



Deutschlands Banken 2023: Der steinige Weg zurück zur Profitabilität

Im Jahr der Zinswende ist die Eigenkapitalrendite zum dritten Mal in Folge gestiegen – auf 3,8 Prozent. Doch noch verdient kaum eine Bank ihre Eigenkapitalkosten.

Die Branche muss ihre Transformation fortsetzen und zugleich neue Themen wie künstliche Intelligenz frühzeitig besetzen.

Von Walter Sinn, Jens Oesterle und Dr. Philipp Baecker

Über die Autoren

Walter Sinn verantwortet als Managing Partner vom Standort Frankfurt am Main aus die Aktivitäten von Bain & Company in Deutschland und ist Mitglied im Global Board of Directors. Der Betriebswirt, der seine Karriere bei der Deutschen Bank begann, ist ausgewiesener Experte im Finanzdienstleistungssektor. Sinn verfügt über gut 30 Jahre Beratungserfahrung im Retail Banking, Private Wealth und Asset-Management, Corporate Banking sowie Kapitalmarktgeschäft.
walter.sinn@bain.com

Jens Oesterle ist Associate Partner bei Bain & Company in Frankfurt am Main und Mitglied der Praxisgruppen Financial Services, Private Equity, Corporate Finance sowie M&A. Der ehemalige Investmentbanker unterstützt Finanzdienstleister und Finanzinvestoren vor allem bei großen Transaktionen, bei Portfoliooptimierung, Kapitalallokation sowie strategischen Themen. Oesterle verfügt zudem über umfangreiche Erfahrung, was Kapitalmarktthemen, Finanzierungen sowie Wealth- und Asset-Management anbelangt.
jens.oesterle@bain.com

Dr. Philipp Baecker ist Expert Partner im Frankfurter Büro von Bain & Company und Mitglied der Führungsmannschaft der Praxisgruppe Financial Services in der EMEA-Region. Er ist spezialisiert auf digitale Finanzdienstleistungen und Advanced Analytics. Seit über 15 Jahren berät Baecker Finanzinstitute und Finanzinvestoren (PE/VC) zu den Themen Strategie, Reorganisation und technologiebasierte Innovation. In jüngerer Zeit liegt sein Fokus auf der Unterstützung von Kunden bei ihrer digitalen und agilen Transformation sowie im Bereich Data Analytics.
philipp.baecker@bain.com

Für ihre große Unterstützung danken wir Carl Heger, Damjan Mitrovic, Florian Mueller, Patrick Pelster und Anna Tsitsirikos.

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

Kontakt Patrick Pelster, Pressesprecher DACH, Tel. +49 89 5123 1524

Gestaltung ad Borsche GmbH, München

Copyright © 2023 Bain & Company, Inc. All rights reserved.

Inhalt

Executive Summary	4
Trügerische Oberfläche: Höhere Rendite verdeckt gravierende Unterschiede im Markt	6
Tückischer Untergrund: 7 bis 9 Prozent Rendite erfordern aktives Handeln	22
Neues Terrain: Künstliche Intelligenz verändert die Finanzwelt	31
Über die Studie	40

Executive Summary

Der steinige Weg zurück zur Profitabilität: Handlungsstarke Institute setzen sich vom Markt ab, dem Rest drohen stagnierende Renditen.

- **Rendite nimmt zum dritten Mal in Folge zu.**

Deutschlands Kreditwirtschaft hat 2022 ihre Erholung fortgesetzt: Die Eigenkapitalrendite stieg branchenweit auf 3,8 Prozent – nach 3,2 Prozent im Vorjahr. Sie blieb damit aber unverändert weit unter den Eigenkapitalkosten von 7 bis 9 Prozent. Zudem beruht das Wachstum auf Fortschritten weniger Institute. Insbesondere die Großbanken profitierten von ihrer tiefgreifenden Transformation in den vergangenen Jahren.

- **Mehrzahl der Institute verdient weiterhin kaum Geld.**

53 Prozent der hierzulande derzeit noch tätigen knapp 1.380 Kreditinstitute kam 2022 auf eine Rendite von weniger als 2 Prozent. Zugleich stieg die Zahl der Häuser mit weit überdurchschnittlicher Profitabilität. Die Renditelücke zwischen den besten und schwächsten Branchenvertretern verdoppelte sich zudem binnen eines Jahres. Eine Zweiteilung des Markts bahnt sich an.

- **Zinswende treibt und belastet das Ergebnis.**

Dank steigender Zinsen und einer vor allem in der ersten Jahreshälfte höheren Kreditnachfrage verbesserte sich der Zinsüberschuss 2022 signifikant um 12 Prozent auf 89 Milliarden Euro. Doch die Zinswende erforderte vielerorts auch Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Wertpapiere im Bestand. Das Bewertungsergebnis fiel mit minus 16 Milliarden Euro wesentlich schlechter aus als im Vorjahr.

- **Bei den meisten Institutsgruppen geht die Rendite zurück.**

Bewertungsverluste haben dazu geführt, dass die Eigenkapitalrendite aller Institutsgruppen – abgesehen von drei Ausnahmen – 2022 gesunken ist. Die Privatbanken lösten die Automobilbanken als profitabelste Institutsgruppe ab. Zudem steigerten sowohl die Großbanken als auch die Landesbanken ihre Profitabilität deutlich.

- **Inflation konterkariert Sparanstrengungen.**

Trotz zahlreicher Effizienz- und Sparprogramme erhöhten sich die Verwaltungsaufwendungen, nicht zuletzt inflationsbedingt, 2022 weiter auf nunmehr rund 93 Milliarden Euro. Dabei haben die Institute einmal mehr zahlreiche Zweigstellen geschlossen. Die Zahl der Filialen sank auf 17.300 – zur Jahrtausendwende waren es noch mehr als 42.000 gewesen. Im gleichen Zeitraum hat sich die Zahl der Banken halbiert.

- **Ohne aktives Handeln droht Renditeflaute.**

Zwar dürften die höheren Zinsen 2023 branchenweit erneut die Eigenkapitalrendite verbessern. Doch nicht zuletzt der harte Wettbewerb, die Folgen der Inflation und eine steigende Kreditrisikovorsorge werden mittelfristig dazu führen, dass ohne aktives Handeln der Banken die branchenweite Eigenkapitalrendite bei 3 bis 4 Prozent stagniert und damit nach den Leitzinserhöhungen 2022 und 2023 sogar unter dem risikolosen Zins bleibt.



- **Renditen von 7 bis 9 Prozent bleiben machbar.**

Mit einem entschlossenen Vorgehen können Deutschlands Banken in den kommenden Jahren ihre Profitabilität nachhaltig steigern. Dazu müssen sie ihre Komplexität weiter reduzieren, die Konsolidierung vorantreiben sowie Portfolio und Bilanz aktiv managen. So verschaffen sie sich auch den erforderlichen Freiraum, um in die Zukunftsthemen Nachhaltigkeit (ESG), Dienstleistungen jenseits des klassischen Bankgeschäfts (Beyond Banking), Web3-Technologien einschließlich Digital Assets sowie künstliche Intelligenz investieren zu können.

- **Künstliche Intelligenz sorgt für mehr Effektivität.**

Technologisch führende Banken erzielen schon heute weit überdurchschnittliche Renditen und verfügen über zufriedeneren Kundinnen und Kunden. Der verstärkte Einsatz von künstlicher Intelligenz bietet Deutschlands Kreditinstituten die einzigartige Chance, aufzuholen, ihre Effizienz zu steigern und die Distanz zu ihrer Kundschaft zu verringern.



TRÜGERISCHE OBERFLÄCHE

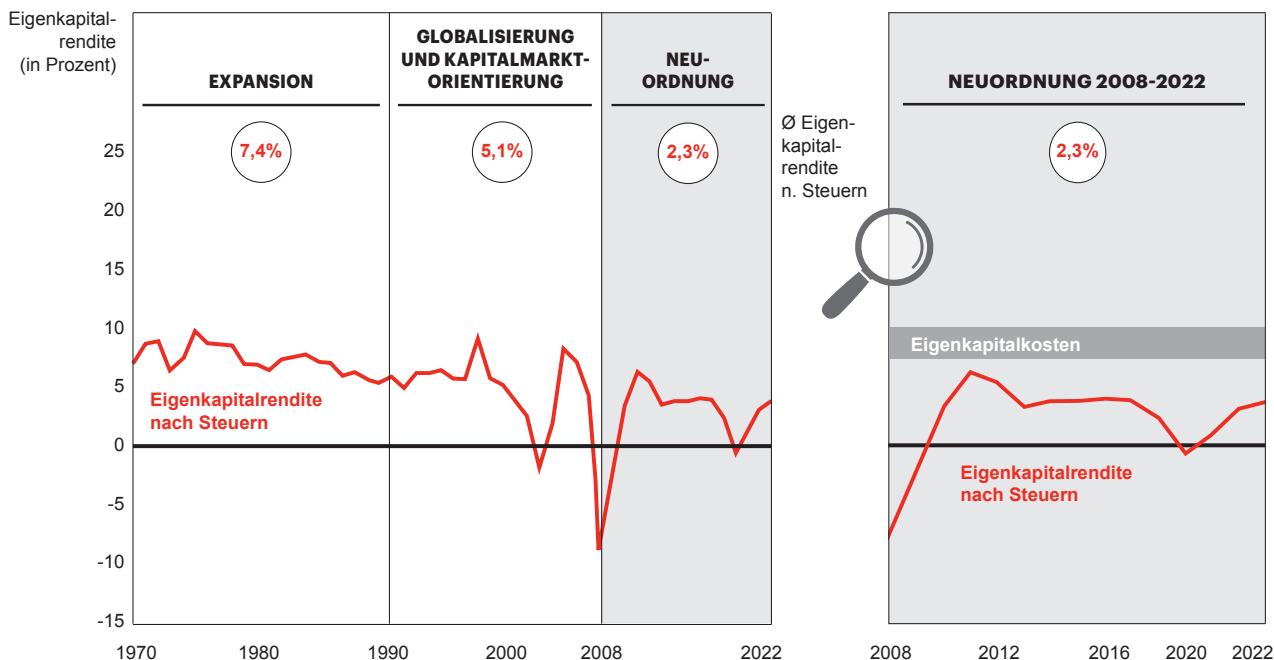
Höhere Rendite verdeckt gravierende Unterschiede im Markt

Mit der Zinswende steigt die Rentabilität von Deutschlands Banken. Doch vielerorts erzwingt sie auch hohe Abschreibungen und Wertberichtigungen. Bei zahlreichen Institutsgruppen geht die Rendite daher zurück. Gut die Hälfte der Marktteilnehmer verdient kaum Geld.

Deutschlands Banken haben 2022 eine Eigenkapitalrendite von 3,8 Prozent erwirtschaftet. Damit verdienten sie deutlich mehr, als dies im Schnitt in den herausfordernden Jahren seit der globalen Finanzkrise 2008 der Fall war. Auf den ersten Blick ist dies eine gute Nachricht und gibt Anlass zur Hoffnung, dass sich die Branche nach der Talfahrt in den 2010er-Jahren tatsächlich erholt. Doch die Eigenkapitalrendite bleibt auch nach der dritten Steigerung in Folge unter den durchschnittlichen Eigenkapitalkosten von 7 bis 9 Prozent (Abb. 1). Der Abstand vergrößert sich noch einmal, werden die Besonderheiten des genossenschaftlichen und öffentlichen Sektors berücksichtigt und die eigenkapitalstärkenden Zuführungen zum Sonderposten Fonds für allgemeine Bankrisiken nach §340g HGB in die Rechnungen einbezogen. In diesem Fall läge die Eigenkapitalrendite bei 3,3 Prozent. Im internationalen Vergleich müssen sich die deutschen Institute damit wie in den vergangenen Jahren mit einem Platz auf den hinteren Rängen begnügen und sind mit Blick auf die Konkurrenz weit abgeschlagen. Große europäische Banken erwirtschafteten auch 2022 im Durchschnitt mit 6 bis 7 Prozent eine nahezu doppelt so hohe Eigenkapitalrendite. US-Institute derselben Größenordnung kamen mit 10 bis 11 Prozent sogar auf das Drei- bis Vierfache.

Eine noch tiefere Renditekluft tut sich bei der Betrachtung der einzelnen Institutsgruppen auf. Wie in der Bain-Bankenstudie 2022 prognostiziert, musste die Mehrzahl von ihnen, darunter auch die Sparkassen und Kreditgenossenschaften, im Jahr der Zinswende einen Rückschlag hinnehmen. Die hohen Abschreibungen auf den Bestand an niedrigverzinsten Wertpapieren wogen schwerer als die Gewinne aus höheren Zinsen im Neugeschäft. Die Folge: Mehr als die Hälfte (53 Prozent) der in Deutschland derzeit noch tätigen knapp 1.380 Banken verzeichnete 2022 eine Rendite von weniger als 2 Prozent. Auf der anderen Seite stieg die Zahl der Häuser

Abbildung 1: Eigenkapitalrendite bleibt trotz Anstieg weiter unterhalb der Eigenkapitalkosten



Anmerkungen: Ohne Bausparkassen; ohne Bereinigung von Sondereffekten; Jahresüberschuss nach Steuern ohne Berücksichtigung Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken nach §340g HGB; Eigenkapital einschließlich offener Rücklagen, Genussrechtskapital, Fonds für allgemeine Bankrisiken
 Quellen: Deutsche Bundesbank, Europäische Zentralbank, Bain & Company

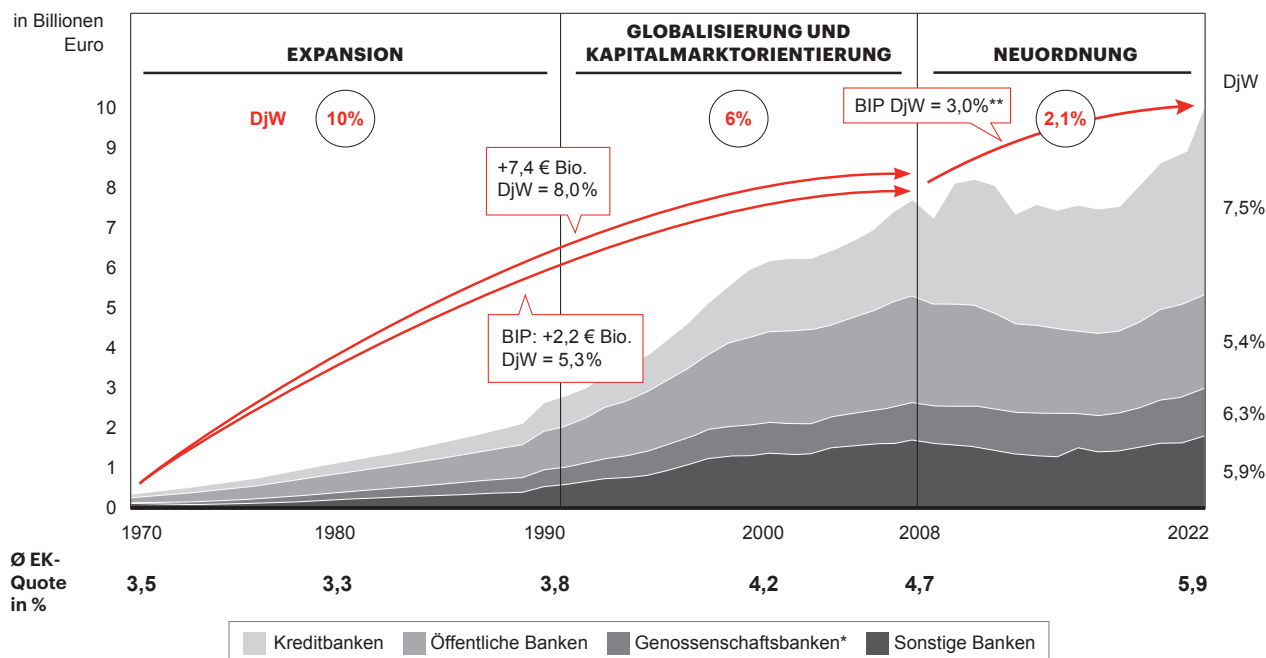
mit weit überdurchschnittlichen Renditen – es bahnt sich eine Zweiteilung des Markts an. In Kapitel 2 wird erläutert, wie sich Banken einen Platz auf der Gewinnerseite erarbeiten können, während in Kapitel 3 aufgezeigt wird, welche zentrale Rolle eine zügige Integration von künstlicher Intelligenz (KI) in diesem Zusammenhang spielt. Zuvor machen die Analysen in Kapitel 1 deutlich, dass die Branche auch bei der Überwindung ihrer traditionellen Defizite noch nicht am Ziel ist. Die Zinslastigkeit der Geschäftsmodelle ist weiterhin ebenso Thema, wie es steigende Verwaltungskosten sind.

Steigende Kreditnachfrage in herausfordernden Zeiten

Hohe Inflation, der enorme Anstieg der Energiepreise infolge des Angriffs Russlands auf die Ukraine, die Zinswende der Zentralbanken und die konjunkturelle Talfahrt: Deutschlands Banken mussten sich 2022 einer ganzen Reihe von Herausforderungen stellen. Zum Teil spielten ihnen diese jedoch zumindest kurzfristig in die Karten. Das zeigt sich insbesondere im Kreditgeschäft. Unternehmen fragten vor allem in der ersten Jahreshälfte vermehrt Kredite nach, um höhere Lagerbestände in Zeiten gestörter Lieferketten zu finanzieren und sich für eine Zeit höherer politischer und wirtschaftlicher Unsicherheit zu wappnen. Privathaushalte waren über den Sommer hinaus bestrebt, sich mit Blick auf die hohe Inflation langfristig günstige Zinsen für die Finanzierung einer Immobilie zu sichern. Ab Herbst sank zwar die Nachfrage bei Unternehmen und Privathaushalten, doch im Gegenzug stieg die Kreditvergabe bei der KfW insbesondere an Unternehmen des taumelnden Energiesektors.

