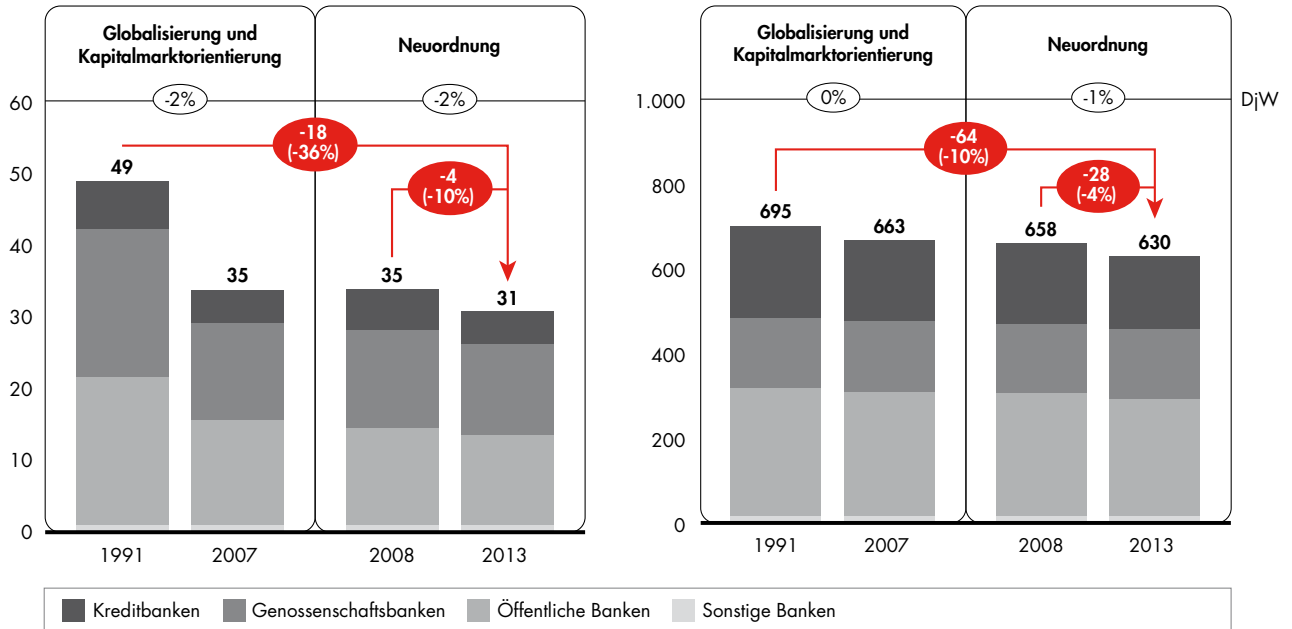
Modernisierung: Stetige Weiterentwicklung der Organisationsmodelle

Die Organisationsmodelle der Banken haben sich in den letzten 40 Jahren massiv verändert. Die Institute verabschiedeten sich Schritt für Schritt vom Modell der dezentralen Vollbanken, das in den 1970er und 1980er Jahren vorherrschte. Dieses System war gekennzeichnet durch eine vollintegrierte Wertschöpfungskette auf lokaler Ebene.

Abbildung 3: Seit 1991 sinkt die Zahl der Bankfilialen und der Arbeitsplätze

Anzahl Bankfilialen (in Tsd.)

Anzahl Beschäftigte (in Tsd.)



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

Seither hat sich viel getan. Die bedeutendsten Entwicklungen in Kürze:

- **Zentralisierung:** Bündelung von Wertschöpfungsstufen und Funktionen zur Realisierung von Skaleneffekten; Entwicklung hin zu wenigen oder nur noch einem Standort in Deutschland; zum Teil Verlagerung auf europäische oder globale Ebene in Geschäftsfeldern wie Capital Markets, Transaction Banking oder Asset Management
- **Divisionalisierung:** Zunehmende Verankerung von Geschäftssegmenten als oberstes Organisationsprinzip unternehmensweit und in der Filiale; in jüngster Zeit wieder Trend zur Stärkung des Regionalgedankens
- **Effizienzsteigerung:** Leistungsstraffung; Herausnehmen von „Komfort-Levels“ und Prozessoptimierung; erste Welle von Outsourcing, Near- und Off-Shoring seit Mitte der 1990er Jahre

Die Institute verabschiedeten sich Schritt für Schritt vom Modell der dezentralen Vollbanken.

- **Automatisierung:** In allen wesentlichen Geschäftsprozessen und -aktivitäten; seit Anfang der 1970er Jahre bis heute ist der Anteil der Sachkosten an den Gesamtkosten von 33 Prozent auf 48 Prozent gestiegen
- **Online-Banking und verstärkte Digitalisierung:** Dieser Strukturwandel steht dem Bankgeschäft noch bevor



Von der Expansion zur Neuordnung

Die Entwicklung der deutschen Banken lässt sich in drei Phasen gliedern. Mit der Aufhebung der strikten Regulierung begann 1970 eine Phase stetiger Expansion. Der Mauerfall, die Öffnung Osteuropas und die Integration Chinas in die Weltwirtschaft läuteten um 1990 auch für das deutsche Bankgewerbe eine Phase der Globalisierung und Kapitalmarktorientierung ein. Diese endete im September 2008 abrupt. Nach Überwindung der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise befindet sich das deutsche Bankgewerbe nun in einer Phase der Neuordnung.

Expansion (1970 bis 1990)

Den größten Wachstumsschub erlebte die Branche nach Aufhebung der Zinsverordnung und des Wettbewerbsabkommens Ende der 1960er Jahre. Ungeachtet zweier Ölkrisen, hoher Inflation und volatiler Kapitalmärkte in den 1970er Jahren nutzte das Gros der Finanzinstitute die gewonnenen Freiheiten für eine systematische Expansion. Einige Häuser überschätzten allerdings ihre Fähigkeiten in dem neuen Umfeld nach Zusammenbruch des Bretton-Woods-Systems. Nach dem Konkurs der Herstatt-Bank infolge fehlgeschlagener Devisenspekulationen wurden die Sicherungssysteme der Banken umfassend erweitert. Das Umfeld der Banken änderte sich in diesen zwei Dekaden im Hinblick auf das Devisengeschäft grundlegend. Daneben sahen sie sich durch wachsenden internationalen Handel, die zunehmende globale Integration der Kapitalmärkte und den Eintritt der amerikanischen Banken in den europäischen Markt zum Ausbau ihrer internationalen Präsenz gedrängt. Die Expansion erfolgte zunächst über den Aufbau von Repräsentanzen und Filialen, später auch über Zusammenschlüsse und Akquisitionen in strategisch relevanten Märkten. Dazu zählten die Partnerschaft von Commerzbank und Crédit Lyonnais, Banco di Roma und Banco Hispano Americano im Rahmen der Europartners-Gruppe sowie der Erwerb der Banca d'America e d'Italia durch die Deutsche Bank.

Globalisierung und Kapitalmarktorientierung (1991 bis 2007)

Im Jahr 1988 wurde die Deutsche Terminbörse und 1992 die Deutsche Börse AG gegründet. Dies markiert den Übergang in die Phase der Globalisierung und Kapitalmarktorientierung. Sie ist geprägt durch die verstärkte

Deregulierung des Finanzsektors, eine deutlich intensivere Kapitalmarktorientierung im Sinne des Shareholder-Value-Gedankens, die wirtschaftliche Integration Europas mit der Euro-Einführung sowie den rasanten technischen Fortschritt in der Informations- und Kommunikationstechnologie. Angesichts weiter sinkender Zinsmargen und boomender Aktienmärkte rückte in dieser Phase das Kapitalmarktgeschäft in den strategischen Fokus der Kreditinstitute. Neben der klassischen Unternehmensfinanzierung trat das Investmentbanking. Zunächst hochprofitable Geschäftsfelder wie Bond-Arbitrage, High-Yield-Emissionen sowie Verbriefungen und Derivate leisteten einen rasant wachsenden Beitrag zu den Gesamterträgen der Industrie. Viele Institute investierten die Erträge des Verkaufs von Anteilen aus dem Aufbrechen der Deutschland AG in entsprechende Akquisitionen. Dazu zählen der schon 1989 besiegelte Erwerb der Investmentbank Morgan Grenfell und von Bankers Trust im Jahr 1998 durch die Deutsche Bank oder der Kauf von Kleinwort Benson und Wasserstein Perella durch die Dresdner Bank 1995 und 2001. Dessen ungeachtet erreichten die Wachstumsraten nicht mehr die Höhen der 1970er und 1980er Jahre. Der globale Wettbewerb machte sich bemerkbar.

Neuordnung (2008 bis heute)

Als am 15. September 2008 Lehman Brothers Insolvenz anmeldete, begann für Deutschlands Banken eine neue Phase. Die globale Finanzkrise und die folgende Schuldenkrise der Eurostaaten beschränkten ihr Wachstum ein abruptes Ende. Viele Institute erlitten gravierende Verluste, schieden aus dem Markt aus oder konnten in einigen Fällen nur durch Übernahmen oder staatliche Eingriffe gerettet werden. Im deutschen Markt umfassten die Stützungsaktionen im Wesentlichen die Commerzbank, die Hypo Real Estate, die IKB Deutsche Industriebank und die strukturell besonders betroffenen Landesbanken.

Im Jahr 2009 schrumpfte erstmals die kumulierte Bilanzsumme der deutschen Banken. Doch damit nicht genug: Eine verschärfte Regulierung, der nachhaltige Vertrauensverlust der Privat- und Firmenkunden sowie deren Wunsch nach einer umfassenden Digitalisierung stellen die Banken vor neue Herausforderungen und zwingen sie, ihre Geschäftsmodelle in einer noch nie geforderten Geschwindigkeit weiterzuentwickeln.

Doch auch in der Neuordnungsphase, die sich in den kommenden Jahren fortsetzen wird, müssen die Häuser neuen Rahmenbedingungen gerecht werden. So sehen sich die Banken einerseits durch die Digitalisierung in Organisationsfragen herausgefordert und haben in den letzten Jahren unterschiedliche Wege gefunden, die technische und vertriebliche Verantwortung für die neuen Kanäle zu verankern. Andererseits hat die Komplexität der Organisationsmodelle gerade bei international agierenden Banken deutlich zugenommen. Zweidimensionale Organigramme haben nicht selten eine weitere Dimension hinzugewonnen. Und auch das Spannungsfeld, das sich zwischen globalen Konzernstrukturen und nach nationalem Recht agierenden Einheiten auftut, dürfte Regulatoren und Management noch weiter beschäftigen.

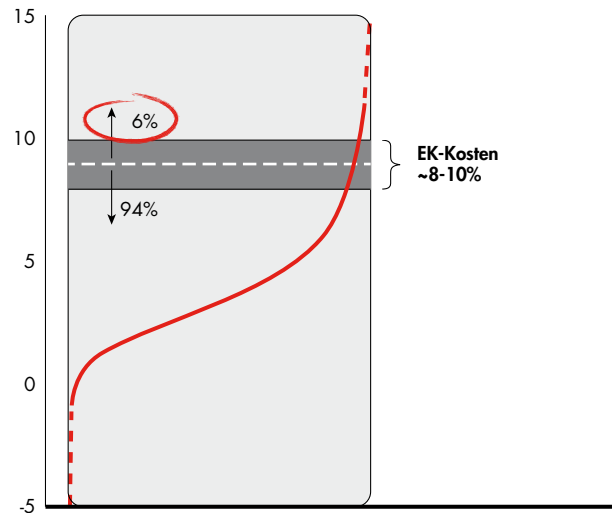
Bei allen Institutsgruppen sank die Eigenkapitalrentabilität nach Steuern.

