



# **Margenstark, risikoarm und kundennah: Die Renaissance des Transaction Bankings**

Von Dr. Dirk Lubig und Dr. Olaf Wandhöfer

**BAIN & COMPANY**

**Die Autoren**

**Dr. Dirk Lubig** ist Partner bei Bain & Company in München und spezialisiert auf die Beratung von Banken und Versicherungen. Er hat langjährige internationale Erfahrung in der Entwicklung und Umsetzung von Kunden- und Wachstumsstrategien, Vertriebskanalstrategien sowie Reorganisations- und Transformationsprogrammen. Nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann studierte Dirk Lubig Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln und promovierte dort im Anschluss mit Forschungsaufenthalt an der Harvard Business School.

**Dr. Olaf Wandhöfer** ist Partner bei Bain & Company in München. Seine Beratungsschwerpunkte im Bankenbereich sind Corporate & Investment Banking, Corporate Finance und Back Office. Von 2007 bis 2011 arbeitete er als Managing Director bei der UniCredit Gruppe und bekleidete verschiedene Führungspositionen in den Bereichen Corporate & Investment Banking sowie Corporate Center. Davor war Olaf Wandhöfer bereits zehn Jahre Berater bei Bain – zuletzt als Partner. In dieser Zeit hat er vor allem Kunden aus den Bereichen Telekommunikation, Medien und Technologie beraten. Olaf Wandhöfer hat Chemie an der Universität Bonn studiert und war Stipendiat der Studienstiftung des deutschen Volkes.

**IMPRESSUM**

Herausgeber:  
Bain & Company  
Germany/Switzerland, Inc.

Kontakt:  
Pierre Deraëd  
Marketing Director  
Tel. +49 89 5123 1330

Leila Kunstmann-Seik  
PR/Marketing Manager  
Tel. +49 89 5123 1246

**Gestaltung:** ad Borsche GmbH, München  
**Druck:** Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2011 Bain & Company, Inc.  
All rights reserved.

**Inhalt**

<b>Executive Summary</b>	<b>4</b>
<b>1 Warum Transaction Banking so attraktiv ist</b>	<b>6</b>
<b>2 Die neuen Rahmenbedingungen im Transaction Banking werden den Profit Pool verändern</b>	<b>10</b>
Globalisierung: Auch Mittelständler überschreiten Landesgrenzen	10
Preisdruck: Die geringe Wechselbereitschaft der Kunden stabilisiert das Geschäft	10
Ausbau des Angebots: Kunden fordern Dienstleistungen aus einem Guss, keine reinen Produkte	11
IT: Investitionen steigen um bis zu sieben Prozent pro Jahr	13
Wettbewerb: Nicht-Banken greifen an	15
Basel III: Zusätzliche Belastungen in Sicht	16
<b>3 Auf Dauer erfolgreich im Transaction Banking: Über welche strategischen Optionen Finanzinstitute verfügen</b>	<b>18</b>
Leistungsversprechen: Anpassung des Geschäftsmodells	18
Leistungserfüllung: Die wichtigsten internen Weichenstellungen	19
Leistungsentwicklung: Die passende Organisation und Steuerung	21
<b>Fazit: Kerngeschäft Transaction Banking</b>	<b>22</b>

## Margenstark, risikoarm und kundennah: Die Renaissance des Transaction Bankings



Das Transaction Banking hat seit der Finanzkrise im Jahr 2008 eine regelrechte Renaissance erfahren, denn es lieferte selbst in der Krise stabile Erträge und Gewinne. Große Banken versuchen deshalb ihre Marktstellung im Transaction Banking aggressiv auszubauen. Aber auch regional tätige Institute können mit einer zielgerichteten Strategie kontern – doch die Zeit drängt.