Das höhere Darlehensvolumen trug maßgeblich dazu bei, dass die Bilanzsumme aller Banken um 15 Prozent auf den Rekordwert von mehr als 10,3 Billionen Euro stieg. Dass es sich 2022 um ein Ausnahmejahr handelt, zeigt ein längerfristiger Vergleich. Seit 2008 erhöhte sich die Bilanzsumme im Durchschnitt um gut 2 Prozent pro

Abbildung 2: Bilanzsumme deutscher Banken erreicht historischen Höchststand



* Ohne genossenschaftliche Zentralinstitute, ab 2014 den sonstigen Instituten zugeordnet; ** DjW 2008-2022; Anmerkungen: Summen ohne Bausparkassen, Bilanzsummen im Jahresdurchschnitt; DjW = Durchschnittliches jährliches Wachstum; Eigenkapital einschließlich offener Rücklagen, Genussrechtskapital, Fonds für allgemeine Bankrisiken
Quellen: Deutsche Bundesbank; Statistisches Bundesamt; Bain & Company

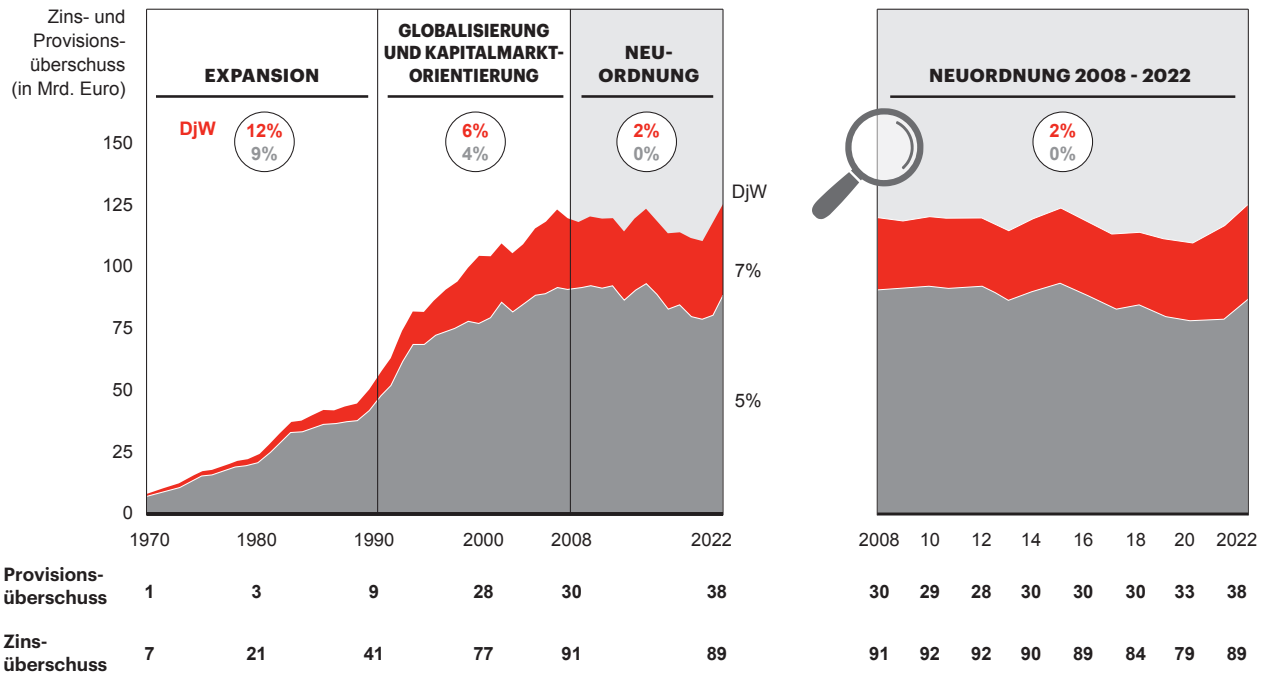
Jahr – und selbst in den im Rückblick erfolgreichen 1990er- und 2000er-Jahren beschränkte sich die jährliche Steigerung auf durchschnittlich 6 Prozent (Abb. 2). Die Eigenkapitalausstattung der deutschen Banken konnte mit dem zuletzt so rasanten Wachstum nicht Schritt halten. Obwohl das Eigenkapital 2022 in Summe um weitere 26 Milliarden Euro auf nunmehr 579 Milliarden Euro zunahm, sank die Eigenkapitalquote von 6,1 auf 5,9 Prozent.

Der kontinuierliche Anstieg der Bilanzsumme verdeckt, in welchem Ausmaß sich das Bankgeschäft zum Nachteil einzelner Institutsgruppen in den vergangenen Jahrzehnten verändert hat.

Der kontinuierliche Anstieg der Bilanzsumme verdeckt, in welchem Ausmaß sich das Bankgeschäft zum Nachteil einzelner Institutsgruppen in den vergangenen Jahrzehnten verändert hat. Doch es gab auch Gewinner. Dies sind eindeutig die Kreditbanken, zu denen neben den Großbanken auch Regionalbanken sowie die Niederlassungen ausländischer Institute gehören. Insbesondere die Globalisierung der Firmenkunden und die fortschreitende Digitalisierung führten dazu, dass die Kreditbanken mittlerweile knapp die Hälfte (47 Prozent) der gesamten Bilanzsumme auf sich vereinen. Anfang dieses Jahrhunderts waren

es erst 28 Prozent. Im Gegenzug verloren die öffentlichen Banken ihre dominierende Stellung. Ihr Anteil an der Bilanzsumme liegt mittlerweile nur noch bei 24 Prozent. Diese Veränderungen beruhen zum Teil auf dem Risikoabbau bei den Landesbanken. Hinzu kommen die sich gewandelten Bedürfnisse und Erwartungen der Kundschaft. So nutzen Privatkundinnen und -kunden altersübergreifend immer häufiger digitale Kanäle,

Abbildung 3: Zinsüberschuss steigt, Provisionsüberschuss stagniert auf hohem Niveau



Quellen: Deutsche Bundesbank, Bain & Company

um die günstigsten Zinssätze für die Finanzierung ihrer Immobilie zu eruieren – die Sparkassen haben ihre traditionelle Rolle als erster Ansprechpartner vor Ort verloren. Zugleich ist der Bedarf von Firmenkunden an grenzüberschreitenden Finanzierungen und Leistungen gewachsen, eine Domäne insbesondere der Großbanken.

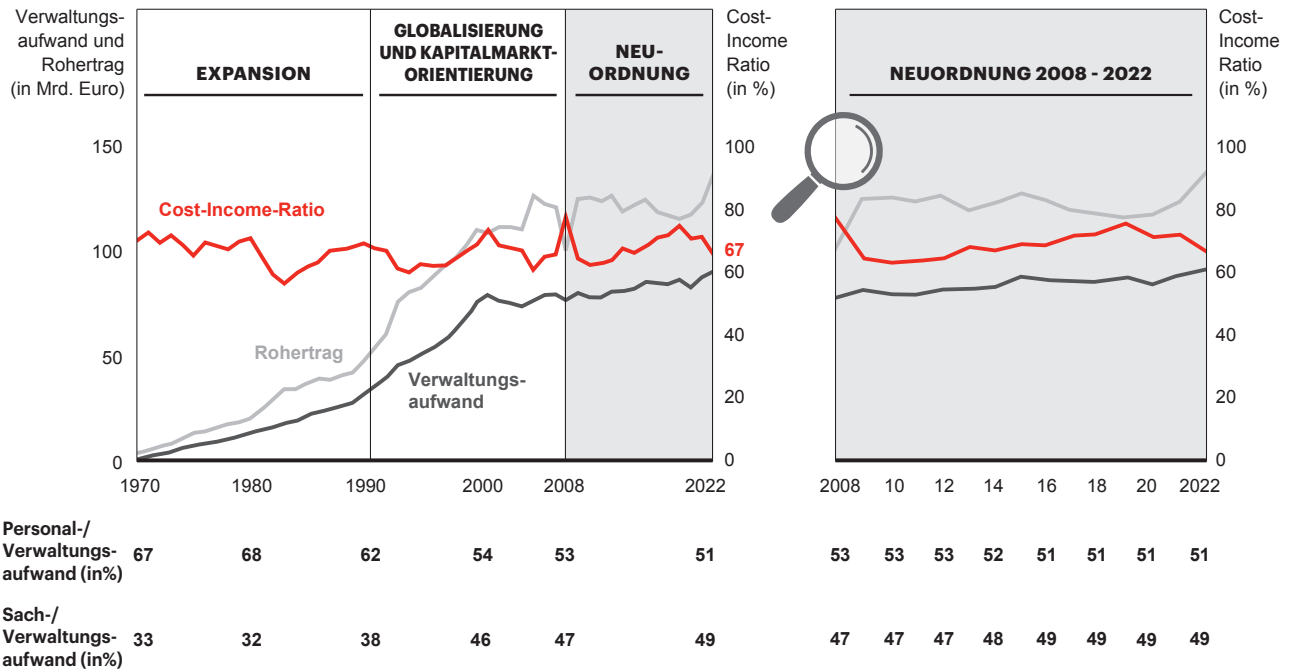
Hohe Nachfrage und steigende Zinsen treiben Zinsüberschuss

Firmen- wie Privatkunden fragten 2022 vermehrt Kredite nach. Dies führte in Verbindung mit steigenden Zinsen zu einer Erhöhung des Zinsüberschusses – der wichtigsten Ertragsquelle von Deutschlands Banken – um 12 Prozent auf 89 Milliarden Euro. Seit 1994, und damit seit fast 30 Jahren, war es der Branche nicht mehr gelungen, ein zweistelliges Wachstum zu realisieren. Der Anteil des Zinsüberschusses am Eigenkapital verbesserte sich binnen eines Jahres auf 15,7 Prozent, im Vorjahr waren es 14,6 Prozent gewesen.

Seit Langem hatten die Kreditinstitute eine solche Entwicklung herbeigesehnt. Doch im Jahr der Zinswende zeigte sich, dass damit eine erneute Zementierung der Unwucht in den Geschäftsmodellen droht. Denn der Provisionsüberschuss kann mit einem derartigen Wachstum nicht Schritt halten. Im Gegenteil: Im Vergleich zum Rekordjahr 2021 ging er sogar leicht auf 38,1 Milliarden Euro zurück, da vor allem das Wertpapier-, das Emissions- und das Beratungsgeschäft unter der hohen Unsicherheit nach dem russischen Angriff auf die Ukraine litten. Der Anteil des Provisionsüberschusses am Eigenkapital sank 2022 auf 6,7 Prozent. Im Vorjahr hatte er bei 7,0 Prozent gelegen (Abb. 3). Es bleibt damit eine zentrale Herausforderung für die Branche, die bestehende Kundenbasis besser zu monetarisieren und die Abhängigkeit vom Zinsgeschäft unter anderem durch das Angebot bankfremder Dienstleistungen zu verringern.

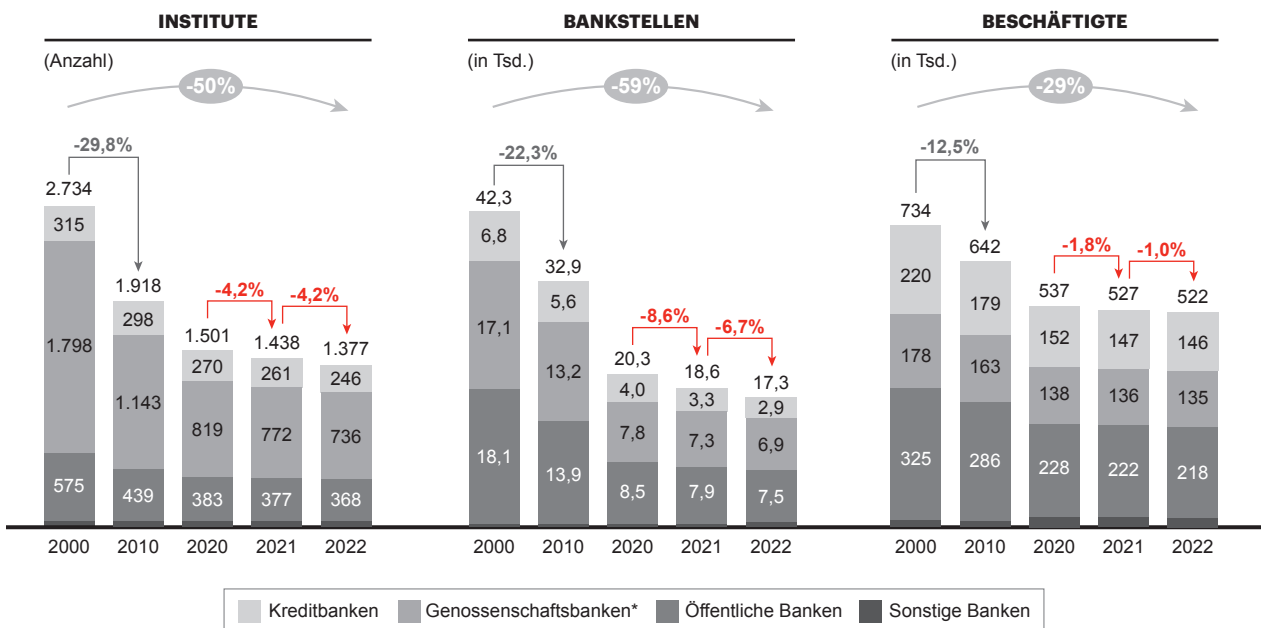
Deutschlands Banken 2023: Der steinige Weg zurück zur Profitabilität

Abbildung 4: Cost-Income-Ratio erreicht niedrigsten Stand seit 2012



Anmerkungen: Cost-Income-Ratio definiert als Verwaltungsaufwand im Verhältnis zum Rohertrag; Rohertrag definiert als Summe Zinsüberschuss, Provisionsüberschuss, Ergebnis Handelsbestand und Saldo sonstige betriebliche Erträge/ Aufwände
 Quellen: Deutsche Bundesbank; Bain & Company

Abbildung 5: Konsolidierung der Institute und Filialen kommt voran



*Genossenschaftliche Zentralinstitute den Sonstigen Instituten zugeordnet; ohne Bausparkassen, Wertpapierhandelsbanken, Wertpapiersammelbanken, Wohnungsunternehmen mit Spareinrichtung und Bürgschaftsbanken; Anmerkungen: Kreditbanken inklusive Postbank Finanzcenter der DB Privat- und Firmenkundenbank AG, keine Berücksichtigung Partnerfilialen Deutsche Post, Abweichungen aufgrund von Rundungen möglich
 Quellen: Deutsche Bundesbank; Bain & Company

Verwaltungsaufwendungen nehmen weiter zu

Groß ist auch die Ernüchterung beim Blick auf den Verwaltungsaufwand. Allen Sporbemühungen zum Trotz erhöhte sich dieser, nicht zuletzt inflationsbedingt, 2022 um weitere 3 Prozent auf 92,8 Milliarden Euro. Nur den Großbanken mit ihren tiefgreifenden Transformationsprogrammen gelang es, die Kosten zu reduzieren.

Trotz höherer Verwaltungsaufwendungen verbesserte sich die Cost-Income-Ratio auf 67 Prozent und erreichte damit den niedrigsten Stand seit 2012 (Abb. 4). Ursächlich für diesen Erfolg ist neben dem höheren Zinsüberschuss ein deutlich besseres Handelsergebnis. Gemessen am Eigenkapital stieg dieser Wert binnen eines Jahres von 0,9 auf 1,7 Prozent. Die Bankbranche, dabei allen voran die Großbanken, profitierte von der verstärkten Nachfrage nach Absicherungsinstrumenten für Zinsen und Währungen angesichts der politischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten.

Zahl der Banken hat sich seit Jahrtausendwende halbiert

Dass die Banken auf der Kostenseite aktiv geblieben sind, verdeutlichen die Strukturdaten. Die Zahl der Institute sank binnen eines Jahres um weitere 4,2 Prozent auf 1.377. Insbesondere bei den Kreditgenossenschaften ging die Konsolidierung weiter. Allerdings besteht hier auch der größte Handlungsbedarf: Mit nunmehr 736 unabhängigen Instituten zählt nach wie vor mehr als die Hälfte aller deutschen Banken zum genossenschaftlichen Lager.

Noch zügiger kamen die Banken bei der Straffung ihres Filialnetzes voran: Die Zahl der Bankstellen sank um knapp 7 Prozent auf 17.300. In welcher Geschwindigkeit sich die Bankenlandschaft im digitalen Zeitalter verändert, belegt ein längerfristiger Vergleich. So gab es im Jahr 2000 in Deutschland noch 2.734 Kreditinstitute, darunter fast 1.800 Kreditgenossenschaften, und mehr als 42.000 Filialen. 2010 existierten immerhin noch 1.918 Banken, die über insgesamt 32.900 Filialen verfügten (Abb. 5). Gemessen an der Jahrtausendwende hat sich damit 2022 die Zahl der Banken nahezu halbiert, das Filialnetz wurde um fast 60 Prozent reduziert. Wenngleich die oft diskutierten großen Zusammenschlüsse nach wie vor Mangelware sind, kann niemand der Branche Untätigkeit in Sachen Konsolidierung vorwerfen.

Seit der Jahrtausendwende haben Deutschlands Banken die Zahl der Filialen um fast 60 Prozent auf 17.300 reduziert.

Auch bei der Anpassung der Personalstruktur an die neuen Rahmenbedingungen wurden erhebliche Fortschritte gemacht. Zur Jahrtausendwende kamen

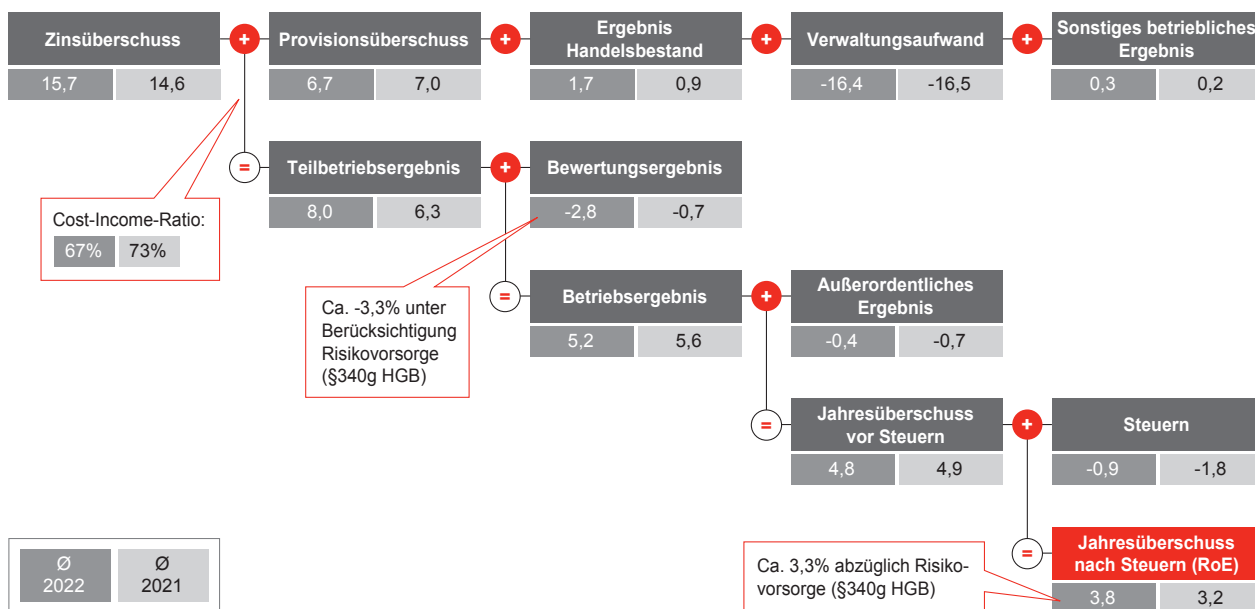
die Banken insgesamt noch auf 734.000 Beschäftigte, 2022 waren es nur mehr 522.000. Die Institute nutzen weiterhin ein breites Instrumentarium für den Personalabbau. Dies reicht von vorzeitigem Ruhestand und Altersteilzeit über die Nichtbesetzung frei werdender Stellen bis hin zu Angeboten für die Aufhebung von Arbeitsverträgen.

