

Deutschlands Banken 2022: Im Auge des Sturms

Die Transformation der 2010er-Jahre beginnt sich auszuzahlen. Die Eigenkapitalrendite steigt zum zweiten Mal in Folge. Doch Inflation, Zinswende und konjunkturelle Talfahrt sorgen für neue Turbulenzen – und verlangen mehr denn je nach sturmfesten Geschäftsmodellen.

Von Walter Sinn, Sebastian Thoben und Nirwan Tajik

Über die Autoren

Walter Sinn verantwortet als Managing Partner vom Standort Frankfurt am Main aus die Aktivitäten von Bain & Company in Deutschland. Zugleich ist er 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

Sebastian Thoben ist Partner bei Bain & Company in Frankfurt am Main und Mitglied der Praxisgruppe Financial Services. Er unterstützt Kundenunternehmen vor allem bei umfangreichen Transformationen, Performance-Improvement-Programmen und Post-Merger-Integrationen. Thoben verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Beratung und war zudem in unterschiedlichen Funktionen im Banken-/Versicherungssektor in Deutschland, der Schweiz und Großbritannien tätig.
sebastian.thoben@bain.com

Nirwan Tajik ist Manager in der Praxisgruppe Financial Services von Bain & Company in München. Seit rund acht Jahren in der Beratung tätig, konzentriert er sich auf die Unterstützung von Banken, Asset-Management-Unternehmen und Kapitalmarktinfrastrukturanbietern in ganz Europa. Seine Schwerpunkte sind die Themen Strategie und Corporate Finance (M&A und Desinvestitionen).
nirwan.tajik@bain.com

Für ihre große Unterstützung danken wir Jens Oesterle, Jens Keicher, Patrick Pelster und Vanessa Sagroske.

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 © 2022 Bain & Company, Inc. All rights reserved.

Inhalt

Executive Summary	4
Ruhe vor dem nächsten Sturm: Warum die Rendite wieder steigt	6
Heftiger Gegenwind: Rezession und Inflation setzen Rendite unter Druck	21
Segel richtig setzen: 7 bis 9 Prozent Rendite sind machbar	27
Über die Studie	34

Executive Summary

Deutschlands Banken im Auge des Sturms: Wer die Segel richtig setzt, kann in den kommenden Jahren die Rendite auf 7 bis 9 Prozent steigern

- **Rendite erhöht sich zum zweiten Mal in Folge.**

Im vergangenen Jahr haben Deutschlands Banken ihre Eigenkapitalrendite auf 3,2 Prozent gesteigert – nach 1,1 Prozent im Vorjahr. Aufgrund einer im Vergleich zum Rezessionsjahr 2020 deutlich niedrigeren Kreditrisikoversorge fiel es der Branche leichter, ihre Profitabilität auch im zweiten Jahr der Corona-Pandemie zu verbessern.

- **Provisionsüberschuss steigt um 17 Prozent auf 38,3 Milliarden Euro.**

Ihre traditionelle Abhängigkeit von zinstragenden Geschäftsfeldern konnten die Banken 2021 ein Stück weit verringern. Drei Faktoren trugen maßgeblich dazu bei: Das Wertpapiergeschäft belebte sich spürbar, die Branche vermittelte mehr Leistungen Dritter und die Abkehr von kostenlosen Bankenservices im Retail-Geschäft machte sich positiv auf der Ertragsseite bemerkbar.

- **Zahl der Filialen sinkt um fast 9 Prozent.**

Nach den pandemiebedingten Schließungen haben sich viele Banken entschieden, Zweigstellen nicht wiederzu-eröffnen. Binnen eines Jahres ging die Zahl der Filialen um weitere 1.700 auf 18.600 zurück. Auch die Konsolidierung schritt voran: Die Zahl der Institute reduzierte sich um 4 Prozent auf knapp 1.440.

- **Automobil- und Privatbanken führen Renditeranking an.**

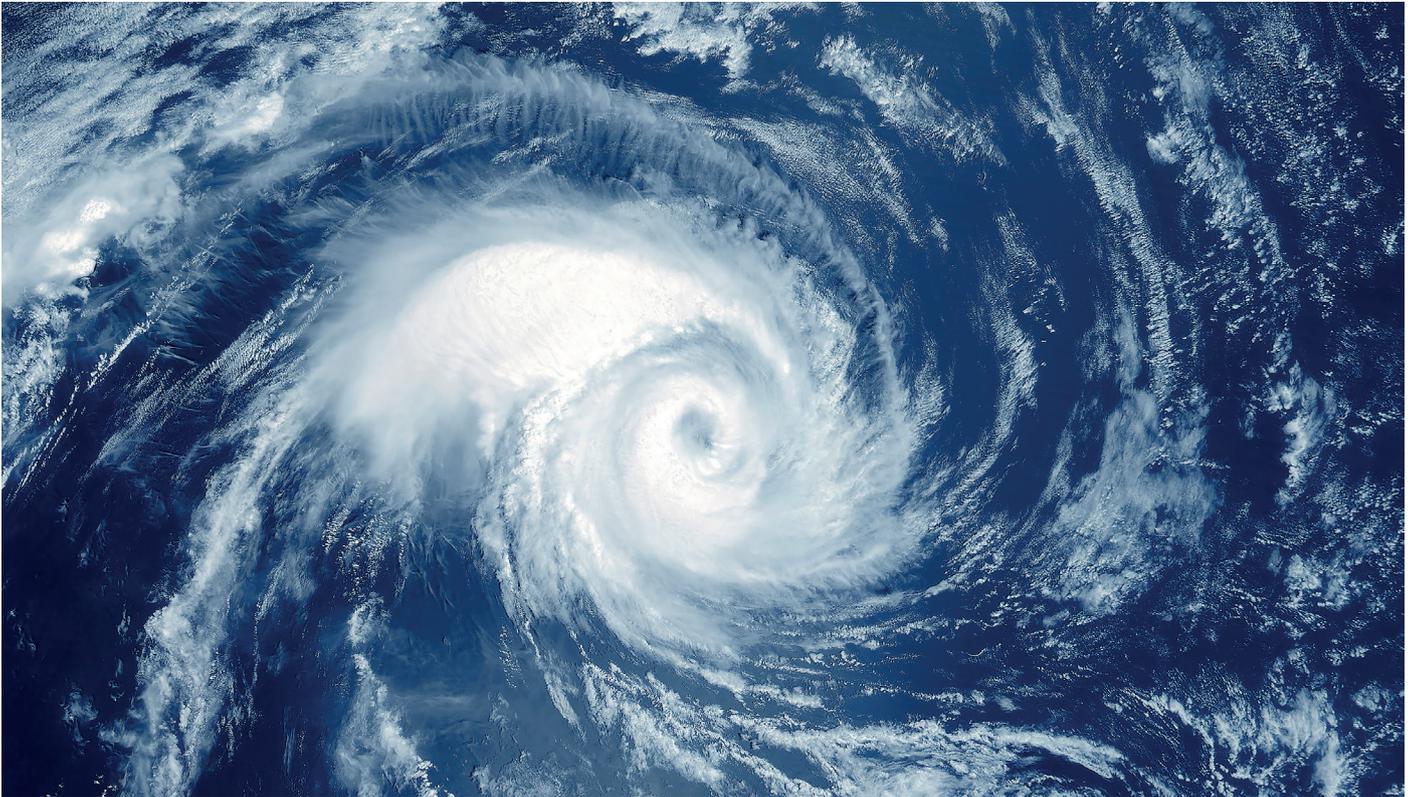
Nahezu alle Institutsgruppen haben 2021 in puncto Profitabilität zugelegt, oft begünstigt durch eine geringere Kreditrisikoversorge. Neben Automobil- und Privatbanken gelang auch dem genossenschaftlichen Spitzeninstitut der Sprung über die 7-Prozent-Marke.

- **Rezession und Inflation gefährden Erholung der Rentabilität.**

Steuern die Kreditinstitute nicht gegen, droht ihre Rendite branchenweit mittelfristig wieder auf 1,6 bis 1,7 Prozent zu sinken. Das hat die Bain-Analyse zutage gebracht. Der erhoffte positive Effekt der Zinswende bleibt in einer Fünf-Jahres-Perspektive beinahe aus, da der kurzfristig steigende Zinsaufwand die erst nach und nach wachsenden Zinserträge weitgehend aufwiegen könnte.

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

Mit acht Stellhebeln können Deutschlands Banken ihre Profitabilität gemäß der Bain-Analyse dennoch deutlich verbessern. Dazu gehören der Ausbau des ESG-Geschäfts sowie von Ökosystemen, ein optimiertes Pricing, der vermehrte Einsatz von Web3-Technologien, die Fortführung der Effizienzprogramme, ein besseres Bilanzmanagement, die Bereinigung des Geschäfts- und Kreditportfolios und eine zügige Konsolidierung.



- **ESG und „Beyond Banking“ sorgen für Wachstum.**

Neue Ertragschancen bieten sich rund um die laufende Dekarbonisierung von Wirtschaft und Gesellschaft sowie mit dem Auf- und Ausbau von Ökosystemen. Letztere erleichtern es zudem, bestehende Kundenbeziehungen besser zu monetarisieren.

- **Nutzung von Web3-Technologien bewirkt bis zu 25 Prozent geringere Kosten.**

Banken sollten auf der Kostenseite ihre Effizienzprogramme fortsetzen, Automatisierung und Digitalisierung beschleunigen sowie konsequent Web3-Technologien wie Blockchain oder Smart Contracts nutzen. Deren Einsparpotenzial liegt bei 25 Prozent im Firmenkundengeschäft und Investmentbanking sowie bei mehr als 10 Prozent im Wealth Management und im Retail-Geschäft.

- **Harte Wettbewerbsauslese voraus.**

Je früher und konsequenter Kreditinstitute alle acht Stellhebel nutzen, desto mehr können sich von der Konkurrenz absetzen und ihre Rendite steigern. Der Bankenmarkt bleibt umkämpft – in schwierigem Fahrwasser trennt sich die Spreu vom Weizen und die Wettbewerbskonsolidierung beschleunigt sich.



RUHE VOR DEM NÄCHSTEN STURM

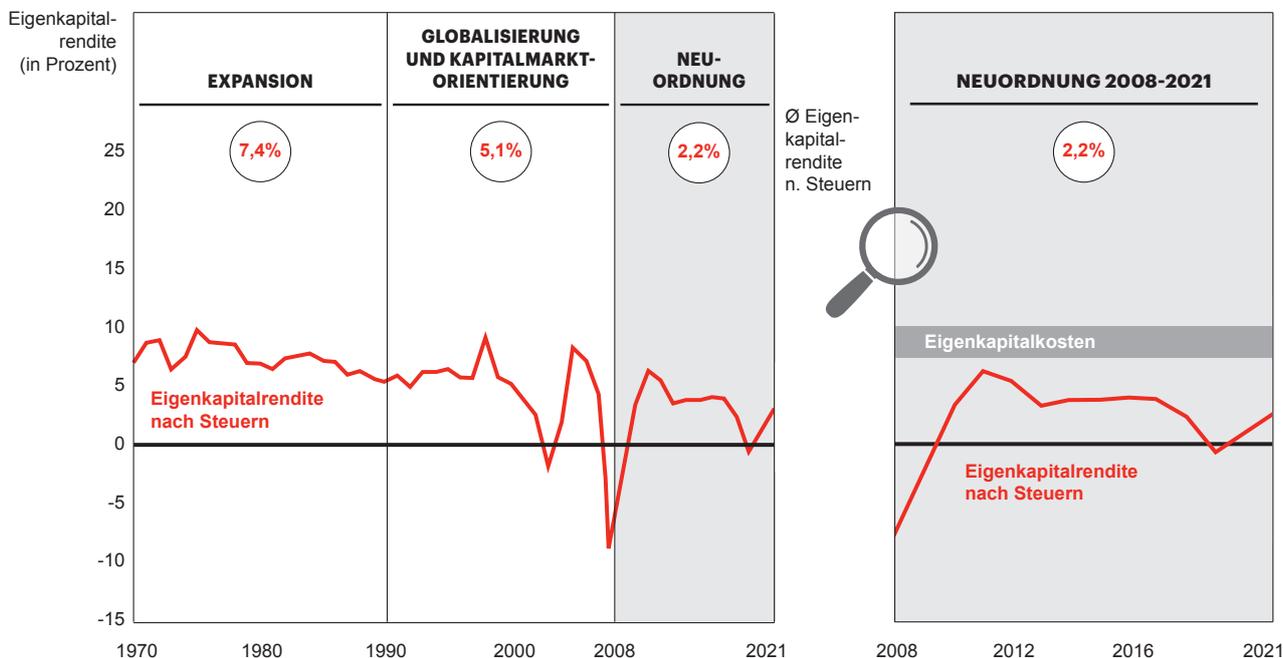
Warum die Rendite wieder steigt

Eine deutlich geringere Kreditrisikovorsorge hat 2021 maßgeblich zu der branchenweit höheren Profitabilität beigetragen. Dennoch verdient nach wie vor kaum eine Institutsgruppe ihre Eigenkapitalkosten – eine gefährliche Ausgangslage angesichts neuer Herausforderungen.

Während eines Tropensturms gibt es einen kurzen Moment trügerischer Ruhe, bevor das Unwetter erneut mit voller Wucht einsetzt. Im Auge des Sturms kann es sogar aufklaren. Übertragen auf die Kreditwirtschaft erscheint 2021 als das Jahr, in dem sich Deutschlands Banken genau dort befanden. Hinter ihnen lag ein stürmisches Jahrzehnt, geprägt von den Folgen der globalen Finanzkrise, von Euro-Turbulenzen, anhaltenden Niedrigzinsen und fortschreitender Digitalisierung. Nach anfänglichem Zögern steuerten die Banken mit Macht dagegen, doch der erhoffte Erfolg blieb in weiten Teilen aus. Die branchenweite Eigenkapitalrendite ist ungeachtet der Transformationsanstrengungen in den 2010er-Jahren unaufhörlich gesunken. Dagegen stieg sie 2021 zum zweiten Mal in Folge – und das gleich um 2,1 Prozentpunkte auf 3,2 Prozent. Damit wurde ein Niveau wie zuletzt im Jahr 2018 erreicht (Abb. 1). Eine deutlich geringere Kreditrisikovorsorge im Vergleich zum Rezessionsjahr 2020 hat diesen Anstieg begünstigt.

Genau diese Ruhe im Kreditbuch könnte sich als trügerisch erweisen, denn der Gegenwind nimmt wieder zu. Manche sprechen mit Blick auf das Zusammentreffen von weiterhin gestörten Lieferketten, sprunghaft steigenden Energiepreisen infolge des russischen Angriffs auf die Ukraine, einer daraus resultierenden hohen Inflation und konjunkturellen Talfahrt sowie zunehmenden geopolitischen Spannungen bereits von einem „perfekten Sturm“. Deutschlands Banken dürfen daher in ihren Transformationsanstrengungen nicht nachlassen. Und ungeachtet des stürmischen Umfelds gilt es zugleich die Chancen der Zinswende, der beschleunigten Digitalisierung sowie der Dekarbonisierung von Wirtschaft und Gesellschaft im Auge zu behalten. Kapitel 2 und 3 bieten hierzu weitere Analysen, Modellrechnungen mit einer Fünf-Jahres-Perspektive sowie Handlungsempfehlungen. Die Banken haben es demzufolge selbst in der Hand, ob sie zu Renditen in Höhe ihrer Kapitalkosten zurückkehren oder sie in puncto Profitabilität wieder nahe der Nulllinie dümpeln.