### Executive Summary

Die Entspannungsphase war kurz: Nur drei Jahre nach der letzten globalen Krise steht die Ertragskraft des Finanzsektors erneut unter Druck: Eurokrise und Konjunkturlaute schwächen insbesondere das Investment und Corporate Banking. In den kommenden Jahren dürfte zudem die anstehende Regulierung im Bankensektor die Profitabilität von risikoreicheren Geschäften beträchtlich schmälern. Aus diesen Gründen besinnen sich Banken auf traditionelle, vermeintlich konservative Geschäftsfelder, wozu auch das Transaction Banking zählt.

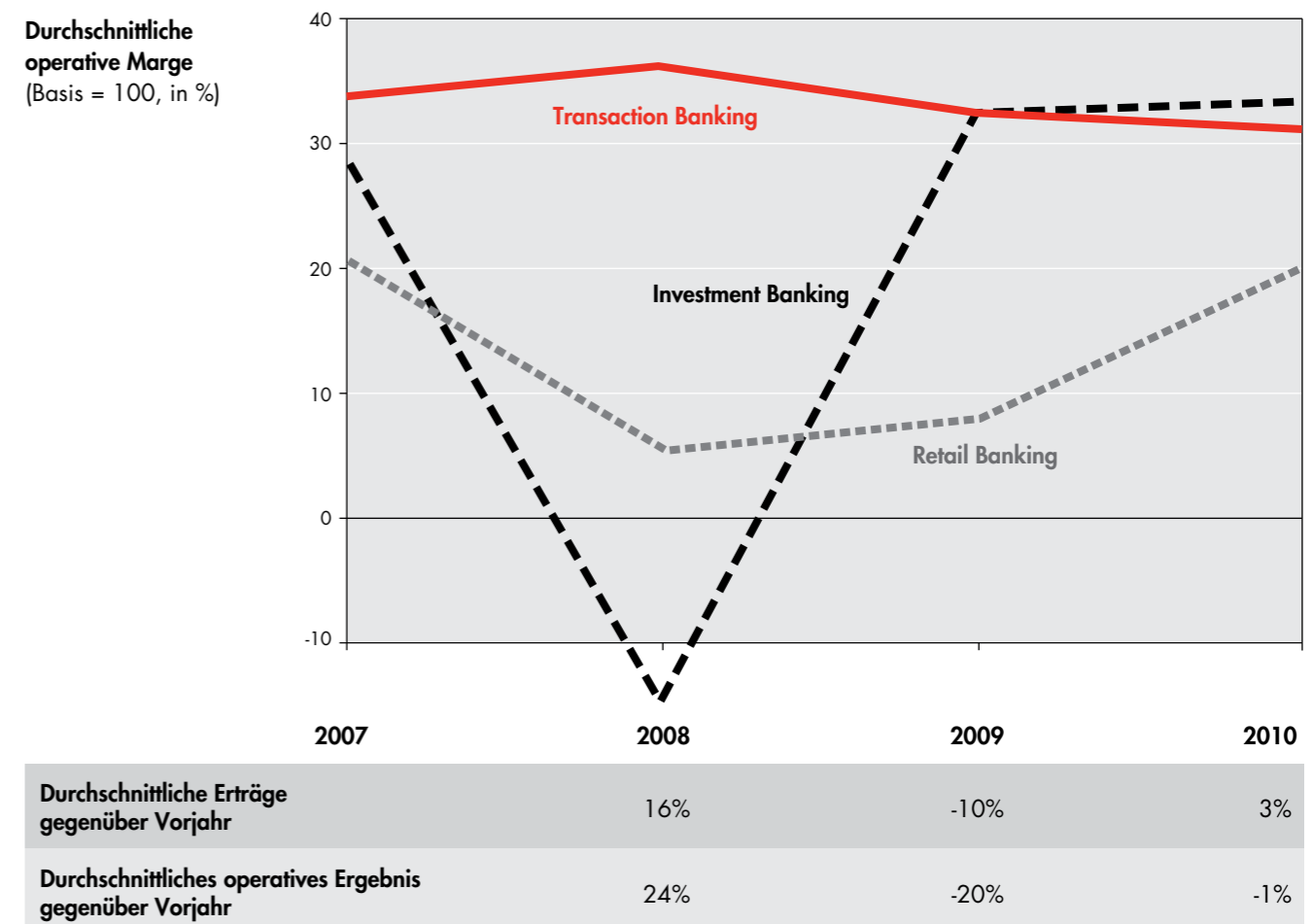
Die entscheidenden Gründe dafür lassen sich kurz und knapp zusammenfassen: Transaction Banking ist risikoarm, margenstark und kundennah.