Rentabilitätsverfall: Nur sechs Prozent der Banken verdienen ihre Kapitalkosten

Obwohl die Banken ihre Geschäftsmodelle angepasst, ihre Bilanzsummen gesteigert und die Zahl ihrer Filialen und Mitarbeiter reduziert haben, gelang es den einzelnen Instituten nicht, ihre Rentabilität zu erhöhen. Im Gegenteil: Bei allen Institutsgruppen sank die Eigenkapitalrentabilität nach Steuern. Während diese in der Expansionsphase im Durchschnitt 7,3 Prozent betrug und während der Globalisierung und Kapitalmarktorientierung 4,5 Prozent, stürzte sie in der Neuordnungsphase auf durchschnittlich minus 0,4 Prozent pro Jahr ab. Selbst in den weniger turbulenten Jahren 2011 bis 2013 lag die Eigenkapitalrendite im Mittel nur bei 1,6 Prozent. Die deutschen Banken sind damit vom Verdienen ihrer seit 1970 deutlich gefallenem Eigenkapitalkosten weit entfernt. Das gelang in den letzten drei Jahren lediglich knapp sechs Prozent aller Institute (Abb. 4). Zugleich müssen die Eigentümer größere Schwankungen hinnehmen. Die Volatilität der Eigen-

Abbildung 4: Nur knapp sechs Prozent der Banken verdienen ihre Kapitalkosten

Eigenkapitalrentabilität nach Steuern (in Prozent), 2011-2013



Anm.: n=1.720; Ausreißer mit Profitabilität <5% oder >15% sind nicht in Darstellung enthalten;
 (2011-2013: n=59); Analytierte Bankengruppen umfassen Kreditbanken, öffentliche Banken, Genossenschaftsbanken, Bausparkassen, Realkreditinstitute und Banken mit Sonderaufgaben
 Quellen: Hoppenstedt, Deutsche Bundesbank, Bain-Analyse

kapitalrendite, gemessen in der Standardabweichung, wuchs von 1,1 Prozent über 2,3 Prozent auf 3,1 Prozent in der Neuordnungsphase.

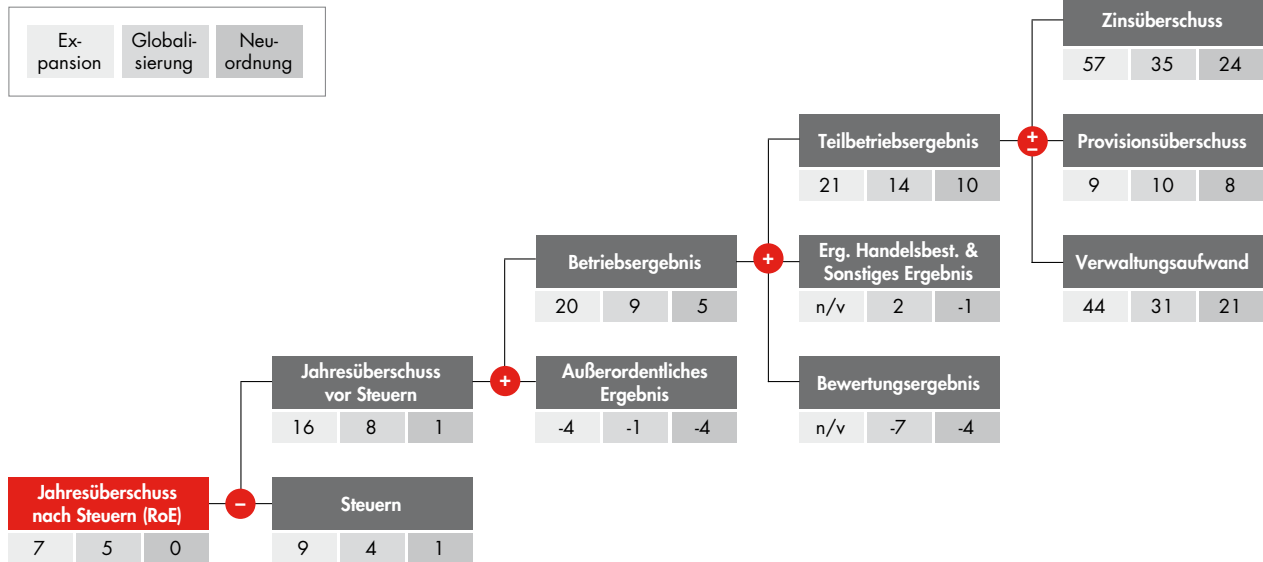
Die rückläufige Rendite ist dabei keineswegs nur auf höhere Eigenkapitalanforderungen zurückzuführen. Die Analyse mit einer auf den Wert von 1970 fixierten Eigenkapitalquote von 3,5 Prozent belegt, dass sich damit nur ein kleiner Teil der nachhaltigen Renditeschwäche erklären lässt. Die seit 1970 um 1,9 Prozentpunkte gestiegene Eigenkapitalquote war 2013 lediglich für den Verfall von knapp einem Prozentpunkt der Eigenkapitalrendite verantwortlich.

Rentabilitätsverfall im operativen Geschäft

Die Hauptgründe für den Rentabilitätsverfall liegen im operativen Geschäft. So fiel das Verhältnis von Teilbetriebsergebnis zu Eigenkapital von 21,3 Prozent in der Expansionsphase auf 10,0 Prozent während der Neuordnung (Abb. 5). Dafür sind der rückläufige Zinsüber-

Abbildung 5: Ursachen für Profitabilitätsverlust liegen im operativen Geschäft

Alle Angaben in Prozent als Verhältnis der jeweiligen Kennzahl zum durchschnittlichen Eigenkapital, Ø 1970-2013



Quellen: Deutsche Bundesbank, Bain-Analyse

schuss, das stagnierende Provisionsergebnis und starre Kostenstrukturen verantwortlich.

Das rückläufige Verhältnis des Zinsüberschusses zum Eigenkapital von 56,5 auf 23,8 Prozent liegt am anhaltenden Rückgang der Zinsspanne. In den vergangenen 40 Jahren nahm diese kontinuierlich ab – von über zwei Prozent in der Expansionsphase auf 1,1 Prozent im Jahr 2013. Ursächlich dafür sind der Verfall der Umlaufrendite im Markt und der durch die Wettbewerbsintensität ausgelöste Margenverfall (Abb. 6).

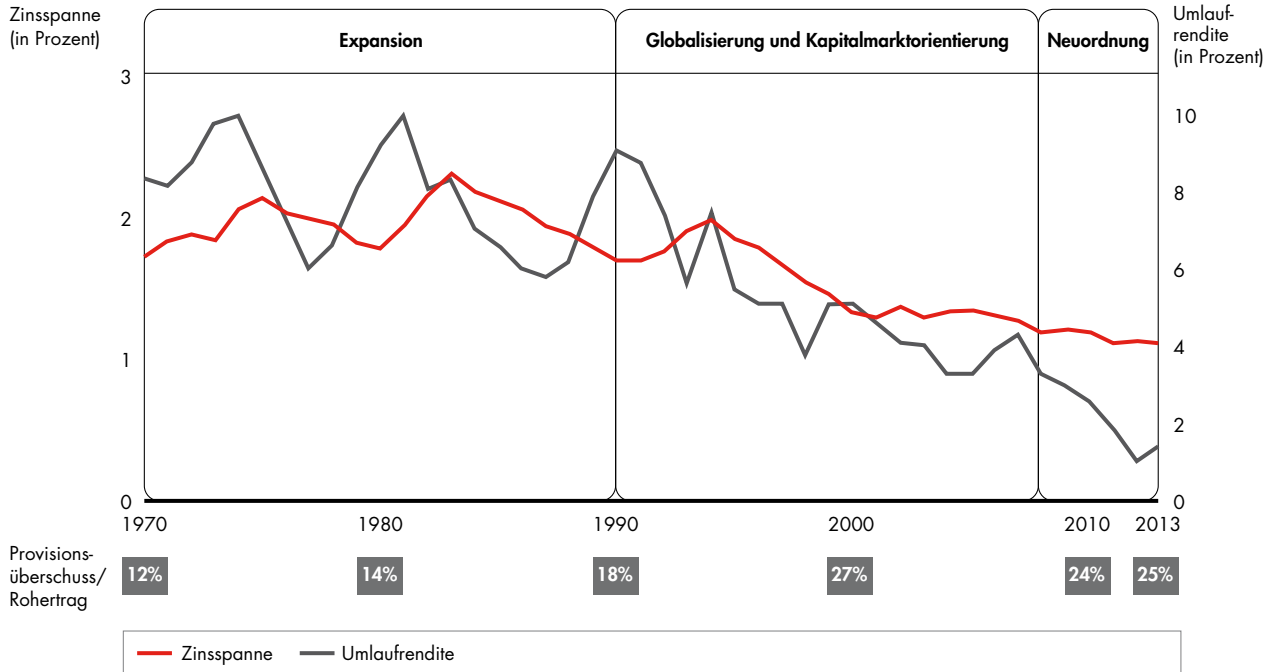
Das Provisionsgeschäft konnte diesen Effekt nicht kompensieren. Zwar verringerten die Finanzinstitute ihre Abhängigkeit vom zinstragenden Geschäft, so dass der Anteil des Provisionsüberschusses am Rohertrag von zwölf Prozent 1970 auf 25 Prozent im Jahr 2013 gestiegen ist. Insgesamt sank sein Beitrag zur Eigenkapitalrendite jedoch auf 7,5 Prozent. Bei der Betrachtung des deutschen Markts im europäischen Vergleich scheint es noch Spielraum für einen leichten Ausbau des Pro-

visionsgeschäfts zu geben, doch die Möglichkeiten, das stark rückläufige Zinsergebnis zu kompensieren, bleiben begrenzt.

Diese Effekte wurden auf der Aufwandsseite nicht durch strukturelle Kostensenkungen aufgefangen. Auch wenn in der Expansionsphase das Verhältnis von Verwaltungsaufwand zu Eigenkapital von 43,9 Prozent auf 21,2 Prozent gesunken und den Banken nach der Jahrtausendwende eine weitgehende Stabilisierung des absoluten Verwaltungsaufwands gelungen ist, blieb die Cost-Income-Ratio in den letzten 40 Jahren weitgehend konstant (Abb. 7). Während sie in der Neuordnungsphase mit 67,7 Prozent auf dem Niveau der goldenen Expansionsjahre lag, stieg die CIR 2013 auf 72,4 Prozent – Effizienzgewinne Fehlanzeige. Auch ein Blick ins europäische Ausland verdeutlicht, dass noch nicht alle Möglichkeiten für Kostensenkungen ausgeschöpft sind und Skaleneffekte bislang nicht vollumfänglich realisiert wurden. Die Cost-Income-Ratio liegt dort auf teils deutlich niedrigerem Niveau.