Abbildung 1: Eigenkapitalrendite steigt zum zweiten Mal in Folge – jedoch von niedrigem Niveau aus



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

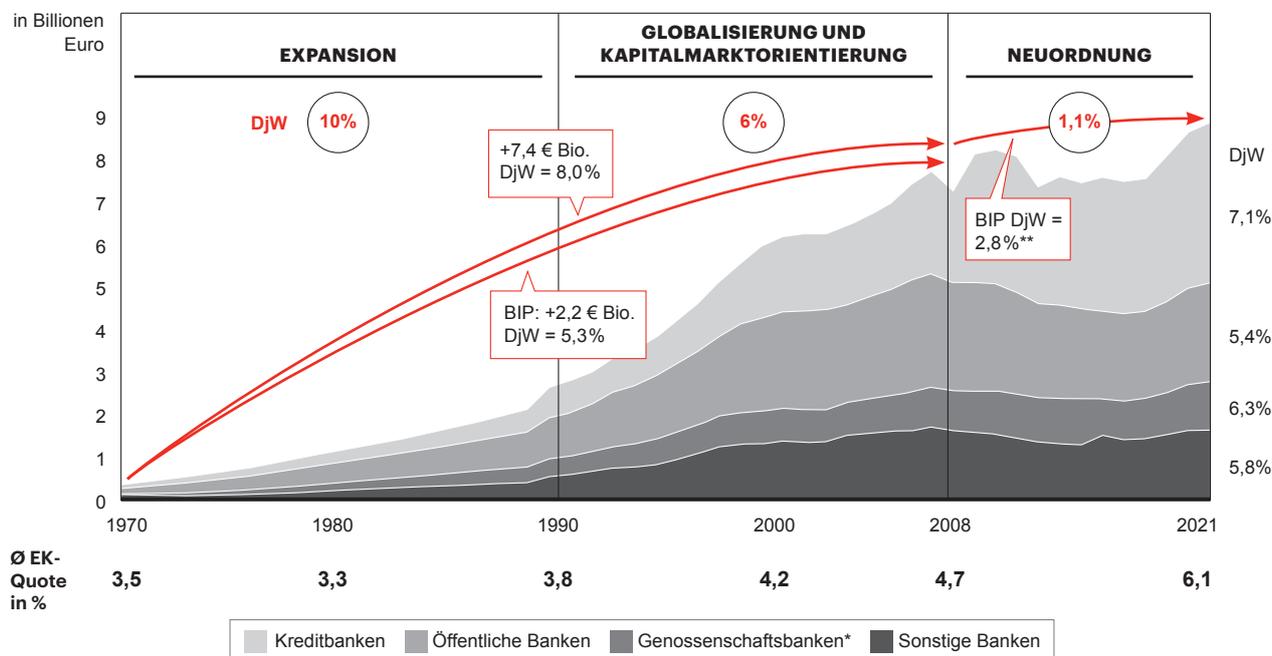
Im Fokus des ersten Kapitels stehen der Istzustand und die Gründe für die nach wie vor unter den Eigenkapitalkosten von 7 bis 9 Prozent liegende Rendite. Die in dieser Studie ausgewiesene Zahl von 3,2 Prozent berücksichtigt bereits die Besonderheiten des genossenschaftlichen und öffentlichen Sektors mit den eigenkapitalstärkenden Zuführungen zum Sonderposten Fonds für allgemeine Bankrisiken nach §340g HGB. Werden diese Zuführungen als Aufwandsposition in die Renditeberechnung einbezogen, kam die Rendite im Jahr 2021 auf 2,0 Prozent.

Die Bilanzsumme von Deutschlands Banken nahm 2021 auf nahezu neun Billionen Euro zu und erreichte damit einen neuen historischen Höchststand.

Zentralbanken fördern Kreditnachfrage

An mangelnder Nachfrage liegt es nicht, dass die Rendite nicht stärker steigt. Die Bilanzsumme von Deutschlands Banken nahm 2021 auf nahezu neun Billionen Euro zu und erreichte damit einen neuen historischen Höchststand (Abb. 2). Das Kreditbuch war hierfür ein entscheidender Treiber. Geschäftskunden nutzten das 2021 noch vorherrschende Niedrigzinsumfeld für den Abschluss langfristiger Darlehen. Privathaushalte finanzierten damit vorrangig den Kauf von Immobilien, aber auch von Konsumgütern. Von diesem Kundenverhalten profitierten insbesondere die genossenschaftlichen Institute. Ihre Bilanzsumme stieg 2021 mit 6,2 Prozent doppelt so schnell wie der Gesamtmarkt.

Abbildung 2: Bilanzsumme deutscher Banken erreicht historischen Höchststand



* Ohne genossenschaftliche Zentralinstitute, ab 2014 den Sonstigen Banken zugeordnet; ** DJW 2008-2021 (exkl. BIP-Rückgang durch Corona-Pandemie 2020); Anmerkungen: Summen ohne Bauspar-kassen, Bilanzsummen im Jahresdurchschnitt; DjW = Durchschnittliches jährliches Wachstum; Eigenkapital einschließlich offener Rücklagen, Genussrechtskapital, Fonds für allgemeine Bankrisiken
Quellen: Deutsche Bundesbank, Statistisches Bundesamt, Bain & Company

Bei der Expansion des Kreditgeschäfts ist allerdings das geldpolitische Umfeld zu berücksichtigen. Diverse Maßnahmen der EZB begünstigten die Kreditvergabe 2021, dazu zählten der negative Zinssatz für die Einlagenfazilität, das erweiterte Programm zum Ankauf von Vermögenswerten („Expanded Asset Purchase Programme“) sowie die dritte Auflage der gezielten Unterstützung für längerfristige Refinanzierungsgeschäfte (GLRG III). Ein Teil dieser Liquiditätshilfen floss als Einlagen an die Zentralbanken zurück und erhöhte auch so die Bilanzsumme der Kreditinstitute. Der Rest belebte wie erhofft das Kreditgeschäft.

Angesichts der steigenden Bilanzsumme sank die durchschnittliche Eigenkapitalquote der deutschen Kreditwirtschaft 2021 auf 6,1 Prozent. Im Vorjahr hatte sie bei 6,4 Prozent gelegen. In absoluten Zahlen jedoch stockten die Banken ihre Eigenkapitalbasis weiter auf – branchenweit um 17 Milliarden Euro auf 553 Milliarden Euro.

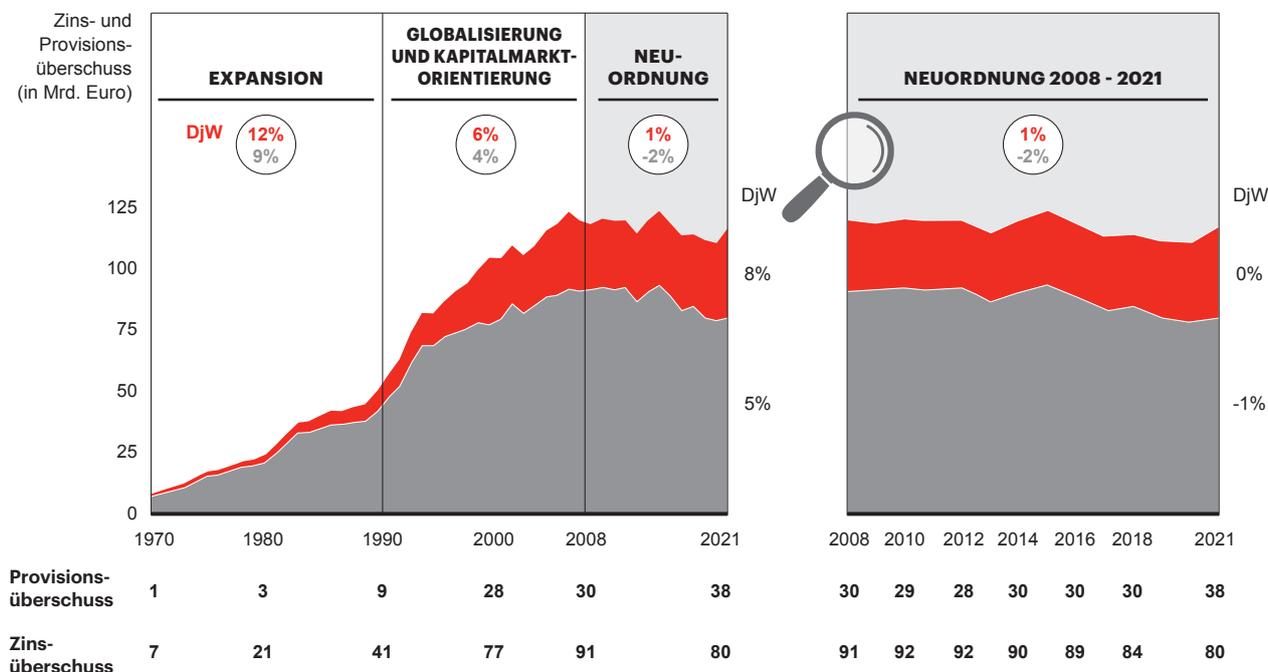
Das wachsende Kreditgeschäft ist für Deutschlands Banken Segen und Fluch zugleich.

Zinsüberschuss steigt trotz abnehmender Zinsmarge

Das wachsende Kreditgeschäft ist für Deutschlands Banken Segen und Fluch zugleich. Die Institute konnten 2021 mit den höheren Volumina den Effekt der

abnehmenden durchschnittlichen Zinsmarge nach jahrelanger Niedrigzinsperiode kompensieren. Ihr Zinsüberschuss ist um 1,4 Prozent auf 79,7 Milliarden Euro gestiegen. Gleichzeitig verringert sich aber der Druck, sich internationalen Vorbildern folgend noch konsequenter als bisher aus der Abhängigkeit von zinstragenden Geschäftsfeldern zu lösen.

Abbildung 3: Historisch beständige Zinslastigkeit und mühsame Fortschritte im Provisionsgeschäft



Quellen: Deutsche Bundesbank, Bain & Company

Provisionsüberschüsse legen um 17 Prozent zu

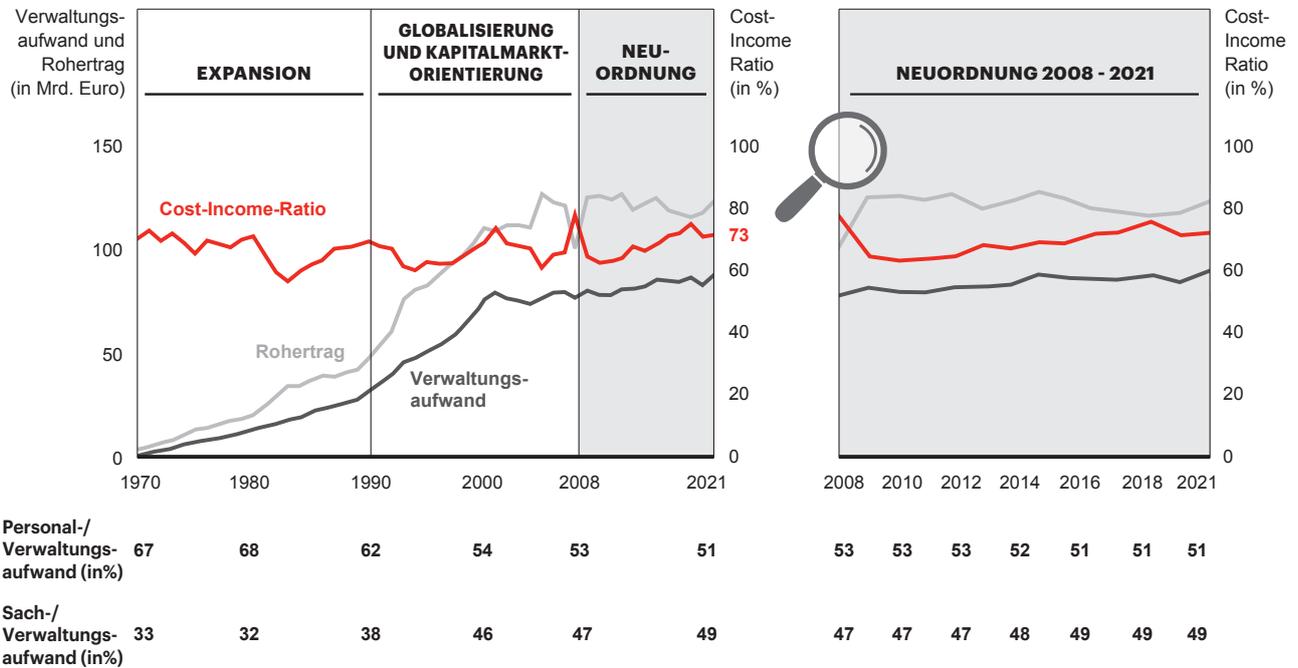
Deutschen Banken ist dies in jüngster Zeit zumindest ein Stück weit gelungen. Die Provisionsüberschüsse haben sich 2021 über alle Institutsgruppen hinweg um beachtliche 17 Prozent auf 38,3 Milliarden Euro erhöht. Mitverantwortlich waren dafür drei Faktoren. Zum einen belebte sich das Wertpapiergeschäft spürbar, zum anderen schaffte es die Branche besser als in den Vorjahren, Leistungen Dritter wie Versicherungen zu vermitteln. Und schließlich machte sich die Abkehr von kostenlosen Bankenservices im Retail-Geschäft positiv auf der Ertragsseite bemerkbar (Abb. 3). Gemessen am Eigenkapital nahm der Anteil des Provisionsüberschusses auf 7 Prozent zu – nach gut 6 Prozent in den Vorjahren. Doch mit 14,6 Prozent ist der entsprechende Anteil des Zinsüberschusses nach wie vor mehr als doppelt so hoch. Das Ausbalancieren der wesentlichen Ertragsbringer erweist sich als mühsamer und zeitintensiver Prozess.

Cost-Income-Ratio stabilisiert sich

Ebenso mühsam und zeitintensiv ist die Reduzierung der Personal- und Sachkosten. So erhöhte sich der Verwaltungsaufwand 2021 noch einmal um 6 Prozent auf 90 Milliarden Euro. Dieser Anstieg dokumentiert jedoch keineswegs die Vergeblichkeit aller Sparanstrengungen. Vielmehr beruht er größtenteils auf Sondereffekten bei großen Banken und Privatbanken, die im Rahmen ihrer laufenden Transformation noch einmalige Aufwendungen für die Restrukturierung insbesondere für Vorruhestandsregelungen und Abfindungen verbuchten. Ohne diesen Effekt wäre der Verwaltungsaufwand mehr oder minder auf Vorjahresniveau geblieben – die Eigenkapitalrendite wäre damit noch einmal um rund 0,6 bis 0,8 Prozentpunkte auf dann knapp 4 Prozent gestiegen. Bei der Cost-Income-Ratio kam es bereits 2021 zu einer Stabilisierung um die 73 Prozent (Abb. 4).