- **Risikoarm:** Den Großteil ihrer Einnahmen in diesem Geschäft erwirtschaften die Kreditinstitute mit Zinsen und Gebühren. Dafür müssen sie kein oder nur sehr wenig Eigenkapital vorhalten, was wiederum die Profitabilität erhöht.
- **Margenstark:** Im Transaction Banking verdienen Finanzinstitute attraktive, stabile Margen, die nicht zyklisch sind. Die fünf führenden Anbieter in diesem Markt erwirtschafteten ungeachtet der weltweiten Finanzkrise von 2008 bis 2010 eine operative Marge von 30 Prozent und mehr (Abb. 1).
- **Kundennah:** Noch mehr als das Kreditgeschäft bietet der Zahlungsverkehr vielfältige Interaktionen und Kontaktmöglichkeiten mit Geschäftskunden und damit eine ideale Plattform zur intensiven Beziehungspflege und Kundenbindung.

Umso erstaunlicher ist es, dass das Transaction Banking lange Zeit im Schatten anderer Geschäftsfelder stand. Doch insbesondere in den letzten 12 bis 18 Monaten versuchten viele Banken, ihre Marktposition in diesem Geschäftsbereich aggressiv auszubauen – allen voran die Citigroup, J.P. Morgan, HSBC, Deutsche Bank und Standard Chartered, die zuvor schon zu den „Big Five“ in diesem Markt zählten. Die bevorstehende Neuordnung bietet aber auch Chancen für regionale Champions, wie SEB, Commerzbank oder HVB/UniCredit, die vor allem bei mittelständischen Betrieben präsent sind.

Die Studie „Margenstark, risikoarm und kundennah: Die Renaissance des Transaction Bankings“ erläutert die Hintergründe, skizziert die neuen Rahmenbedingungen und zeigt die strategischen Optionen auf, die Finanzinstitute haben, um ihre Position in diesem attraktiven Markt zu verteidigen oder gar auszubauen. Denn angesichts hoher operativer Margen und eines geringen Risikoprofils lohnt es sich, in dieses Geschäftsfeld zu investieren. Denn in keinem anderen Bereich lassen sich Kunden – mit Ausnahme des Kreditgeschäfts – so effektiv und nachhaltig über Jahre hinweg an ein Institut binden.

Abb. 1: Attraktive Margen im Transaction Banking – auch in der Finanzkrise



Quelle: Geschäftsberichte Citigroup, Deutsche Bank, Royal Bank of Scotland, J.P. Morgan; Bain-Analyse

# 1 Warum Transaction Banking so attraktiv ist

Transaction Banking zählt derzeit zu den Hot Topics in der Finanzwelt – und das zu Recht: Wer Marktgröße, Profitabilität, strategische Relevanz und Wettbewerbssituation analysiert, erkennt, welche Potenziale sich im Transaction Banking erschließen lassen.