Schwaches Bewertungsergebnis belastet Rendite

Auf die Rentabilität der deutschen Banken hatten diese Fortschritte indes wenig Einfluss. Gemessen am Eigenkapital veränderten sich die Verwaltungsaufwendungen kaum. Dank höherer Zinsüberschüsse und eines besseren Handelsergebnisses konnte die Branche ihr anteiliges Teilbetriebsergebnis 2022 dennoch auf 8 Prozent steigern. Im Vorjahr waren es 6,3 Prozent gewesen.

Abbildung 6: Steuereffekt und außerordentliches Ergebnis treiben Eigenkapitalrendite

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



Anmerkungen: Abweichungen aufgrund von Rundungen möglich; ohne Bausparkassen; ohne Bereinigung von Sondereffekten; Eigenkapital einschließlich offener Rücklagen, Genusssrechtskapital, Fonds für allgemeine Bankrisiken
 Quellen: Deutsche Bundesbank; Bain & Company

Ein negatives Bewertungsergebnis in Höhe von minus 16,1 Milliarden Euro beziehungsweise minus 2,8 Prozent des Eigenkapitals verhinderte, dass sich dieser Profitabilitätsschub auch im Betriebsergebnis und im Jahresüberschuss niederschlug. Insbesondere die Sparkassen und Kreditgenossenschaften sahen sich zu hohen Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Wertpapiere und Forderungen im Bestand gezwungen. Laut Angaben der Deutschen Bundesbank schließt nur eine Minderheit der Mitglieder dieser Institutsgruppen Zinsswaps für mehr als 10 Prozent ihrer Bilanzsumme ab. Der Korrekturbedarf wäre noch höher ausgefallen, wenn nicht partiell auf Vorsorgereserven zurückgegriffen und ein Teil des Bestands umgewidmet worden wäre. Andere Institutsgruppen wie die Großbanken kamen mit einem blauen Auge davon. Sie mussten zwar ebenfalls Marktpreisrückgänge verkraften, managen ihr Portfolio jedoch stellenweise aktiver und schließen häufiger Absicherungsgeschäfte ab.

Niedrigere Steuern führen zu höherer Rendite

Die hohen Abschreibungen und Wertberichtigungen belasteten das Betriebsergebnis von Deutschlands Banken 2022 erheblich. Gemessen am Eigenkapital verringerte es sich von 5,6 Prozent im Vorjahr auf 5,2 Prozent. Der Rückgang beim Jahresüberschuss vor Steuern fiel aufgrund eines verbesserten außerordentlichen Ergebnisses insbesondere bei den Großbanken etwas moderater aus. Dass unterm Strich letztendlich trotzdem ein Renditeanstieg stand, verdanken Deutschlands Banken geringeren Steuerabflüssen (Abb. 6). Zum einen waren zum Teil rückläufige Gewinne mit rückläufigen Steuerzahlungen verbunden. Zum anderen kam es bei der Deutschen Bank einmalig zu einem positiven Steuereffekt in Höhe von 1,4 Milliarden Euro infolge einer Bewertungsanpassung bei latenten Steueransprüchen in den USA. Der Weg zurück zu einer nachhaltig höheren Profitabilität bleibt offenkundig steinig.

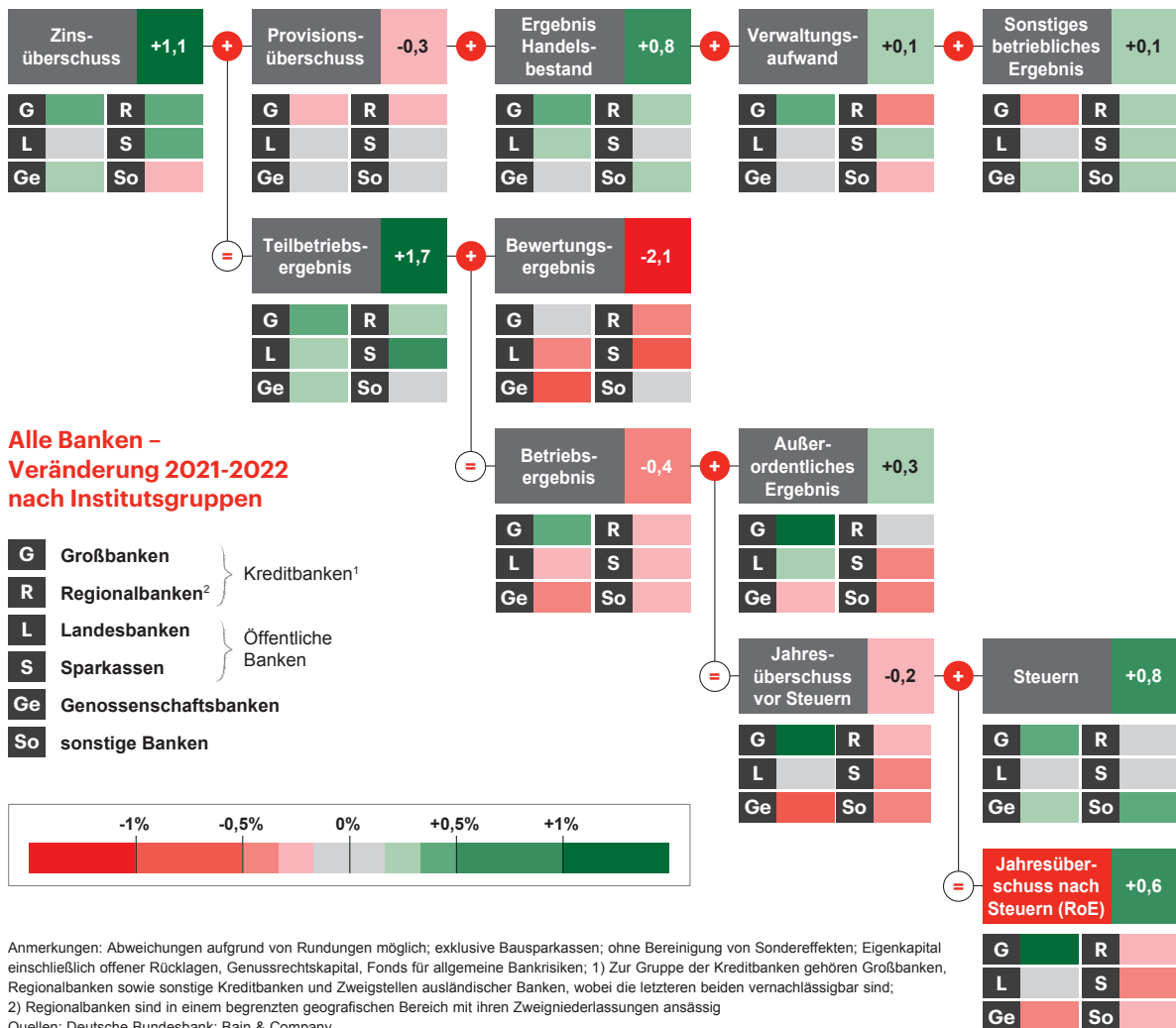
Entwicklung der Großbanken treibt Eigenkapitalrendite nach oben

Die branchenweite Analyse verdeckelt, wie herausfordernd die Lage für die Mehrzahl der Banken weiterhin ist. Gemäß der Aufteilung der Deutschen Bundesbank konnte nur eine von sechs Bankenarten 2022 ihre Eigenkapitalrendite steigern (Abb. 7). Es handelt sich dabei um die Großbanken und damit um drei der knapp 1.380 in Deutschland tätigen Institute. Ihr hoher Anteil an der Bilanzsumme und dem Eigenkapital zog die Rendite der gesamten Branche nach oben. Leicht positiv war darüber hinaus noch die Entwicklung der Landesbanken. Und davon gibt es gerade einmal sechs.

Die Großbanken heben sich gleich an mehreren Stellen vom Wettbewerb ab: So konnten sie dank der tiefgreifenden Transformation ihren Verwaltungsaufwand im vergangenen Jahr reduzieren. In der Summe kämpft die Branche dagegen weiter mit steigenden Kosten. Zudem blieb trotz Zinswende und hoher Volatilität das Bewertungsergebnis der Großbanken gemessen am Eigenkapital nahezu unverändert. An dieser Stelle zahlte sich ein aktives Portfoliomanagement und ein systematisches Hedging von Zinsänderungsrisiken aus. Hinzu kamen dann noch ein besseres außerordentliches Ergebnis sowie ein positiver Steuereffekt bei einem der drei Häuser.

Abbildung 7: Höhere Eigenkapitalrendite beruht auf Erfolgen der Großbanken

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



Nur wenige Institutsgruppen verzeichnen Renditesteigerung

So gut der dritte Anstieg der Eigenkapitalrendite oberflächlich auch aussieht, so herausfordernd bleibt die Lage für die meisten Institutsgruppen. Lediglich den Privatbanken gelang es, 2022 eine Eigenkapitalrendite auf Höhe der Eigenkapitalkosten von 7 bis 9 Prozent zu verdienen. Und neben den Privatbanken konnten nur die Groß- und Landesbanken ihre Rendite steigern.

So gut der dritte Anstieg der Eigenkapitalrendite oberflächlich auch aussieht, so herausfordernd bleibt die Lage für die meisten Institutsgruppen.

Dagegen hat der überwiegende Teil der Institute mit rückläufigen Renditen zu kämpfen. Das gilt auch für die beiden zahlenmäßig größten Institutsgruppen, die Kreditgenossenschaften und Sparkassen, denen hohe negative Bewertungsergebnisse die Bilanz verhagelten (Abb. 8).

Kreditbanken und Spezialinstitute

Traditionell finden sich in dieser Gruppe die renditestärksten Institute Deutschlands. Über Jahre waren dies die Automobil- und Direktbanken. Nun wurden sie durch die Privat- und Großbanken abgelöst.

GROSSBANKEN:

Die Gewinner des Bankenjahrs 2022

Innerhalb von zwölf Monaten konnten die drei Großbanken in Deutschland ihre Eigenkapitalrendite nach Steuern auf 6,5 Prozent erhöhen. Die tiefgreifende Transformation der vergangenen Jahre verbunden mit einer Fokussierung des Geschäftsmodells und umfangreichen Effizienzprogrammen zahlt sich aus. Dies erleichtert es den im harten internationalen Wettbewerb stehenden Häusern, in Zukunftsthemen wie künstliche Intelligenz zu investieren und so ihre starke Stellung im Markt zu festigen.

Der Erfolg 2022 beruht auf mehreren Faktoren. Wie viele andere Institutsgruppen konnten die Großbanken ihren Zinsüberschuss steigern. Hinzu kam ein deutlich höheres Handelsergebnis. Wichtiger noch: Als einzige Institutsgruppe konnten die „Big Three“ ihre Verwaltungsaufwendungen senken. Gemessen am Eigenkapital gingen sie von 25,5 auf 21,6 Prozent zurück. Dank eines positiven Steuereffekts waren die Großbanken letztendlich in der Lage, ihre Eigenkapitalrendite binnen eines Jahres mehr als zu verdreifachen.

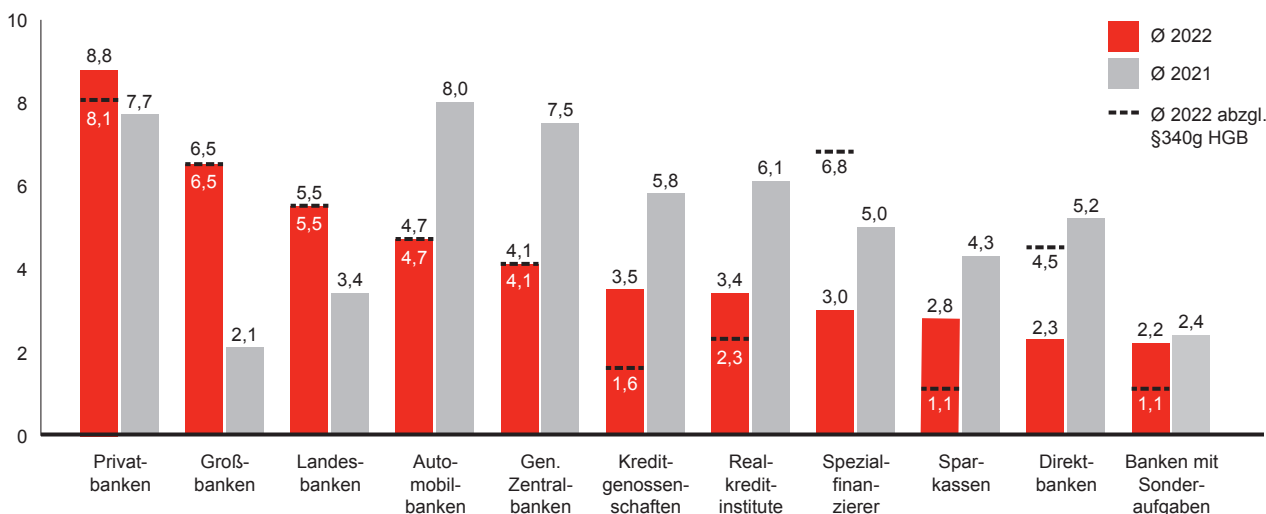
DIREKTBANKEN:

Schlusslicht statt Spitzenreiter

Schlanke Strukturen und steigende Erträge waren über Jahre charakteristisch für die Geschäftsentwicklung der Direktbanken und gewährleisteten eine im Branchenvergleich überdurchschnittliche Rendite. Doch dass die zinslastigen Geschäftsmodelle auch Schattenseiten haben, zeigte sich 2022. Zwar stieg der Zinsüberschuss gemessen am Eigenkapital erwartungsgemäß um weitere gut 2 Prozentpunkte auf 26,6 Prozent. Doch die veränderten Rahmenbedingungen zwangen die erfolgsverwöhnte Institutsgruppe zu erheblichen Abschreibungen und Wertberichtigungen insbesondere in puncto Immobiliengeschäft. Gemessen am Eigenkapital summierte sich das Bewertungsergebnis auf minus 7,9 Prozent, im Vorjahr waren es minus 1,2 Prozent gewesen.

Abbildung 8: Eigenkapitalrendite der meisten Institutsgruppen sinkt 2022, Gewinner sind die Großbanken

Eigenkapitalrendite nach Steuern (in Prozent)



Anmerkungen: Stichprobe basierend auf Einzelabschlüssen für Automobil-, Privat-, Direktbanken, Banken mit Sonderaufgaben und Spezialfinanzierer; bei Großbanken, Landesbanken und genossenschaftlichen Zentralbanken Bilanzierung nach IFRS und German GAAP; Realkreditinstitute, Kreditgenossenschaften und Sparkassen basieren, anders als in vorherigen Studien, auf konsolidierten Institutsgruppendaten der Bundesbank (Abweichungen in Zahlen für 2021 möglich)
 Quellen: Dun & Bradstreet; Jahresabschlüsse; S&P Global; Deutsche Bundesbank; Bain & Company

Diese Belastung konnten die Direktbanken trotz eines weiteren Rückgangs ihrer Verwaltungsaufwendungen nicht auffangen. Unterm Strich blieb eine Eigenkapitalrendite von 2,3 Prozent – nach 5,2 Prozent im Vorjahr. Ein besseres Bild entsteht, wenn der Rückgriff auf den Sonderposten Fonds für allgemeine Bankrisiken nach §340g HGB von einer der Direktbanken berücksichtigt wird. Die Eigenkapitalrendite liegt dann bei 4,5 Prozent und damit leicht über dem Branchendurchschnitt.

AUTOMOBILBANKEN:

Absatzflaute trifft ehemalige Renditekönige

Über Jahre dominierten neben den Direktbanken die Automobilbanken das Renditeranking. Sie profitierten von ihrer engen Anbindung an ihre Mutterkonzerne sowie dem hohen Provisionsanteil an den Erträgen. Doch dieses Geschäftsmodell setzt voraus, dass die Menschen in die Autohäuser strömen und es dort genügend Fahrzeuge zu kaufen gibt. Beides war 2022 nicht der Fall. Die Folge: Die Eigenkapitalrendite halbierte sich nahezu – von 8,0 Prozent im Vorjahr auf 4,7 Prozent. Dabei klaffte zwischen den renditestärksten Häusern und den Nachzüglern 2022 eine Lücke von 7 Prozentpunkten.

Neben der fehlenden Nachfrage gibt es weitere Gründe für den Renditerückgang in dieser Institutsgruppe. So mussten die Automobilbanken anders als die meisten Wettbewerber einen rückläufigen Zinsüberschuss verkraften. Steigende Refinanzierungskosten und ein

Die Automobilbanken mussten anders als die meisten Wettbewerber einen rückläufigen Zinsüberschuss verkraften.

höheres Kreditrisiko machten sich negativ bemerkbar. In dieser Situation war das Provisionsgeschäft beispielsweise durch den Absatz von Versicherungen noch wichtiger als sonst. Mit 14 Prozent gemessen am Eigenkapital liegt der Anteil des Provisionsüberschusses bei den Automobilbanken doppelt so hoch wie im Branchendurchschnitt. Doch das reichte 2022 nicht aus, um den Renditerückgang abzufangen. Zumal sich das Bewertungsergebnis verschlechterte und der Verwaltungsaufwand gestiegen ist.

PRIVATBANKEN:

Wealth Management ist auch und gerade in der Krise gefragt

Anders als das Gros der Branche konnten die Privatbanken ihren Provisionsüberschuss 2022 auf 35 Prozent gemessen am Eigenkapital steigern.

Seit Jahren zählen die Privatbanken in Deutschland zu den Institutsgruppen mit überdurchschnittlichen Renditen. 2022 gelang ihnen mit einer Eigenkapitalrendite von 8,8 Prozent erstmals der Sprung auf den Spitzenplatz – der Lohn einer systematischen Fokussierung auf das Provisionsgeschäft sowie der Konsolidierung in der jüngsten Vergangenheit.

Anders als das Gros der Branche konnten die Privatbanken ihren Provisionsüberschuss 2022 auf 35 Prozent gemessen am Eigenkapital steigern. Die Verwalter größerer Vermögen profitierten von Umschichtungen in den Portfolios ihrer Kundschaft angesichts der geopolitischen und makroökonomischen Unsicherheiten. Auch der Zinsüberschuss stieg noch einmal an. Die verbesserten Erträge reichten aus, um den deutlich höheren Verwaltungsaufwand mehr als zu kompensieren. Das Geschäftsmodell der Privatbanken ist und bleibt personalintensiv und muss in Zeiten der Inflation und des Fachkräftemangels höhere Personalkosten verkraften.