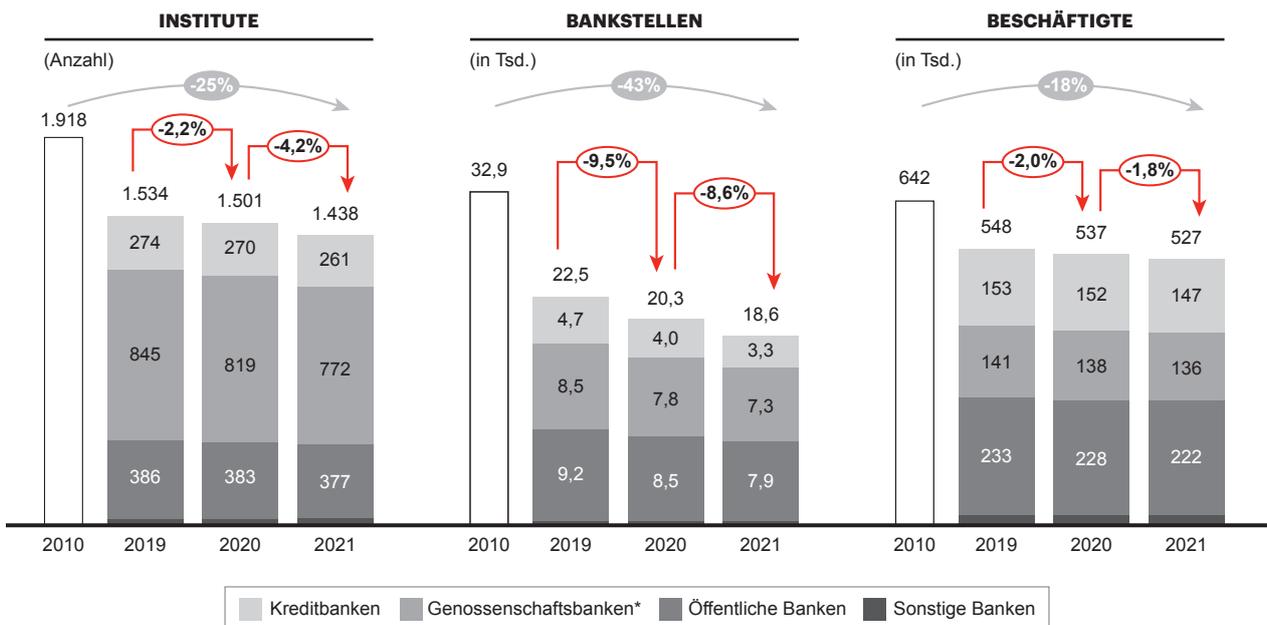
Deutschlands Banken 2022: Im Auge des Sturms

Abbildung 4: Cost-Income-Ratio stabilisiert sich auf einem hohen Niveau



Anmerkung: 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: Zahl der Filialen sinkt mit hoher Geschwindigkeit



* Genossenschaftliche Zentralinstitute den Sonstigen Banken 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

Straffung des Filialnetzes kommt zügig voran

Die 2021 noch einmal gestiegenen Verwaltungsaufwendungen verdecken, dass die Branche bei der Reduzierung einzelner Kostenpositionen erhebliche Fortschritte macht. Exemplarisch hierfür steht die Straffung des Filialnetzes. Binnen gut eines Jahrzehnts hat sich die Zahl der Zweigstellen nahezu auf 18.600 halbiert. 2021 gab es 1.700 Filialen weniger als 2020, was einem Rückgang von knapp 9 Prozent entspricht. Der Grund: Viele Häuser haben nach den pandemiebedingten Schließungen im ersten Corona-Jahr einen Teil dieser Filialen mit Blick auf das veränderte Kundenverhalten nicht wiedereröffnet. Insbesondere die drei Großbanken dünneten ihr Filialnetz aus und schlossen jede fünfte Bankstelle. Behutsamer geht die Branche bei ihrer Belegschaft vor. Pro Jahr sinkt deren Zahl um gut 2 bis 3 Prozent auf zuletzt 527.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Schneller sind Deutschlands Banken 2021 in puncto Konsolidierung vorangekommen. Innerhalb eines Jahres sank die Zahl der Institute um 4,2 Prozent auf 1.438 (Abb. 5). Speziell bei den Volks- und Raiffeisenbanken herrscht Bewegung. Kleinere Institute aus ländlichen Regionen gehen hier wie auch bei den Sparkassen in größeren Einheiten auf. Die seit Langem diskutierten und auf Dauer unumgänglichen Zusammenschlüsse auf nationaler sowie europäischer Ebene lassen dagegen weiter auf sich warten.

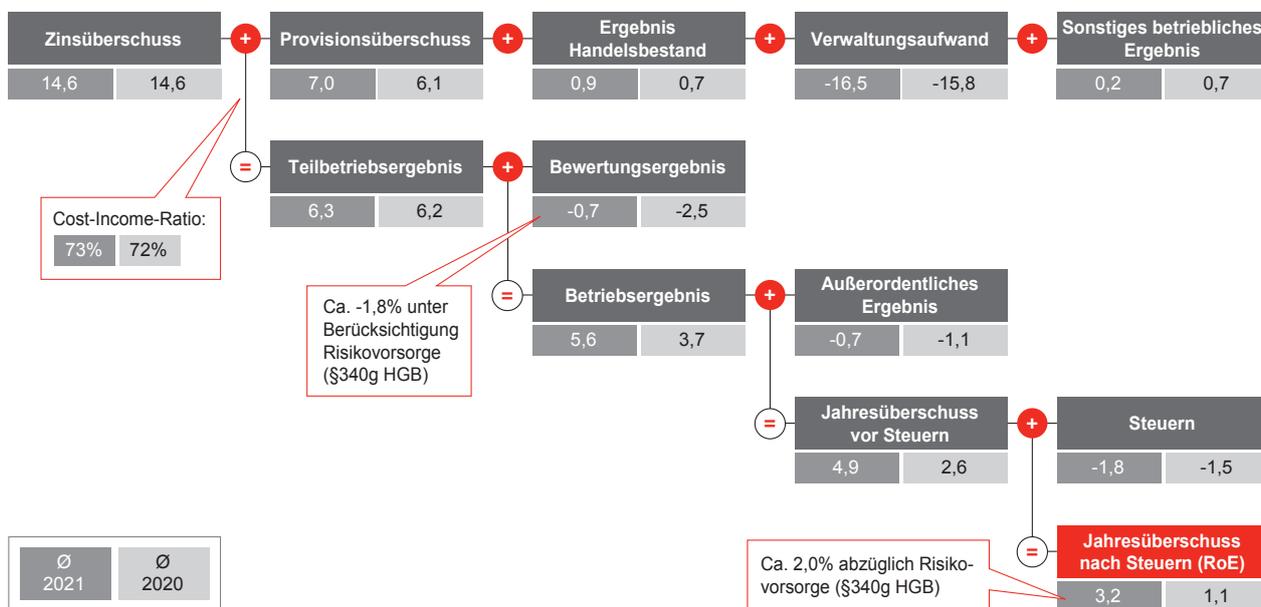
Niedrigere Kreditrisikovorsorge führt zu höherer Rendite

Ohne nachhaltige Konsolidierung wird es der Branche jedoch schwerfallen, ihre Verwaltungskosten im erforderlichen Umfang zu senken und ihr Teilbetriebsergebnis zu steigern. Gemessen am Eigenkapital belief sich dieses 2021 auf 6,3 Prozent – nach den 6,2 Prozent im Vorjahr ist dies angesichts deutlich höherer Provisionsüberschüsse ein ernüchterndes Resultat. Beim Betriebsergebnis sieht die Welt anders aus. Es stieg binnen eines Jahres von 3,7 auf 5,6 Prozent. Eine geringere Kreditrisikovorsorge macht den entscheidenden Unterschied. 2020 trafen die Banken im Zuge von Pandemie und Rezession in erheblichem Umfang Vorsorge für etwaige Kreditausfälle. Doch die Wirtschaft erholte sich schneller als erwartet und großzügige staatliche Hilfen verhinderten die befürchtete Insolvenzwelle. 2021 agierten die Banken daher anders und konnten so das anteilige Bewertungsergebnis verbessern, von -2,5 Prozent im Vorjahr auf nunmehr -0,7 Prozent. Dies trug maßgeblich zum Anstieg des anteiligen Jahresüberschusses vor und nach Steuern 2021 bei. Festzuhalten ist damit, dass Deutschlands Banken 2021 beachtliche Fortschritte gemacht haben. Ihr Provisionsüberschuss stieg spürbar und die Straffung des Filialnetzes kam voran. Doch unterm Strich bleibt eine Rendite weit unter den Eigenkapitalkosten von 7 bis 9 Prozent.

Ohne nachhaltige Konsolidierung wird es der Branche jedoch schwerfallen, ihre Verwaltungskosten im erforderlichen Umfang zu senken und ihr Teilbetriebsergebnis zu steigern.

Abbildung 6: Hohes Bewertungsergebnis treibt Rendite

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

Besseres Bewertungsergebnis treibt Renditen bei nahezu allen Institutsgruppen

Ein Blick auf die Institutsgruppen zeigt, dass bislang nur wenige Banken die magische Grenze von 7 Prozent überspringen. Hervor tun sich dabei Häuser mit eher fokussierten Geschäftsmodellen. Seit Jahren zählen bereits die Automobilbanken zu diesen Renditeköniginnen. Auch die Privatbanken haben sich in der Spitzengruppe dank stark provisionsbasierter Geschäftsmodelle und konsequenter Konsolidierung etablieren können. Auf Platz drei findet sich nun die genossenschaftliche Zentralbank. Vielleicht ist dies ein Ansporn für das Sparkassenlager, die Konsolidierung seiner Zentralinstitute beziehungsweise einzelner Geschäftsfelder ebenfalls voranzutreiben.

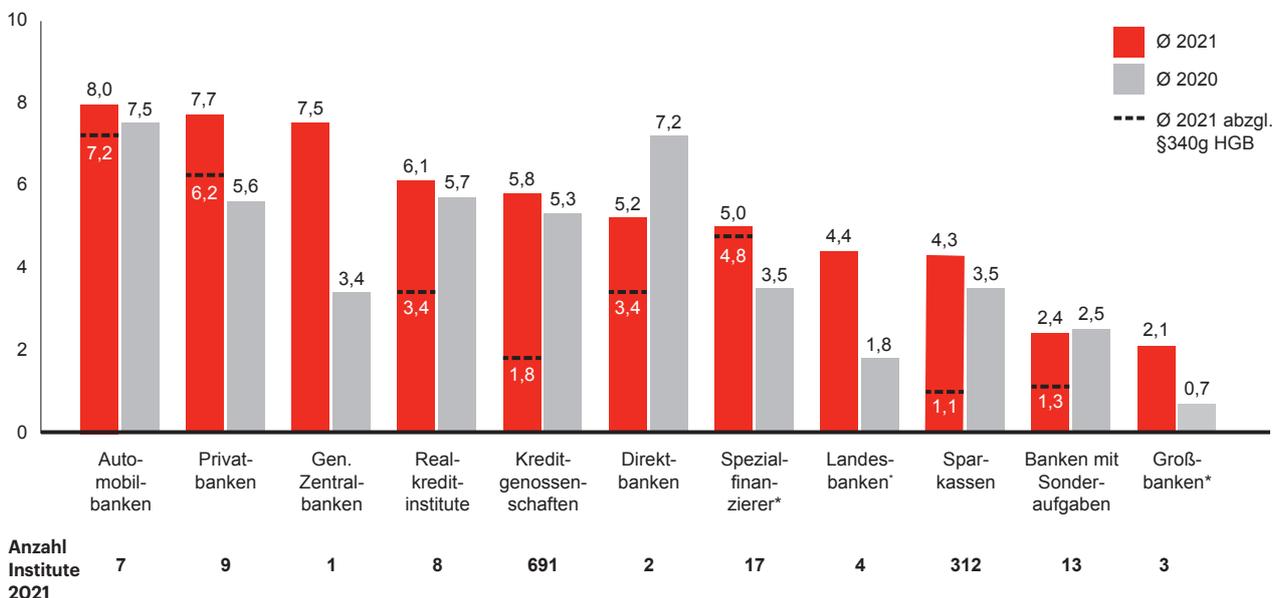
Nahezu alle Institutsgruppen haben 2021 von einem verbesserten Bewertungsergebnis profitiert und konnten auch infolgedessen ihre Rendite steigern.

Nahezu alle Institutsgruppen haben 2021 von einem verbesserten Bewertungsergebnis profitiert und konnten auch infolgedessen ihre Rendite steigern. Bei relevanten Institutsgruppen weist die vorliegende Berechnung zusätzlich den renditemindernden Effekt der Zuführungen zum Sonderposten für allgemeine Bankrisiken nach §340g HGB aus. Nach dieser Lesart wäre die Eigenkapitalrendite bei einzelnen Institutsgruppen deutlich geringer (Abb. 7). Im Vergleich zum Vorjahr hat sich aber auch bei dieser Betrachtungsweise die Profitabilität der meisten Institutsgruppen verbessert.

Deutschlands Banken 2022: Im Auge des Sturms

Abbildung 7: Rendite nahezu aller Institutsgruppen steigt 2021

Eigenkapitalrendite nach Steuern (in Prozent)



* Sondereffekte ausgenommen; Landesbanken: Eigenkapitalrendite inkl. NORD/LB 2021 3,4% und 2020 1,4%; Anmerkungen: Stichprobe basierend auf mehr als 650 Einzelabschlüssen mit repräsentativer Stichprobe für Gesamtheit aller Kreditgenossenschaften und Sparkassen; bei Großbanken, Landesbanken und genossenschaftlichen Zentralbanken Bilanzierung nach IFRS
 Quellen: Dun & Bradstreet, Jahresabschlüsse, S&P Global, Bain & Company

Kreditbanken und Spezialinstitute

Diese heterogene Gruppe umfasst traditionell renditestarke Institutsgruppen wie die Automobilbanken oder die drei Großbanken. Dort beginnt sich der tiefgreifende Umbau auszuzahlen.

GROSSBANKEN:

Talsole durchschritten

Die drei Großbanken stehen exemplarisch für die Anstrengungen der gesamten Branche, die Folgen des Sturms der 2010er-Jahre zu bewältigen und ihr Geschäftsmodell anzupassen. Noch läuft die weitreichende Transformation, sie trägt aber bereits Früchte: 2021 stieg die Eigenkapitalrendite auf 2,1 Prozent.