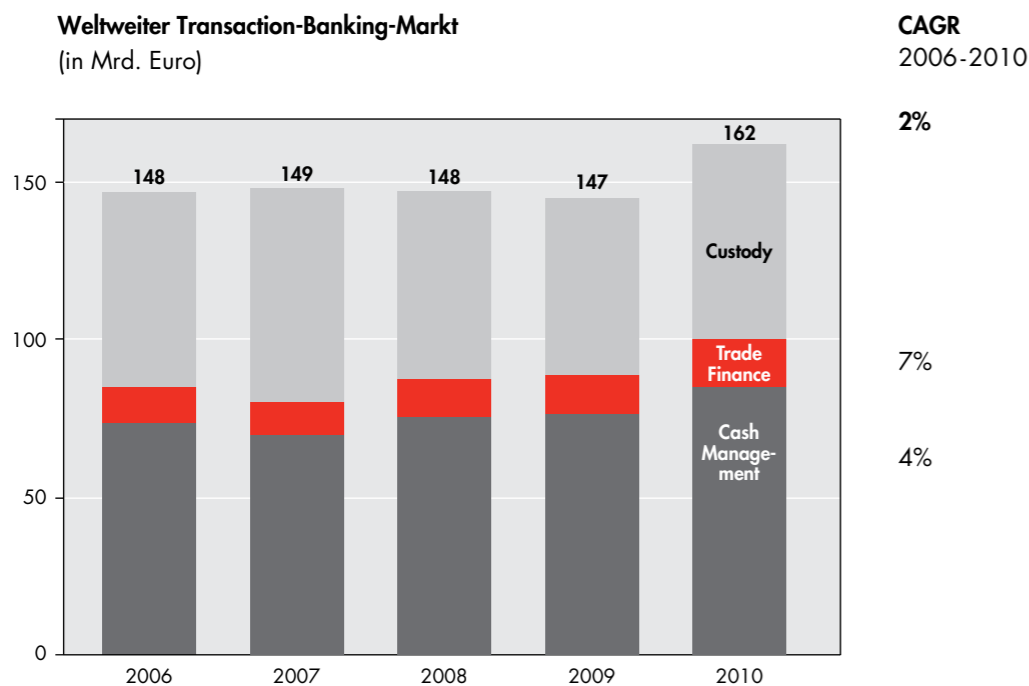
## 160 Milliarden Euro Erträge pro Jahr – Tendenz steigend

Drei große Bereiche prägen das Transaction Banking: Cash Management, Trade Finance und Custody. Insgesamt erlösten Banken 2010 nach Schätzungen von Bain & Company in diesen drei Geschäftsfeldern weltweit rund 160 Milliarden Euro. Da Custody (Wertpapierdepotgeschäft) besonderen Spielregeln unterliegt und von Spezialisten wie StateStreet und BNY Mellon dominiert wird, konzentriert sich die vorliegende Studie auf die Bereiche Cash Management (Zahlungsverkehr) und Trade Finance (Handelsfinanzierung) – zwei klassische Betätigungsfelder von Universalbanken.

Deren Attraktivität offenbart ein Blick auf die Wachstumsraten: Sowohl im Cash Management als auch im Trade Finance erwirtschaften Finanzinstitute seit Jahren steigende Erträge. Von 2006 bis 2010 lag die durchschnittliche Wachstumsrate trotz Finanzkrise bei vier Prozent im Cash Management und bei sieben Prozent im Trade Finance. Zudem profitierte das Geschäft mit Akkreditiven, Factoring & Co. in besonderem Maß von der Globalisierung der Geldströme (Abb. 2).