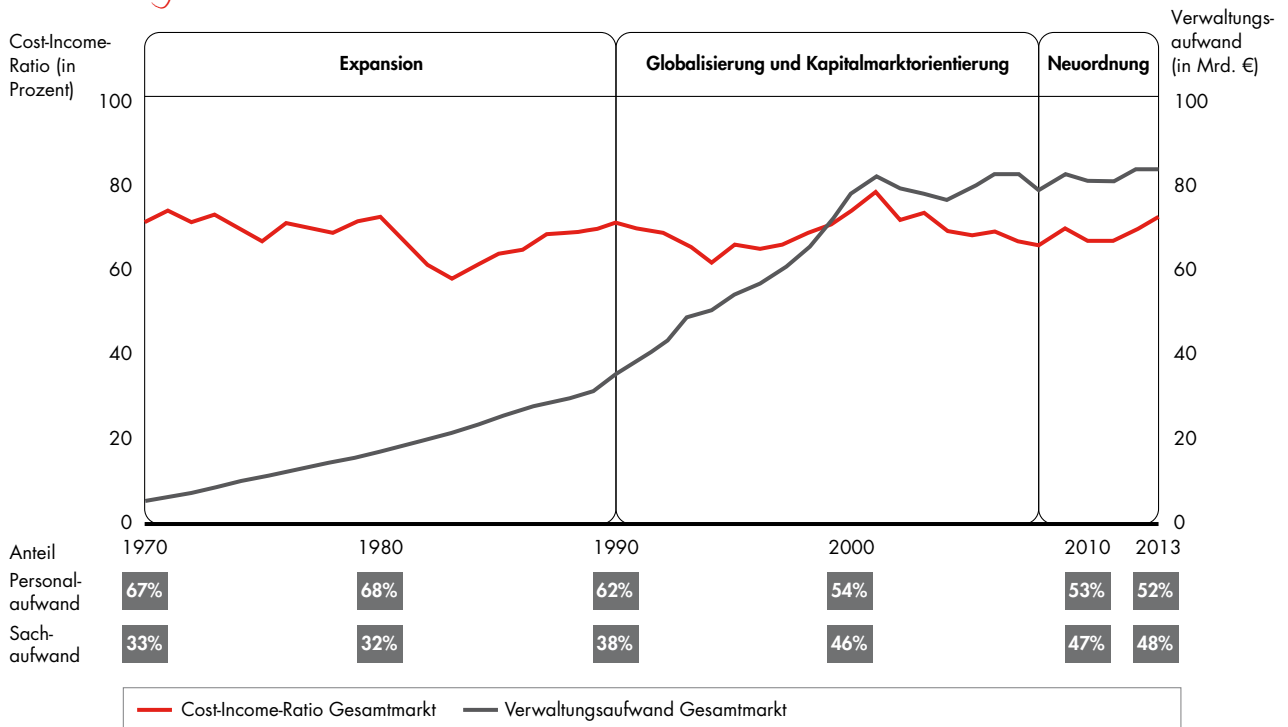
Deutschlands Banken 2014: Jäger des verlorenen Schatzes

Abbildung 6: Zinsspanne und Umlaufrendite sinken seit der Globalisierungsphase kontinuierlich



Anm.: Zinsspanne definiert als Zinsüberschuss Gesamtmarkt im Verhältnis zu Bilanzsumme Gesamtmarkt
 Quellen: Deutsche Bundesbank, Bain-Analyse

Abbildung 7: Cost-Income-Ratio seit mehr als 40 Jahren nahezu konstant



Anm.: Cost-Income-Ratio definiert als Verwaltungsaufwand im Verhältnis zu Zins- und Provisionsüberschuss
 Quellen: Deutsche Bundesbank, Bain-Analyse



Banken heute: Wie die besten Finanzinstitute ihre Rendite sichern

Ertragsfokussierung, Kostendisziplin und Risikooptimierung: Kaum jedes zwanzigste Finanzinstitut verdient seine Eigenkapitalkosten. Doch einige wenige Marktteilnehmer betreiben ihr Geschäftsmodell mit deutlich überdurchschnittlichem Erfolg.

Durchschnittliche Renditen von neun Prozent und mehr? Die Analyse der Jahresabschlüsse von nahezu 2.000 Banken aus den letzten drei Jahren zeigt, dass einige Institute selbst unter den heutigen Rahmenbedingungen ihre Eigenkapitalkosten erwirtschaften. Bemerkenswert ist die Heterogenität der Rentabilität sowohl zwischen als auch innerhalb der untersuchten Institutsgruppen (Abb. 8).

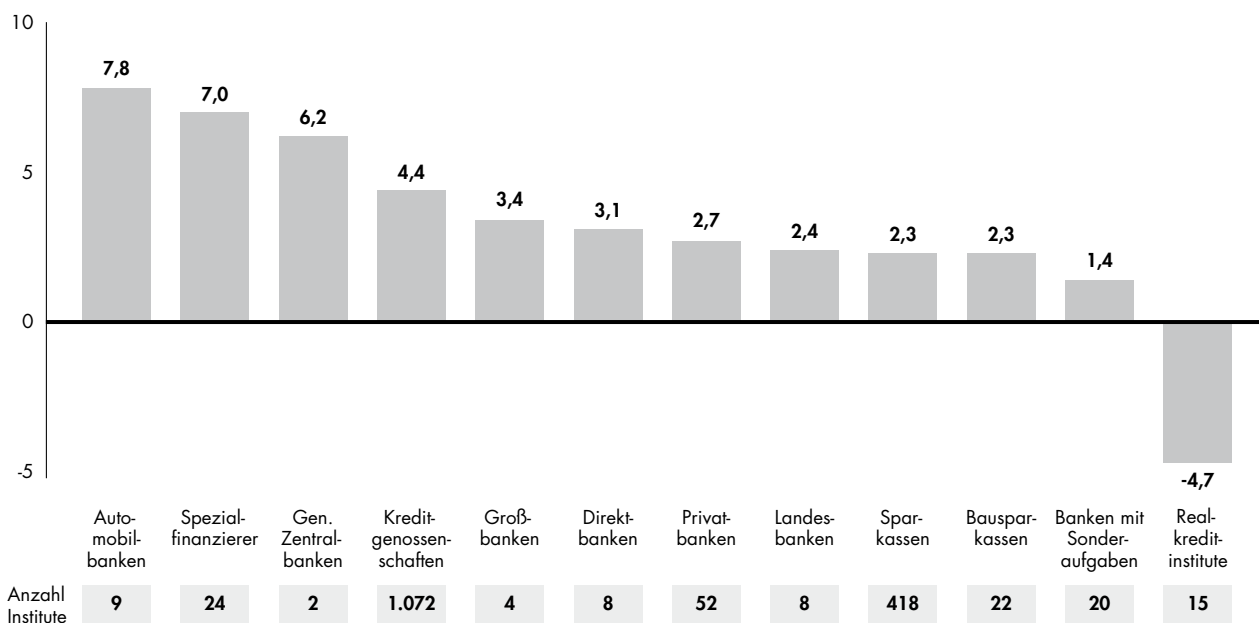
Im Vergleich nehmen die Automobilbanken und die Spezialfinanzierer, hinter denen sich Anbieter für Konsumentenfinanzierung, Factoring und Mittelstandsfinanzierung verbergen, mit durchschnittlichen Eigenkapitalrenditen nach Steuern von 7,8 beziehungsweise sieben Prozent die Spitzenpositionen ein. Verantwort-

lich dafür sind vor allem üppige Provisionserträge verbunden mit einer im Marktvergleich schlanken Kostenstruktur.

Auch die genossenschaftlichen Spitzeninstitute konnten sich nach oben absetzen. Im Mittelfeld liegen mit einer Bandbreite von 2,3 bis 4,4 Prozent Eigenkapitalrendite nach Steuern die Kreditgenossenschaften, Großbanken, Direktbanken, Privatbanken, Landesbanken, Sparkassen und Bausparkassen. Dass die Banken mit Sonderaufgaben und die Realkreditinstitute das Schlusslicht bei den Renditen bilden, ist vor allem ihren Ertragsstrukturen und hohen Verwaltungsaufwendungen geschuldet, die teilweise zu Cost-Income-Ratios von über 100 Prozent führen.

Abbildung 8: Automobilbanken und Spezialfinanzierer sind Spitzenreiter bei der Eigenkapitalrendite

Eigenkapitalrendite nach Steuern (in Prozent)



Anm.: Bei Großbanken, Landesbanken und Genossenschaftlichen Zentralbanken Bilanzierung nach IFRS
 Quellen: Bain-Analyse, Hoppenstedt, Deutsche Bundesbank

Deutschlands Banken 2014: Jäger des verlorenen Schatzes

Doch auch innerhalb der Institutsgruppen – also bei weitgehend vergleichbaren Geschäftsmodellen – sind die Rentabilitätsunterschiede zwischen einzelnen Banken signifikant. So weisen 20 Prozent der Kreditgenossenschaften mit einer Eigenkapitalrendite nach Steuern von 8,2 Prozent ein deutlich überdurchschnittliches Ergebnis aus, während 20 Prozent der Institute im Schnitt Eigenkapitalrenditen von weniger als zwei Prozent erwirtschaften. Bei den Vermögensverwaltern ist die Spannweite noch deutlich größer. Zwischen den durchschnittlichen Eigenkapitalrenditen des besten Quintils und dem Durchschnitt der verbleibenden vier Quintile liegen knapp 20 Prozentpunkte Unterschied. Hier trennt sich die Spreu vom Weizen in der operativen Exzellenz.

Innerhalb der Institutsgruppen sind die Rentabilitätsunterschiede signifikant.

Kreditbanken: Unterschiedliche Geschäftsmodelle bedingen Renditeunterschiede

Großbanken: Starke Ertragskraft durch hohe Kostenbasis konterkariert

Von 2011 bis 2013 erwirtschaftete keine der vier deutschen Großbanken auf Konzernebene eine den Kapitalkosten angemessene Eigenkapitalrendite nach Steuern. Commerzbank, Deutsche Bank, HypoVereinsbank und Postbank konnten mit einer Eigenkapitalrendite von durchschnittlich 3,4 Prozent weniger als die Hälfte ihrer kalkulatorischen Eigenkapitalkosten decken.¹

Die Gründe dafür sind nicht auf der Ertragsseite zu suchen. Sowohl der Beitrag zinstragender Geschäfte zur Eigenkapitalrendite von 28,9 Prozent als auch der Beitrag der zinsunabhängigen Geschäfte von 19,0 Prozent machen die unverändert hohe Ertragskraft der Institute deutlich. Vergleichsweise hohe Personal- und Verwaltungsaufwendungen führen jedoch zu einer Cost-Income-Ratio, die höher als 70 Prozent ist.

Die Gründe dafür sind vielfältig und unterscheiden sich von Institut zu Institut. Organisatorische Komplexität, regulatorisch bedingte Aufwendungen, zunehmende Rechtsrisiken und eine teure Infrastruktur hinterlassen bei allen Großbanken ihre Spuren. Anstehende Restrukturierungsaufwendungen und durch die Digitalisierung bedingte Investitionen stellen die Institute vor erneute Herausforderungen.

Spezialfinanzierer: Das Provisionsergebnis entscheidet

Wie bei den Automobilbanken überragt auch die durchschnittliche Eigenkapitalrendite der 24 Spezialfinanzierer in der Studie, mit ihren zum Teil sehr unterschiedlichen Geschäftsmodellen wie Konsumentenfinanzierung, Factoring oder Mittelstandsfinanzierung, die durchschnittliche Eigenkapitalrentabilität der deutschen Banken. Zwischen 2011 und 2013 lag sie bei sieben Prozent pro Jahr.

Das Provisionsergebnis ist in dieser Gruppe das wichtigste Differenzierungsmerkmal. Top-Institute sind in der Lage, neben soliden Zinserträgen aus dem Finanzierungsgeschäft hohe Provisionsüberschüsse aus dem Cross-Selling zu generieren und erreichen eine durchschnittliche Eigenkapitalrendite nach Steuern von 19,0 Prozent. Bei den übrigen Instituten liegt diese aufgrund ihrer Ertragsstruktur im Schnitt bei 3,9 Prozent.