REALKREDITINSTITUTE:

Am Ende des Immobilienbooms

Über Jahre kannten die Preise am deutschen Immobilienmarkt nur eine Richtung: aufwärts. Doch 2022 wendete sich das Blatt, und das zuerst bei den gewerblichen Immobilien. Damit endeten auch einstweilen die guten Jahre für die Realkreditinstitute: Ihr Neugeschäft ging leicht zurück, noch stärker sanken die Transaktionsvolumina bei bestehenden Immobilien. Angesichts der veränderten Rahmenbedingungen musste diese Institutsgruppe zudem die Risikovorsorge erhöhen. Während die Baukosten stark steigen, stagnieren die Neuverkaufspreise und setzen das Wert-Buch-Verhältnis im Portfolio unter Druck. In dieser Situation half es kaum, dass auch diese Institutsgruppe 2022 den Zinsüberschuss erhöhen konnte. Letztendlich sank die Eigenkapitalrendite von 6,1 auf 3,4 Prozent. Und der Blick auf 2023 gibt wenig Anlass zur Hoffnung. Im Gegenteil: Insbesondere in der zweiten Jahreshälfte hat sich die Situation am Immobilienmarkt erneut verschärft. Ein weiterer Anstieg der Kreditrisikovorsorge erscheint vor diesem Hintergrund unvermeidlich.

SPEZIALFINANZIERER:

Rückgriff auf §340g-HGB-Reserven

Diese Institutsgruppe bündelt verschiedene Anbieter von Konsumentenkrediten, Factoring sowie Absatz- und Mittelstandsfinanzierung. Für deren Geschäftsmodelle ist eine hohe Abhängigkeit von zinstragenden Geschäften

charakteristisch. Das hätte im Jahr der Zinswende zu einem Renditeanstieg führen können, zumal sowohl der Zins- als auch der weniger wichtige Provisionsüberschuss stiegen.

Zwei Faktoren führten indes dazu, dass die Eigenkapitalrendite der Spezialfinanzierer 2022 auf 3,0 Prozent sank, nachdem sie sich im Vorjahr auf 5,0 Prozent belaufen hatte: Erstens musste diese Institutsgruppe einen weiteren Anstieg ihrer Verwaltungsaufwendungen verkraften, zweitens verhandelte ihnen ein negatives Bewertungsergebnis in Höhe von minus 5,5 Prozent gemessen am Eigenkapital das Ergebnis. Um dies auszugleichen, griffen die Spezialfinanzierer in erheblichem Maß auf ihre Reserven aus dem Fonds für allgemeine Bankrisiken nach §340g HGB zurück. Würden diese Entnahmen berücksichtigt, hätte die Eigenkapitalrendite bei 6,8 Prozent gelegen.

Genossenschaftliche Banken

Die genossenschaftliche Zentralbank konnte 2022 nicht an den Erfolg der Vorjahre anknüpfen. Das gilt auch für die mehr als 700 Kreditgenossenschaften. Ein negatives Bewertungsergebnis ließ ihre Rendite deutlich sinken.

KREDITGENOSSENSCHAFTEN:

Renditerückgang trotz höherer Effizienz

Die Entwicklung von Volks- und Raiffeisenbanken und Co. zählte in den vergangenen Jahren zu den Erfolgsgeschichten im deutschen Markt. Sie trieben ihre Konsolidierung voran, strafften so auch Strukturen und befreiten sich aus dem Renditetal. Doch 2022 mussten sie einen Rückschlag hinnehmen: Die Eigenkapitalrendite sank von 5,8 Prozent im Vorjahr auf 3,5 Prozent. Werden die Zuführungen nach §340g HGB berücksichtigt, blieb unterm Strich sogar nur eine Rendite von 1,6 Prozent.

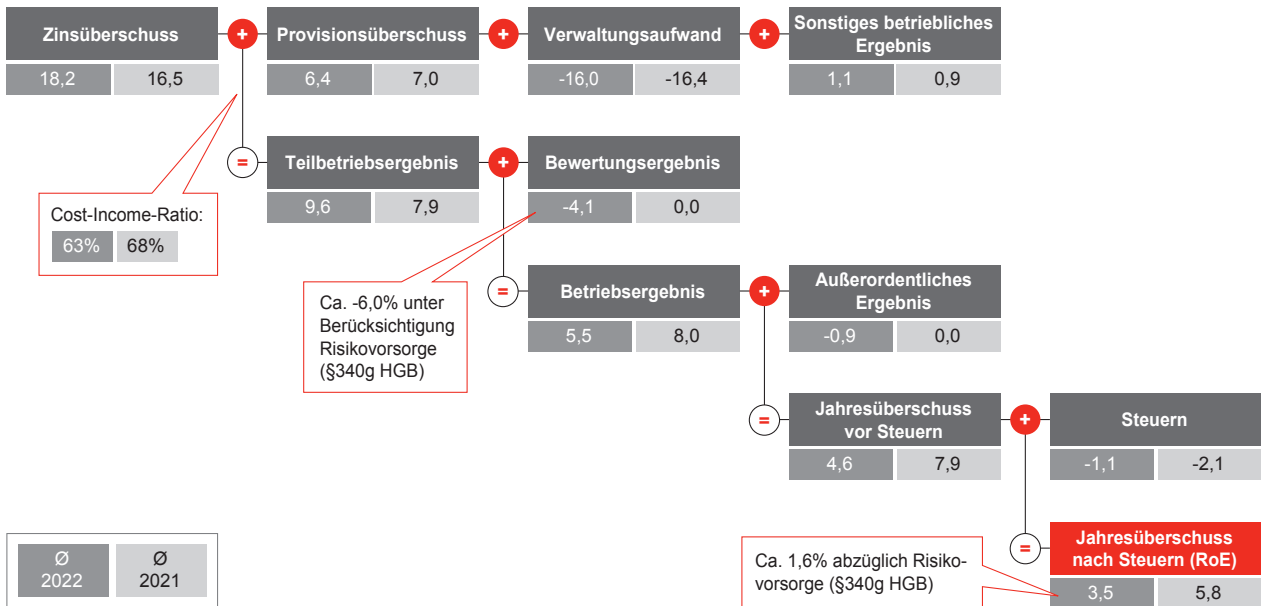
Die Entwicklung von Volks- und Raiffeisenbanken und Co. zählte in den vergangenen Jahren zu den Erfolgsgeschichten im deutschen Markt.

Was ist geschehen? Operativ profitierten die Kreditgenossenschaften von der Zinswende. Der anteilige Zinsüberschuss erhöhte sich binnen eines Jahres von 16,5 auf 18,2 Prozent. Zugleich gelang es, den Verwaltungsaufwand ungeachtet der Inflation zumindest leicht von 16,4 auf 16,0 Prozent zu reduzieren. Die Cost-Income-Ratio verbesserte sich daher um 5 Prozentpunkte auf 63 Prozent. Das Teilbetriebsergebnis gemessen am Eigenkapital kratzte vor diesem Hintergrund mit 9,6 Prozent an der 10-Prozent-Grenze. Doch der hohe Abschreibungsbedarf im Bestand verhinderte, dass sich dieser Erfolg im Jahresüberschuss niederschlug. Das Bewertungsergebnis belief sich auf minus 4,1 Prozent gemessen am Eigenkapital – nach 0,0 Prozent im Vorjahr (Abb. 9).

Es bleibt abzuwarten, ob die Kreditgenossenschaften nach dieser Bereinigung ihrer Bücher wieder auf die Erfolgsspur zurückkehren oder ob in den Beständen und Kreditbüchern noch weitere Risiken, zum Beispiel in Immobilienkrediten, schlummern. Auch von daher muss eine gleichbleibende oder sogar beschleunigte Konsolidierung auf der Agenda dieser Institutsgruppe bleiben. Zumal die Kreditgenossenschaften vermutlich nur so ihre Kosten im erforderlichen Maß senken können.

Abbildung 9: Treiberbaum Kreditgenossenschaften

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



Anmerkungen: Abweichungen aufgrund von Rundungen möglich; Daten für die Institutsguppe der Kreditgenossenschaften basieren, anders als in vorherigen Studien auf konsolidierten Institutsgruppendaten der Bundesbank (Abweichungen in Zahlen für 2021 möglich)
 Quellen: Deutsche Bundesbank; Dun & Bradstreet; Bain & Company

GENOSSENSCHAFTLICHE ZENTRALBANK:

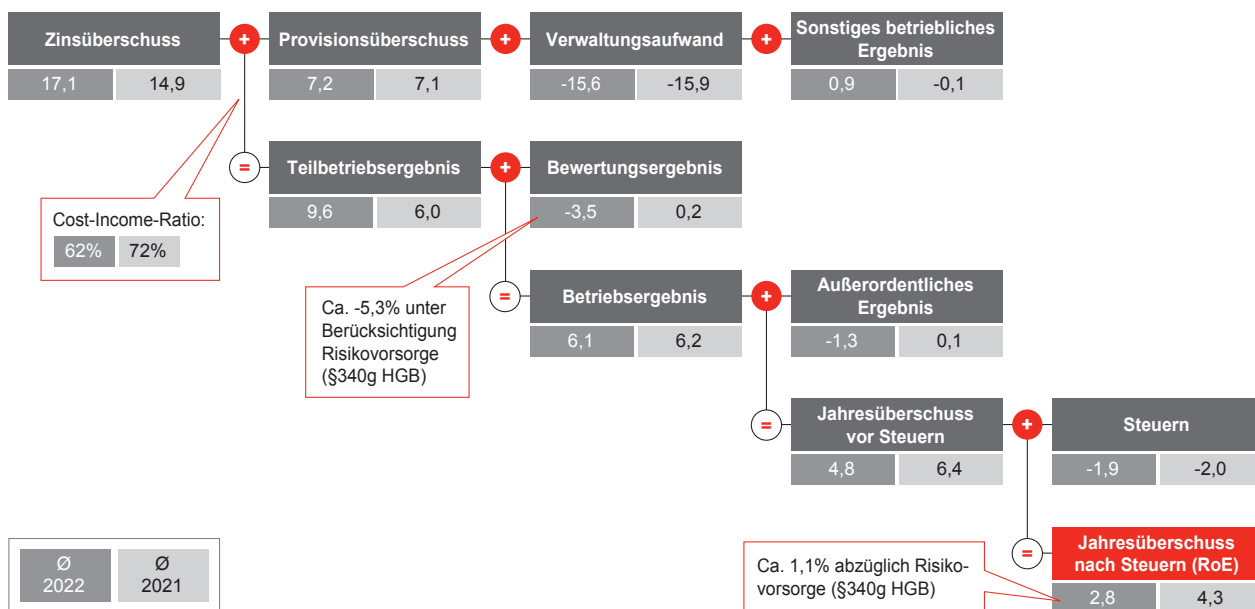
Rückenwind aus der Gruppe fehlt

Bei der DZ Bank endete 2022 ebenfalls vorerst eine Erfolgssträhne – die Eigenkapitalrendite sank auf 4,1 Prozent, nachdem sie im Vorjahr bei 7,5 Prozent gelegen hatte. Dabei zählte das genossenschaftliche Zentralinstitut zu den wenigen Banken in Deutschland, die 2022 neben ihrem anteiligen Zins- auch ihren Provisionsüberschuss steigern konnten.

Doch diese Fortschritte machte ein deutlich höherer Verwaltungsaufwand zunichte. Allerdings resultiert dieser zu einem guten Teil aus höheren Beiträgen zur genossenschaftlichen Sicherungseinrichtung sowie einer steigenden Bankenabgabe und damit externen Faktoren. Anders als in den Vorjahren schmälerten zudem die anderen Bestandteile der DZ-Bank-Gruppe das Ergebnis. Allein der Verlust aus Handelsbestand und sonstigen Erträgen, der unter anderem das Ergebnis der R+V Versicherung enthält, belief sich auf rund eine Milliarde Euro. Nicht zuletzt daher verschlechterte sich die Cost-Income-Ratio binnen eines Jahres um 9 Prozentpunkte auf 68 Prozent. Schließlich musste die DZ Bank wie viele andere Institutsguppen beim Bewertungsergebnis einen Rückschlag verkraften, wobei sich hier über das Bankgeschäft hinaus auch Abschreibungen der Fondstochter Union Investment negativ bemerkbar machten. Es bleibt abzuwarten, ob das Institut wieder an den Erfolg der vergangenen Jahre anknüpfen und die Früchte der vollendeten Konsolidierung ernten kann.

Abbildung 10: Treiberbaum Sparkassen

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



Anmerkungen: Abweichungen aufgrund von Rundungen möglich; Daten für die Institutsguppe der Sparkassen basieren, anders als in vorherigen Studien auf konsolidierten Institutsgruppendaten der Bundesbank (Abweichungen in Zahlen für 2021 möglich)
Quellen: Deutsche Bundesbank; Dun & Bradstreet; Bain & Company

Öffentliche Institute

Neben den Großbanken zählen auch die Landesbanken zu den Gewinnern im Renditeranking 2022. Dagegen konterkarierte bei den Sparkassen ein negatives Bewertungsergebnis die positiven Effekte der Zinswende.

SPARKASSEN:

Deutlich verbesserte Cost-Income-Ratio reicht nicht für Renditeanstieg

Ähnlich wie bei den Kreditgenossenschaften gab es bei den Sparkassen 2022 eine zweigeteilte Entwicklung. Operativ, sprich auf Ebene des Teilbetriebsergebnisses, verbesserte diese Institutsguppe ihre Rentabilität deutlich. Gemessen am Eigenkapital stieg dieser Wert von 6,0 auf 9,6 Prozent. Unterm Strich blieb mit 2,8 Prozent hingegen eine geringere Eigenkapitalrendite. Die hatte sich im Vorjahr auf 4,3 Prozent belaufen.

Die Differenz erklärt sich auch bei den Sparkassen in erster Linie aus dem deutlich schlechteren Bewertungsergebnis. Diese Abschreibungen wogen schwerer als die Gewinne aus der Zinswende – wobei der Zinsüberschuss gemessen am Eigenkapital bei den Sparkassen 2022 immerhin um gute 2 Prozentpunkte auf 17,1 Prozent gestiegen ist. Zugleich gelang es den rund 360 Häusern, ihre anteiligen Verwaltungsaufwendungen weiter zu senken. Unterstützt von einem positiven sonstigen Ergebnis ermöglichte dies eine Verbesserung der Cost-Income-Ratio um 10 Prozentpunkte auf 62 Prozent binnen eines Jahres (Abb. 10).

Deutschlands Banken 2023: Der steinige Weg zurück zur Profitabilität

Je entschlossener die Sparkassen ihre Konsolidierung vorantreiben, desto größer sind ihre Chancen, ungeachtet der Inflation den Verwaltungsaufwand weiter zu verringern. Ob solche Fortschritte ausreichen, um die Rendite wieder zu steigern, bleibt abzuwarten. Eine anhaltend schwache Konjunktur und ein rückläufiger Immobilienmarkt könnten das Bewertungsergebnis auch 2023 belasten.

LANDESBANKEN:

Rückkehr zur Normalität

Die Landesbanken profitierten vor allem von ihrer Fokussierung auf margen- und provisions-trächtige Geschäftsfelder beispielsweise im Handel und im Firmenkundengeschäft.

Über Jahre hinweg erhitzte die Lage insbesondere der Landesbanken nördlich der Mainlinie die Gemüter. Doch so langsam beherrschen wieder operative Erfolge die Schlagzeilen. Und die können sich sehen lassen. Nach einer Eigenkapitalrendite von 3,4 Prozent im Vorjahr steigerten die Landesbanken diese 2022 auf 5,5 Prozent. Ein Haus schaffte sogar eine zweistellige Rendite.

Die Landesbanken profitierten vor allem von ihrer Fokussierung auf margen- und provisionsträchtige Geschäftsfelder beispielsweise im Handel und im

Firmenkundengeschäft. So konnten sie 2022 den anteiligen Zins- und Provisionsüberschuss erhöhen und ihr Handelsergebnis verbessern. Vor Steuern kratzte die Eigenkapitalrendite mit 6,7 Prozent sogar an der magischen 7-Prozent-Grenze – ein klares Signal, dass sich der tiefgreifende Umbau der vergangenen Jahre bezahlt macht.

BANKEN MIT SONDERAUFGABEN:

Im Krisenjahr 2022 besonders gefordert

Die 13 Banken mit Sonderaufgaben sind nur bedingt mit anderen Institutsgruppen vergleichbar, da sie in erster Linie der Förderung eines bestimmten Personenkreises, Zwecks oder einer Region dienen. Hinzu kommt mit der KfW eine der größten Banken der Republik. Die Politik nutzte diese Institute im Krisenjahr 2022 unter anderem, um die Energieversorgung sicherzustellen. Dadurch stiegen bei dieser Institutsgruppe sowohl der Zins- als auch der Provisionsüberschuss. Zugleich führten jedoch die zusätzlichen Aufgaben zu einem erhöhten Verwaltungsaufwand. Gemessen am Eigenkapital belief sich dieser auf 10,3 Prozent, im Vorjahr waren es 9,5 Prozent gewesen. Zwar haben mittlerweile einige Banken mit Sonderaufgaben Effizienz- und Sparprogramme gestartet. Doch inflationsbedingt höhere Personalkosten werden es schwer machen, auf diesem Weg tatsächlich durchgreifende Verbesserungen zu erreichen.

Auf Ebene des Teilbetriebsergebnisses neutralisieren sich die Effekte steigender Überschüsse und Verwaltungsaufwendungen bereits weitestgehend. Daran ändert sich auch bis hinunter zum Jahresüberschuss nach Steuern kaum etwas. Die Eigenkapitalrendite der Banken mit Sonderaufgaben belief sich danach auf 2,2 Prozent – nach 2,4 Prozent im Vorjahr.

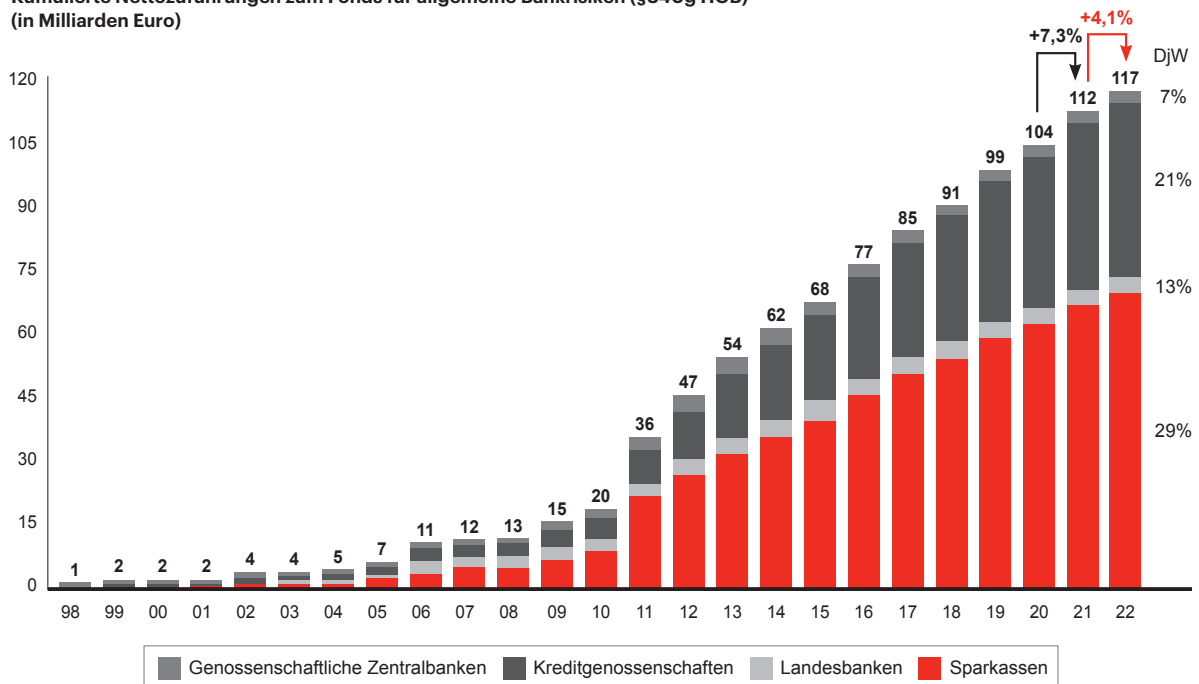
Niedrigste Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken seit 2010

Die öffentlichen und genossenschaftlichen Banken in Deutschland nutzen traditionell Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken nach §340g HGB, um Kreditrisikovorsorge zu betreiben und ihre Eigenkapitalbasis zu stärken. Angesichts der rückläufigen Rentabilität drosselten sie 2022 das Tempo dieser Zuführungen. Sowohl die Sparkassen als auch die Kreditgenossenschaften stockten den Fonds in einem so geringen Maß auf, wie sie dies zuletzt 2010 getan hatten. Insgesamt summierten sich die Zuführungen 2022 auf fünf Milliarden Euro, was gegenüber dem Vorjahr einem Anstieg von 4,1 Prozent entspricht. Damit umfasst der Fonds jetzt ein Volumen von 117 Milliarden Euro, davon entfallen 73 Milliarden Euro auf den öffentlichen und knapp 44 Milliarden Euro auf den genossenschaftlichen Sektor (Abb. 11).