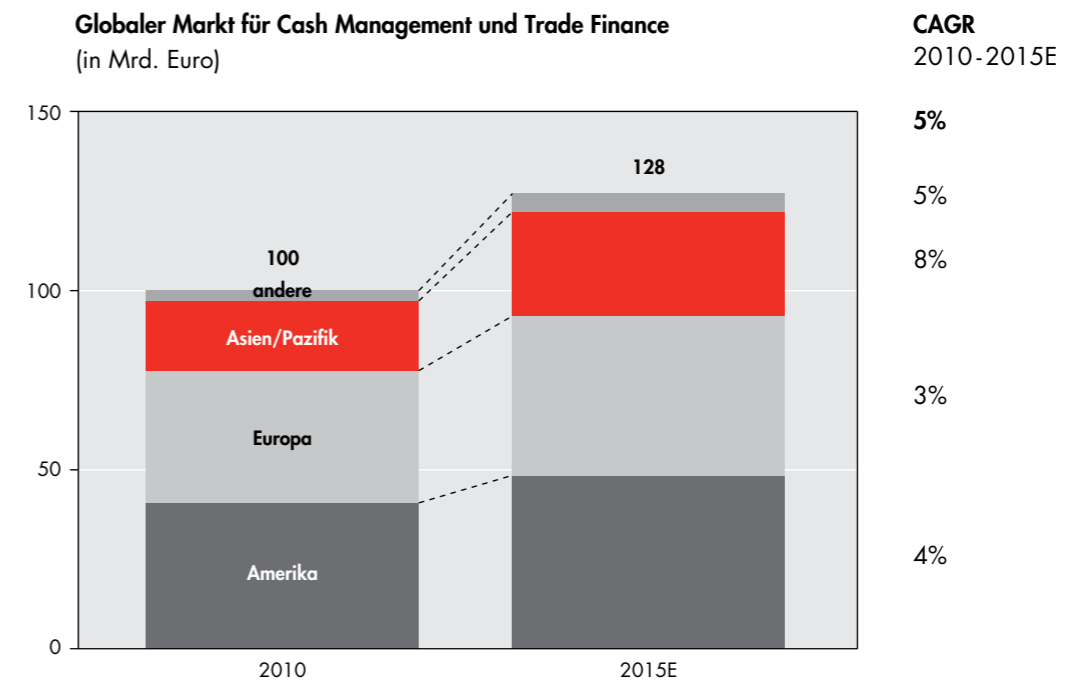
Auch in den kommenden Jahren wird sich dieses Wachstum fortsetzen: Bain erwartet, dass das Marktvolumen bis 2015 um mehr als ein Viertel auf 128 Milliarden Euro steigen wird (Abb. 3). Der europäische Markt wird mit drei Prozent und der nordamerikanische mit vier Prozent wachsen, in Asien erwartet Bain sogar ein jährliches Wachstum von acht Prozent.

Abb. 2: Auf Wachstumskurs – Erträge im weltweiten Transaction Banking



Quelle: Morgan Stanley, J.P. Morgan, Citigroup, Geschäftsberichte, EBV jährliche Cash-Management-Befragung, SunTrust, Bain-Analyse

Abb. 3: Wachstum auf allen Kontinenten



Quelle: Deutsche Bank, J.P. Morgan, Citigroup, Geschäftsberichte, Experteninterviews, Bain-Analyse

Noch dominieren Unternehmen aus Europa und Nordamerika den Markt: 80 Prozent des Zahlungsverkehrs werden im Euro- und Dollarraum abgewickelt. In der Handelsfinanzierung ist dieser Anteil etwas geringer, doch weit mehr als die Hälfte der Erträge entfällt auch hier auf die traditionellen Handelsgrößmächte USA, Deutschland und Großbritannien. Für deutsche Banken erwies sich das Transaction Banking gerade in Krisenzeiten als wichtige Ertragsquelle: 2009 erlösten sie in diesem Geschäftsfeld sieben Milliarden Euro, nur im Kreditgeschäft erzielten die Finanzinstitute höhere Erträge.

### Stabile und vor allem krisenfeste Margen

Im Transaction Banking können Finanzinstitute attraktive Margen erwirtschaften: Die operative Marge der „Big Five“ liegt zwischen 23 und 48 Prozent (Abb. 4). Diese hohe Marge ist bei den großen Anbietern insbesondere durch Skaleneffekte begründet. Unabhängig davon füh-

ren geringe Risikokosten generell zu einer hohen Profitabilität. In Zeiten hoher EONIA-Zinssätze profitieren Banken überdies von den Einlagen auf den Konten, die sie im Rahmen des Cash Managements verwalten.