Fortschritte gab es vor allem auf der Ertragsseite. Der Anteil des Provisionsüberschusses am Eigenkapital erhöhte sich 2021 spürbar. Dies ist eine Folge des lebhaften Wertpapiergeschäfts, aber auch ein Erfolg des weiterentwickelten Transaction Banking sowie der stärkeren Bepreisung von Bankleistungen. Darüber hinaus gelingt es den „Big Three“ nun besser, ihre Beratungskompetenz zu monetarisieren. Eine Achillesferse bleibt der im Branchenvergleich hohe Verwaltungsaufwand, der 2021 sogar noch einmal stieg. In erster Linie ist dies jedoch auf die laufende Transformation mit allen damit verbundenen Aufwendungen zurückzuführen. In operativer Hinsicht machen sich die Erfolge der Effizienzprogramme dagegen zunehmend bemerkbar. Lohn aller Mühen: Die zuletzt bestehende Lücke zwischen der Eigenkapitalrendite der Großbanken und anderer Institutsgruppen schließt sich langsam.

DIREKTANKEN:**Alleinstellung verloren**

Über Jahre zählten die Direktbanken in den Bain-Studien zu den Renditechampions. Sie profitierten von ihren von Beginn an digitalen Geschäftsmodellen und einer effizienten Kostenstruktur. Doch der Wettbewerb hat nicht geschlafen. In der Pandemie verstärkten Großbanken, Sparkassen sowie Volks- und Raiffeisenbanken noch einmal ihre Anstrengungen, ihr digitales Angebot auszubauen, und bewegen sich nun zum Teil auf Augenhöhe mit den einstigen Vorbildern. Darüber hinaus nimmt die Konkurrenz durch digitale Angreifer wie Neobroker zu.

In diesem verschärften Wettbewerbsumfeld kommt den Direktbanken zwar nach wie vor ihre hohe Effizienz zugute. Tatsächlich lag ihre Cost-Income-Ratio 2021 bei nicht einmal 60 Prozent, während sie sich über alle Institutsgruppen hinweg weiterhin deutlich über der 70-Prozent-Marke bewegte. Doch bröckelnde Erträge haben dazu geführt, dass die Eigenkapitalrendite im Jahresvergleich von 7,2 auf 5,2 Prozent gesunken ist. In dem schwierigeren Marktumfeld rächt es sich, dass die Direktbanken die Zinsabhängigkeit ihrer Geschäftsmodelle bislang nicht reduzieren konnten. Der Zinsüberschuss gemessen am Eigenkapital ging innerhalb eines Jahres von 27,1 Prozent auf 24,9 Prozent zurück. Mit der Zinswende keimt nun neue Hoffnung auf. Bei wieder steigenden Zinsüberschüssen und anhaltend niedrigen Kosten könnten die Direktbanken zu alter Renditestärke zurückfinden.

AUTOMOBILANKEN:**Alleinstellung intelligent genutzt**

Die in Deutschland ansässigen Automobilbanken großer Kfz-Hersteller heben sich gleich in mehrfacher Hinsicht vom Wettbewerb ab. Sie haben mit ihren Standorten in den Verkaufsräumen ihrer Mutterkonzerne einen Heimvorteil, ihr Geschäftsmodell ist überwiegend

provisionsbasiert und ihre Rendite seit Jahren hoch. 2021 nahm die Eigenkapitalrendite nach Steuern noch einmal zu und erreichte 8,0 Prozent. Entscheidenden Anteil daran hatte ein gestiegener Provisionsüberschuss, der sich gemessen am Eigenkapital auf 27,1 Prozent verbesserte. Im Vorjahr waren es 25,4 Prozent gewesen.

Für den Heimvorteil zahlen die Automobilbanken indes einen Preis: Ihre Verwaltungsaufwendungen sind gemessen am Eigenkapital mehr als doppelt so hoch wie im Branchendurchschnitt.

Die Provisionsstärke hängt eng mit dem Heimvorteil der Automobilbanken zusammen. In den Verkaufsräumen haben ihre Angestellten exklusiven Zugang zu potenziellen Kredit- und Leasingnehmerinnen und -nehmern, zudem können sie im Gespräch gleich weitere Dienstleistungen wie Versicherungen verkaufen. Doch die Konzerntöchter wollen mehr. Mit gezielten Programmen arbeiten sie in jüngster Zeit verstärkt daran, die Kundenbindung und die Loyalität im Bestand zu vertiefen und auch so ihr Geschäft weiterzuentwickeln.

Für den Heimvorteil zahlen die Automobilbanken indes einen Preis: Ihre Verwaltungsaufwendungen sind gemessen am Eigenkapital mehr als doppelt so hoch wie im Branchendurchschnitt. Doch auch in dieser Hinsicht gab es 2021 Fortschritte. Dank einer gestiegenen Kostendisziplin sank der Verwaltungsaufwand um 3 Prozentpunkte auf 35,3 Prozent.

SPEZIALFINANZIERER:**Geringere Kreditrisikoversorge stärkt Profitabilität**

Diese Institutsgruppe bündelt verschiedene Anbieter von Konsumentenkrediten, Factoring sowie Absatz- und Mittelstandsfinanzierung. Charakteristisch für deren Geschäftsmodelle ist die hohe Abhängigkeit von zinstragenden Geschäften. Doch im Gegensatz zu anderen Institutsgruppen gelingt es ihnen vergleichsweise gut, ihren Zinsüberschuss auf hohem Niveau zu halten. Gemessen am Eigenkapital lag dieser 2021 bei 23,8 Prozent. Im Vorjahr hatte er sich auf 24,4 Prozent belaufen.

Wie viele andere Institutsgruppen profitierten die Spezialfinanzierer 2021 darüber hinaus von einer geringeren Kreditrisikoversorge. Daher konnten sie ihre Eigenkapitalrendite von 3,5 auf 5,0 Prozent steigern und erreichten damit fast wieder das Niveau von 2019. Doch im Gegensatz zu jenem Vorpandemiejahr reicht diese Rendite nicht mehr aus, um sich unter den renditestärksten Institutsgruppen zu platzieren – andere Branchenvertreter haben aufgeholt.

Wie viele andere Institutsgruppen profitierten die Spezialfinanzierer 2021 darüber hinaus von einer geringeren Kreditrisikoversorge.

PRIVATBANKEN:**Gewinner des Brexits**

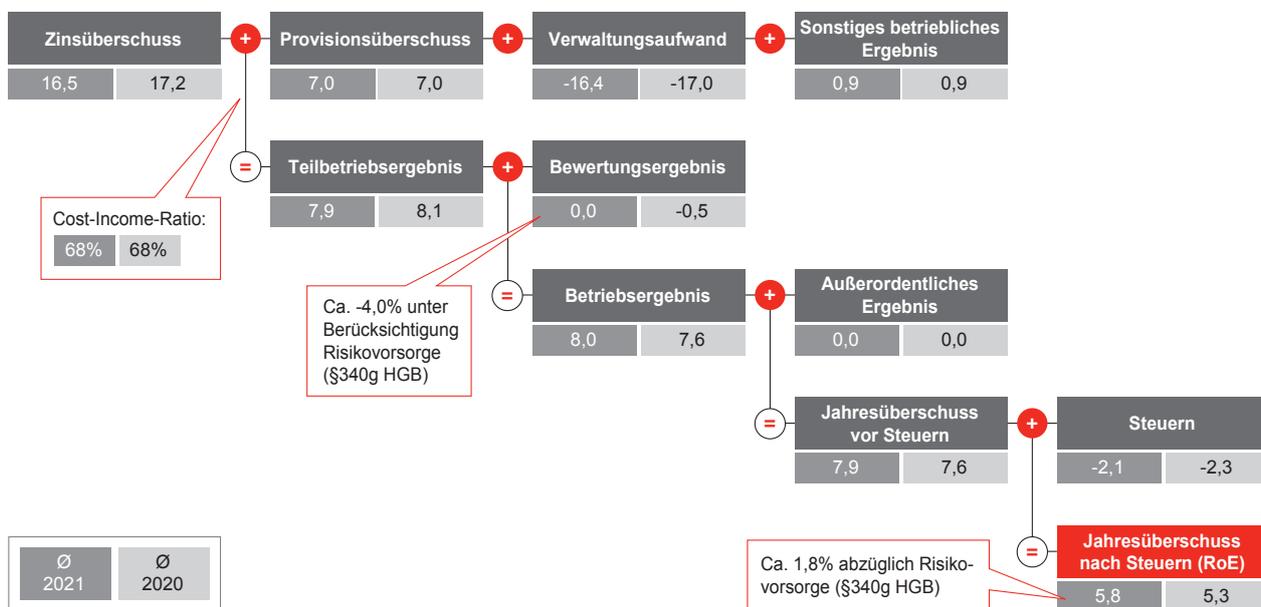
Die Zahl der Privatbanken sinkt in Deutschland seit Längerem. Mit Zusammenschlüssen reagieren die eher kleinen Häuser auf die zunehmenden Anforderungen der Regulierung und Digitalisierung, denen sie ebenso wie Branchenriesen gerecht werden müssen. Zumindest kurzfristig wirkt sich die Konsolidierung jedoch nicht auf der Kostenseite aus. Die Verwaltungsaufwendungen bleiben gemessen am Eigenkapital mit 27,4 Prozent auf einem hohen Niveau.

Auf der Ertragsseite kam es 2021 zu einer zweigeteilten Entwicklung. Der anteilige Zinsüberschuss verbesserte sich entgegen dem Branchentrend deutlich auf 14,7 Prozent. Der Provisionsüberschuss dagegen nahm leicht ab. Gemessen am Eigenkapital lag er danach aber auch 2021 mit 20 Prozent fast dreimal so hoch wie der Branchendurchschnitt von 7 Prozent. Dieser hohe Wert resultiert in jüngster Zeit insbesondere aus einem starken Wertpapiergeschäft, gespeist von hoher Volatilität und einer Verlagerung des Handels nach Deutschland nach dem Brexit.

Unterm Strich gehörten die Privatbanken auch 2021 zu den renditestärksten Institutsgruppen. Ihre Eigenkapitalrendite stieg auf 7,7 Prozent nach 5,5 Prozent im Vorjahr.

Abbildung 8: Treiberbaum Kreditgenossenschaften

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



Anmerkung: Abweichungen aufgrund von Rundungen möglich
 Quellen: Dun & Bradstreet, Jahresabschlüsse, Bain & Company

**REALKREDITINSTITUTE:
 Profiteure des Immobilienbooms**

Auch bei den Realkreditinstituten geht der Trend in Richtung größere Einheiten. Die verbliebenen Spezialisten für die Finanzierung von Gewerbe- und Wohngebäuden profitierten 2021 erneut vom anhaltenden Immobilienboom in Deutschland. Entgegen dem Branchentrend konnten sie vor diesem Hintergrund den anteiligen Zinsüberschuss am Eigenkapital von 19,8 auf 22,5 Prozent steigern. Wesentlich höhere Volumina glichen den Nachteil niedriger Zinsen mehr als aus.

Die verbliebenen Spezialisten für die Finanzierung von Gewerbe- und Wohngebäuden profitierten 2021 erneut vom anhaltenden Immobilienboom in Deutschland.

Ganz geheimer scheint den Realkreditinstituten der Käuferansturm jedoch nicht zu sein. Mit Blick insbesondere auf die pandemiebedingten Unsicherheiten im Büro- und Hotelgeschäft haben sie ihre Kreditrisikovorsorge auf weiterhin hohem Niveau betrieben. Die Erfolge auf der Ertragsseite reichten dennoch aus, um die Eigenkapitalrendite zu steigern. Nach den 5,7 Prozent im Vorjahr belief sie sich 2021 auf 6,1 Prozent.

Genossenschaftliche Banken

Die genossenschaftliche Zentralbank konnte ihre Rendite 2021 mehr als verdoppeln. Und auch die Kreditgenossenschaften in der Fläche steigerten ihre Profitabilität.

KREDITGENOSSENSCHAFTEN:

Weniger Institute erwirtschaften mehr Rendite

Seit Jahren geben die Volks- und Raiffeisenbanken bei der Konsolidierung des deutschen Bankensektors den Takt vor. Mittlerweile müssen die verbliebenen, tendenziell größeren Kreditgenossenschaften den Vergleich mit spezialisierten Branchenvertretern nicht mehr scheuen. 2021 erwirtschafteten sie eine Eigenkapitalrendite von 5,8 Prozent und ließen damit andere Institutsgruppen mit Hausbankanspruch, so wie die Großbanken und die Sparkassen, hinter sich (Abb. 8).

Dabei hatten auch die Kreditgenossenschaften 2021 noch mit den Folgen der äußerst niedrigen Zinsen zu kämpfen. Der anteilige Zinsüberschuss am Eigenkapital sank auf 16,5 Prozent, was nicht durch einen steigenden Provisionsüberschuss ausgeglichen werden konnte. Auf der Kostenseite treten die positiven Effekte der vermehrten Fusionen erst nach und nach zutage. So hat sich der Verwaltungsaufwand gemessen am Eigenkapital 2021 lediglich um einen halben Prozentpunkt auf 16,4 Prozent reduziert. Dank eines verbesserten Bewertungsergebnisses (ohne Berücksichtigung der Zuführungen nach §340g HGB) gelang es den Kreditgenossenschaften dennoch, ihre Rendite erneut zu steigern.

Seit Jahren geben die Volks- und Raiffeisenbanken bei der Konsolidierung des deutschen Bankensektors den Takt vor.

GENOSSENSCHAFTLICHE ZENTRALBANK:

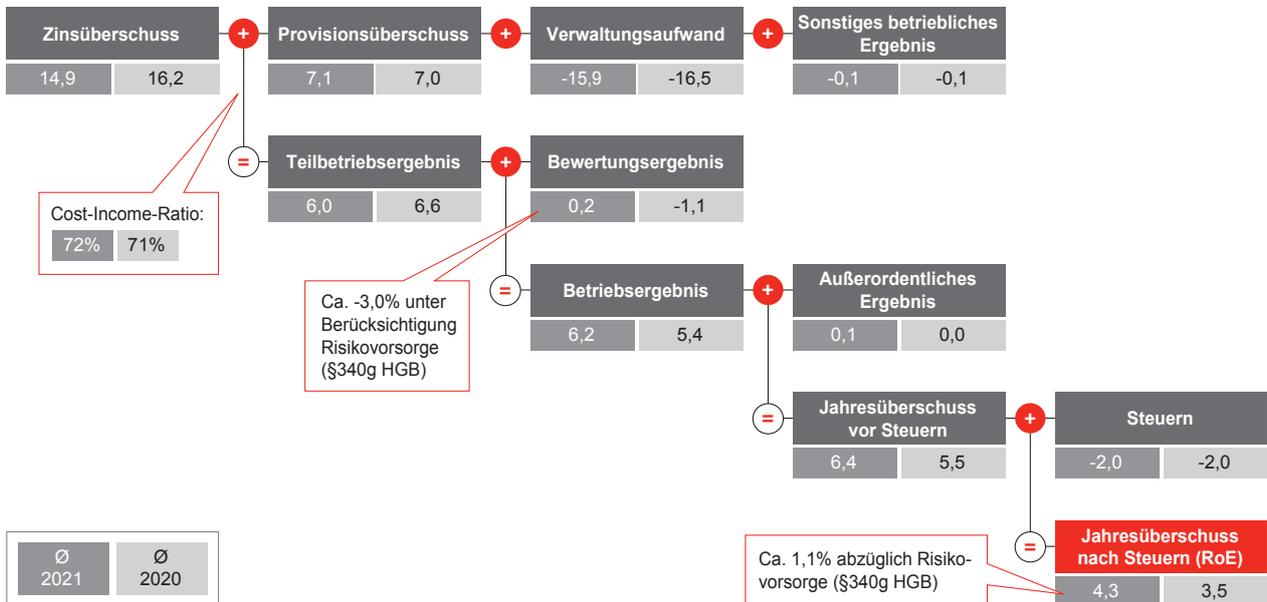
Rückenwind durch das Wertpapiergeschäft

Mit 7,5 Prozent konnte die DZ Bank ihre Eigenkapitalrendite innerhalb eines Jahres mehr als verdoppeln, 2020 hatte sie noch bei 3,4 Prozent gelegen. Ausschlaggebend dafür waren höhere Provisionsüberschüsse und eine niedrigere Kreditrisikovorsorge. Bei den Provisionsüberschüssen machte sich die höhere Nachfrage nach Wertpapierleistungen in zweierlei Hinsicht besonders bemerkbar. Die genossenschaftliche Zentralbank verbuchte steigende volumenabhängige Erträge aus dem verwalteten Vermögen sowie höhere erfolgsabhängige Vergütungen in der Vermögensverwaltung und bei Union Investment. Hinzu kam ein positiver Beitrag aus dem Versicherungsgeschäft.