Unter Berücksichtigung dieser aufwandswirksamen Zuführungen erzielten sowohl die Kreditgenossenschaften als auch die Sparkassen 2022 ein Ergebnis nach Steuern von 1,5 Milliarden Euro. Bei dem vorliegenden Vergleich aller Institutsgruppen bleibt dieser §340g-HGB-Effekt außen vor. Die Kreditgenossenschaften kamen so auf ein Ergebnis nach Steuern von 3,8 Milliarden Euro, bei den Sparkassen waren es 3,4 Milliarden Euro. Die beiden zahlenmäßig größten Institutsgruppen mussten damit aufgrund eines deutlich höheren negativen Bewertungsergebnisses einen deutlichen Rückgang ihrer Rendite im Vergleich zum Vorjahr hinnehmen. Dank des gut gefüllten Fonds für allgemeine Bankrisiken sind sie aber auch für eine länger anhaltende Schwächephase gut gewappnet.

Abbildung 11: Fonds für allgemeine Bankrisiken wächst mit gedrosseltem Tempo weiter

Kumulierte Nettozuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken (§340g HGB)
(in Milliarden Euro)



Anmerkung: Kreditgenossenschaften inklusive aller dem BVR angeschlossenen Institute
 Quellen: Deutsche Bundesbank; Bain & Company



TÜCKISCHER UNTERGRUND

7 bis 9 Prozent Rendite erfordern aktives Handeln

In den kommenden Jahren bahnt sich eine Zweiteilung des Bankenmarkts an. Die Gewinner von morgen treiben die Transformation ihrer Geschäftsmodelle voran und investieren in deren Zukunftsfähigkeit. Die übrigen Marktteilnehmer könnten den Anschluss verlieren.

„Wenn die Zinsen wieder steigen...“ Lange Zeit haben Kreditinstitute darauf verwiesen, dass eine nachhaltig höhere Rentabilität einen Kurswechsel der Zentralbanken voraussetze. Nun ist die Zinswende Realität. Doch die Renditewende gestaltet sich in einem herausfordernden Umfeld schwieriger als von manchem Branchenvertreter gedacht. 2022 verhinderten vielerorts vor allem Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Wertpapiere, dass die höheren Zinsen zu einer besseren Profitabilität führten. 2023 droht an dieser Stelle ebenfalls Gefahr. Hinzu kommt die schwache Konjunktur, die im Zusammenspiel mit gestiegenen Zinssätzen unter anderem die Kreditnachfrage im Neugeschäft reduziert und eine höhere Kreditrisikoversorge für viele Bestandsportfolios

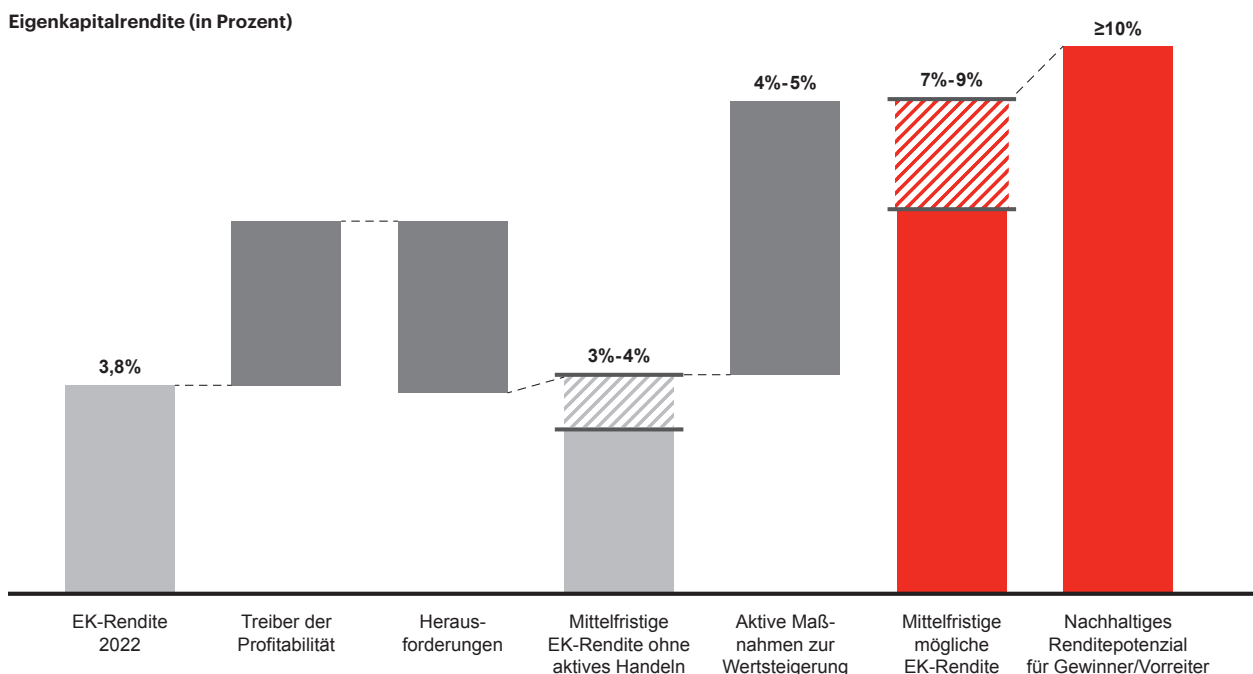
Lange Zeit haben Kreditinstitute darauf verwiesen, dass eine nachhaltig höhere Rentabilität einen Kurswechsel der Zentralbanken voraussetze.

erforderlich macht. Auch über 2023 hinaus werden sich renditesteigernde und -mindernde Faktoren voraussichtlich die Waage halten. Ohne aktives Handeln der Banken würde die Eigenkapitalrendite daher bei zwischen 3 und 4 Prozent stagnieren. Die Zinswende allein wird nicht höhere Renditen bewirken.

Doch kein Kreditinstitut muss sich mit einer Rendite begnügen, die nicht nur unterhalb der Eigenkapitalkosten, sondern nach den zahlreichen

Leitzinserhöhungen des Jahres 2023 sogar unterhalb des risikolosen Zinses liegt. Denn ansonsten werden sich viele Eigentümer früher oder später fragen, warum sie sich dem Risiko eines Investments weiter aussetzen. Wie

Abbildung 12: Handlungsstarke Institute können mittelfristig Renditen von 7 bis 9 Prozent oder mehr erzielen



Quellen: Deutsche Bundesbank; Bain & Company

schon in der Bain-Bankenstudie 2022 aufgezeigt, können Institute weiterhin 7 bis 9 Prozent Rendite oder sogar mehr erzielen, wenn sie die Transformation ihres Geschäftsmodells vorantreiben und in neue Geschäftsfelder und Technologien investieren (Abb. 12). Einige Häuser forcieren diesen Wandel bereits und erwirtschaften auch daher schon heute überdurchschnittliche Eigenkapitalrenditen. Nachzüglern wird es von Jahr zu Jahr schwerer fallen, deren Vorsprung zu egalisieren. Am Horizont zeichnet sich eine Zweiteilung des Markts ab.

Was die Rentabilität des Bankgeschäfts kurzfristig fördert

Noch hat es jede Bank selbst in der Hand, zu den Gewinnern von morgen zu gehören. Die Zinswende des Jahres 2022 hilft ihnen dabei bis zu einem gewissen Grad. So verschaffen die höheren Zinsen mehr Spielraum für höhere Margen im Kreditgeschäft. Dessen Profitabilität steigt auch deshalb zumindest vorübergehend, da die Konditionen für die Refinanzierung nicht unbedingt mit der gleichen Geschwindigkeit steigen. So ist es zum Teil wieder attraktiv, aktiv Tages- und Festgelder einzuwerben. Die Kundschaft interessiert sich wieder für diese einfache Form der Anlage – binnen zwölf Monaten vervierfachte sich zuletzt die Summe der Einlagen von Privathaushalten mit einer Laufzeit von bis zu zwei Jahren.

Die höhere Volatilität aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen und geopolitischen Spannungen eröffnet ebenfalls Möglichkeiten. Viele institutionelle, aber auch private Anlegerinnen und Anleger sichten ihr Portfolio in Richtung festverzinslicher Wertpapiere um. Zugleich wächst der Bedarf von Unternehmen, Zinsen und Währungen mit Bankprodukten abzusichern. Der Handel kann sich darüber hinaus die stärkeren Kursdifferenzen in einem volatilen Markt zunutze machen.

Was die Rentabilität des Bankgeschäfts mittelfristig schmälert

Angesichts solcher kurzfristigen Chancen könnte die Eigenkapitalrendite 2023 noch einmal steigen. Doch mittelfristig warten Herausforderungen, die genauso gewichtig sind. So wird sich die Refinanzierung des Kreditgeschäfts nach und nach ebenfalls verteuern und der Anstieg der Zinsmarge aufgrund des intensiven Wettbewerbs begrenzt bleiben. Zumal es möglicherweise nur eine Frage der Zeit ist, bis die Zentralbanken ihre Geldpolitik wegen rückläufiger Inflationsraten zu lockern beginnen. Der Kostenauftrieb der jüngsten Vergangenheit bleibt derweil irreversibel und der Anstieg der Personalkosten wird, nicht zuletzt mit Blick auf den Fachkräftemangel, vermutlich weitergehen.

In Verbindung mit der schwachen Konjunktur belastet die Inflation auch die Kreditbücher.

In Verbindung mit der schwachen Konjunktur belastet die Inflation auch die Kreditbücher. Das zeigt sich derzeit insbesondere im Immobiliengeschäft, in dem die steigenden Baupreise neben den höheren Zinsen und der wirtschaftlichen Unsicherheit zu einem Einbruch geführt haben. Solche Entwicklungen erfordern eine höhere Kreditrisikovorsorge – ein weiterer Dämpfer für die Rentabilität. In den kommenden Jahren steht

zudem die Prolongation vieler niedrigverzinsster Kredite an. Und als wäre das alles noch nicht genug, muss sich auch der Hoffnungsträger Provisionsgeschäft in einem schwierigeren Umfeld bewähren. Die Kundschaft wird preissensibler, die Nachfrage nach lukrativen M&A- und Emissionsmandaten sinkt und nicht alle Häuser sind in der Lage, sich kurzfristig in nun stärker gefragten Geschäftsfeldern wie Debt Advisory zu positionieren. Im Asset-Management werden sich darüber hinaus zum Teil rückläufige Werte negativ bemerkbar machen.

Top-Performer enteilen der Branche in Sachen Rendite

Nach Bain-Einschätzung gleichen sich diese renditesteigernden und -schmälernden Faktoren in den kommenden Jahren mehr oder minder aus. Der Anstieg der Eigenkapitalrendite auf 3,8 Prozent im Jahr 2022 würde damit ohne weitergehende Maßnahmen der Banken bereits das Ende der Erholungsphase markieren. Für viele Institute wäre eine solche Passivität indes existenzbedrohend. Denn der branchenweite Wert von 3,8 Prozent verdeckt, wie angespannt die Lage bei vielen Instituten tatsächlich ist. Nur etwa 20 Prozent der Banken erzielten 2022 eine Rendite auf oder über diesem Niveau. Dagegen lagen etwa zwei Drittel 1 Prozentpunkt oder mehr darunter, knapp 50 Prozent sogar mehr als 2 Prozentpunkte. Im Jahr zuvor hatte sich der Anteil dieser „Underperformer“ noch auf 15 Prozent beschränkt. Die Folgen der Zinswende haben eine Kluft zwischen den besten und schwächsten Branchenvertretern aufgerissen. Binnen eines Jahres verdoppelte sich die Renditelücke nahezu (Abb. 13).

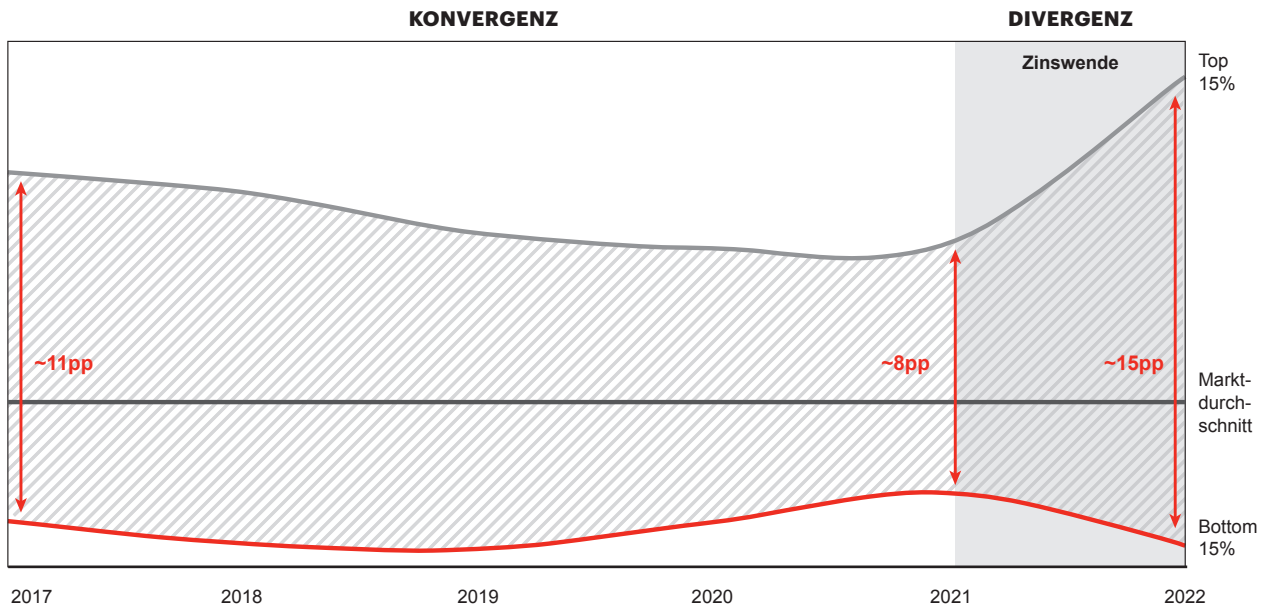
Die Top-Performer verdanken ihren Vorsprung vor allem zwei frühzeitigen strategischen Weichenstellungen. Zum einen konnten sie mit einem aktiven Portfoliomanagement die Bewertungsverluste 2022 auf einem geringen Niveau halten. Zum anderen haben diese Häuser mit umfangreichen Effizienzprogrammen ihre Komplexität und damit die Kosten in den vergangenen Jahren nachhaltig reduziert. Die renditeschwächsten Institute traf die Inflation dagegen mit voller Wucht, zudem mussten sie in erheblichem Umfang Wertberichtigungen vornehmen.

Mit sieben Hebeln Profitabilität entscheidend verbessern

Ein aktives Portfolio- und Bilanzmanagement sowie eine Reduktion der Komplexität zählen zu den sieben Hebeln, mit denen sich die Profitabilität in den kommenden Jahren nachhaltig verbessern lässt. In Verbindung mit einer

Abbildung 13: Erfolgreiche Institute vergrößern ihren Rentabilitätsvorsprung wieder

Jahresüberschuss/Eigenkapital aller Banken im Mittelfristvergleich 2017-2022



Quellen: Dun & Bradstreet; Bain & Company

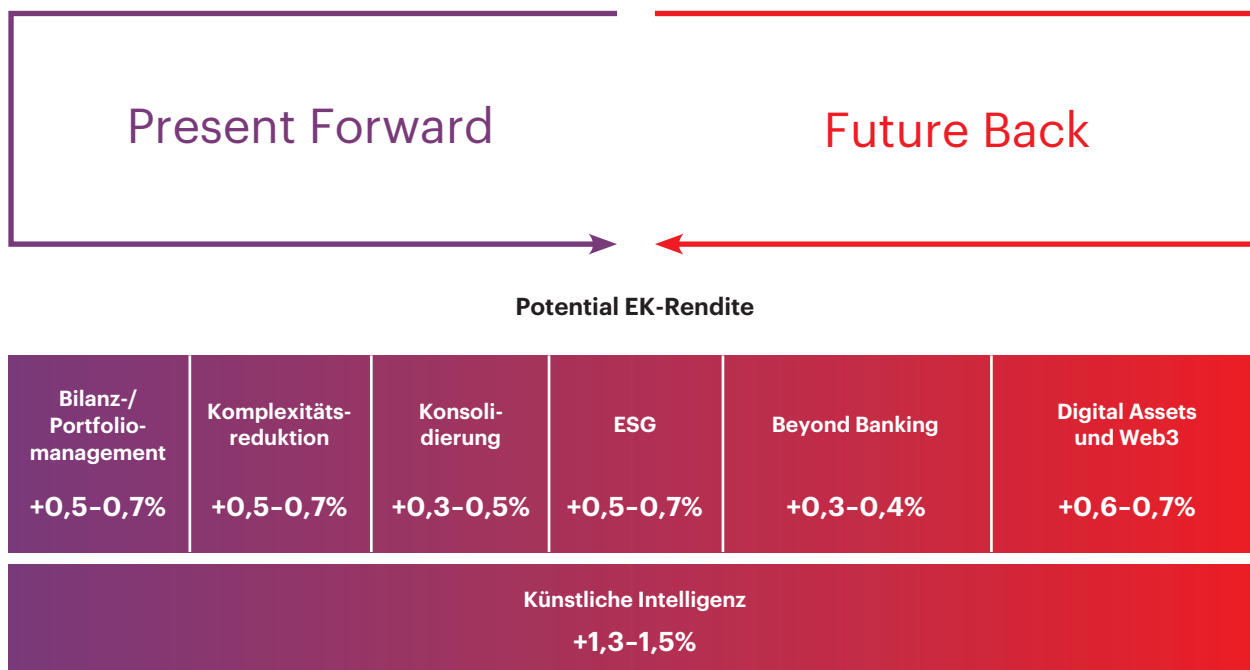
Kreditinstitute, die in fünf Jahren zu den Gewinnern im deutschen Bankenmarkt zählen wollen, müssen sich vor allem mit drei Themen auseinandersetzen: Nachhaltigkeit (ESG), Dienstleistungen jenseits des klassischen Bankgeschäfts (Beyond Banking) sowie Web3-Technologien einschließlich Digital Assets.

aktiven Rolle bei der Konsolidierung eröffnen bereits diese beiden Maßnahmen nach Einschätzung von Bain die Möglichkeit, die Eigenkapitalrendite um bis zu 2 Prozent zu steigern.