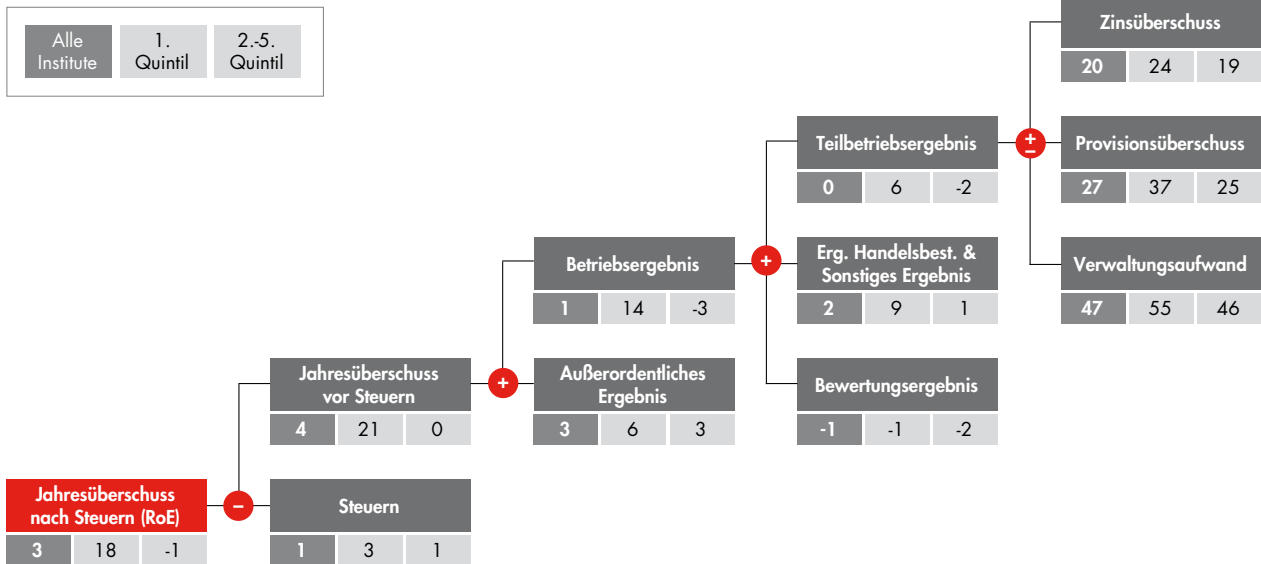
Automobilbanken: Mit Vollgas bis zu 14 Prozent Eigenkapitalrendite

Mit durchschnittlich 7,8 Prozent erwirtschaften die neun analysierten Automobilbanken eine so hohe Eigenkapitalrendite wie keine zweite Institutsgruppe. Diese Banken sind klar auf ihr Kerngeschäft, in der Regel die Absatzfinanzierung eines Herstellers, fokussiert. Dabei können sie neben soliden Zins- und Provisionserträgen auch von weiteren Erträgen profitieren, zum Beispiel aus der Verwertung von Fahrzeugen und Dienstleistungsverträgen. Die besonders rentablen Institute weisen dank preiswerter Refinanzierung, schlanker Kostenstrukturen und niedriger Risikokosten eine Eigenkapitalrentabilität von bis zu 14,0 Prozent aus.

¹ Die Postbank wird seit 2010 im Konzernabschluss der Deutschen Bank vollkonsolidiert.

Abbildung 9: Treiberbaum Privatbanken/Vermögensverwalter

Alle Angaben in Prozent als Verhältnis der jeweiligen Kennzahl zum durchschnittlichen Eigenkapital, Ø 2011-2013



Anm.: Bildung Quintile auf Basis Jahresüberschuss nach Steuern / Durchschnittliches Eigenkapital;
 Sonstiges Ergebnis inklusive außerordentlichem Effekt aus Bildung offener Vorsorgereserven nach §340g i.H.v. durchschnittlich -1%
 Quellen: Deutsche Bundesbank, Bain-Analyse

Direktbanken: Vorsprung für die etablierten Spieler

Auch innerhalb des bereits fokussierten Geschäfts der Direktbanken zeigt sich bei der Eigenkapitalrendite eine deutliche Spannbreite. Etablierte, ertragsstarke und kundenorientierte Top-Performer generieren neben soliden Zins- auch starke Provisionserträge und erreichen so eine durchschnittliche Eigenkapitalrendite von 13,6 Prozent. Schwächere Direktbanken leiden vor allem im Vergleich zu ihrer Ertragslage unter zu hohen Kosten, sie erwirtschaften im Schnitt sogar eine leicht negative Eigenkapitalrendite. Die Unterschiede in den Kostenstrukturen lassen sich größtenteils mit der Marktstellung der Banken erklären. Während die etablierten Spieler nach Jahren gewaltiger Investitionen in IT und Neukundengewinnung mittlerweile in einem eingeschwungenen Zustand agieren und so auch ihre Eigenkapitalkosten verdienen können, arbeiten andere Anbieter noch daran, eine kritische Masse an Kunden zu erreichen und diese zu verteidigen. Gerade mittelgroße Direktbanken mit einer eingeschränkten Produktpalette haben angesichts neuer regulatorischer Anforderun-

gen und des harten Wettbewerbs um Neukunden einen schweren Stand. Dies gilt insbesondere angesichts der relativ niedrigen Markteintrittsbarrieren und der Tatsache, dass das Terrain der Direktbanken auch von Kreditkartengesellschaften sondiert wird.

Privatbanken und Vermögensverwalter: Top-Institute erwirtschaften hohe Renditen aus starken Kundenbeziehungen

Die 51 untersuchten Privatbanken und Vermögensverwalter erzielten im Durchschnitt eine Eigenkapitalrendite nach Steuern von 2,7 Prozent pro Jahr (Abb. 9). Doch auch hier zeigen sich deutliche Unterschiede. Die besten zehn Häuser demonstrieren, welche Ertragschancen nach wie vor in der Vermögensverwaltung stecken. Ihre durchschnittliche Rendite liegt bei 17,6 Prozent. Innerhalb des stark umkämpften Markts schaffen es diese Institute, sich in hochprofitablen Nischen zu positionieren. Sie profitieren vor allem von ihrem enormen Vorsprung im Provisionsgeschäft. Eine schlechtere Kostenposition schlägt vor diesem Hintergrund kaum zu Buche.

Deutschlands Banken 2014: Jäger des verlorenen Schatzes

Die renditeschwächeren Privatbanken weisen dagegen eine Eigenkapitalrendite nach Steuern von minus einem Prozent aus. Auch durch vergleichsweise geringere Kosten können sie ihr schwaches Provisionsgeschäft nicht kompensieren. Der Konsolidierungsdruck wird in diesem Segment weiter anhalten. Eine kritische Mindestgröße Assets under Management ist unabdingbar.

Öffentliche Institute: Sondereffekte schmälern Eigenkapitalrendite

Landesbanken: Restrukturierungsbemühungen zeigen erste Erfolge

Mit der Finanzkrise begann für viele Landesbanken eine lange Durststrecke. In umfassenden Restrukturierungsprogrammen mussten Kosten reduziert, Bilanzen verkürzt und Eigenkapitalquoten gestärkt werden. Von 2011 bis 2013 erzielten die acht deutschen Landesbanken eine durchschnittliche Eigenkapitalrendite nach Steuern von 2,4 Prozent, wozu der Zinsüberschuss im Verhältnis zum Eigenkapital 24,2 Prozent beisteuerte. Der Beitrag der zinsunabhängigen Erträge belief sich auf 8,9 Prozent.

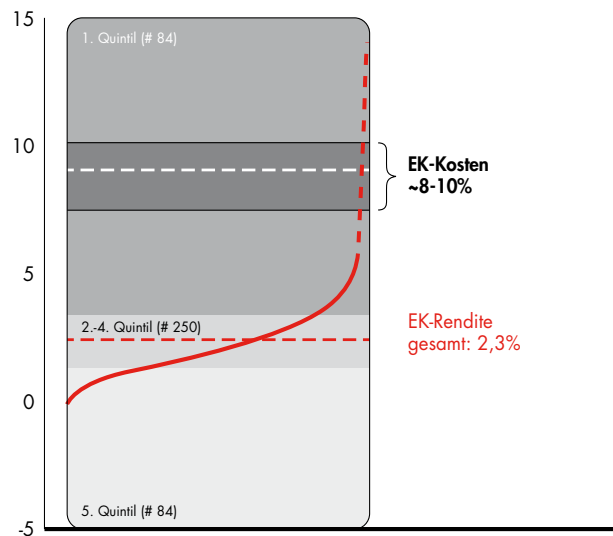
Auch wenn sich der zum Teil staatlich verordnete Schrumpfkurs der vergangenen Jahre für Landesbanken hinsichtlich ihrer Kostenstruktur auszuzahlen scheint, kämpfen viele Institute noch immer mit Altlasten. Sie sind angesichts des endgültigen Wegfalls der staatlichen Gewährträgerhaftung 2015 mehr denn je gezwungen, an einem langfristig tragfähigen Geschäftsmodell zu arbeiten.

Sparkassen: Kundennähe und Skaleneffekte machen den Unterschied

Wesentlich heterogener ist das Bild bei den 418 Sparkassen mit einer Bilanzsumme von durchschnittlich 2,6 Milliarden Euro und einer Beschäftigtenzahl von 527. Sie haben von 2011 bis 2013 eine Eigenkapitalrendite nach Steuern von durchschnittlich 2,3 Prozent erwirtschaftet (Abb. 10a und 10b). Dieses Ergebnis lässt sich zum Teil mit Sondereffekten erklären, die durch die Verwandlung verdeckter in offene Rücklagen entstanden sind (§340g HGB). Während sich der Negativ-

Abbildung 10a:
Eigenkapitalrenditen der Sparkassen

Eigenkapitalrentabilität nach Steuern (in Prozent), 2011-2013



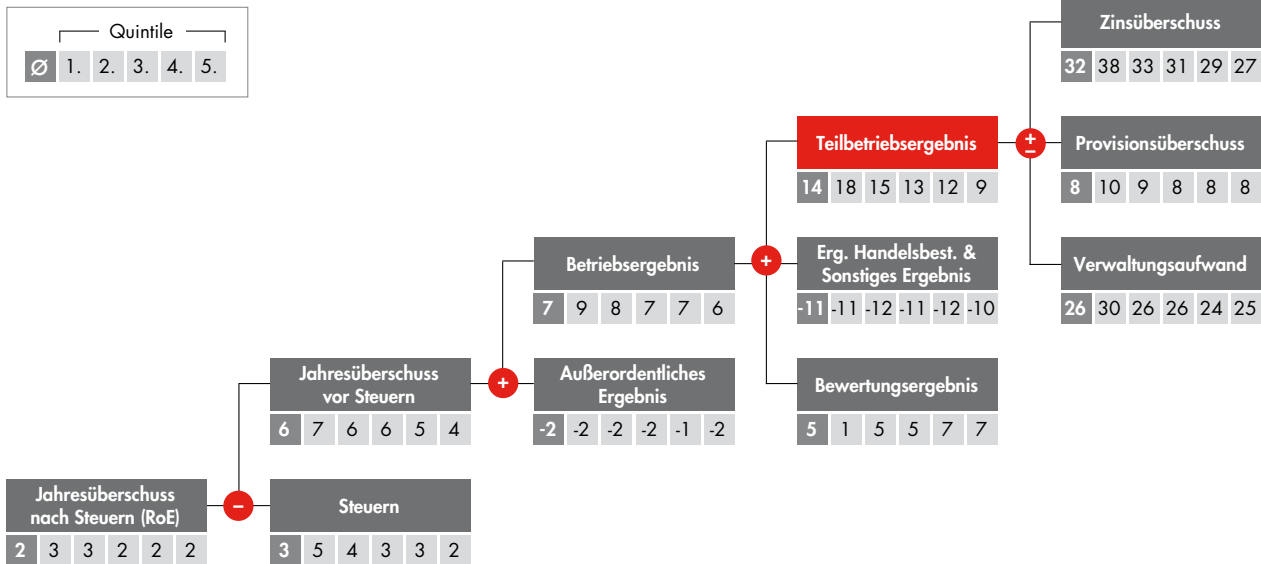
Anm.: n=418
Quellen: Bain-Analyse, Hoppenstedt, Deutsche Bundesbank

effekt aus der Einstellung in offene Rücklagen mit einem Erfolgsbeitrag von durchschnittlich minus elf Prozent beziffern lässt, kann der Gegeneffekt aus der Auflösung verdeckter Rücklagen aus dem positiven Erfolgsbeitrag des Bewertungsergebnisses nicht vollständig isoliert werden. Um die Analyse der Institute dadurch nicht zu verzerren, werden die Quintile in der Reihenfolge ihres Teilbetriebsergebnisses dargestellt. Dieses liegt für das erste Quintil bei 18,3 Prozent und für das fünfte Quintil bei 9,4 Prozent. Bei einer Auswertung nach der Eigenkapitalrendite nach Steuern würden die besten 84 Häuser einen Wert von 4,8 Prozent aufweisen, die schwächsten kämen hingegen nicht über 0,6 Prozent hinaus.