Renditesteigernd hat sich darüber hinaus das positive Bewertungsergebnis ausgewirkt. Dies resultiert aus der teilweisen Auflösung der im Jahr 2020 nach konservativen Methoden gebildeten hohen Kreditrisikovorsorge.

Abbildung 9: Treiberbaum Sparkassen

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



Anmerkung: Abweichungen aufgrund von Rundungen möglich
 Quellen: Dun & Bradstreet, Jahresabschlüsse, Bain & Company

Öffentliche Institute

Die Landesbanken durchlaufen ähnlich wie die Großbanken eine tiefgreifende Transformation. Deren Erfolg wurde 2021 merklich sichtbarer. Den Sparkassen dagegen fällt es nach wie vor schwer, ihre Rendite bei niedrigen Zinsen nachhaltig zu erhöhen.

SPARKASSEN:

Bewertungsergebnis überdeckt operative Schwächen

Auf den ersten Blick entwickelt sich die Rentabilität der Sparkassen in die richtige Richtung. Ihre Eigenkapitalrendite ist 2021 auf 4,3 Prozent gestiegen, 3,5 Prozent waren es im Vorjahr gewesen. Doch wird auf das Teilbetriebsergebnis und damit auf die entscheidende Kennzahl für das operative Geschäft geschaut, ergibt sich ein anderes Bild. Gemessen am Eigenkapital sank das Teilbetriebsergebnis von 6,6 auf 6,0 Prozent. Bei einem Blick auf das Bewertungsergebnis wird klar, wie es zu der Diskrepanz zwischen den beiden Kennzahlen kommt, denn dieses verbesserte sich 2021 um 1,3 Prozentpunkte auf 0,2 Prozent. Allerdings bleiben bei dieser Betrachtungsweise die Zuführungen zur Risikovorsorge nach § 340g HGB unberücksichtigt.

Operativ leiden die Sparkassen vor allem unter den unvermindert rückläufigen Zinsüberschüssen. Gemessen am Eigenkapital sanken diese 2021 auf 14,9 Prozent, im Vorjahr hatten sie sich noch auf 16,2 Prozent belaufen. Den Sparkassen gelingt es bislang nicht, diese Rückgänge durch einen höheren Provisionsüberschuss zu kompensieren. Das könnte auch an der ausgeprägten Preissensibilität ihrer Kundschaft liegen.

Auf der Kostenseite kommen die Sparkassen ebenfalls nur mühsam voran. Immerhin verringerte sich der Verwaltungsaufwand gemessen am Eigenkapital 2021 leicht auf 15,9 Prozent. Die Cost-Income-Ratio stieg indes um 1 Prozentpunkt auf 72 Prozent und liegt nun fast 5 Prozentpunkte über dem Niveau der Kreditgenossenschaften, dem größten Konkurrenten in der Fläche. Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass sich die Konsolidierung im Sparkassenlager in den kommenden Jahren fortsetzen wird (Abb. 9).

LANDESBANKEN:

Renditen wie vor der Pandemie

Binnen eines Jahres gelang es den Landesbanken, ihre Rendite mehr als zu verdoppeln. Mit 4,4 Prozent erreichten sie wieder das Niveau von 2019. Die Helaba übersprang mit einer Eigenkapitalrendite nach Steuern von 5,5 Prozent sogar schon wieder die Fünf-Prozent-Hürde.

Entscheidenden Anteil an diesem Erfolg hatte auch bei den Landesbanken ein deutlich verbessertes Bewertungsergebnis. Zudem gelang es ihnen, den Rückgang beim Zinsüberschuss nahezu vollständig durch einen steigenden Provisionsüberschuss zu kompensieren und so das Teilbetriebsergebnis stabil zu halten.

BANKEN MIT SONDERAUFGABEN:

Effizienzprogramme sollen Profitabilität steigern

Die 13 Banken mit Sonderaufgaben sind nur bedingt mit anderen Institutsgruppen vergleichbar, da sie in erster Linie der Förderung eines bestimmten Personenkreises oder Zwecks oder einer Region dienen. Hinzu kommt mit der KfW eine der größten Banken der Republik. Insgesamt erzielte diese Institutsgruppe 2021 eine Eigenkapitalrendite von 2,4 Prozent. Im Jahr zuvor waren es 2,5 Prozent gewesen.

Die stabile Rendite ist positiv zu bewerten, denn für die Banken mit Sonderaufgaben war 2021 ein schwieriges Jahr. Erste Hilfs- und Förderprogramme aus dem ersten Pandemiejahr liefen aus, während das traditionelle Projektfinanzierungsgeschäft weiter unter den Folgen der Corona-Krise litt. Einzelne Häuser reagierten auf die veränderte Geschäftsgrundlage mit Kosten- und Effizienzprogrammen, doch deren Effekte werden erst ab 2022 sichtbar. Von daher mussten die Banken mit Sonderaufgaben 2021 einen Anstieg ihrer anteiligen Verwaltungsaufwendungen am Eigenkapital hinnehmen. Dass sie dennoch eine nahezu unveränderte Rendite erzielten, verdanken auch sie letztendlich einem verbesserten Bewertungsergebnis.

Erste Hilfs- und Förderprogramme aus dem ersten Pandemiejahr liefen aus, während das traditionelle Projektfinanzierungsgeschäft weiter unter den Folgen der Corona-Krise litt.

Deutschlands Banken 2022: Im Auge des Sturms

Reserve der öffentlichen und genossenschaftlichen Banken auf Rekordniveau

Die öffentlichen und genossenschaftlichen Banken in Deutschland nutzen traditionell Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken nach §340g HGB, um Kreditrisikovorsorge zu betreiben und die Eigenkapitalbasis zu stärken. Mittlerweile umfasst der Fonds für die vier Institutsgruppen 112 Milliarden Euro – dreimal so viel wie vor zehn Jahren (Abb. 10). Insbesondere die Sparkassen und Kreditgenossenschaften verbuchen Jahr für Jahr Milliardenbeträge. 2021 beliefen sich die Nettozufüsse von Sparkassen auf 4,1 Milliarden Euro, die der Kreditgenossenschaften auf 4,0 Milliarden Euro. Entgegen dem Branchentrend erhöhten sowohl die Sparkassen als auch die Volks- und Raiffeisenbanken ihre Kreditrisikovorsorge im Vergleich zum Vorjahr.

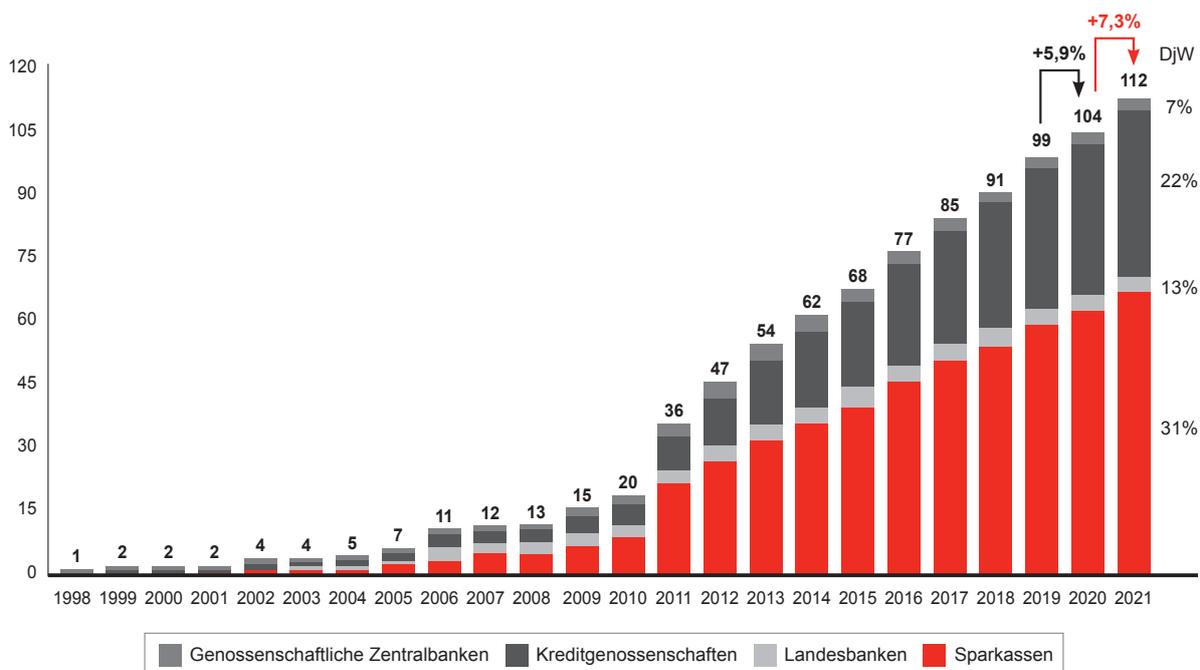
Unter Berücksichtigung dieser aufwandswirksamen Zuführungen erzielten die Volks- und Raiffeisenbanken 2021 ein Ergebnis nach Steuern von 1,8 Milliarden Euro, bei

den Sparkassen waren es 1,4 Milliarden Euro. Beim vorliegenden Vergleich aller Institutsgruppen bleibt dieser §340g-HGB-Effekt außen vor. Die Kreditgenossenschaften kamen so auf ein Ergebnis nach Steuern von 5,7 Milliarden Euro, die Sparkassen auf 5,5 Milliarden Euro. Damit konnten die beiden zahlenmäßig größten Institutsgruppen im zweiten Pandemiejahr und ungeachtet der anhaltenden Niedrigzinsen ihren Gewinn um jeweils mehr als eine Milliarde Euro steigern.

Die Zinswende stellt alle Institutsgruppen, die §340g HGB nutzen, nun vor besondere Herausforderungen. Es bleibt abzuwarten, ob, wann und in welchem Umfang einzelne Häuser gezwungen sind, die Bewertungen im Bestand anzupassen. In der Vergangenheit verfolgte die Branche in solchen Situationen zwei unterschiedliche Ansätze: Die einen entschieden sich für eine einmalige Abschreibung, die anderen streckten die Entscheidung über mehrere Jahre.

Abbildung 10: Sparkassen und Kreditgenossenschaften stocken Fonds für allgemeine Bankrisiken weiter auf

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



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



HEFTIGER GEGENWIND

Rezession und Inflation setzen Rendite unter Druck

Wenn Banken nicht gegensteuern, droht ihre Eigenkapitalrendite in den kommenden Jahren erneut zu sinken. Die Zinswende wirkt weniger stark als erhofft, die konjunkturelle Talfahrt schmälert die Erträge und die Inflation treibt den Aufwand.

„Wenn die Zinsen erst wieder steigen ...“ Jahrelang ruhten die Hoffnungen von Deutschlands Banken mit ihren traditionell zinslastigen Geschäftsmodellen auf einer veränderten EZB-Politik. Höhere Zinsen, so die Annahme, würden zu steigenden Erträgen führen und unter sonst unveränderten Bedingungen die Profitabilität nachhaltig verbessern. Jetzt ist die Zinswende Realität. Doch nach der vorliegenden Bain-Modellrechnung bleibt die Renditewende in den kommenden fünf Jahren erst einmal aus.

Anders als erwartet findet die Zinswende nicht in einer Zeit wirtschaftlicher Normalisierung statt.

Der perfekte Sturm in der Realwirtschaft trifft die Banken

Der entscheidende Grund: Anders als erwartet findet die Zinswende nicht in einer Zeit wirtschaftlicher Normalisierung statt. Im Gegenteil: Mit höheren Zinsen versuchen die Zentralbanken in Europa und anderen Regionen, die Inflation wieder einzudämmen. Diese resultiert in erster Linie aus den explodierenden Ener-

giekosten nach dem Angriff Russlands auf die Ukraine. Der Krieg sowie weitere geopolitische Spannungen belasten die ohnehin angespannten Lieferketten der Realwirtschaft ebenso wie die unveränderte Null-Covid-Politik Chinas und die zunehmend spürbaren Auswirkungen des Klimawandels.

Für die Banken ergeben sich aus der hohen Volatilität der Märkte auf der einen Seite zwar Chancen, zum Beispiel was vermehrte Absicherungsgeschäfte angeht. Doch auf der anderen Seite hat dieser „perfekte Sturm“ rund um den Globus eine konjunkturelle Talfahrt ausgelöst. Die drohende Rezession 2023 in Deutschland wird nicht nur das Neugeschäft abschwächen, sondern wie bereits 2022 auch eine höhere Kreditrisikovorsorge erfordern. Die zeitgleiche Inflation droht die jüngsten Erfolge auf der Kostenseite zu neutralisieren – von Normalität also keine Spur.

Rückgang der Eigenkapitalrendite zeichnet sich ab

In den vergangenen Wochen hat Bain die Auswirkungen dieses perfekten Sturms auf die Ertragslage von Deutschlands Banken in den kommenden fünf Jahren analysiert. Das Ergebnis ist ernüchternd. Ungeachtet der Zinswende und der bisherigen Erfolge bei der Transformation könnte die Eigenkapitalrendite ohne Gegenmaßnahmen bis 2026 wieder auf 1,6 bis 1,7 Prozent zurückgehen. Die zuletzt gestiegenen Renditen blieben ein vorübergehendes Phänomen.

Ungeachtet der Zinswende und der bisherigen Erfolge bei der Transformation könnte die Eigenkapitalrendite ohne Gegenmaßnahmen bis 2026 wieder auf 1,6 bis 1,7 Prozent zurückgehen.