Diese eher kurz- bis mittelfristig wirkenden Hebel zur Wertsteigerung sind zudem unverzichtbar, um den erforderlichen Freiraum für Investitionen in die Zukunftsfähigkeit zu schaffen. Kreditinstitute, die in fünf Jahren zu den Gewinnern im deutschen Bankenmarkt zählen wollen, müssen sich vor allem mit drei Themen auseinandersetzen: Nachhaltigkeit (ESG), Dienstleistungen jenseits des klassischen Bankgeschäfts (Beyond Banking) sowie Web3-Technologien einschließlich Digital Assets. Wer diese Zukunftsthemen erfolgreich besetzt, kann seine Eigenkapitalrendite um ebenfalls bis zu 2 Prozent

steigern. Ein Renditeplus von weiteren 1,3 bis 1,5 Prozent ist möglich, wenn Banken darüber hinaus über alle bisher genannten Hebel hinweg vermehrt künstliche Intelligenz in ihre Prozesse integrieren. Insgesamt ergibt sich daraus eine Eigenkapitalrendite von besagten 7 bis 9 Prozent (Abb. 14). Vorreitern im Markt winken sogar zweistellige Renditen.

Abbildung 14: Sieben Hebel erlauben nachhaltige Steigerung der Eigenkapitalrendite



Quelle: Bain & Company

In Kapitel 3 wird sich gesondert mit den Potenzialen der künstlichen Intelligenz beschäftigt. Zuvor gilt es einen Blick auf alle sieben Hebel zu werfen.

Bilanz- und Portfoliomanagement: Milliardenchatz heben

Jede Bankerin und jeder Banker weiß, dass Kapital die knappste Ressource in diesem Geschäft ist. Doch ein Vergleich mit großen US-Banken zeigt, dass sich nur wenige deutsche Kreditinstitute diesen Grundsatz bislang zu Herzen nehmen. Das Gros der Marktteilnehmer nutzt noch viel zu selten „Originate-to-Distribute“-Modelle für einzelne Geschäftsbereiche und Kundensegmente. Damit verzichten sie auf die Möglichkeit, mit einem unveränderten Kapitaleinsatz mehr Geschäft zu generieren und zugleich Erträge aus der Veräußerung verbrieft Kredite an institutionelle Investoren zu generieren. Bain schätzt, dass allein eine systematische Syndizierung und Verbriefung von Unternehmenskrediten ein Ertragspotenzial in Höhe von rund vier Milliarden Euro eröffnen würde.

„Originate-to-Distribute“ bewirkt darüber hinaus ein Umdenken innerhalb der Institute. Die Bereinigung von Geschäfts- und Kreditportfolios beschleunigt sich, die Trennung von renditeschwachen Geschäftsfeldern fällt leichter. So lässt sich das Festhalten an Immobilienfinanzierungen und „Near-Distressed“-Firmenkrediten mit Blick auf die Kombination aus hoher Kapitalbindung und schwacher Rendite nur noch schwer rechtfertigen.

Renditesteigernd wirkt auch ein aktives Portfoliomanagement, wie 2022 gezeigt hat. Wer zu lange an niedrigverzinsten Anleihen festhielt, musste erhebliche Abschreibungen hinnehmen. Andere Häuser konnten dagegen die Folgen veränderter Marktpreise wesentlich besser abfedern. Ihr Portfoliomanagement reagierte kurzfristig

und erhöhte tendenziell den Diversifizierungsgrad über verschiedene Anlageklassen, Branchen und Regionen hinweg, um das Marktrisiko zu senken. Zudem wurden vermehrt flexible zinstragende Instrumente genutzt. Mit einem aktiven Portfoliomanagement lässt sich aber nicht nur der Abschreibungsbedarf verringern. Auch steigt die Flexibilität bei Neuanlagen – und dies bei sich verringern den Kosten infolge kontinuierlicher Preisoptimierung. Auf längere Sicht wachsen darüber hinaus die Erträge und die Kapitalbindung sinkt.

Komplexitätsreduktion: Geringere Kosten, zufriedenerere Kundschaft

Allen Effizienz- und Sparprogrammen zum Trotz steigen die Verwaltungsaufwendungen von Deutschlands Banken von Jahr zu Jahr. Doch mit einem ganzheitlichen Ansatz und einem weitreichenden Einsatz digitaler Technologien sowie künftig vor allem künstlicher Intelligenz lässt sich dieser Trend selbst in einem inflationären Umfeld umkehren und die Eigenkapitalrendite zumindest um einen halben Prozentpunkt steigern. Dazu bedarf es unter anderem einer Optimierung und Vereinfachung sämtlicher Geschäftsprozesse. Schwerpunkte bilden die längst noch nicht überall erfolgte Beseitigung von Doppelfunktionen sowie der konsequente Ersatz manueller Prozesse durch digitale und KI-Lösungen. Ebenso wichtig ist eine ressourcenoptimierte Ausrichtung des Portfolios, die digitalen Produkten und Services Vorrang einräumt. Damit verbunden ist auf der einen Seite eine Stärkung der digitalen Vertriebskanäle und auf der anderen Seite eine fortgesetzte Straffung des Filialnetzes.

Eine solche Verlagerung in digitale Kanäle verbessert – richtig gemacht – sowohl Kundenerlebnis als auch Kundennutzen. So wird durch digitale Technologien ein 24/7-Banking zur Selbstverständlichkeit, Chatbots stehen hier rund um die Uhr als erster Ansprechpartner zur Verfügung. Die Geschwindigkeit bei Transaktionen erhöht sich signifikant, Wartezeiten entfallen. Je höher die Kundenzufriedenheit ausfällt, desto größer sind die Chancen auf zusätzliche Erträge mit der bestehenden Klientel. Zudem lassen sich so verstärkt neue Kundinnen und Kunden gewinnen. Mit fortgeschrittener Digitalisierung und einer Reduktion der Komplexität steigt auch die Mitarbeiterzufriedenheit. Von Routinetätigkeiten entlastet haben sie mehr Möglichkeiten, nah an der Kundschaft zu arbeiten, sich zu spezialisieren und weiterzubilden. Intern sind zwei weitere Vorteile der Komplexitätsreduktion hervorzuheben: Erstens steigt die Effizienz und zweitens sinkt das Risiko menschlicher Fehler bei weitgehend automatisierten Prozessen.

Deutschlands Bankenlandschaft bleibt trotz aller Anstrengungen in den vergangenen Jahrzehnten stärker fragmentiert als andere Märkte.

Konsolidierung: Renditeschwache Institute zunehmend unter Druck

Deutschlands Bankenlandschaft bleibt trotz aller Anstrengungen in den vergangenen Jahrzehnten stärker fragmentiert als andere Märkte. Insbesondere die beiden zahlenmäßig größten Institutsgruppen, die Kreditgenossenschaften und Sparkassen, sind noch nicht am Ziel. Andere profitieren dagegen bereits von den Zusammenschlüssen der letzten Jahre. Bislang

beschränken sich jedoch die meisten Fusionen auf die eigene Institutsgruppe und das eigene Land. Das ist auf Dauer zu wenig, um den Nachteil gegenüber dem internationalen Wettbewerb auszugleichen. Die Vollendung der Kapitalmarktunion ist vor diesem Hintergrund drängender denn je. Im Inland scheitern denkbare Fusionen aber nicht nur an regulatorischen Hürden. An der einen oder anderen Stelle fehlt es auch an der Bereitschaft der Eigentümer, die liebgewonnene Selbstständigkeit aufzugeben.

Dabei sind theoretisch allen Marktteilnehmern die Vorteile einer weitreichenden Konsolidierung bewusst: Skaleneffekte führen zu einer besseren Rentabilität und verschaffen Spielraum, je nach Wettbewerbssituation die Preise zu senken. Größenvorteile erleichtern die Risikostreuung und erhöhen die Resilienz gegenüber wirtschaftlichen Schwankungen und Finanzkrisen. Zudem fällt es größeren Einheiten leichter, in neue Technologien zu investieren und auch so die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Praktisch könnten die sich anbahnende Zweiteilung des Bankenmarkts sowie der hohe Investitionsbedarf in neue Technologien die Konsolidierung forcieren. Renditeschwachen Instituten fehlen schon heute die Mittel, die Grundlagen für den Einsatz künstlicher Intelligenz, beispielsweise eine Cloud-Infrastruktur, zu schaffen. Geschweige denn, KI im Interesse ihrer Kundschaft wertsteigernd zur Anwendung zu bringen.

ESG: Schlüsselrolle beim Umbau der Wirtschaft

Banken sind gut beraten, sich die wachsende Bedeutung von ESG-Themen (Environmental, Social, Governance) so früh und so umfassend wie möglich zunutze zu machen. Vorreiter werden insbesondere bei der beginnenden Dekarbonisierung eine Schlüsselrolle übernehmen, und zwar als Finanzierer und Berater. Auf der Finanzierungsseite ist die ESG-Kompetenz speziell im Kredit- und Emissionsgeschäft gefragt. „Green Bonds“ haben sich weltweit bereits zu einem Billionenmarkt entwickelt. Auf der Beratungsseite reicht das

Banken sind gut beraten, sich die wachsende Bedeutung von ESG-Themen (Environmental, Social, Governance) so früh und so umfassend wie möglich zunutze zu machen.

potenzielle Leistungsspektrum von der Aufbereitung von ESG-Dokumentationen über die Bewertung von ESG-Risiken bis hin zu Sustainable Rating Advisory. Damit verbunden ist die Aussicht auf steigende Zins- und Provisionsüberschüsse. Nach Bain-Berechnungen wird die verstärkte Nachfrage nach ESG-Investitionen in den kommenden Jahren vor allem durch Firmenkunden getrieben. Bis 2030 werden durch Unternehmen ESG-Investitionen in Billionenhöhe erwartet. Dies übersetzt sich in ein zusätzliches Ertragspotenzial von über einer Milliarde Euro pro Jahr allein aus dem Zinsüberschuss.

Um an diesem Wachstum teilzuhaben, müssen Banken die Kerngedanken der Nachhaltigkeit selbst umsetzen und den geringsten Anschein von Greenwashing vermeiden. Dies bedingt zum einen wirksame Kontroll- und Steuerungsmechanismen im Portfolio und Kreditbuch. Zum anderen muss ein Institut Nachhaltigkeit leben. Dazu gehören eine transparente Governance ebenso wie die Förderung der Diversität in der Belegschaft sowie ein Bekenntnis zur Reduzierung der CO₂-Emissionen, zumindest im eigenen Haus.

Unter diesen Voraussetzungen können Kreditinstitute mit einem Ausbau des ESG-Geschäfts nicht nur ihre Rentabilität um zumindest einen halben Prozentpunkt steigern, sondern sich auch vom Wettbewerb abheben und ihre Reputation am Markt verbessern. Dies wird dazu beitragen, bestehende Kundinnen und Kunden zu binden und neue zu gewinnen, was letztendlich ebenfalls zu einer Zunahme der Rendite führt. Attraktiv ist eine hohe ESG-Kompetenz darüber hinaus für die Belegschaft – ein wichtiges Argument in Zeiten der Arbeiterlosigkeit.

Beyond Banking: Auf dem Weg zum Dienstleister für alle Lebenslagen

Nicht nur in puncto ESG haben Banken die Möglichkeit, die Grenzen ihrer Branche zu überwinden und sich neue, lukrative Geschäftsfelder zu erschließen. Bei einer Erweiterung der Wertschöpfungskette sollte die Beantwortung einer Frage im Mittelpunkt stehen: „Welches Bedürfnis haben unsere Kundinnen und Kunden wirklich?“. Diese kommen zwar zur Bank, weil sie beispielsweise investieren oder finanzieren wollen. Doch in Wahrheit sucht beispielsweise eine Privatkundin oder ein Privatkunde im Fall eines Immobilienerwerbs ein Heim fürs Leben und braucht einen Partner, der bei der Erfüllung des Traums unterstützt. Banken können sich genau zu diesem Partner entwickeln und ihre Kundschaft sowohl bei der Suche nach einem geeigneten Objekt als auch bei dessen Umbau und beim Einzug unterstützen. Dazu ist ein Ökosystem passender Dienstleister erforderlich. Mit dessen Hilfe können sich Banken gleich mehrere Vorteile verschaffen: Sie vertiefen die Bindung zu bestehenden Kundinnen und Kunden, erhöhen ihre Attraktivität für neue und erschließen sich durch die Zusammenarbeit mit Dritten zusätzliche Ertragsquellen.

In Ansätzen praktizieren zum Beispiel einige Neobanken dies bereits bei Firmenkunden. Sie haben verstanden, dass sich viele kleinere Unternehmen das Finanzthema am liebsten vom Leibe halten und bieten daher diverse Buchhaltungsservices an – von der Lohnabrechnung über den Jahresabschluss bis hin zu Rechnungsstellung und Mahnwesen. So generieren sie zusätzliche Einnahmen und punkten im Wettbewerb um weitere Firmenkunden. „Beyond Banking“-Services sind ein Schlüssel, die wählerische Kundschaft zu überzeugen, und zugleich eine Möglichkeit, das eigenen Team besser auszulasten und dessen Kompetenzen zu monetarisieren.

Web3 und Digital Assets: Neue Kostenstrukturen und neue Märkte

Ein vermehrter Technologieeinsatz ist der wirksamste Hebel, um die Eigenkapitalrendite von Deutschlands Banken nachhaltig zu stärken. Neben KI trägt dazu auch die konsequente Nutzung von Web3-Technologien bei. In einer Bain-Studie wiesen 30 Prozent der Führungskräfte aus der Finanzbranche auf die transformativen Effekte von Blockchains, Smart Contracts und Co. hin. Zudem erklärten die Befragten, dass sie mithilfe dieser Technologien rund die Hälfte ihres Kostenblocks adressieren und erhebliche Einsparungen in verschiedenen Geschäftsfeldern realisieren werden. Bis zu 26 Prozent geringere Kosten im Firmenkundengeschäft sind möglich, wenn Web3-Technologien beispielsweise bei der Kreditvergabe und im Leasing zum Einsatz kommen. Gut 20 Prozent Einsparungen ergeben sich im Investment-Banking, unter anderem durch automatisierte und transparente Prozesse bei Verbriefung und Emissionen. Um mehr als 10 Prozent können Kreditinstitute die Kosten im Wealth Management und Retail-Banking verringern, wenn sie auch hier konsequent Blockchains und Smart Contracts nutzen. Der Einsatz von Web3-Technologien bietet noch weitere Vorteile. So erleichtern Tokens die Aufdeckung illegaler Transaktionen. Und die Kundenzufriedenheit steigt, wenn beispielsweise Wertpapiergeschäfte in Echtzeit abgewickelt werden können.

Ein vermehrter Technologieeinsatz ist der wirksamste Hebel, um die Eigenkapitalrendite von Deutschlands Banken nachhaltig zu stärken.

Viele Kundinnen und Kunden interessieren sich schon heute für Digital Assets wie Kryptowährungen und Stable Coins sowie für Tokenized Assets. Auch auf diesem Gebiet ergeben sich neue Ertragschancen insbesondere im Handel, im Wealth Management und in der Wertpapieraufbewahrung. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis aktuelle Herausforderungen wie die regulatorische Unsicherheit und technologische Adaptionshürden bewältigt sind.

Einige große Banken positionieren sich bereits und haben unter anderem eine Lizenz für die Verwahrung von Digital Assets bei der BaFin beantragt oder bereits erhalten. Die übrigen Institute sind gut beraten, entweder allein oder im Verbund ebenfalls zügig Kompetenzen aufzubauen und Marktchancen etwa für DeFi-Lösungen oder Non-Fungible Tokens zu identifizieren. Sie verbessern damit auch ihre Wettbewerbsposition gegenüber Newcomern, die sich von Beginn an auf das Thema Digital Assets konzentriert haben.

Künstliche Intelligenz: Renditeturbo der 2020er-Jahre

Noch drängender ist der Auf- und Ausbau von Kompetenz bei einer weiteren Technologie: der künstlichen Intelligenz. Die zuletzt enormen Fortschritte insbesondere bei generativer künstlicher Intelligenz lassen erahnen, welche disruptive Kraft KI in den kommenden Jahren entfalten kann. (In Kapitel 3 gibt es hierzu einen Überblick.) Damit verbunden sind zwar im ersten Schritt erhebliche Investitionen. Doch es bietet sich auch die Chance, insbesondere den Verwaltungsaufwand massiv zu senken. Tatsache ist: KI kann zum Renditeturbo der 2020er-Jahre werden.

Aktuell läuft die deutsche Bankbranche Gefahr, hier schon in einer frühen Phase ins Hintertreffen zu geraten. Führende globale Institute preschen mit ersten KI-Anwendungen vor und erarbeiten sich auch auf diesem Feld einen Vorsprung. Ein Warnzeichen und zugleich eine Mahnung, die eigenen Anstrengungen zu forcieren.

Zweistellige Renditen sind möglich

Die schrittweise Integration künstlicher Intelligenz in sämtliche Prozesse läutet eine neue Ära im Bankgeschäft ein. Eine Ära, in der die Kreditinstitute Technologie als integrierten Bestandteil ihres Geschäftsmodells und ihrer Strategie begreifen müssen. Wer dies akzeptiert und in die Praxis umsetzt, kann sich einen entscheidenden Vorsprung im Markt erarbeiten und sogar zweistellige Eigenkapitalrenditen erwirtschaften.

Die schrittweise Integration künstlicher Intelligenz in sämtliche Prozesse läutet eine neue Ära im Bankgeschäft ein.

Der Weg dahin steht jeder Bank offen – unter zwei Voraussetzungen. Erstens gilt es, die laufende Transformation zu einem erfolgreichen Ende zu bringen und damit vor allem die Komplexität zu reduzieren, das Bilanz- und Portfoliomanagement zu optimieren und die Konsolidierung voranzutreiben. So entsteht eine solide Basis, um zweitens Zukunftsmärkte wie ESG, Beyond Banking und Digital Assets zu besetzen. So tückisch der Untergrund in den kommenden Jahren auch sein mag, eine nachhaltig höhere Profitabilität ist und bleibt machbar. Allerdings nur für die Banken, die jetzt entschlossen handeln.