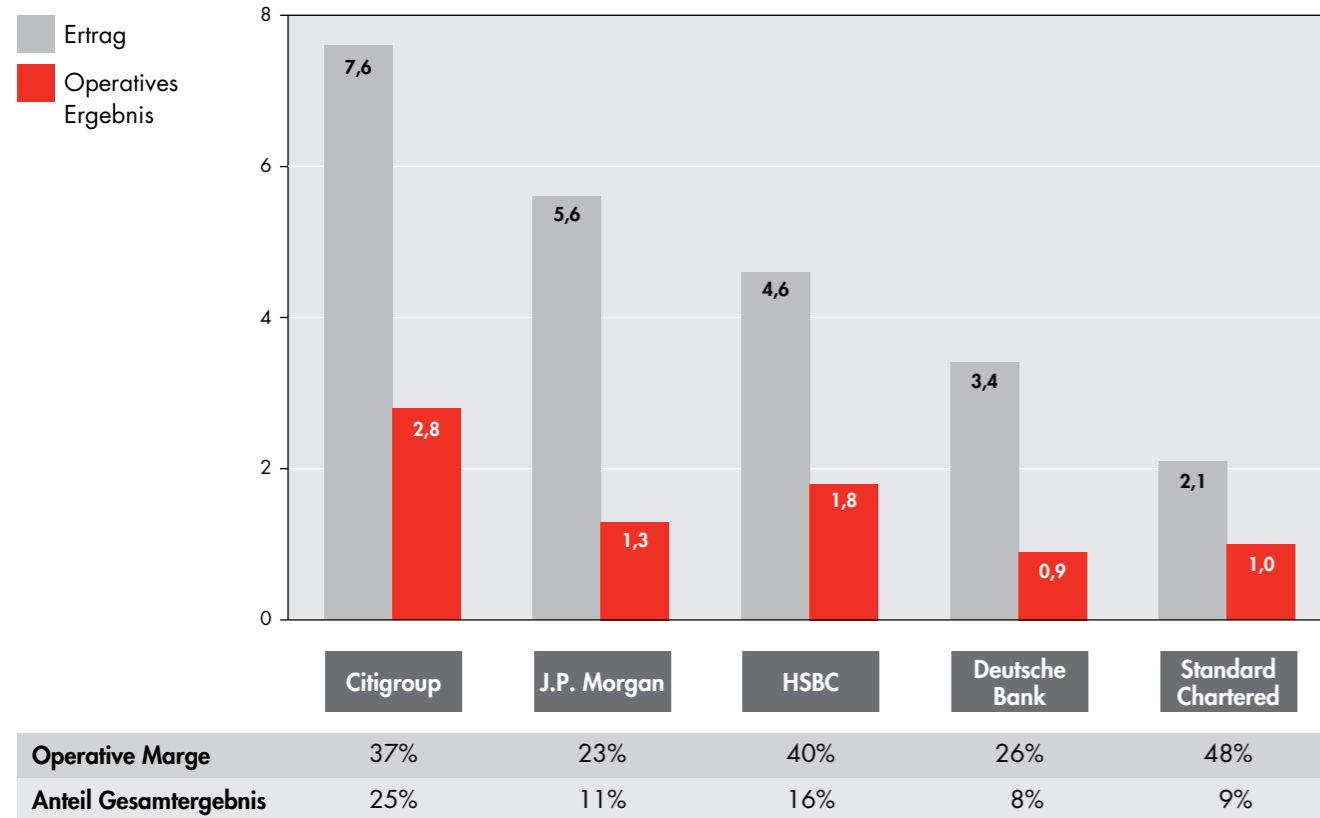
Die Attraktivität des Transaction Banking unterstreicht eine Gegenüberstellung von Erträgen und operativen Gewinnen der fünf großen Anbieter: Citigroup, Deutsche Bank, HSBC, J.P. Morgan und Standard Chartered erzielten von 2008 bis 2010 durchschnittlich zwölf Prozent ihrer Erträge im Transaction Banking und erwirtschafteten damit 23 Prozent ihres operativen Ergebnisses.