Wie die meisten Konjunkturmodelle lässt auch diese Prognose denkbare und selbst in den Zentralbanken diskutierte Extremszenarien außen vor. Dazu zählt eine Destabilisierung des Finanzsystems durch eine Immobilien- oder Staatsschuldenkrise oder einen Kryptocrash ebenso wie eine Ausweitung des Kriegs über die Ukraine hinaus oder der vollständige Ausfall Chinas als Wachstumsmotor. Doch auch wenn die Welt von

solchen Krisen verschont bleiben sollte, ist die Lage für Deutschlands Banken alles andere als einfach. Ihre Zinsüberschüsse im Kundengeschäft steigen nicht so schnell wie erwartet, von der Provisionsseite kommt in einer stagnierenden Wirtschaft keine Entlastung und die Inflation erhöht den Verwaltungsaufwand. Der Bain-Analyse zufolge könnte das Teilbetriebsergebnis gemessen am Eigenkapital daher in den kommenden Jahren auf 4,1 bis 4,5 Prozent sinken, nachdem es sich 2021 auf 6,3 Prozent belaufen hatte. Stiege dann noch die Kreditrisikovorsorge, würde die eh unverändert unzureichende Rendite von 3,2 Prozent schnell wieder schmelzen (Abb. 11). Das gilt ohne die Berücksichtigung von Gegenmaßnahmen, wie sie in Kapitel 3 aufgezeigt werden.

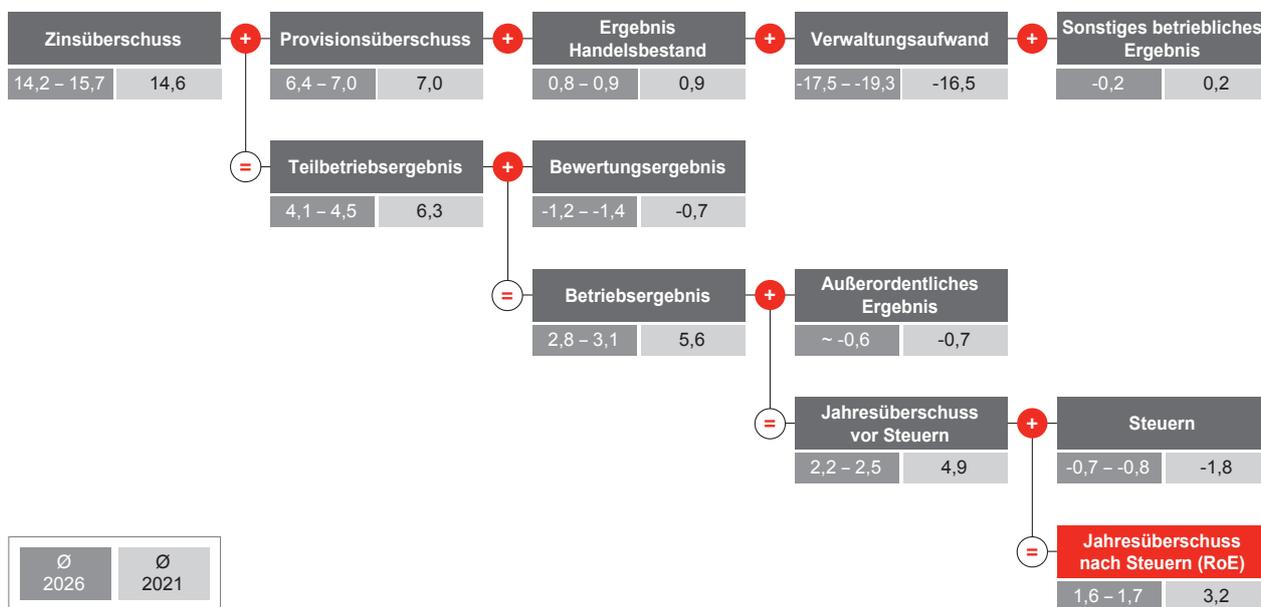
Ergebnis der Zinswende ist eine zweiseitige Angelegenheit

Der erhoffte deutliche Renditezuwachs bleibt somit erst einmal aus – obgleich der Zinsüberschuss absolut gesehen in den kommenden fünf Jahre um bis zu 12 Milliarden Euro durchaus steigen und zu höheren Gewinnen führen könnte. Wenn man diese Zahl jedoch ins Verhältnis zum stärker steigenden Eigenkapital setzt, liegt er der Bain-Prognose zufolge mittelfristig mit 14,2 bis 15,7 Prozent leicht über oder sogar unter dem Niveau im Referenzjahr 2021. So gesehen neutralisiert der kurzfristig steigende Zinsaufwand zum großen Teil die positiven Effekte der erst nach und nach wachsenden Zinserträge (Abb. 12).

Auch verringern sich durch die konjunkturelle Talfahrt in Deutschland kurzfristig die Chancen der Banken, im Neugeschäft steigende Zinserträge zu realisieren. Noch ist von einer Zurückhaltung auf Kundenseite nichts zu spüren. Im Gegenteil: Im dritten Quartal 2022 lag das Volumen des Neugeschäfts bei sämtlichen Krediten

Abbildung 11: Ohne Gegenmaßnahmen sinkt Eigenkapitalrendite mittelfristig deutlich

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



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

knapp 20 Prozent über dem Vorjahreswert. Bei Krediten an Unternehmen kam es sogar zu einem Plus von gut 30 Prozent. Republikweit haben CFOs noch einmal die Gunst der Stunde genutzt und sich mit vergleichsweise günstigem Fremdkapital eingedeckt. Doch 2023 dürfte sich dieser Effekt umkehren, zumal in einer eventuellen Rezession traditionell die Investitionsbereitschaft sinkt.

In Reihen der Privatkundschaft ist ebenfalls eine Verhaltensänderung zu erwarten. Steigende Zinsen machen es privaten Käuferinnen und Käufern schwerer, bei noch hohen Preisen ihre Traumimmobilie zu erwerben. In wirtschaftlich angespannten Zeiten dürfte auch die Nachfrage nach Konsumentenkrediten zurückgehen. Die Banken verschärfen zudem ihre Kreditrichtlinien. Schon heute lehnen sie Anfragen für Konsumentenkredite zwei- bis dreimal so häufig ab wie 2021.

Höherverzinsten Kredite kompensieren rückläufiges Kreditneugeschäft

Der Bain-Analyse zufolge reichen die steigenden Zinsen und damit verbunden die höhere Zinsmarge lediglich aus, die Folgen des rückläufigen Neugeschäfts relativ zum Eigenkapital auszugleichen. Und dies, obwohl der Anstieg durchaus beachtlich ist. Bei Wohnungsbaukrediten hat sich der Zinssatz bereits im ersten Halbjahr 2022 nahezu verdoppelt und dürfte sich in den kommenden Jahren bei 3 bis 4 Prozent einpendeln. Je größer der Anteil höherverzinslicher Immobiliendarlehen im Bestand ist, desto stärker nehmen auch die Erträge zu. Bei Unternehmenskrediten wird der Zinsanstieg voraussichtlich nicht ganz so vehement ausfallen. Ein hoher Bestand längerfristiger Altkredite wird aber auch hier über Jahre hinweg die Ertragschancen mindern.

Beim Zinsaufwand dagegen führen die höheren (Leit-)Zinsen bereits kurzfristig zu erheblichen Belastungen. Schon heute müssen die Banken für ihre Finanzierung mehr Kosten einkalkulieren als noch vor wenigen Monaten. Und dieser Trend hält an, zumal 2022 auch das Ankaufprogramm für Anleihen der EZB ausgelaufen ist. In der Folge steigt das Verhältnis von Zinsaufwand zu Ertrag gemäß der Bain-Analyse von derzeit rund 30 bis 40 Prozent auf mittelfristig voraussichtlich 45 bis 55 Prozent. Damit verbunden ist eine Nettomarge von 1,5 bis 1,7 Prozent.

Der ewige Hoffnungsträger Provisionsüberschuss

In der vergangenen Dekade haben die Banken vielfältige Anstrengungen unternommen, um sich aus ihrer Abhängigkeit von zinstragenden Geschäftsfeldern zu lösen und so ihr Geschäftsmodell krisenfester zu gestalten. Durchaus mit Erfolg: Der Provisionsüberschuss gemessen am Eigenkapital legte 2021 auf 7 Prozent zu, nachdem er sich zuvor lange um die 6 Prozent bewegt hatte. Doch nun droht schon wieder ein Rückschlag. Ohne aktives Handeln wird der Provisionsüberschuss in den kommenden Jahren in absoluten Zahlen stagnieren und gemessen am weiter steigenden Eigenkapital auf bis zu 6,4 Prozent sinken.

Unternehmens- wie Privatkundschaft werden soweit möglich ihre Ausgaben auch für Bankleistungen reduzieren und gerade Privatleute noch sensibler auf eine Gebührenerhöhung reagieren.

Rezession und Inflation erschweren vor allem 2022 und 2023 das Provisionsgeschäft. Unternehmens- wie Privatkundschaft werden soweit möglich ihre Ausgaben auch für Bankleistungen reduzieren und gerade Privatleute noch sensibler auf eine Gebührenerhöhung reagieren. Von Unternehmen ist in puncto Kapitalmarkttransaktionen (DCM, ECM) wie M&A-Deals in der Rezession nur wenig zu erwarten. Zwar nimmt in einem solchen Umfeld die Nachfrage nach Debt Advisory zu, doch davon haben in der Vergangenheit eher (Beratungs-)Boutiquen profitiert, nicht so sehr die Banken. Wenn es ab 2024 zu einem Aufschwung kommt, dürfte sich erst einmal das DCM-Geschäft erholen.

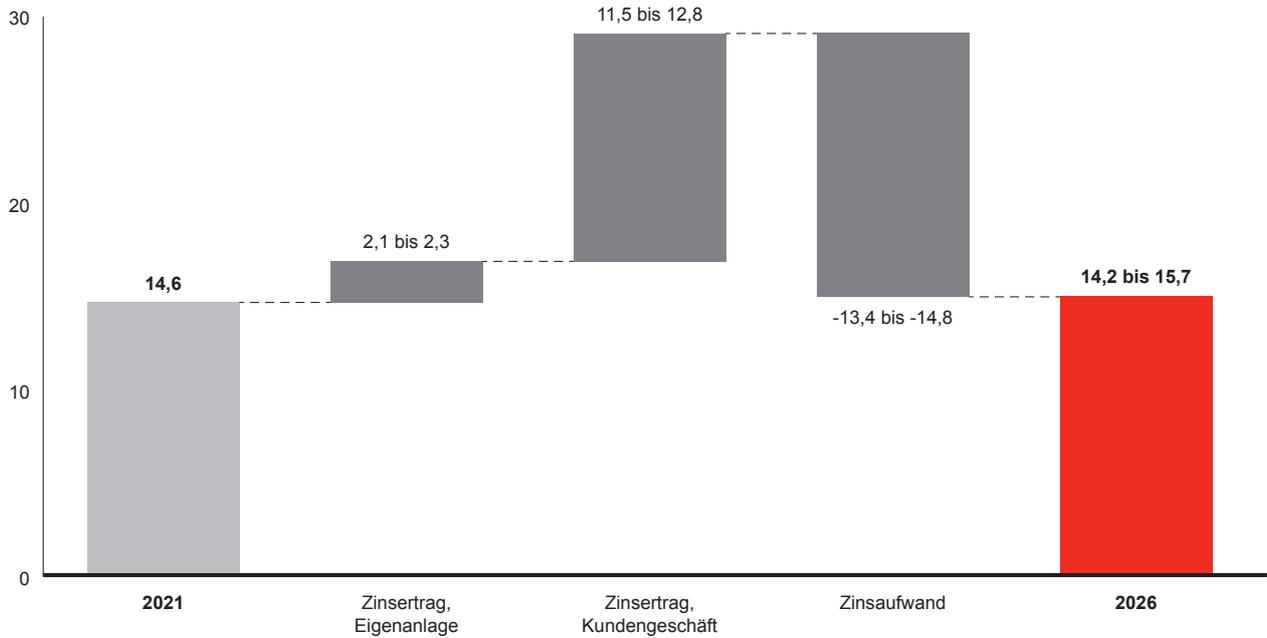
Wenn es ab 2024 zu einem Aufschwung kommt, dürfte sich erst einmal das DCM-Geschäft erholen.

Kurzfristig bleibt Groß- und Landesbanken sowie dem genossenschaftlichen Zentralinstitut damit im Provisionsgeschäft nur eine Hoffnung: In wirtschaftlich schwierigen Zeiten steigt der Wunsch von Unternehmen, Risiken abzusichern. Das gilt für Währungen und Rohstoffe ebenso wie für Zinsen. In einem volatilen Umfeld steigen dabei die Preisspielräume. Attraktiv für Banken sind insbesondere Situationen, in denen die in den Optionen eingepreisten Marktschwankungen höher sind als die tatsächlichen Entwicklungen – ein risikobehaftetes, aber im Erfolgsfall sehr profitables Geschäftsfeld. Die daraus resultierenden wachsenden Erträge reichen jedoch nicht für eine Trendumkehr aus. Aktives Handeln ist gefragt, um die Provisionsüberschüsse zu stabilisieren oder sogar zu erhöhen.

Deutschlands Banken 2022: Im Auge des Sturms

Abbildung 12: Höherer Zinsaufwand kompensiert gemessen am Eigenkapital positive Effekte steigender Zinsen

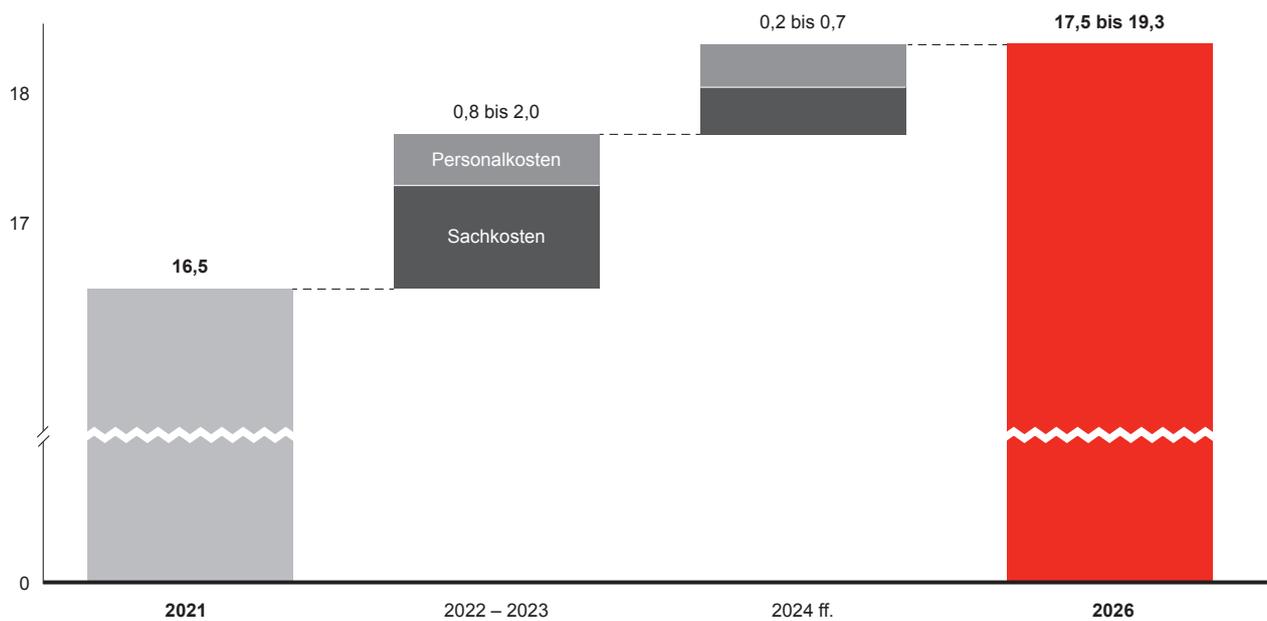
Zinsüberschuss/Eigenkapital (in Prozent)



Quelle: Bain & Company

Abbildung 13: Verwaltungsaufwand steigt vor allem in den Inflationsjahren 2022 und 2023

Verwaltungsaufwand/Eigenkapital (in Prozent)



Quelle: Bain & Company

Die ewige Herausforderung Verwaltungsaufwand

Aktives Handeln tut ebenfalls not, wollen die Banken einen weiteren Anstieg ihres Verwaltungsaufwands begrenzen. Bleiben sie untätig, wird sich dessen Anteil gemessen am Eigenkapital, der 2021 bei 16,5 Prozent lag, auf 17,5 bis 19,3 Prozent erhöhen (Abb. 13). Der Großteil des Kostenanstiegs entfällt auf die Inflationsjahre 2022 und 2023. Das Bain-Modell weist hier einen Preisanstieg von jährlich 8 Prozent bei den Sachkosten beziehungsweise 4 Prozent bei den Personalkosten aus. Für die Jahre danach liegt eine Inflationsrate gemäß dem EZB-Ziel von rund 2 Prozent zugrunde.