NEUES TERRAIN

Künstliche Intelligenz verändert die Finanzwelt

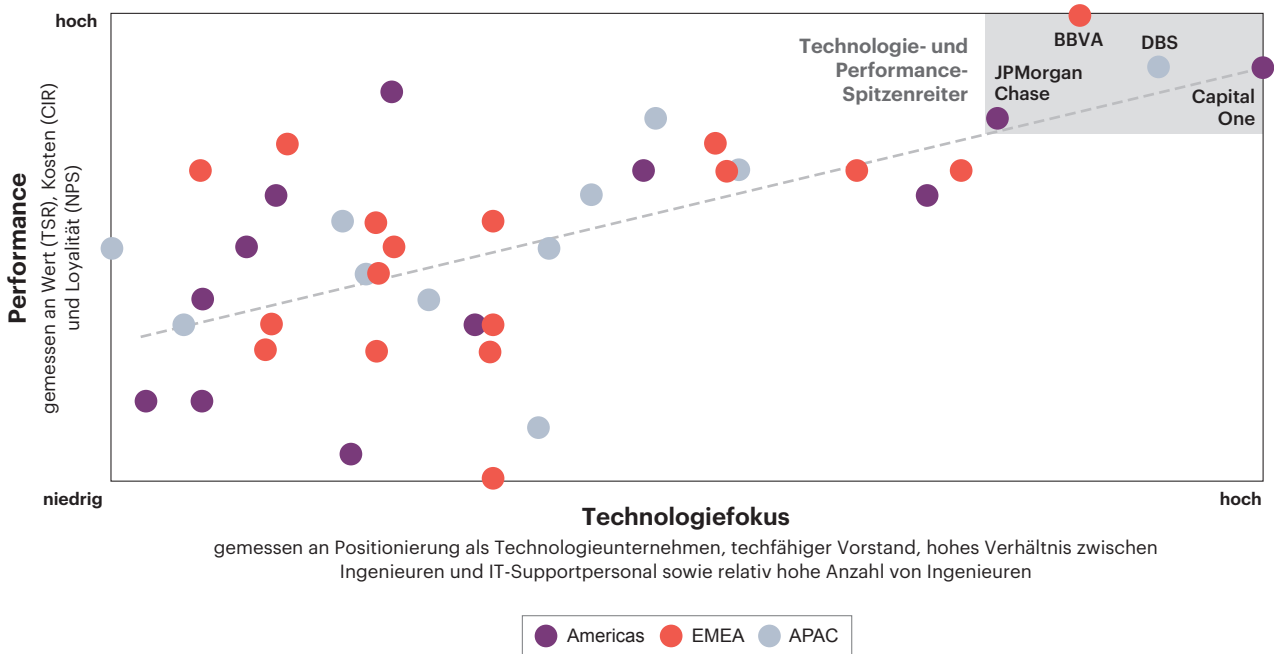
Deutschlands Banken stehen vor einer weiteren Transformation ihrer Geschäftsmodelle.

Mit steigender Leistungsfähigkeit der künstlichen Intelligenz können sie ihre Kundschaft effektiver bedienen und die Effizienz deutlich erhöhen. Sechs Kernelemente sind entscheidend, um sich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorsprung zu sichern.

Mehr Rendite mit mehr Technologie: Manche Branchenfachleute werden in Erinnerung an die Versprechen der Digitalisierung stutzen. Trotz des flächendeckenden Einsatzes digitaler Technologien erzielten Deutschlands Banken 2022 eine Rendite weit unter ihren Eigenkapitalkosten. Der Einsatz neuer Technologien ist offenkundig kein Selbstläufer, sondern braucht eine tragfähige Basis in Form einer passenden Organisation, was wiederum ein konsequentes Veränderungsmanagement erfordert. Nur wenn Banken dies beherzigen, können sie in den kommenden Jahren im vollen Umfang von der Weiterentwicklung einer Technologie mit erneut disruptivem Charakter profitieren: der generativen künstlichen Intelligenz. Mit ihr scheint KI (endlich) die Grenzen der IT zu verlassen. Die schrittweise Einführung leistungsfähigerer KI-Lösungen markiert potenziell den Beginn einer neuen Ära. Eine Ära, in der Technologie endgültig ins Zentrum der Geschäftsmodelle von Banken rückt. Eine Ära, in der Technologie Organisation und Kultur der Institute mehr denn je prägen wird. Und, richtig aufgesetzt, eine Ära, die tatsächlich höhere Renditen möglich macht. Aus Sicht von Bain kann ein konsequenter KI-Einsatz die Eigenkapitalrendite mittelfristig um 1,3 bis 1,5 Prozentpunkte steigern.

Der Einsatz neuer Technologien ist offenkundig kein Selbstläufer, sondern braucht eine tragfähige Basis in Form einer passenden Organisation und ein konsequentes Veränderungsmanagement.

Abbildung 15: Global erfolgreiche Banken setzen auf Technologie



Anmerkungen: 1) Einzelheiten zur Methodik sind im Anhang zu finden; 2) Jede Bank in der Tabelle ist gekennzeichnet. Die Performance- und Technologiescores jeder einzelnen Bank sind im Anhang enthalten; Quelle: Bain-Studie zur Modernisierung der Banktechnologie 2023 (n=42)

Technologieführer haben Wettbewerbsvorsprung in mehrfacher Hinsicht

Einer aktuellen Bain-Analyse zufolge finden sich schon heute unter den renditestärksten Banken vornehmlich Institute mit einem überdurchschnittlich starken Technologiefokus. Dieser ist nicht einfach mit der Höhe des Technologiebudgets zu erklären. Vielmehr werden Geschäftsmodelle und Organisation konsequent neu ausgerichtet, um die Möglichkeiten des digitalen Zeitalters in Gänze nutzen zu können. Führende Banken heben sich danach in mehrerlei Hinsicht vom Wettbewerb ab:

- Technologieführer erwirtschaften im Durchschnitt eine um 5 Prozentpunkte höhere Aktienrendite,
- haben eine um 10 Prozentpunkte geringere Cost-Income-Ratio und
- erzielen einen um 12 Prozentpunkte höheren Net Promoter ScoreSM (NPS[®]) als der Wettbewerb.

Mit Capital One und JPMorgan zählen gleich zwei große US-Finanzdienstleister zu dieser Spitzengruppe. In Europa ragt die spanische BBVA heraus, dagegen befinden sich deutsche Banken bislang nicht unter den Instituten mit hohem Technologiefokus (Abb. 15). Mittel- und langfristig gefährdet dies ihre Position auch im Heimatmarkt. Denn internationale Anbieter werden ihren Renditevorsprung nutzen, um mit technologiebasierten Angeboten weitere Kundinnen und Kunden auch jenseits ihrer Landesgrenzen zu gewinnen. Es könnte zu einer Entwicklung ähnlich wie in der Hightech-Branche kommen, in der es Wettbewerbern immer schwerer fällt, den Innovationsvorsprung wettzumachen und darauf beruhend die Dominanz hochprofitabler Konzerne wie Alphabet, Apple, Meta oder Microsoft zu brechen.

Noch haben Deutschlands Banken die Chance, diesem Schicksal zu entkommen, ihre Profitabilität mithilfe der in Kapitel 2 dargestellten Hebel deutlich zu steigern und so mehr Freiraum für Investitionen in neue Technologien zu schaffen. Doch Stand heute starten sie mit einem Rückstand in die KI-Ära. Dieser ist nur zum Teil auf die unzureichende Rentabilität in den vergangenen Jahren zurückzuführen, die den Spielraum für strategische Investitionen reduzierte. Ausschlaggebend sind auch interne Ursachen wie ein zu großer Abstand zwischen Fachbereichen und der IT sowie eine mangelnde Fokussierung beim Einsatz der knappen Budgets und Ressourcen. Eine Aufholjagd wird nun umso drängender, zumal über ein umfassendes technologisches Know-how hinaus auch Umsetzungserfahrung und Veränderungsbereitschaft erforderlich sind, um die Potenziale von KI im Allgemeinen und generativer KI im Speziellen zu identifizieren, zu entwickeln und auszuschöpfen. Der verstärkte Fokus auf Technologie bildet genau dafür die Grundlage und erleichtert die Einführung von KI. Diese entfaltet ihr volles Potenzial erst im Zusammenspiel mit anderen Bereichen wie etwa Statistik, Datenmanagement und Cloud-Infrastruktur.

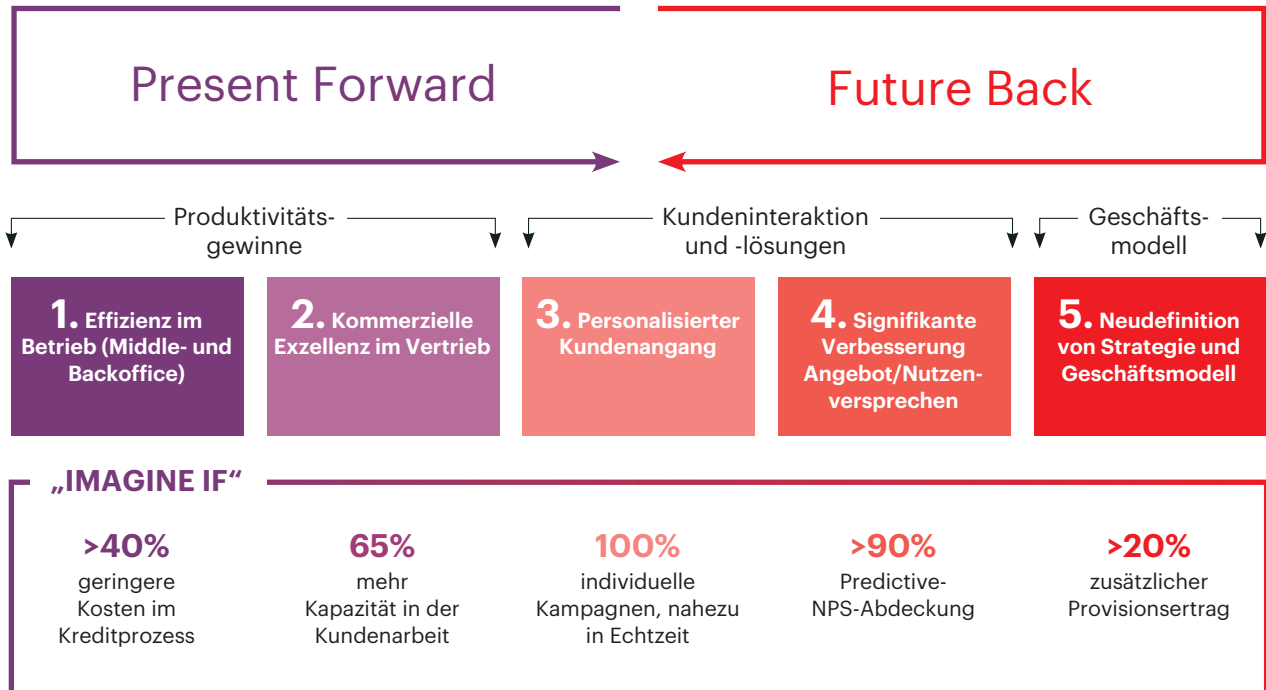
Was Technologieführer auszeichnet

Um ihre Ausgangssituation zu verbessern, können sich hiesige Kreditinstitute am Vorgehen der Technologieführer orientieren. Diese positionieren sich öffentlich mittlerweile gerne als Technologieunternehmen mit Banklizenz – weit mehr als eine wohlklingende Phrase. Denn genau diesem Selbstverständnis entsprechen ihr Führungsmodell, ihre Organisation und die Zusammensetzung der Belegschaft. Bis in Vorstand und Aufsichtsrat hinaufverfügen sie über hohe Technologiekompetenz. Die Organisation ist schlank aufgestellt, die Verwaltung auf das Notwendigste reduziert. Und operative Einheiten sowie IT sind bei den Technologieführern eng verzahnt und arbeiten gemeinsam an der kontinuierlichen Verbesserung von Produkten und Prozessen. Die bisher übliche Trennung zwischen IT-Fachleuten sowie anderen Mitarbeitenden ist oft nicht mehr zielführend.

Mit gleich mehreren strategischen Weichenstellungen haben sich diese Banken einen Wettbewerbsvorsprung erarbeitet. Sie nutzen digitale Technologien und Daten, um immer näher an ihre Kundschaft heranzurücken. Sie vereinfachen mit deren Hilfe ihre Prozesse und senken so ihre Kosten. Zudem setzen sie auf modular erweiterbare und skalierbare Kernbankensysteme, die perspektivisch auch eine komplette Erneuerung ermöglichen.

Um ihre Ausgangssituation zu verbessern, können sich hiesige Kreditinstitute am Vorgehen der Technologieführer orientieren.

Abbildung 16: Wie KI das Bankgeschäft umwälzt



Quelle: Bain & Company

Die disruptive Kraft generativer KI

Je moderner und modularer die IT einer Bank aufgestellt ist, desto eher wird sie in der Lage sein, das volle Potenzial von KI im Allgemeinen und generativer KI im Speziellen auszuschöpfen. Letztere wird eine ähnlich disruptive Kraft wie andere digitale Technologien entfalten und über unmittelbare Produktivitätsgewinne hinaus auch die Geschäftsmodelle nachhaltig verändern. Diese Sprengkraft resultiert nicht zuletzt aus dem Umstand, dass die Kundschaft auch außerhalb der Banken zunehmend mit der generativen KI in Berührung kommen und deren Vorteile zu schätzen lernen wird (Abb. 16).

1. HÖHERE EFFIZIENZ IM BETRIEB: Signifikante Kostenreduzierung möglich

Die Leistungsfähigkeit von KI-Lösungen wird mehr und mehr zunehmen. Die Anwendungsmöglichkeiten werden mit steigender Rechenleistung, Datenverfügbarkeit und Skalierbarkeit von Cloud-Lösungen immer umfangreicher: Es wird zu einer noch weitergehenden Automatisierung von Prozessen im Betrieb sowie einer deutlich effektiveren Nutzung der großen Masse unstrukturierter Daten kommen. Heute lassen sich in der Regel rund 80 Prozent der Daten einer Bank, wenn überhaupt, nur mit Reibungsverlusten nutzen. In Zukunft wird KI auf sämtliche Daten zugreifen und so beispielsweise im Kreditprozess die Belegschaft massiv entlasten. Je nach Ausgangslage können Banken so ihre Kosten signifikant reduzieren.

2. KOMMERZIELLE EXZELLENZ IM VERTRIEB:

Mehr Zeit für die Kundschaft

Generative KI kann viele Routinetätigkeiten ersetzen. Entsprechende Lösungen bereiten Gespräche auf Basis vorhandener Daten vor, stellen die erforderlichen Unterlagen bereit und fassen die Ergebnisse anhand von Stichworten zusammen. Die Belegschaft vor Ort hat somit deutlich mehr Zeit für ihre Kundinnen und Kunden und benötigt weniger Zeit für administrative Tätigkeiten mit geringem (sichtbaren) Kundenwert.

3. PERSONALISIERTER KUNDENANGANG:

Maßgeschneiderte Kampagnen in Echtzeit

Eine Vielzahl an KI-Anwendungen erlaubt es mittlerweile Unternehmen in allen Branchen, wesentlicher einfacher und effizienter die richtigen Schlüsse aus Kundendaten zu ziehen und somit deren Ansprache zu revolutionieren. Damit ist die Grundlage für Kampagnen geschaffen, die zu 100 Prozent personalisiert sind – und dies über verschiedene Kanäle hinweg in einer Kombination aus Texten, Bildern und Sprache. Je maßgeschneiderter die Ansprache ist, desto größer ist die Chance, darüber ins Gespräch zu kommen und Kunden für zusätzliche Produkte sowie Dienstleistungen zu begeistern.

4. PERSONALISIERTES ANGEBOT:

Stärkere Kundenbindung

Über den Kundenangang hinaus werden Banken mit KI-Unterstützung auch ihr Angebot individualisieren. Der Zugriff auf die heute noch unstrukturierten Daten – selbstverständlich nur mit Einwilligung der Kundschaft – vertieft das Verständnis für deren Bedürfnisse und Erwartungen. Ein leistungsfähigeres Predictive Net Promoter System erlaubt die Ergänzung direkter Kundenbefragungen, indem die Loyalität der restlichen Kundschaft auf Basis strukturierter und unstrukturierter Daten modelliert wird. Daraus ergibt sich ein kontinuierlicher Lernprozess, der die fortlaufende Optimierung des Angebots ermöglicht. Eine einmalige Chance, die Kundenbindung zu stärken und zusätzliche Erträge zu erzielen.

5. NEUE GESCHÄFTSMODELLE:

Datengetriebene Angebote bis hin zur autonomen KI-Beratung

Die bisherigen Beispiele bewegen sich im Rahmen der bekannten Geschäftsmodelle. Darüber hinaus bietet KI den Banken die Möglichkeit, ihr Dienstleistungsportfolio um vollständig datenbasierte Angebote zu erweitern – und so auch mitunter neue Kundengruppen zu erschließen. Schon heute existieren erste Ansätze wie der Personal Financial Health Advisor. Dieser versorgt die Kundschaft mit Tipps zum Konsumverhalten und zeigt Einsparmöglichkeiten auf. Noch ist das in der Regel standardisiert, künftig aber individuell und findet dank generativer KI im personalisierten Dialog statt: „Wie kann ich ab dem kommenden Monat 100 Euro sparen?“ Oder: „Wie lege ich 200 Euro pro Monat am besten an?“ Das Beratertool gibt Antworten und nutzt dazu nicht nur die vorliegenden Daten der Kontoinhaberin beziehungsweise des Kontoinhabers, sondern auch – mit expliziter Einwilligung – die einer wesentlich größeren Gruppe vergleichbarer Personen. Perspektivisch eröffnet sich eine Fülle von Möglichkeiten für datengetriebene Angebote, wenngleich beispielsweise bis zur vollen Marktreife der autonomen KI-Beratung noch zahlreiche regulatorische und praktische Anforderungen zu bewältigen sind.

KI im Praxiseinsatz – Vom Vertrieb bis zur Verwaltung

Bereits heute unterstützt künstliche Intelligenz die menschliche Intelligenz im Arbeitsalltag der Banken an vielen Stellen. Durch immer leistungsfähigere Systeme, neue Anwendungsfälle und bessere Ergebnisse wird sich diese Unterstützung bald auf die gesamte Wertschöpfungskette erstrecken. In der nachfolgenden Übersicht sind derzeit schon absehbare Einsatzgebiete zusammengestellt – ohne Anspruch auf Vollständigkeit und mit dem Wissen, dass vermutlich bereits in den kommenden Monaten weitere Möglichkeiten hinzukommen werden (Abb. 17).