Viele Landesbanken kämpfen noch immer mit Altlasten.

Abbildung 10b: Treiberbaum Sparkassen

Alle Angaben in Prozent als Verhältnis der jeweiligen Kennzahl zum durchschnittlichen Eigenkapital, Ø 2011-2013



Anm.: Bildung Quintile auf Basis Teilbetriebsergebnis / Durchschnittliches Eigenkapital; Sonstiges Ergebnis inklusive außerordentlichem Effekt aus Bildung offener Vorsorgereserven nach §340g i.H.v. durchschnittlich -11%
 Quellen: Bain-Analyse, Hoppenstedt, Deutsche Bundesbank

Der Blick auf die Treiber des Teilbetriebsergebnisses zeigt, dass die einzelnen Sparkassen im operativen Geschäft mit unterschiedlichem Erfolg unterwegs sind. Während das Verhältnis von Zinsüberschuss zu Eigenkapital bei den Spitzenreitern bei 38,3 Prozent liegt, wird im fünften Quintil nur ein Wert von 27,2 Prozent erreicht. Ein beachtlicher Unterschied von 11,2 Prozentpunkten, der für eine deutlich bessere Kundenaus-schöpfung spricht und auch nach Ausschaltung des Nennereffekts durch Angleichung der Eigenkapitalquote auf den Durchschnittswert von 7,5 Prozent noch 4,8 Prozentpunkte beträgt. Beim Provisionsüberschuss zeigt sich das gleiche Bild. Die Spitzenhäuser erreichen mit 10,1 Prozent einen fast 30 Prozent höheren Wert als die 84 schwächsten Häuser mit 7,5 Prozent.

Die ertragsstärksten Häuser liegen auch bei der Kosteneffizienz vorne. Zwar scheint das Verhältnis vom Verwaltungsaufwand zum Eigenkapital bei ihnen auf den ersten Blick höher zu sein, jedoch wirtschaften sie deutlich effizienter. Mit einer Cost-Income-Ratio von 62,2 Prozent trennen sie mehr als zehn Prozentpunkte

Sondereffekte überlagern starke Differenzierung im operativen Geschäft.

von den schwächsten Häusern, die durchschnittlich 73,0 Prozent erzielen. Das liegt nicht zuletzt an ausgeprägten Skaleneffekten, wie die Analyse nach Größenklassen zeigt. Während die 84 kleinsten Banken eine Cost-Income-Ratio von 68,8 Prozent ausweisen, erreichen die 84 größten 62,8 Prozent. Die Effizienzvorteile großer Institute werden zudem in der Verwaltungsintensität beziehungsweise in den Personal- und Sachkostenspannen offensichtlich.

Genossenschaftsbanken: Solides Wirtschaften zahlt sich aus

Genossenschaftliche Zentralbanken: Vergleichsweise rentabel

Beim Vergleich der Eigenkapitalrenditen lassen die beiden genossenschaftlichen Zentralbanken die meisten anderen Häuser in Deutschland hinter sich. Ihre Eigenkapitalrendite betrug in den letzten Jahren durchschnittlich 6,2 Prozent. Das Teilbetriebsergebnis im Verhältnis zum Eigenkapital ist dabei mit 8,8 Prozent die Folge eines robusten Zins- und Provisionsergebnisses, dessen Umfang bei den Häusern jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Dies gilt auch für die Kosteneffizienz: Die Cost-Income-Ratios der Institute unterscheiden sich signifikant.

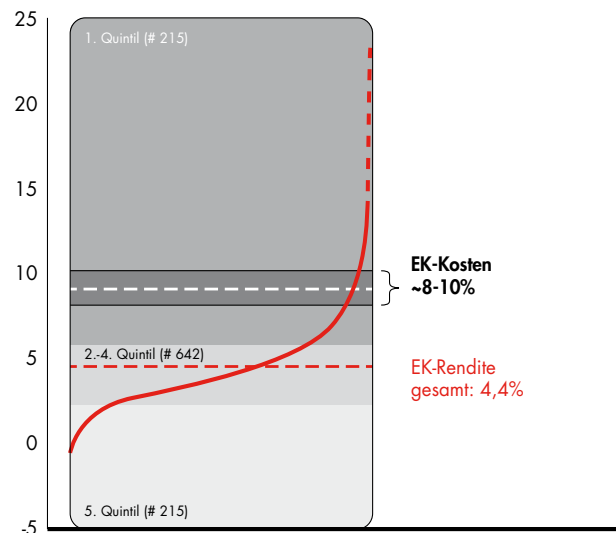
Kreditgenossenschaften: Fokussierung und Kostenmanagement

Die 1.072 analysierten Kreditgenossenschaften, deren Bilanzsumme bei durchschnittlich 664 Millionen Euro lag und die im Schnitt 137 Mitarbeiter beschäftigten, erzielten von 2011 bis 2013 eine Eigenkapitalrendite von durchschnittlich 4,4 Prozent (Abb. 11a und 11b). Auch hier ist die Profitabilität zu einem erheblichen Teil mit Sondereffekten zu erklären, die durch die Verwandlung verdeckter in offene Rücklagen zur Risikoversorge entstanden sind. Der Aufwand für die Bildung offener Rücklagen beträgt bei den Kreditgenossenschaften durchschnittlich 6,7 Prozent. Da sich der positive Gegeneffekt aus der Auflösung verdeckter Rücklagen jedoch nicht ermitteln lässt, wurde die Quintilsanalyse analog zu den öffentlichen Instituten auf Basis der Teilbetriebsergebnisse durchgeführt.

Diese offenbart deutliche Unterschiede zwischen den Instituten. So erwirtschaften die 214 profitabelsten Kreditgenossenschaften ein mit 19,5 Prozent um 14,3 Prozentpunkte besseres operatives Ergebnis als die 214 Banken im fünften Quintil. Der signifikante Unterschied kann ebenfalls durch eine deutlich bessere Kundenausschöpfung und ein daraus resultierendes höheres relatives Zinsergebnis erklärt werden. Im Verhältnis zwischen Zinsüberschuss und Eigenkapital trennen

Abbildung 11a:
Eigenkapitalrenditen der Kreditgenossenschaften

Eigenkapitalrentabilität nach Steuern (in Prozent), 2011-2013



Anm.: n=1.072
Quellen: Bain-Analyse, Hoppenstedt, Deutsche Bundesbank

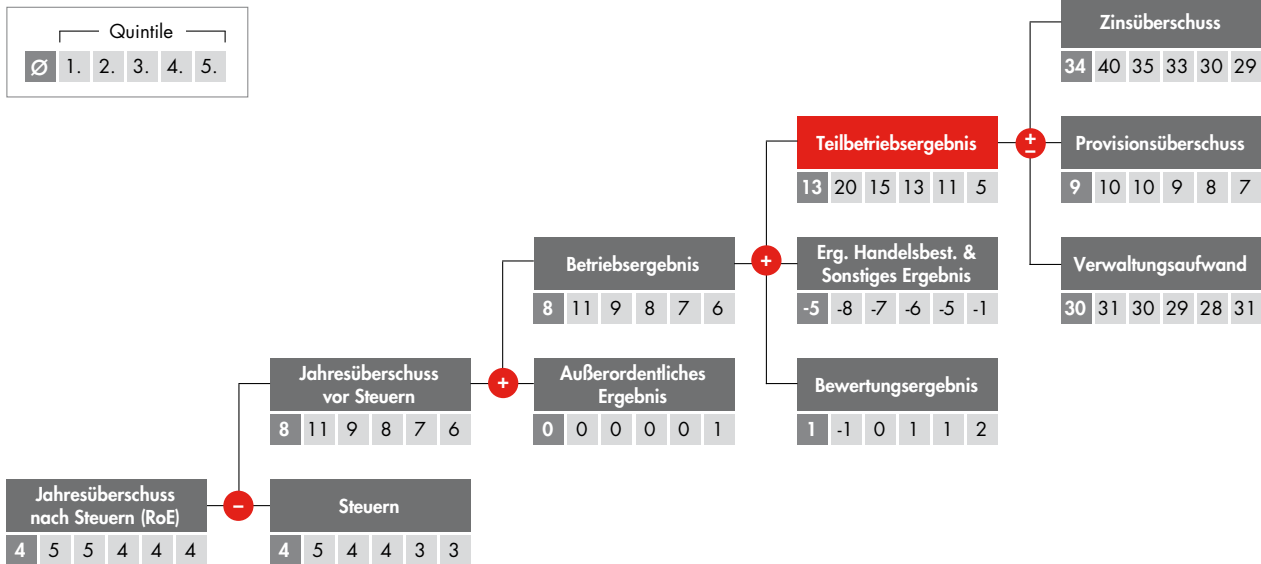
das erste vom letzten Quintil 11,6 Prozentpunkte beziehungsweise 3,9 Prozentpunkte bei Ausschaltung des Nennereffekts. Beim Provisionsüberschuss beläuft sich dieser Unterschied immerhin auf drei beziehungsweise 0,9 Prozentpunkte.

Frappierend ist die Differenz zwischen den beiden Vergleichsgruppen hinsichtlich ihrer Effizienz. Die Cost-Income-Ratio der profitabelsten Institute beträgt nur 61,4 Prozent. Bei den 214 Kreditgenossenschaften im fünften Quintil beträgt sie 85,6 Prozent – ein Unterschied von fast 25 Prozent.

Die Vorteile auf der Kostenseite sind zu einem erheblichen Teil auf Skaleneffekte zurückzuführen. Die Banken im Top-Quintil sind mit einer Bilanzsumme von durchschnittlich 722 Millionen Euro und 138 Mitarbeitern deutlich größer als die Banken im fünften Quintil. Die Vorteile großer Institute zeigen sich zudem in der Personal- und Sachkostenspanne. Größe ist somit auch bei Kreditgenossenschaften ein Wettbewerbsvorteil.

Abbildung 11b: Treiberbaum Kreditgenossenschaften

Alle Angaben in Prozent als Verhältnis der jeweiligen Kennzahl zum durchschnittlichen Eigenkapital, Ø 2011-2013



Anm.: Bildung Quintile auf Basis Teilbetriebsergebnis / Durchschnittliches Eigenkapital;
 Sonstiges Ergebnis inklusive außerordentlichem Effekt aus Bildung offener Vorsorgereserven nach §340g i.H.v. durchschnittlich -7%
 Quellen: Bain-Analyse, Hoppenstedt, Deutsche Bundesbank

Sonstige Banken: Kostendisziplin macht den Unterschied

Realkreditinstitute: Risikooptimierung als kritischer Erfolgsfaktor

Unter Deutschlands 15 Hypothekenbanken heben sich die drei renditestärksten Häuser deutlich vom Durchschnitt ab. Während in dieser Institutsgruppe eine Eigenkapitalrendite von minus 4,7 Prozent erreicht wird, erwirtschaften die drei rentabelsten Banken des obersten Quintils im Schnitt 8,2 Prozent. Die Hypothekenbanken der unteren vier Quintile haben dagegen eine negative Eigenkapitalrendite von minus 7,9 Prozent.

Die ausschlaggebenden Erfolgsfaktoren sind ein effizientes Kosten- sowie ein strategisches Risikomanagement. Während die drei Top-Institute ihre Kosten auf 39,5 Prozent des Rohertrags begrenzen können, zeigen unrentablere Institute eine Cost-Income-Ratio von durchschnittlich 67,6 Prozent.