Für die Banken ist der drohende Anstieg des Verwaltungsaufwands um 12 bis 22 Milliarden Euro in den kommenden Jahren eine bittere Pille. Kaum ein Institut hat in den vergangenen zehn Jahren auf ein Programm zur Effizienzsteigerung verzichtet und dabei auch Personal abgebaut. Nun konterkarieren inflationsbedingt steigende Löhne und wachsende Sozialabgaben die bisherigen Fortschritte auf der Mitarbeiterseite. Hinzu kommen steigende Aufwendungen für IT, Energie, Miet- und Raumkosten sowie Materialbeschaffung. Doch die Banken sind nicht machtlos, wie in Kapitel 3 aufgezeigt wird. Eine Cost-Income-Ratio von unter 65 Prozent sollte das Ziel bleiben.

Der ewige Risikofaktor Bewertungsergebnis

In Zeiten niedriger Profitabilität kann ein geringfügig besseres oder schlechteres Bewertungsergebnis die Eigenkapitalrendite nach Steuern entscheidend beeinflussen. Das zeigte sich 2021, als die Risikovorsorge aus dem Pandemie- und Rezessionsjahr 2020 aufgelöst wurde und dies zu einem Renditeanstieg führte. Nun droht eine

In Zeiten niedriger Profitabilität kann ein geringfügig besseres oder schlechteres Bewertungsergebnis die Eigenkapitalrendite nach Steuern entscheidend beeinflussen.

neue Rezession, wobei die Banken hierfür wesentlich besser gerüstet sind als in der Vergangenheit. Ihre Risiko- und Kontrollmechanismen sind effektiver, ihr Eigenkapital ist solider.

Vor diesem Hintergrund wird verständlich, warum viele Bankenvertreterinnen und -vertreter derzeit die Situation noch entspannt sehen. Doch die Anzeichen mehren sich, dass angesichts der Mischung aus konjunktureller Talfahrt, Inflation und stark steigenden Zinsen eine Neubewertung unumgänglich ist. Bereits im ersten Halbjahr 2022 hat sich bei Großbanken,

Landesbanken, der DZ Bank und weiteren führenden Branchenvertreterinnen die Kreditrisikovorsorge nahezu vervierfacht, andere Institutsgruppen hielten sich dagegen erst einmal zurück. Perspektivisch erwartet die Bundesbank jedoch, dass die Branche als Ganzes um eine höhere Kreditrisikovorsorge nicht herumkommt. Über die nächsten Jahre hinweg dürfte sich das Bewertungsergebnis daher zwischen -1,2 und -1,4 Prozent des Eigenkapitals bewegen. 2021 waren es -0,7 Prozent gewesen.

Banken müssen Transformation mit voller Kraft vorantreiben

Ein schlechteres Bewertungsergebnis, höhere Verwaltungsaufwendungen, stagnierende Provisionsüberschüsse und nur schwache positive Effekte der Zinswende lassen Deutschlands Banken keine andere Wahl, als ihre Transformation weiter mit Hochdruck voranzutreiben. Wie sie die Segel im perfekten Sturm richtig setzen, wird im nachfolgenden Kapitel beschrieben.



SEGEL RICHTIG SETZEN

7 bis 9 Prozent Rendite sind machbar

Auch in einem turbulenten Umfeld können Banken ihre Profitabilität nachhaltig steigern. Mit einem Bündel organischer und anorganischer Maßnahmen ist es möglich, die Erträge zu erhöhen und die Kosten zu senken.

Deutschlands Banken stehen an einem Scheideweg. Handeln sie jetzt nicht mit aller Entschlossenheit, drohen Inflation, eine schwache Konjunktur und höhere Finanzierungskosten ihre gerade erst gestiegene Profitabilität wieder aufzuzehren. Wenn sie dagegen ihr Geschäftsmodell weiter optimieren, ihre Transformation forcieren und auch anorganische Optionen konsequent nutzen, sind nach Bain-Analysen in den kommenden fünf Jahren Renditen von 7 bis 9 Prozent in Reichweite. Wer also jetzt die Segel richtig setzt, erarbeitet sich einen Vorsprung für viele Jahre. Die Wettbewerbskonsolidierung im umkämpften Bankenmarkt wird sich beschleunigen.

Sturmefeste und zukunftssträchtige Geschäftsmodelle gesucht

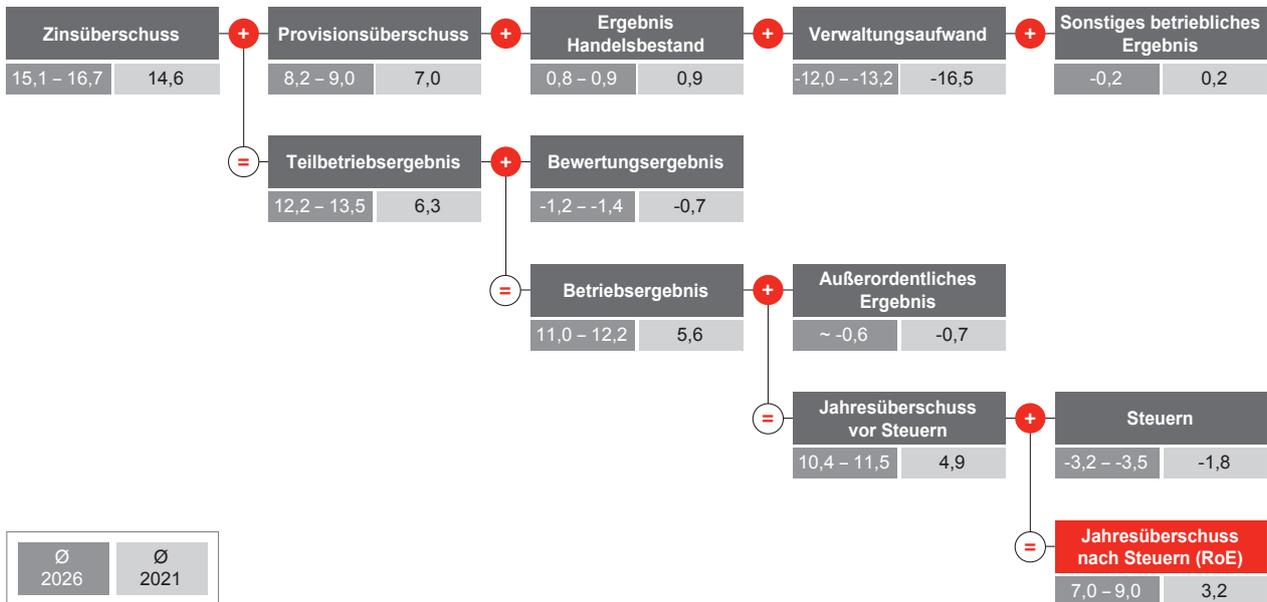
Die Gewinner von morgen verfügen über sturmefeste und zukunftssträchtige Geschäftsmodelle zugleich. Auf der einen Seite führen sie dazu den Umbau der vergangenen Jahre fort, treiben Digitalisierung und Automatisierung voran, senken auch so ihre Kosten und verschlanken darüber hinaus ihre Bilanz. Auf der anderen Seite nutzen sie neue Chancen, die sich beispielsweise aufgrund der Dekarbonisierung und aus dem Auf- sowie Ausbau von Ökosystemen ergeben. Im Ergebnis führt ein solches Vorgehen zu steigenden Erträgen, rückläufigen Kosten

Die Gewinner von morgen verfügen über sturmefeste und zukunftssträchtige Geschäftsmodelle zugleich.

und damit unterm Strich zu einer deutlich höheren Eigenkapitalrendite (Abb. 14). Wie schon in Kapitel 2 erwähnt, setzt diese Prognose aber voraus, dass Deutschland in den kommenden Jahren einen normalen Konjunkturzyklus durchläuft, die Inflation ab 2024 bei rund 2 Prozent pro Jahr liegt und die Welt von einer fundamentalen Krise des Weltfinanzsystems und verschärften geopolitischen Spannungen verschont bleibt.

Abbildung 14: Höhere Eigenkapitalrendite dank eines optimierten operativen Bankbetriebs

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



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

Vor diesem Hintergrund sind beachtliche Fortschritte bei den wichtigsten Ertrags- und Kostenpositionen möglich. Der Zinsüberschuss gemessen am Eigenkapital kann in den kommenden Jahren auf 15,1 bis 16,7 Prozent steigen. Hier wirkt sich vor allem ein wachsendes ESG-Geschäft (Environmental, Social, Governance) positiv aus. Ein Ausbau der ESG-Kompetenz sowie ein erweitertes Ökosystem und ein modernes Pricing sind für das Provisionsgeschäft von Vorteil. Der anteilige Provisionsüberschuss lässt sich in den nächsten Jahren auf 8,2 bis 9 Prozent des Eigenkapitals verbessern. Zugleich kann die Branche den Verwaltungsaufwand um 3 bis 4 Prozentpunkte auf 12 bis 13,2 Prozent gemessen am Eigenkapital reduzieren, wenn sie insbesondere ihre Automatisierung und Digitalisierung auch unter Nutzung neuer Technologien wie Web3 vorantreibt.

Auf den ersten Blick mögen solch sprunghafte Verbesserungen manchen Branchenfachleuten utopisch erscheinen. Doch mit Unterstützung von Bain haben führende Finanzdienstleister rund um den Globus bereits Fortschritte in derartigen Größenordnungen erzielt. Die deutsche Kreditwirtschaft hat es selbst in der Hand, sich an diesen Beispielen zu orientieren und damit die Zeit unzureichender Renditen hinter sich zu lassen. Nachfolgend werden die entscheidenden Maßnahmen hierfür skizziert.

Wachstumsmarkt ESG: Banken als Finanziers und Beraterinnen gefragt

Ende 2022 verbleiben nur noch 22 Jahre, will Deutschland ab 2045 klimaneutral arbeiten und wirtschaften. Die erforderliche Transformation ist mit hohen Investitionen in neue Technologien sowie einem weitreichenden Umbau von Produktionsanlagen und Infrastruktur verbunden.

Für Deutschlands Banken entsteht ein Milliardenmarkt. Zum einen ist ihre Kompetenz bei der Finanzierung selbst gefragt, sei es als Kreditgeberinnen, als Mittlerinnen für Anleihen oder sei es bei der Auflage von Sachwertfonds. Zum anderen ergeben sich zahlreiche Chancen im Beratungsgeschäft. Dazu zählt die Unterstützung bei Ratings (Sustainable Rating Advisory) ebenso wie die Bewertung von ESG-Risiken sowie die Vorbereitung von ESG-Dokumentationen. Doch damit nicht genug. Auf dem Weg hin zu mehr Nachhaltigkeit werden Unternehmen auch bei der Emittierung von Social Bonds, beim Aufbau sozialverträglicher Lieferketten sowie bei der Identifikation von Governance-Risiken auf Hilfe angewiesen sein.

Für Deutschlands Banken entsteht ein Milliardenmarkt. Zum einen ist ihre Kompetenz bei der Finanzierung selbst gefragt, sei es als Kreditgeberinnen, als Mittlerinnen für Anleihen oder sei es bei der Auflage von Sachwertfonds.

Insbesondere die Großbanken, die Zentralinstitute von Sparkassen und Genossenschaften sowie die Förderbanken verfügen bereits über dedizierte ESG-Teams und ein entsprechendes Leistungsspektrum. Nun geht es darum, dieses Produkt- und Serviceportfolio auf die Bedürfnisse sowie die Zahlungsbereitschaft einzelner Kundengruppen und Branchen abzustimmen. Damit dies tatsächlich zu steigenden ESG-Erträgen führt, müssen Banken die Kerngedanken der Nachhaltigkeit nach innen wie nach außen leben. Dazu gehören nicht nur diverse Teams im eigenen Haus, sondern auch sichtbare Gleichberechtigung sowie eine transparente Governance. Nach außen hin gilt es vor allem, jeden Anschein von sogenanntem Greenwashing zu vermeiden und mit Kontroll- und Steuerungsmechanismen das Produktportfolio im wahrsten Sinne des Wortes sauber zu halten. Eigene Initiativen wie der Zugang zu Finanzprodukten für sozial Schwächere können die Glaubwürdigkeit weiter erhöhen.

Wachstum „Beyond Banking“: Zusätzliche Erträge aus Ökosystemen

Während die ESG-Transformation in aller Munde ist, vollzieht sich ein zweiter Wandel eher im Stillen: die Erweiterung der Wertschöpfungskette über das angestammte Bankgeschäft und angrenzende Geschäftsfelder wie Versicherungen hinaus. Damit der Auf- und Ausbau von Ökosystemen gelingt, braucht es vielerorts ein Umdenken – weg von der gewohnten Spartenlogik hin zu den eigentlichen Bedürfnissen der Kundschaft. Diese will „wohnen“, „mobil sein“ oder im Fall von Unternehmen „sich auf das Kerngeschäft konzentrieren“.