Akquise/Marketing: Auf dem Weg zur Eins-zu-eins-Kommunikation

Das Dilemma des konventionellen Marketings brachte schon vor Jahrzehnten Henry Ford auf den Punkt: „50 Prozent meines Werbebudgets ist hinausgeworfenes Geld. Niemand kann mir allerdings sagen, welche 50 Prozent das sind.“ KI bietet dazu die Möglichkeit und wird somit einen weiteren Effizienzschub in der Kundenansprache auslösen. KI-Lösungen werden Kundenstimmungen zur Marke erfassen und so die Markensteuerung verbessern. Sie werden Anzeigeninhalte ebenso personalisieren wie die jeweilige Startseite und Social-Media-Interaktionen. Im Vorfeld dienen sie unter anderem dazu, die richtigen Kampagneninhalte herauszufiltern und aufzubereiten. Bereits heute macht sich das digitale Marketing solche Werkzeuge zunutze. Mit zunehmenden Fortschritten in der KI werden in den kommenden Jahren immer leistungsfähigere Lösungen wesentlich häufiger mit weitaus größerer Effizienz zum Einsatz kommen.

Vertrieb: Mit mehr Wissen und mehr Zeit Kunden überzeugen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bankvertrieb verbringen viel Zeit mit der Beschaffung von Informationen und der Vor- sowie Nachbereitung von Terminen. KI-Tools übernehmen künftig einen großen Teil dieser Arbeit. Sie werden auch in der Lage sein, während eines Gesprächs gezielte Empfehlungen zur Gesprächsführung einzublenden. Gleiches gilt für möglicherweise passende Produkte und Dienstleistungen. Den Fachleuten in den Filialen und Kontaktcentern bleibt mehr Zeit für das eigentliche Gespräch – versorgt mit mehr Know-how für einen erfolgreichen Abschluss. Und das vorrangig bei beratungsintensiven Produkten und mit eher zahlungskräftigen Kunden. Über alle Produkte hinweg wird die Zahl persönlicher Interaktionen sinken. Schon heute zeigen Befragungen, dass viele Kundinnen und Kunden je

nach Anlass komplett automatisierte Prozesse präferieren. Das wird weiter steigen, je personalisierter KI-Tools agieren.

Beratung und Kundenservice: Rund um die Uhr für alle Eventualitäten gerüstet

Zahlreiche Banken nutzen schon heute Chatbots, um rund um die Uhr für ihre Kundschaft ansprechbar zu sein. Der Einsatz von KI hebt den automatisierten Dialog auf eine neue Ebene, da solche Tools individuell auf ihr Gegenüber und dessen Stimmung eingehen können. Über eine Analyse von Gesprächsprotokollen können sie typische Ursachen von Beschwerden ableiten und Handlungsempfehlungen geben. Zudem wird künstliche Intelligenz die menschliche Intelligenz in der Beratung unterstützen, gerade in kritischen Situationen. KI-Lösungen können beispielsweise Kommunikationsentwürfe für das Gespräch mit ausfallgefährdeten Kreditnehmern vorbereiten und über eine Analyse der Daten mögliche Auswege aufzeigen. Allerdings werden umfangreiche Trainings und ein aufwendiger Veränderungsprozess nötig sein, damit die Belegschaft solche Hilfsmittel im Alltag tatsächlich nutzt. Denn gerade zu Beginn wecken diese oft erst einmal Misstrauen und werden eher als Instrument gesehen, um die Effizienz zu steigern. Bei richtigem Gebrauch erhöht KI-Unterstützung jedoch vor allem die Qualität von Service und Beratung und ermöglicht Bankbeschäftigten, mehr produktive Zeit mit und für ihre Kunden zu verbringen.

Betrieb: Beschleunigte Automatisierung

KI wird in den kommenden Jahren entscheidend dazu beitragen, dass die Ära der papierbasierten Prozesse bei Banken zu Ende geht. Denn sie erleichtert die Automatisierung selbst komplexer und wissensbasierter Prozesse und wird so zu einer höheren Effizienz im Bankbetrieb führen. Diesen Vorteil können sich Banken auch im Bereich Risiko und Compliance zunutze machen.

Abbildung 17: Wesentliche Anwendungsbereiche für künstliche Intelligenz im Banking



Quelle: Bain & Company

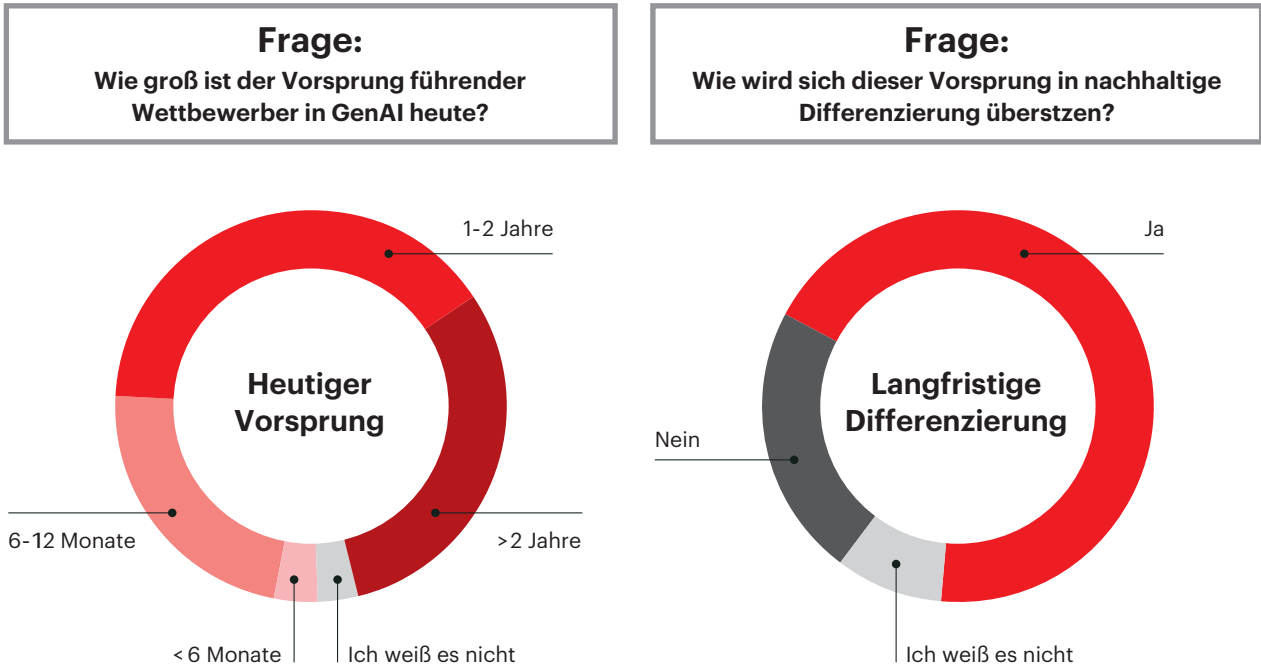
Zudem reduziert der gezielte KI-Einsatz hier die Gefahr von Fehlern. Je besser KI-Lösungen die Erwartungen sowie Bedürfnisse der Kundschaft kennen, desto besser können sie darüber hinaus bei der Entwicklung neuer Angebote unterstützen. Sie können bestehende Produkte vergleichen, Trends am Markt herausfiltern und Anforderungen für neue Services formulieren. Auch bei der Umsetzung leisten sie wertvolle Dienste. Der momentane Engpass IT-Entwicklung lässt sich mit einem automatisierten Coding zumindest zum Teil reduzieren.

**Verwaltung:
Effizienzsprung beim Backoffice**

Egal ob HR, Recht oder IT: Die nachgelagerten Bereiche einer Bank stehen durch immer neue Möglichkeiten generativer KI vor einem tiefgreifenden Umbruch. Routinetätigkeiten werden in einem noch wesentlich

stärkeren Maße als bisher automatisiert – zeitaufwendige Tätigkeiten werden von KI-Lösungen übernommen. So bereiten sie beispielsweise unter Nutzung aller verfügbaren Quellen rechtliche Dokumente vor, setzen Stellenbeschreibungen auf und protokollieren Meetings. KI-gestützte Chatbots werden unter anderem beim Onboarding zum Einsatz kommen und Kolleginnen wie Kollegen entlasten. In der IT übernehmen KI-Werkzeuge das Erzeugen von Code sowie dessen Debugging und spüren Lücken in der IT-Sicherheit auf. Zu ihren Aufgaben zählt auch das Lesen und Kategorisieren unstrukturierter Daten. Damit bleibt der knappen Ressource Personal mehr Zeit, sich auf wertsteigernde Tätigkeiten zu konzentrieren.

Abbildung 18: Führende Banken hängen Wettbewerb bei generativer KI ab



Quelle: Bain AI Survey 2023 (n=571)

Zügiges Handeln führt zu langfristigem Wettbewerbsvorsprung

Die Beispiele aus dem Infokasten zeigen: KI wird die gesamte Wertschöpfungskette von Banken grundlegend verändern. Je früher Kreditinstitute dies erkennen und entsprechend handeln, desto größer ist ihre Chance, zu den Gewinnern im Wettbewerb zu zählen. Das Bewusstsein für die disruptive Kraft ist vorhanden. Neidlos erkennen Branchenvertreter den Vorsprung einiger Kreditinstitute an. Nahezu drei Viertel haben erst kürzlich im

KI wird die gesamte Wertschöpfungskette von Banken grundlegend verändern.

Rahmen einer globalen Bain-Befragung eingeräumt, dass es Institute gibt, die beim Einsatz generativer KI dem Markt ein Jahr oder mehr voraus sind. Und knapp drei Viertel erwarten, dass dieser Vorsprung zu einer nachhaltigen Differenzierung führt (Abb. 18).

Um im Wettbewerb der Zukunft nicht abgehängt zu werden, sollten Deutschlands Banken zügig, aber systematisch – und damit gezielt – sowie mit klaren Prioritäten KI in ihre Prozesse integrieren. Zuvor müssen sie jedoch sicherstellen, dass sie mit einer zeitgemäßen IT die erforderlichen Grundlagen für den Eintritt in das KI-Zeitalter geschaffen haben. Gerade bei der Datenarchitektur haben viele deutsche Institute Nachholbedarf. Bei der Weiterentwicklung der IT und der KI-Integration ist langer Atem gefragt. Schnelle Erfolge werden zunächst nur in Fokusbereichen mit überschaubarem Risiko sichtbar. Letztendlich handelt es sich nicht um einmaliges Projekt, sondern um einen kontinuierlichen Prozess, der langfristige Budgets und Aufmerksamkeit bis hinauf in den Vorstand verlangt.

Abbildung 19: Kernelemente für nachhaltigen Transformationserfolg

Quelle: Bain & Company

Kernelemente für den nachhaltigen Erfolg im KI-Zeitalter

Richtig auf- und umgesetzt kann ein vermehrter KI-Einsatz zu einer nachhaltigen Wertsteigerung führen. Aber was heißt richtig in einer Zeit, in der Banken parallel auch nach wie vor ihre Digitalisierung mit Nachdruck betreiben müssen? In Anlehnung an ein weiteres Henry-Ford-Zitat, wonach sich Kunden vor Erfindung des Automobils schnellere Pferde gewünscht hätten, gilt: „Build a faster, cheaper, better horse AND imagine the car.“ Kreditinstitute sollten also die Transformation ihrer Geschäfts- und Betriebsmodelle durch Verbesserung der bekannten Grundlagen und Anwendungen vorantreiben, zugleich aber einen ganzheitlichen Ansatz für systematische Erneuerung und Innovation verfolgen. Es kann gar nicht oft genug betont werden: KI ist kein Wundermittel. Sie entfaltet ihre Wirkung nur in einer passenden Umgebung und ihr Einsatz birgt durchaus Risiken. Aber mit KI haben Banken in den kommenden Jahren die Chance, bislang unüberwindbar erscheinende Barrieren zu durchbrechen, den Erwartungen ihrer Kunden besser zu entsprechen und ihre Effizienz nachhaltig zu steigern. Damit das gelingt, sollten Kreditinstitute bei der Transformation sechs Kernelemente berücksichtigen (Abb. 19).

Eine erfolgreiche Transformation setzt eine klare strategische Vision voraus. Es gilt, Geschäfts- und KI-Strategie frühzeitig aufeinander abzustimmen, um einen zielgerechten Einsatz begrenzter Budgets und personeller Ressourcen zu ermöglichen. In der Folge wird KI zu einer zentralen Managementaufgabe und sollte mit entsprechenden Zielen und Verantwortlichkeiten bis in die oberste Ebene hinauf verankert sein. Ebenso wichtig ist eine ganzheitliche und strategisch passgenaue Priorisierung im Zeitverlauf. Und zwar keine Priorisierung isolierter KI-Vorhaben, sondern eine Priorisierung strategischer Stoßrichtungen mit KI als technologischem

Deutschlands Banken 2023: Der steinige Weg zurück zur Profitabilität

Baustein. Je früher Banken damit beginnen, desto besser. Durch proaktives Experimentieren mit ausgewählten KI-Lösungen sammeln sie so erste Erfahrungen und lernen daraus. Dabei sollte auf ein „Proof of Concept“ stets ein erstes „Minimum Viable Product“ (MVP) folgen, das mit Kundinnen und Kunden verprobt und in weiteren Iterationsschleifen optimiert wird.

Viele Banken unterschätzen derzeit noch die organisatorischen Herausforderungen bei der darauffolgenden KI-Einführung „at scale“. Die neue Technologie kollidiert zum Teil mit bestehenden Strukturen und Prozessen. Hohe Aufmerksamkeit erfordert auch das Abklären von Sicherheitsaspekten, beispielsweise mit Blick auf den Artificial Intelligence Act (AIA) der EU. Genauso wichtig ist der „Talent und Kultur“-Faktor. KI-Lösungen entfalten ihre volle Stärke erst dann, wenn eine Organisation ihre Wirkungsweise versteht und sie in der täglichen Arbeit wertsteigernd einsetzt. Der intelligente und gesetzeskonforme Umgang mit Daten rückt in den Mittelpunkt der Unternehmenskultur. Eine solchermaßen datengetriebene Organisation benötigt eine Vielzahl zusätzlicher Expertinnen und Experten – schon für sich genommen eine enorme Herausforderung in Zeiten des Fachkräftemangels. Etliche Banken bündeln daher knappe personelle Ressourcen in dedizierten zentralen Einheiten und sorgen dafür, dass sie schwerpunktmäßig in den Projekten zum Einsatz kommen, in denen sie den größten Mehrwert schaffen.

Alle Anstrengungen in puncto KI würden verpuffen, wenn die Daten nicht in ausreichender Qualität und ohne Zeitverzug verfügbar wären. Nach einer aktuellen globalen Bain-Befragung von Führungskräften im Finanzsektor planen 80 Prozent derzeit eine Überarbeitung ihrer Datenarchitektur. Das neue Paradigma heißt „Data as a Product“ – unterstützt durch „Federated Data Governance“. Dadurch erhalten die Teams vor Ort die größtmögliche Freiheit innerhalb eines festen Rahmens. Zudem beabsichtigen laut derselben Bain-Befragung über 40 Prozent der Banken weltweit, Data as a Product in den kommenden drei Jahren umzusetzen. Sie sagen damit den noch bestehenden Datensilos den Kampf an und schaffen eine solide Grundlage für den vermehrten KI-Einsatz.

Dauerhafter Wettbewerbsvorsprung und höhere Renditen mit KI

Mit dem Aufkommen generativer KI steht die Finanzbranche vor einer weitreichenden Transformation. Schon in wenigen Jahren werden KI-Lösungen zum Alltag in allen Bereichen einer Bank gehören und, richtig eingesetzt, die Produktivität der Belegschaft deutlich erhöhen. Je früher sich Institute auf die neue Ära mit einem ganzheitlichen Ansatz vorbereiten und erste Erfahrungen mit den neuen Möglichkeiten sammeln, desto größer sind ihre Chancen auf einen dauerhaften Wettbewerbsvorsprung und nachhaltig höhere Renditen – so wie sie Technologieführer schon heute erzielen. Häuser ohne klare Transformationsagenda laufen Gefahr, den Anschluss zu verlieren. KI ebnet Kreditinstituten damit nicht nur den Weg zurück zu nachhaltiger Profitabilität, sondern könnte auch die sich abzeichnende Zerteilung des Markts verstärken. Noch hat es jede Bank selbst in der Hand, zu den Gewinnern von morgen zu zählen. Noch!

Über die Studie

Zum neunten Mal wertet Bain & Company die Bilanz- und GuV-Strukturen der deutschen Kreditinstitute aus, von denen es 2022 hierzulande noch knapp 1.380 gab. Die Experten nutzen dazu Zeitreihen der Deutschen Bundesbank, der Europäischen Zentralbank (EZB) sowie die Datenbanken von Dun & Bradstreet und S&P Global. Der Zuschnitt der Institutsgruppen orientiert sich an der Klassifizierung der Deutschen Bundesbank.

Starke Ideen. Außergewöhnliche Teams. Nachhaltige Ergebnisse.

**Bain & Company ist eine international führende Unternehmensberatung,
die Entscheider:innen weltweit bei der Zukunftsgestaltung unterstützt.**

Mit unseren 65 Büros in 40 Ländern sind wir in unmittelbarer Nähe unserer Kundenunternehmen. Wir arbeiten gemeinsam mit ihnen daran, den Wettbewerb zu übertreffen und neue Standards in den jeweiligen Branchen zu setzen. Partnerschaften aus unserem Ökosystem digitaler Innovatoren ergänzen unsere Expertise und sorgen dafür, dass wir für unsere Kundschaft bessere, schnellere und nachhaltigere Ergebnisse erzielen. In den kommenden zehn Jahren werden wir weltweit mehr als eine Milliarde US-Dollar in Pro-Bono-Projekte investieren. Wir unterstützen Organisationen, die sich den aktuellen Herausforderungen in den Bereichen Bildung, Umwelt sowie wirtschaftliche Entwicklung stellen und sich für Gleichberechtigung in jeder Hinsicht engagieren. Von EcoVadis, der führenden Plattform für ökologische, soziale und ethische Leistungsbewertungen für globale Lieferketten, sind wir mit der Platinmedaille ausgezeichnet worden. Damit gehören wir zu den besten 1 Prozent der untersuchten Unternehmen. Seit unserer Gründung 1973 messen wir unseren Erfolg am Erfolg unserer Kundenunternehmen und sind stolz darauf, dass wir die höchste Weiterempfehlungsrate in der Beratungsbranche haben.



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

Amsterdam • Athens • Atlanta • Austin • Bangkok • Beijing • Bengaluru • Berlin • Bogotá • Boston • Brussels • Buenos Aires • Chicago
Copenhagen • Dallas • Denver • Doha • Dubai • Düsseldorf • Frankfurt • Helsinki • Ho Chi Minh City • Hong Kong • Houston • Istanbul • Jakarta
Johannesburg • Kuala Lumpur • Kyiv • Lisbon • London • Los Angeles • Madrid • Manila • Melbourne • Mexico City • Milan • Minneapolis
Monterrey • Mumbai • Munich • New Delhi • New York • Oslo • Palo Alto • Paris • Perth • Rio de Janeiro • Riyadh • Rome • San Francisco
Santiago • São Paulo • Seattle • Seoul • Shanghai • Singapore • Stockholm • Sydney • Tokyo • Toronto • Vienna • Warsaw • Washington, DC • Zurich