Gleichzeitig büßen die Institute der unteren Quintile mit 6,6 Prozent einen wesentlichen Anteil ihrer Eigenkapitalrendite durch außerordentliche Aufwendungen ein. Dass liegt vor allem an der Bereinigung von Altlasten im Kreditbestand.

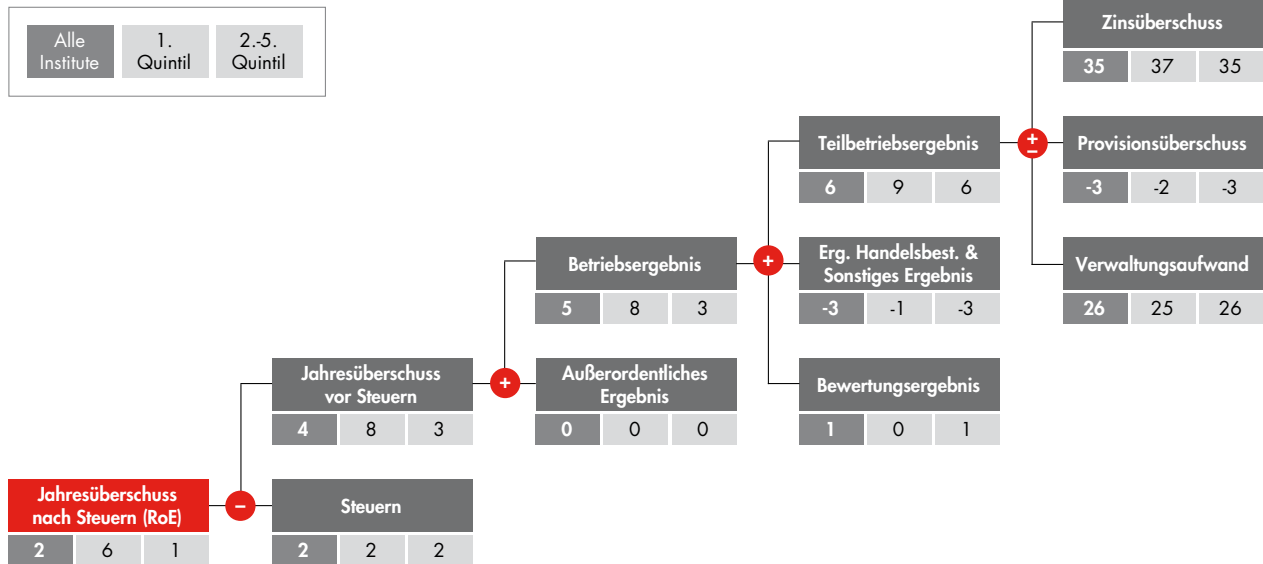
Banken mit Sonderaufgaben: Die Verwaltungskosten entscheiden

Wenig überraschend sind die 20 untersuchten Banken mit Sonderaufgaben unter den Schlusslichtern bei der Eigenkapitalrendite. Sie erwirtschafteten von 2011 bis 2013 eine Rendite von durchschnittlich 1,4 Prozent.

Dieses schwache Ergebnis liegt zum Teil an den Sondereffekten aus der Verwandlung verdeckter in offene Rücklagen zur Risikovorsorge. Der Aufwand belastet die Eigenkapitalrendite mit durchschnittlich 3,4 Prozent. Wesentlich deutlicher sind die Differenzen bei den Kosten. Während die rentabelsten vier Häuser einen Verwaltungsaufwand von 4,6 Prozent bezogen auf das durchschnittliche Eigenkapital verbuchen, kostet ihre

Abbildung 12: Treiberbaum Bausparkassen

Alle Angaben in Prozent als Verhältnis der jeweiligen Kennzahl zum durchschnittlichen Eigenkapital, Ø 2011-2013



Anm.: Bildung Quintile auf Basis Jahresüberschuss nach Steuern / Durchschnittliches Eigenkapital;
 Sonstiges Ergebnis inklusive außerordentlichem Effekt aus Bildung offener Vorsorgereserven nach §340g i.H.v. durchschnittlich -3%
 Quellen: Deutsche Bundesbank, Bain-Analyse

Verwaltung die Banken in den anderen Quintilen im Schnitt 13,8 Prozent. Auf der Ertragsseite gibt es dagegen kaum Unterschiede zwischen renditestarken und -schwachen Häusern.

Wenig überraschend sind die 20 untersuchten Banken mit Sonderaufgaben unter den Schlusslichtern bei der Eigenkapitalrendite.

Bausparkassen: Optimierung der Ertragslage und Kostenstruktur notwendig

Mit einer Eigenkapitalrendite von durchschnittlich 2,3 Prozent von 2011 bis 2013 können auch die 22 untersuchten Bausparkassen nicht überzeugen. Selbst die rentabelsten fünf Bausparkassen erwirtschafteten in

den letzten drei Jahren eine Eigenkapitalrendite nach Steuern von lediglich 5,5 Prozent. Bei den übrigen Instituten waren es nur 1,4 Prozent (Abb. 12).

Auch bei dieser Institutsgruppe beeinflussen die Sondereffekte aus der Risikovorsorge die Rentabilität. Der Aufwand durch Bildung offener Rücklagen wirkt mit durchschnittlich 2,5 Prozent negativ auf die Eigenkapitalrentabilität. Der wesentliche Unterschied zwischen den Instituten liegt im operativen Geschäft. Die rentabelsten fünf Banken setzen sich mit einem Zinsüberschussbeitrag von durchschnittlich 37,4 Prozent vom Wettbewerb ab, der nur 34,5 Prozent erreicht.

Hinzu kommen Effizienzunterschiede. Während die Cost-Income-Ratio der fünf besten Bausparkassen bei 72,9 Prozent liegt, arbeiten die übrigen Häuser mit einer Durchschnittsquote von 82,4 Prozent.

Ausblick: Neue Herausforderungen setzen Banken unter Druck

Deutschlands Banken stehen in einem schwierigen und wettbewerbsintensiven Umfeld vor einem tiefgreifenden Strukturwandel, einer Konsolidierungswelle und massiven Kostenreduktionen. Mittelfristig dürften sich drei Geschäftsmodelle durchsetzen.

Nach sechs mühsamen Jahren mehren sich die Stimmen im Finanzsektor, die das Schlimmste für überstanden halten. Doch das Gegenteil ist der Fall: Der eigentliche Strukturwandel steht der Branche noch bevor – und das in einem widrigen Umfeld.

Die Prognosen für die Entwicklung der Weltwirtschaft bleiben verhalten. China, der bisherige Wachstumsmotor, schwächelt. Dem einstigen Hoffnungsträger Indien gelingt es nicht, sich zu stabilisieren. Gleiches gilt für die übrigen BRIC-Staaten. In Europa ist die Schuldenkrise noch nicht überwunden und das Zinsniveau verharrt auf historisch niedrigem Stand. Für die Banken bedeutet das: Ihre Möglichkeiten, Erträge und insbesondere den Zinsüberschuss wieder zu steigern, bleiben begrenzt.

Ausländische und digitale Wettbewerber fordern Deutschlands Banken heraus

Die Wettbewerbsintensität im deutschen Markt wird weiter zunehmen. Zum einen sind die Wachstumsaussichten im derzeitigen Verteilungskampf limitiert. Die Banken konzentrieren sich vor allem darauf, einander Marktanteile abzunehmen.

Zum anderen werden ausländische Anbieter ihre Marktposition hierzulande weiter ausbauen. Der Kauf der DAB-Bank durch die BNP Paribas ist beispielgebend. In Zukunft werden ausländische Finanzinstitute neben dem geringmargigen, aber unter Refinanzierungsaspekten attraktiven Privatkundenmarkt auch weiter ins Firmenkundengeschäft vorstoßen, dessen Profitabilität 2013 laut dem Corporate-Banking-Index von Bain weiter gefallen ist und um etwa ein Drittel unter den Höchstwerten von 2011 liegt. Hier sind entsprechende Wachstumsstrategien klar formuliert, der Kampf insbesondere um den Mittelstandskunden ist in vollem Gange. Und auch im Asset Management, dem Kapitalmarktgeschäft und dem Transaction Banking müssen sich Deutsch-

lands Banken mehr denn je dem globalen Wettbewerb stellen.

Daneben gewinnen digitale Angreifer fortwährend Marktanteile, denn sie erfüllen die Bedürfnisse der immer besser informierten, anspruchsvollen, preissensiblen und wechselbereiten Kunden besser als so manch etablierter Spieler. So hat sich PayPal erfolgreich im Zahlungsverkehr positioniert und im E-Commerce bereits einen Marktanteil von rund 30 Prozent erobert. Aggregatoren wie Interhyp machen die Konditionen für Baufinanzierungen deutschlandweit transparent. Und neue P2P-Vermittlungsplattformen wie beispielsweise im Kreditgeschäft die Neugründung Lendico versuchen die Banken gänzlich auszuschalten.

Aufgrund der verschärften Regulierung benötigt die Mehrzahl der Institute zusätzliches Eigenkapital.

Unsicherheitsfaktor Regulierung

Eine weitere Herausforderung sind die engen Vorgaben der Regulatoren. Die Umsetzung immer neuer gesetzlicher Auflagen kostet die Banken große Summen, gleichzeitig steigen die Liquiditäts- und Finanzierungskosten, ebenso wie die Unsicherheit. Unklar sind auch die Folgen der neu eingeführten Leverage Ratio oder wie die Forderungen nach einem Trennbankensystem abschließend beantwortet werden. Die Gravitationskraft der Regulierung ist nicht zu unterschätzen. Denn in dieser Gemengelage läuft das Management einer Bank stets Gefahr, andere wichtige strategische Weichenstellungen aus dem Blick zu verlieren.

Aufgrund der verschärften Regulierung benötigt die Mehrzahl der Institute zusätzliches Eigenkapital. Das fällt umso leichter, je renditestärker eine Bank ist. Die Bain-Langzeitanalyse verdeutlicht jedoch, dass die Eigenkapitalrenditen seit Jahren weit unterhalb der Eigenkapitalkosten liegen. Und Investoren beginnen nach Jahren karger Ausschüttungen Renditen einzufordern.

Reduzierung der Kosten um bis zu 30 Prozent erforderlich

Um ihre Eigenkapitalkosten von acht bis zehn Prozent zu verdienen, müssten die deutschen Banken – sofern sich die Zuführungen zur Risikovorsorge wieder auf Vorkrisenniveau einpendeln – ihre Eigenkapitalrendite nach Steuern deutlich steigern. Die Potenziale auf der Ertragsseite sind jedoch weitgehend ausgeschöpft und die Banken befinden sich in einem Verdrängungswettbewerb. Deshalb gibt es keine Alternative zu massiven Kostensenkungen. Insgesamt sind Einsparungen von rund 25 Milliarden Euro notwendig. Das entspricht einer Reduzierung der aggregierten Kostenbasis um bis zu 30 Prozent und einer Senkung der Cost-Income-Ratio auf deutlich unter 60 Prozent. Obwohl viele Häuser bereits Kostensenkungsrunden hinter sich haben, genügt das zumeist nicht, um die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern.

Drei Geschäftsmodelle dominieren in Zukunft den Markt

Den deutschen Kreditinstituten steht ein massiver Strukturwandel bevor, der einer Häutung gleichkommt. Mittelfristig werden sich drei Geschäftsmodelle durchsetzen: Globale Universalbanken, Regionalinstitute und Spezialisten – eine Aufteilung, die schon heute absehbar ist.