Einige Neobanken haben das bereits für sich entdeckt und in einem ersten Schritt Buchhaltungsservices in ihr Portfolio eingebunden, um kleinere Firmen zu entlasten. Diese dürften es auch begrüßen, wenn ihre Hausbanken Leistungen rund um Rechnungsstellung, Mahnwesen oder Jahresabschlüsse anböten. Bei solchen Services müssen die Kreditinstitute nicht bei null anfangen. Aus den Kontobewegungen kennen sie bereits Rechnungsempfän-

ger, deren Zahlungsverhalten sowie die wesentlichen Ertrags- und Kostenpositionen. Damit haben sie eine gute Basis, um gemeinsam mit Dritten oder auch allein innovative Mehrwertdienste für Unternehmen aufzusetzen.

Für Privatkundinnen und -kunden lässt sich zum Beispiel das Leistungsspektrum rund um den Erwerb einer Immobilie erweitern. Warum sollten finanzierende Banken nicht den Anschluss der Immobilie an die Infrastruktur (Wärme, Strom, Internet) koordinieren oder sogar auf lokaler Ebene Plattformen etwa für Handwerksservices mit anbieten? Der Auf- und Ausbau solcher Ökosysteme bringt Kreditinstituten gleich mehrere Vorteile. Sie vertiefen die Bindung zur bestehenden Klientel, erhöhen die Attraktivität für neue Kundinnen und Kunden und sorgen für zusätzliche Provisionseinnahmen.

Wachstum im Kerngeschäft: Preisspielräume konsequent nutzen

Mittelfristig könnte die Branche noch einen Schritt weitergehen und das Pricing nach dem Vorbild der Hotellerie oder der Luftfahrt voll automatisiert und nachfragegerecht aussteuern.

Mit einem erweiterten Ökosystem können Banken ihre bestehenden Kundenbeziehungen besser monetarisieren. Das breitere Leistungsspektrum erlaubt zudem eine flexiblere Preisgestaltung, da die Zahlungsbereitschaft von Kundinnen und Kunden für einzelne Produkte und Dienste stärker berücksichtigt werden kann. Richtig aufgesetzt führt ein solch kundenorientiertes Pricing zu steigenden Erträgen.

Mittelfristig könnte die Branche noch einen Schritt weitergehen und das Pricing nach dem Vorbild der Hotellerie oder der Luftfahrt voll automatisiert und nachfragegerecht aussteuern. Nimmt der Bedarf bei-

spielsweise an Konsumentenkrediten rund um den Black Friday oder in der Vorweihnachtszeit zu, hebt das System den Zinssatz an, im Januar lockt es dagegen mit attraktiveren Konditionen.

Unabhängig davon verschafft bereits die Inflation kurzfristig größere Preisspielräume, was insbesondere für den Bereich der Geschäftskunden gilt. Da diese in der Regel selbst an der Preisschraube drehen, haben sie für entsprechende Aktionen von Geschäftspartnern nun mehr Verständnis. Für Banken ist dies eine gute Gelegenheit, bislang noch aufgeschobene Gebührenerhöhungen zu realisieren und so die Provisionserträge weiter zu steigern.

Web3-Technologien: Höhere Erträge und bis zu 25 Prozent niedrigere Kosten

Seit Jahren treiben Deutschlands Banken ihre Digitalisierung voran. Die bisherige Bilanz fällt allerdings durchwachsen aus. Zwar müssen sie sich mit ihrem Mobile- und Onlineangebot mittlerweile nicht mehr vor den digitalen Angreifern verstecken. Und die Corona-Pandemie hat die Migration in digitale Kanäle noch einmal beschleunigt. Doch auf der Kostenseite ist eine spürbare Entlastung bislang ausgeblieben. Mit dem Aufkommen des Web3 könnte sich dies ändern.

Im Rahmen einer globalen Bain-Befragung erklärten kürzlich 30 Prozent der Führungskräfte bei Banken, dass die Nutzung von Web3-Technologien wie Blockchain oder Smart Contracts mit transformativen Effekten für ihr

Betriebsmodell verbunden sei. Schon heute lassen sich damit rund 50 Prozent der Kostenstruktur adressieren, darunter das Middle- und Backoffice, die IT, die Wertpapierentwicklung sowie das Berichtswesen. Daraus ergeben sich erhebliche Einsparpotenziale. Allein im Firmenkundengeschäft summiert sich dieses nach Bain-Analysen auf 23 bis 26 Prozent der aktuellen Kosten. Einsatzmöglichkeiten von Web3-Technologien gibt es hier unter anderem in der Kreditvergabe, im Leasing, in der Verwahrung, bei Payments und Asset Services, in der Handelsfinanzierung sowie im Cash Management und im Treasury. Im Investmentbanking liegt die Größenordnung erreichbarer Einsparungen mit 21 bis 23 Prozent nur knapp darunter. Chancen bieten sich hier unter anderem bei Verbriefungen und Emissionen, in der Syndizierung sowie bei Sekundärmarktgeschäften. Auch im Wealth Management sowie im Retail-Geschäft sind Einsparungen im zweistelligen Prozentbereich denkbar.

Mit der konsequenten Nutzung von Blockchain und Smart Contracts können sich Kreditinstitute zudem einen Vorsprung im Wettbewerb verschaffen. So macht es die Blockchain-Technologie möglich, Clearing und Abwicklung von Wertpapiertransaktionen („Atomic DVP-Transaktionen“) in Echtzeit zu realisieren. Zugleich lassen sich aufwendige Prozesse rund um die Identifikation von Kundinnen und Kunden sowie rund um das Aufspüren illegaler Transaktionen mithilfe von Tokens deutlich vereinfachen. Diese nicht-manipulierbaren Daten werden zur viel zitierten „Single Source of Truth“.

Mit der konsequenten Nutzung von Blockchain und Smart Contracts können sich Kreditinstitute zudem einen Vorsprung im Wettbewerb verschaffen.

Effizienzprogramme: Potenziale der Digitalisierung vollständig heben

Der verstärkte Web3-Einsatz allein wird allerdings nicht reichen, um die Verwaltungsaufwendungen nachhaltig zu senken. Vielmehr müssen die Banken weitere, möglicherweise noch intensivere Sparmaßnahmen ergreifen, damit die inflationsbedingt höheren Kosten nicht die mühsam erarbeiteten Ertragszuwächse neutralisieren. Der Grundstein ist gelegt: Zahlreiche Institute haben in den vergangenen Jahren ihre IT modernisiert. Vielerorts gibt es nun eine Cloud-Infrastruktur sowie ein Data Warehouse, was den Zugriff und die Verarbeitung von Daten erleichtert. Nun geht es darum, mithilfe künstlicher Intelligenz mehr und mehr Prozesse vollständig oder zumindest teilweise zu automatisieren. Dies gilt für Entscheidungen in Bezug auf das Onboarding neuer Kundschaft ebenso wie für die Kreditfreigabe.

Mit Hochdruck sollten Banken zugleich ihre Digitalisierung vorantreiben, auch hier sind längst noch nicht alle Einsparpotenziale ausgereizt. Durch die Corona-Pandemie ist die Bereitschaft der Kundschaft deutlich gestiegen, digitale Kanäle bei entsprechendem Angebot zu nutzen. Nun stehen die Kreditinstitute unter Zugzwang. Nachholbedarf gibt es zum Teil noch bei Kauf und Verkauf komplexerer Produkte beispielsweise im Wertpapiergeschäft. In puncto hybrider Beratung sind zahlreiche Banken ebenfalls nicht dort, wo sie aus Sicht ihrer Klientel sein sollten – die Verknüpfung analoger und digitaler Kanäle muss weitergehen. Zum Dreh- und Angelpunkt bei Omnikanal-Konzepten werden Kontaktcenter. Sie orchestrieren künftig die Kundenreisen und sind erster Ansprechpartner, wenn die Kundschaft bei Self Services an Grenzen stößt. Technologische Lösungen wie Chatbots verkürzen hier die Wartezeit und erhöhen die Kundenzufriedenheit. Eine konsequente Digitalisierung ist damit gleichermaßen im Interesse von Kundschaft und der Bank.

Je mehr Kundinnen und Kunden die Kontaktcenter nutzen, desto geringer ist die Frequenz in den Filialen. Ihre Zahl kann weiter sinken. Auch in der Verwaltung können Banken ihren Raumbedarf reduzieren, da vielerorts das Homeoffice nun ein fester Bestandteil des Arbeitsalltags geworden ist. Ein weiterer Hebel, um die Effizienz zu steigern.

Bankbilanzmanagement: Kapital effizienter einsetzen und Provisionsertrag steigern

Im Vergleich zu US-amerikanischen Wettbewerbern managen europäische und insbesondere deutsche Banken ihre knappste Ressource, sprich ihr Kapital, noch nicht effizient genug. Die wenigsten verfügen bislang über dedizierte Originate-to-Distribute-Modelle für einzelne Geschäftsfelder oder Kundensegmente, bei denen bereits bei der Kreditvergabe die Ausplatzierung des größten Teils mitgedacht wird. Daraus ergeben sich gleich zwei entscheidende Vorteile. Zum einen steigt die Produktivität der Bilanz, da sich mit unverändertem Kapital mehr Geschäft generieren lässt. Zum anderen bietet die Verbriefung von Krediten institutionellen Investoren neue Anknüpfungspunkte.

Nach Bain-Analysen könnten die Groß- und Förderbanken sowie die Zentralinstitute von Sparkassen und Kreditgenossenschaften ihre Zins- und Provisionsüberschüsse in den kommenden Jahren um rund vier Milliarden Euro steigern. Voraussetzung ist, dass sie dem Vorbild der US-Häuser folgen und Firmenkredite systematisch syndizieren sowie verbrieften.

Bereinigung des Geschäfts- und Kreditportfolios: Mehr Spielraum für Engagements in Wachstumsmärkten

Im Zuge ihrer Transformation haben zahlreiche Kreditinstitute in den vergangenen Jahren ihr Portfolio und ihre geografische Abdeckung auf den Prüfstand gestellt. Doch vielerorts siegten die Beharrlichkeit und die Hoffnung, einzelne Geschäftsfelder oder Töchter doch wieder zurück in die schwarzen Zahlen führen zu können. Um nachhaltig höhere Renditen zu erzielen, ist jedoch die Trennung von Einheiten ohne ausreichende Synergien mit dem

Im Zuge ihrer Transformation haben zahlreiche Kreditinstitute in den vergangenen Jahren ihr Portfolio und ihre geografische Abdeckung auf den Prüfstand gestellt.

Kerngeschäft und attraktive Zukunftsperspektiven unabdingbar. Außerdem lassen sich so Kosten reduzieren und Kapital sowie Managementkapazitäten freisetzen, um profitable Wachstumsmfelder zu erschließen.

Genauso wichtig ist es, die Effizienz innerhalb des definierten Kerngeschäfts zu erhöhen. In vielen Bilanzen schlummern noch Immobilienfinanzierungen und „Near-Distressed“-Unternehmenskredite, bei denen die Kapitalbindung in keinem Verhältnis mehr zur Rendite steht. Auf Dauer ist zudem fraglich, ob und inwieweit Darlehen mit Bezug zu fossilen Energieträ-

gern noch zum Image eines nachhaltigen Finanzdienstleisters passen. Wenn sich Banken von solchen Engagements trennen, haben sie mehr Spielraum, gezielt Neugeschäft in ausgewählten Branchen, Ratingklassen oder Unternehmensgrößen einzuwerben und so das eigene Profil zu schärfen. Unterm Strich führt dies zu höheren Erträgen bei geringerer Kapitalbindung – auch so steigt die Rendite.

Abbildung 15: Mit diesen Maßnahmen steigern Banken ihre Rendite bis 2026 auf 7 bis 9 Prozent

1	Wachstumsmarkt ESG	+0,4 – 0,7%	5	Effizienzprogramme	+2,2 – 2,9%
2	Wachstum „Beyond Banking“	+0,2 – 0,6%	6	Bankbilanzmanagement	+0,5 – 0,7%
3	Wachstum im Kerngeschäft		7	Portfoliobereinigung	
4	Web3-Technologien	+0,5 – 0,7%	8	Zügige Konsolidierung	+1,2 – 1,4%

Quelle: Bain & Company

Zügige Konsolidierung: Der Charme von Skalenvorteilen

Im Wettbewerb mit ausländischen Instituten haben Deutschlands Banken seit jeher einen „Heimnachteil“: Der hiesige Markt ist stark fragmentiert. Verteidiger des Status quo haben lange Zeit auf die Vorteile der regionalen Verankerung und Kundennähe kleinerer Institute insbesondere aus dem Kreis der Sparkassen und Kreditgenossenschaften verwiesen. Doch vermehrte Zusammenschlüsse gerade in diesen beiden Institutsgruppen zeigen, dass auch größere Häuser die Erwartungen ihrer Kundschaft vor Ort erfüllen können. Die Zahl der Banken in Deutschland ist seit 2010 immerhin um ein Viertel auf nunmehr knapp 1.440 gesunken. Über Kreditgenossenschaften und Sparkassen hinaus gab es auch bei Privatbanken, Spezialfinanzierern und Realkreditinstituten zahlreiche Übernahmen und Fusionen.

Was noch fehlt, sind größere Zusammenschlüsse über die Grenzen von Institutsgruppen oder sogar Ländern hinweg. Zum Teil lässt sich dies mit regulatorischen Hürden begründen. Doch es fehlt den jeweiligen Eigentümern meist auch an Entschlossenheit, mit der Aufgabe der Selbstständigkeit die Rentabilität zu stärken und mit einem größeren Leistungsspektrum den Service zu optimieren. Entschlossenheit aber ist nötig, wenn Banken in den kommenden Jahren tatsächlich ihre Rendite in die Nähe der Eigenkapitalkosten bringen wollen.

Den Wettbewerb hinter sich lassen und die Rendite erhöhen

In Kombination ermöglichen es die hier vorgestellten Maßnahmen, branchenweit mittelfristig eine Eigenkapitalrendite von 7 bis 9 Prozent zu erwirtschaften. In den vergangenen Jahren haben Deutschlands Banken ihren Mut zur Veränderung bereits bewiesen. Nun ist es an der Zeit, den nächsten Schritt zu gehen und noch konsequenter neue Märkte zu erschließen, innovative Technologien zu nutzen und alte Zöpfe abzuschneiden. Im Angesicht des perfekten Sturms scheint dies auf den ersten Blick eine risikobehaftete Strategie zu sein. Doch tatsächlich bieten die aktuellen Turbulenzen die Chance, den Wettbewerb hinter sich zu lassen. In schwierigem Fahrwasser vergrößern sich wie bei einer Regatta die Abstände zwischen den Führenden und dem Feld, in der Folge wird sich die Konsolidierung im deutschen Bankenmarkt beschleunigen. Wer die Segel richtig setzt, wird in den kommenden Jahren zu den Gewinnern am Markt gehören – mit höheren Erträgen, niedrigeren Kosten und einer Rendite, die zumindest oberhalb der Kapitalkosten liegt.

Über die Studie

Zum achten Mal wertet Bain & Company die Bilanz- und GuV-Strukturen der deutschen Kreditinstitute aus, von denen es 2021 hierzulande noch knapp 1.440 gab. Die Experten nutzen dazu Zeitreihen der Deutschen Bundesbank und 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 64 Büros in 39 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. 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 • 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