Die wenigen globalen Universalbanken werden in Zukunft noch wesentlich stärker Know-how und Marktanteile bündeln. Sie müssen Synergien und Skaleneffekte realisieren, indem sie Plattformen, Vertriebswege und die Verwaltung bündeln. Dabei werden sie klassische Wertschöpfungsketten aufbrechen, die vertikale Integration zum Teil zurückführen und stärker arbeitsteilige Organisationen aufbauen. Die Regionalinstitute

Mittelfristig werden sich drei Geschäftsmodelle durchsetzen: Globale Universalbanken, Regionalinstitute und Spezialisten

und Spezialisten oder Nischenbanken konzentrieren sich auf Geschäftsfelder oder Regionen, in denen sie ihre Kernkompetenzen optimal ausspielen können. In Bereichen, in denen es keine Spezialistenvorteile oder Skaleneffekte gibt, werden sie ihre Wertschöpfungskette vertikal desintegrieren, zum Beispiel durch Outsourcing und Shared-Service-Center. Den etablierten Finanzinstituten steht damit ein Wandel bevor, der mit dem in der Fertigungsindustrie in den 1980er und 1990er Jahren vergleichbar ist. Anders als die Industrie kann der Bankensektor aber von Beginn an die Vorteile der Digitalisierung nutzen.

Die Rolle der Schattenbanken, die in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen haben, ist noch unsicher. Auch Finanzdienstleistern ohne Banklizenz droht eine verschärfte Regulierung. Erste Vorstöße wie die AIFM-Richtlinie der EU konnte die Branche bewältigen, doch die Lizenzierung und Einführung von Verwahrstellen erhöht die Kosten für Private-Equity-Unternehmen und Hedgefonds. Die Renditen der bislang weitgehend unregulierten Schattenbanken dürften damit ebenfalls unter Druck geraten.

Deutsche und europäische Banken vor Konsolidierungswelle

Die Konzentration auf drei Geschäftsmodelle wird mit einer weiteren Konsolidierung einhergehen. Banken, deren Eigenkapitalrendite nach Steuern dauerhaft unter den Eigenkapitalkosten liegt, werden aus dem Markt ausscheiden oder zu Übernahmekandidaten. Besonders gefährdet sind einige Spezialfinanzierer und Privatbanken, die ihr Geschäftsmodell bisher nicht klar differenzieren und keinen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil

haben. Auch Sparkassen und Kreditgenossenschaften müssen ihre Sektor-internen Konsolidierungsbemühungen intensivieren und weitere Skaleneffekte durch die Vergrößerung von Einheiten realisieren. Während sich diese Zusammenschlüsse im Inland abspielen, wird es in Geschäftsbereichen wie dem Transaction Banking, dem Kapitalmarktgeschäft und dem Asset Management zu Zusammenschlüssen über Landesgrenzen hinweg kommen. In Zukunft wird in diesen Geschäften die Polarisierung zwischen wenigen globalen Instituten und lokalen sowie regionalen Nischenanbietern zunehmen.

Am Ende werden eine kleinere Anzahl deutlich größerer Institute den Markt unter sich aufteilen.

Jeder fünfte Arbeitsplatz dürfte wegfallen

Diese Marktberreinigung geht mit einem Rückzug aus der Fläche und einem einschneidenden Personalabbau einher. Die Konsolidierung im deutschen Kreditgewerbe wird etwa 125.000 Stellen kosten und damit jeden fünften Arbeitsplatz.

Am Ende werden eine kleinere Anzahl deutlich größerer Institute den Markt unter sich aufteilen. Der Wunsch der Regulatoren, das systemische Risiko des Bankensektors im Sinne eines „too big to fail“ stärker zu diversifizieren, wird hinter den wirtschaftlichen Notwendigkeiten zurückstehen müssen.

Erfolgsfaktoren: Fünf Stellhebel zur Zukunftssicherung

Nur Banken, die ihre Eigenkapitalkosten verdienen, können langfristig bestehen. Die Häuser müssen jetzt ihre Strategien schärfen und bei der Umsetzung Tempo aufnehmen. Die Absicherung der Ertragsseite, die Digitalisierung, ein integriertes Personal- und Talentmanagement sowie mutige und strukturelle Kostensenkungen stehen ganz oben auf der Managementagenda.

Die zahlreichen Herausforderungen und die anstehende Konsolidierung zwingen die zumeist renditeschwachen deutschen Banken dazu, ihre Geschäftsmodelle zu überprüfen. Bain hat fünf Erfolgsfaktoren erarbeitet, mit denen sich erfolgreiche Finanzinstitute bei der bevorstehenden Konsolidierung des deutschen Bankenmarkts differenzieren werden.

1. Klare Strategie: Mit mehr Tempo zum Erfolg

Erfolgreiche Banken zeichnen sich zuallererst dadurch aus, dass der Strukturwandel und seine Auswirkungen auf das eigene Geschäftsmodell Thema Nummer eins auf der Managementagenda sind. Nachdem in den vergangenen Jahren die Krisenbewältigung im Mittelpunkt stand, muss nun die Entwicklung einer von den Eigentümern mitgetragenen strategischen Agenda die höchste Priorität haben.

Dabei hinterfragen erfolgreiche Institute kritisch, in welchem Geschäftsfeld sie einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil haben und wie sie diesen ausbauen und verteidigen können. Wie lässt sich das Privatkundengeschäft nachhaltig profitabel betreiben? Auf welches Ergebnis läuft die Konsolidierung der Privatbanken und Vermögensverwalter hinaus? Wie sieht das Asset Management der Zukunft aus? Wie sieht ein erfolgreicher Kampf um die Firmenkunden langfristig aus? Wie soll sich die Bank im investitionsintensiven Transaction Banking positionieren? Welche Rolle bleibt für die deutschen Banken im Kapitalmarktgeschäft? Darüber hinaus muss jedes Institut wissen, welche Nicht-Kerngeschäftsfelder sich in diesem Prozess herauskristallisieren. Denn das ist in vielen Fällen der Schlüssel zu einer strukturellen Veränderung der Kostenstruktur.

Ein wirkungsvolles Veränderungsmanagement und ein konsistentes, mehrdimensionales Steuerungssystem sind erfolgsentscheidend bei der Umsetzung der strategischen Agenda. Das Veränderungsmanagement legt die mit einem Transformationsprozess verbundenen Risiken offen und wirkt gezielt entgegen. Das Steuerungssystem stellt sicher, dass Unternehmens- und Mitarbeiterziele über eine Verschmelzung von Steuerung, Beurteilung und Vergütung voll synchronisiert sind und die Mitarbeiter alles daran setzen, ihre Ziele zu erreichen – und damit auch die der Bank.

Neben diesen klassischen Elementen braucht es einen grundlegenden Kulturwandel in vielen Häusern. Markterfolg setzt vor allem Schnelligkeit voraus. Das heißt für die Banken, dass sie im Veränderungsprozess Fehler zulassen können, um daraus zu lernen. Diese Fehlerkultur gepaart mit hoher Veränderungsgeschwindigkeit zeichnet erfolgreiche Banken aus.

2. Absicherung der Ertragskraft: Jeder Kunde zählt

Der Schock der Jahre 2008 und 2009 sitzt tief bei Deutschlands Banken und ihren Kunden und ist der Grund für das schlechte Image der Branche. Die Institute können dem nur durch exzellente Beratung, hervorragende Produkte und fehlerfreie Prozesse begegnen. Erfolgreiche Banken haben diese Lektion längst gelernt und stellen den Kunden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt allen Handelns. Andere haben hier zum Teil erheblichen Nachholbedarf.

Kundenorientierung erfordert Investitionen in die Beratungs- und Servicequalität. Mit geschlossenen Feedbackschleifen wie dem Net Promoter System (NPS)

von Bain können Banken ihre Leistungen laufend mit dem Wettbewerb vergleichen und verbessern. Erfolgreiche Banken haben zudem verstanden, wie sie Big Data zur intelligenten Datengewinnung nutzen können. Die heute oft nur bruchstückhaft verwerteten Datenschätze vieler Häuser sind die Basis für ein besseres Kundenverständnis in der Zukunft – denn das ist die Voraussetzung, um Betreuungskonzepte und Produkte segmentspezifisch zuschneiden zu können.

Gleichzeitig müssen sich Banken mit neuen Ertragspotenzialen auseinandersetzen. Den für lange Zeit populären Verbesserungen des Ertragsmix zulasten des Risikoprofils haben die Regulatoren enge Grenzen gesetzt. Es gilt jetzt zum einen, neue internationale Wachstumschancen in Ländern mit florierender Konjunktur wahrzunehmen. Zum anderen müssen die Häuser sich insbesondere durch die Digitalisierung ergebende neue Ertragsquellen erschließen, zum Beispiel durch Partnerschaften mit Anbietern aus anderen Branchen.

3. Zügige Digitalisierung: Ein Muss für jede Bank

Nicht nur im Retail-Banking wird die Digitalisierung zum kritischen Erfolgsfaktor. In Deutschland interagierten 2013 bereits mehr als 80 Prozent der Privatkunden online oder mobil mit ihrer Bank. Auch in anderen Geschäftsfeldern sind Online- und Mobilfunktionalitäten mittlerweile selbstverständlich. Erfolgreiche Institute wissen, wie die Digitalisierung ihr Geschäft verändert. Sie kennen die Schwächen ihres Geschäftsmodells in dieser Hinsicht und auch die damit verbundenen Risiken. Sie haben begonnen, Chancen entlang der Wertschöpfungskette zu ergreifen, analoge und digitale Angebote miteinander zu verknüpfen und so Wettbewerbsvorteile in das digitale Zeitalter zu überführen.

Die Digitalisierung erfordert erhebliche Investitionen. Angesichts ihrer Renditeschwäche zweifeln viele Institute, ob sie sich das leisten können. Doch angesichts des grundlegend veränderten Kundenverhaltens lautet die Frage nicht, ob eine Bank die Digitalisierung in Angriff nimmt, sondern wie sie das bewerkstelligt. Einerseits muss das heutige Kerngeschäft durch eine „DigitalSM Transformation“ in die digitale Welt übertra-

gen werden. Andererseits muss jede Bank prüfen, wie sie sich im Zuge einer „Digital Reinvention“ mit neuen Geschäftsmodellen und Technologien oder Akquisitionen und Joint Ventures an die Spitze der digitalen Bewegung setzen kann. Beides führt zu tiefgreifenden Veränderungen in der gesamten Wertschöpfungskette, die in einem Digitalisierungsfahrplan festgelegt werden. Dieser Plan enthält klare Ziele sowie die erforderlichen Schritte, sie zu erreichen – inklusive der entsprechenden Wirtschaftlichkeitsrechnungen. Diesen Investitionen werden dann die mittel- und langfristigen Opportunitätskosten für Erhalt und Ausbau der Kundenbasis sowie die Effizienzgewinne gegenübergestellt.

4. Integriertes Talentmanagement: Mitarbeiter sind wichtiger denn je

So entscheidend digitale Technologien für den Erfolg im 21. Jahrhundert sind, so unverzichtbar bleiben hoch qualifizierte und engagierte Mitarbeiter. Der Berater bleibt der Dreh- und Angelpunkt im Kundenkontakt. Er führt als Lotse durch die Produktwelt und ist Ansprechpartner für alle Fragen rund um das analoge und digitale Leistungsspektrum. Das belegen Bain-Umfragen unter Zehntausenden Kontoinhabern. Und auch die Unternehmenszentralen haben großen Bedarf an hervorragend ausgebildeten und unternehmerisch denkenden Mitarbeitern, die sich in einem anspruchsvollen und hochkomplexen Umfeld zurechtfinden und ihr Institut kontinuierlich weiterentwickeln.

Der Berater bleibt der Dreh- und Angelpunkt im Kundenkontakt.

Die Ausgangslage der Banken in diesem „War for Talents“ ist alles andere als günstig. Der Altersdurchschnitt ist vielerorts hoch und das Arbeitgeberimage auch sechs Jahre nach der Finanzkrise schlecht. Die Banken brauchen mehr denn je ein systematisches Personalmanagement, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, langfristig zu binden und zu fördern. Über das Operative hinaus gewährleistet ein integriertes Talent-

management, dass auch in fünf oder zehn Jahren alle offenen Stellen adäquat besetzt werden können.

Bei der Besetzung von Führungspositionen spielt nicht mehr nur die fachliche Expertise eine Rolle. Gebraucht werden vielmehr Manager, die ihre Mitarbeiter begeistern können. Bisher gibt es in nur wenigen Banken wirksame Programme, um angehende Führungskräfte auszubilden. In der Studie „Leaders who inspire: A 21st-century approach to developing your talent“ zeigt Bain Handlungsoptionen auf und beschreibt den engen Zusammenhang zwischen inspirierenden Führungskräften und Mitarbeitern, die in der Lage sind, ihre Kunden zu begeistern.

5. Aufbrechen der Kostenstruktur: Tiefe Einschnitte sind unumgänglich

Die Cost-Income-Ratio der deutschen Banken bewegt sich seit 1970 mehr oder minder auf dem gleichen Niveau. Den Instituten gelang es in Phasen der Expansion sowie der Globalisierung und Kapitalmarktorientierung nicht, Skaleneffekte zu realisieren und ihre Profitabilität nachhaltig zu stärken. Und auch in den Jahren nach 2008 änderte sich das nicht wesentlich. In Kostensenkungsprogrammen wurden die „low hanging fruits“ geerntet, doch das grundlegende Problem zu geringer Renditen und starrer Kostenstrukturen blieb unangetastet und verschärft sich weiter.

Den Instituten gelang es in der Vergangenheit nicht, Skaleneffekte zu realisieren und ihre Profitabilität nachhaltig zu stärken.

Ein „weiter so“ verbietet sich angesichts dieser Ausgangslage. Die Ansatzpunkte für deutliche strukturelle Kostensenkungen sind vielfältig und schmerzhaft. Zudem sind sie mit Investitionen und Aufwendungen verbunden. Auch wenn der Barwert der mittelfristigen Einsparungen die Aufwendungen weit überkompensie-

ren wird, belasten sie zunächst die Erfolgsrechnung der Institute. Die langfristigen Rentabilitätseffekte sollten dafür mehr als entschädigen und müssen den Eigentümern präzise kommuniziert werden.

Nach Überzeugung von Bain gibt es neben der strategisch erforderlichen weiteren Fokussierung der Geschäftsmodelle für Banken in Deutschland vier Stoßrichtungen:

Konsequente Prozessoptimierung und Industrialisierung

An den Schnittstellen zwischen analoger und digitaler Welt laufen die Prozesse in Deutschlands Banken nicht rund. Und eine durchgehende Prozessoptimierung und -automatisierung („end-to-end“) steht vielen Häusern noch bevor. Um echtes Effizienz- und Kostenbewusstsein im Unternehmen zu verankern, müssen die Institute in ihrer Planung für alle Vertriebs-, Produktions- und Steuerungseinheiten jährliche Produktivitätssteigerungen verankern. Das lebt die Automobilindustrie seit Jahren mit Erfolg vor.

Dazu müssen die Banken ihre Abläufe radikal vereinfachen und überdies ihre Wertschöpfungstiefe kritisch hinterfragen. Für jede Aktivität, nicht nur in den skalengetriebenen Produktionsprozessen, ist zu untersuchen, ob Spezialisierungsvorteile und Skaleneffekte durch eine stärkere Arbeitsteilung erreicht werden können. Wenn Arbeiten im eigenen Haus verbleiben können, ist die Höhe der Faktorkosten zu prüfen. Durch Near- und Offshoring lassen sich signifikante Einsparungen erzielen, zum Beispiel indem Backoffice-Tätigkeiten an Standorten mit einem wettbewerbsfähigen Lohnniveau gebündelt werden. Können Spezialisierungs- und Skaleneffekte intern nur unzureichend ausgeschöpft werden, darf auch die Auslagerung von (Teil-)Prozessen an Dienstleister oder in Shared-Service-Center kein Tabu sein. Die Auslagerung von IT-Funktionen ist in öffentlichen Instituten oder Genossenschaftsbanken gelebte Praxis, trotzdem gibt es auch hier noch Effizienzpotenziale, zum Beispiel bei der Bearbeitung des Kreditneu- und Bestandsgeschäfts. Outsourcing darf jedoch nicht allein aus Kostengründen durchgeführt werden.

Immer spielt auch die Qualitätssicherung eine zentrale Rolle sowie der Regulator, für den das Thema „Retained Organization“ von großer Bedeutung ist.

Erneuerung der IT-Infrastruktur

Viele deutsche Banken dürften dabei schnell an die Grenzen ihrer IT-Infrastruktur stoßen. Der Investitionsstau der vergangenen Jahre hat seine Spuren hinterlassen – in Form veralteter, stark fragmentierter, ständig ergänzter und an regulatorische Anforderungen angepasster IT-Plattformen. Eine moderne und leistungsfähige IT ist jedoch der Schlüssel zur Automatisierung und damit unerlässlich für die erforderlichen Kosteneinsparungen. Auf einer modernen Plattform können digitale Kanäle optimal eingebunden werden und so künftige Erträge sichern.

Die Erneuerung der Kernbankensysteme verlangt hohe Investitionen und die volle Aufmerksamkeit des Managements.

Die Erneuerung der Kernbankensysteme verlangt hohe Investitionen und die volle Aufmerksamkeit des Managements. Alternativen dazu gibt es keine. Erfolgskritisch ist dabei die Einbettung in die langfristige IT-Strategie, die klare Antworten zum zukünftigen Betreibermodell gibt und einer erneuten Fragmentierung durch ausufernde Anwendungslandschaften Grenzen setzt.

Straffung des Filialnetzes

Am Umbau der Filialstruktur führt kein Weg vorbei, so sehr auch viele Institute an ihrer flächendeckenden Präsenz festhalten wollen. Alle Studien zur Digitalisierung zeigen, dass in der Filiale abgewickelte Transaktionen um zehn bis 15 Prozent pro Jahr zurückgehen. Nach Einschätzung von Bain müssen die deutschen Banken in den kommenden Jahren weitere rund 11.000 Zweigstellen abbauen. Das entspricht knapp einem Drittel

des Bestands. Bei parallelem Ausbau des Onlineangebots ist ein differenziertes „Hub & Spoke“-Modell besonders zukunftssträchtig. Dabei können sich Kunden in „Flagship“-Filialen umfassend beraten lassen. Diese Hubs sind von Satellitenfilialen umgeben, die unter anderem über Selbstbedienungsgeräte und Videotechnologie verfügen und mit den Flagship-Filialen verbunden sind.

Ein gestrafftes Filialnetz spart Kosten in der Fläche und reduziert gleichzeitig Komplexität in der Zentrale, was zu weiterem Effizienzpotenzial führt.

Trennung von organisatorischem Ballast

Wer Kosten sparen will, denkt sicher nicht zuerst an die Zeit. Dabei wird Zeit wie keine andere Ressource im Unternehmen verschwendet. Der aktuellen Bain-Studie „Managing Your Scarcest Resource“ zufolge erhalten Führungskräfte im Schnitt 30.000 E-Mails pro Jahr, in der Spitze sind es über 100.000. Führungs- und Fachkräfte verbringen insgesamt 15 Prozent ihrer Arbeitszeit in Meetings, die häufig aus reiner Gewohnheit stattfinden oder in denen Linienverantwortung in Arbeitskreisen oder anderen Gremien kollektiviert wird. Abhilfe verspricht vor allem, den Zeitaufwand konsequent zu messen sowie eine strikte Kosten-Nutzenabwägung gerade bei Meetings.

Das Bain-Modell für eine „Lean Organization“ zeigt zahlreiche Ansätze für eine Komplexitätsreduktion sowie Einsparpotenziale auf, gerade bei Entscheidungsprozessen und innerhalb der Organisationsstruktur. Insbesondere in komplexen Organisationen existieren durch vielfältige Schnittstellen oft Doppelfunktionen und Bereiche, die mehr mit sich und anderen Zentralabteilungen beschäftigt sind, als mit dem, was wirklich zählt: dem Kunden.



Checkliste: Stellen Sie Ihr Institut auf den Prüfstand

Klare Strategie

- Räumen wir der Diskussion strategischer Fragestellungen genügend Raum ein und gibt unsere Strategie eine ausreichende Antwort auf den Strukturwandel?
- Ist die Veränderungsgeschwindigkeit hoch genug? Tolerieren wir Fehler und gibt es einen Prozess, aus Fehlern zu lernen?
- Sind Umsetzungsrisiken ausreichend transparent, überwachen wir sie adäquat und begegnen wir ihnen mit geeigneten Maßnahmen?

Absicherung Ertragskraft

- Haben wir ein umfassendes, datenbasiertes Kundenverständnis und integrieren wir die daraus abgeleiteten Erkenntnisse unmittelbar in unsere Betreuungsansätze?
- Können wir unsere Beratungs- und Servicequalität im Wettbewerbsvergleich messen und haben wir Maßnahmen implementiert, um sie kontinuierlich zu verbessern?
- Haben wir uns ausreichend mit den Optionen zum Ausbau der Ertragskraft durch den Eintritt in neue Märkte und/oder Akquisitionen auseinandergesetzt?

Zügige Digitalisierung

- Haben wir ein klares Verständnis, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf unser heutiges Geschäftsmodell haben wird, und welche Chancen und Risiken bestehen?

- Ist uns der Weg zur Transformation unseres Geschäftsmodells in das digitale Zeitalter klar und wissen wir, wo wir uns als Innovatoren positionieren können?
- Besitzen wir einen Digitalisierungsfahrplan, der mit den strategischen Unternehmenszielen verknüpft ist und Aktivitäten, notwendige Mittel und Meilensteine detailliert beschreibt?

Integriertes Talentmanagement

- Sind wir ausreichend auf den „War for Talents“ vorbereitet und verfügen wir über ein integriertes Talentmanagement, das demografischen Entwicklungen Rechnung trägt?
- Lernen wir die für uns am besten qualifizierten Bewerber kennen und können wir sie für eine Karriere bei uns begeistern?
- Kann sich unsere Führungskräfteentwicklung an Best Practices messen lassen und räumen wir dem Thema „Führen durch Inspiration“ genügend Raum ein?

Aufbrechen der Kostenstruktur

- Kennen wir die Differenz zwischen Eigenkapitalrendite und -kosten und haben wir daraus ein zu erreichendes Einsparpotenzial abgeleitet?
- Haben wir alle Einsparmöglichkeiten aus Prozessoptimierung, Erneuerung der IT-Infrastruktur, Straffung des Filialnetzes und Entschlackung der Organisation identifiziert?
- Sind alle daraus erwachsenden Implikationen für unser Geschäftsmodell sorgfältig analysiert und abgewogen worden?

Über die Studie

Die Analyse der langfristigen Entwicklungen und Erfolgsfaktoren im deutschen Bankwesen basiert auf Daten der Deutschen Bundesbank, der Europäischen Zentralbank und der Weltbank sowie den Datenbanken von Bankscope und Hoppenstedt. Bain hat unter anderem die Abschlüsse von nahezu 2.000 in Deutschland tätigen Finanzinstituten ausgewertet und war so in der Lage, langfristige Veränderungen in Bilanz- und GuV-Strukturen für die Institutsgruppen und auf Ebene einzelner Institute seit dem Jahr 1970 im Detail zu analysieren. Der Zuschnitt der Institutsgruppen orientiert sich an der Klassifizierung der Deutschen Bundesbank. Darüber hinaus nutzt diese Studie Ergebnisse umfassender Umfragen und Studien von Bain im Bankensektor aus jüngster Zeit.

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

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