### Strategische Relevanz: Der kurze Draht zum Kunden

Es sind jedoch nicht nur die beschriebenen interessanten wirtschaftlichen Aspekte, die zu einer Renaissance des Transaction Bankings führen. Hinzu kommt, dass eine reibungslose Abwicklung ein- und ausgehender Rech-

Abb. 4: Globale Finanzinstitute erwirtschaften attraktive Margen

Ertrag und operatives Ergebnis der weltweiten Top-Spieler im Transaction Banking (2010, in Mrd. Euro)



Quelle: Factiva, Bain-Analyse

nungen sowie eine intelligente Finanzierung von Import und Export, Geschäftskunden in hohem Maß an ein Finanzinstitut binden. Für die Bank hat diese Art der Zusammenarbeit drei entscheidende Vorteile:

- **Ausbau des Handelsgeschäfts:** Rund 20 Prozent des Handelsgeschäfts sind durch das Transaction Banking getrieben. Dabei reicht das Spektrum von der Abwicklung von Trade-Finance-Deals bis hin zur Nutzung von Geldmarktfonds und anderen Wertpapieren im Rahmen des täglichen Cash Managements.

- **Neue Chancen für Cross-Selling:** Im Cash Management arbeiten Finanzinstitute eng mit Treasurern zusammen und kennen deren Bedürfnisse sehr genau. Das eröffnet erhebliche Potenziale für den Verkauf zusätzlicher Produkte, wie zum Beispiel längerfristige Kredite oder Geschäfte zur Absicherung offener Fremdwährungsforderungen.

- **Minimierung des Risikos:** Wer als Bank die täglichen Zahlungsströme eines Unternehmens verfolgt, kann dessen Risikosituation wesentlich besser einschätzen und das Risiko dieser Kundenbeziehung besser managen.

Eine Bankverbindung ist nicht genug

Wachstum, Profitabilität, Kundenbindung: All diese Vorteile haben global agierende Finanzinstitute bereits im Blick, wenn sie danach streben, ihr Transaction Banking auszubauen und damit die traditionelle Arbeitsteilung aufzubrechen. Über Jahre konzentrierten sich die Banken weltweit vor allem auf globale Industrie- und Dienstleistungskonzerne. Noch erwirtschaftet die Citigroup zum Beispiel rund 90 Prozent der Erträge mit ihren 3.000 Top-Kunden, die pro Jahr im Durchschnitt knapp vier Millionen Euro für Cash-Management- und Trade-Finance-Dienste zahlen.

Doch zunehmend rückt der Mittelstand ins Visier der globalen Marktführer. Da immer mehr mittelständische Unternehmen global agieren, steigt deren Bedarf an globalen Lösungen. Ferner suchen weltweit tätige Banken nach neuen Wachstumsfeldern jenseits der Großkunden. Mit diesem Ansatz treten die großen Finanzinstitute in Konkurrenz zu regionalen Champions, die bislang das Cash Management für die meisten Mittelständler abwickelten.

Bis jetzt nutzen nur wenige Treasurer die neue Wettbewerbssituation, um ihre Bank zu wechseln. Die Mehrzahl integriert stattdessen zusätzliche Angebote in ihr Portfolio – gerade in den Schwellenländern. Unternehmen arbeiten im weltweiten Finanzverkehr häufig mit mehreren, teilweise bis zu fünf Finanzinstituten zusammen. Dafür gibt es drei wesentliche Gründe:

- **Regionale Unterschiede:** In den drei großen Wirtschaftsregionen Asien, Europa und Nordamerika folgt das Cash Management unterschiedlichen Gesetzen. Während in Europa das Einlagengeschäft dominiert, nutzen Amerikaner erheblich stärker Geldmarktfonds. Unternehmen schätzen deshalb den Rat einer ortskundigen Bank.
- **Bewusste Diversifikation:** Die Finanzkrise hat das Vertrauen in Banken erschüttert. Ähnlich wie im Einkauf verringern viele Unternehmen daher auch im Finanzbereich ihre Abhängigkeit von einem Lieferanten. Die Unternehmen sind nicht mehr bereit, alle Geschäfte durch eine Bank betreuen zu lassen.
- **Fehlende Angebote:** Bislang fehlen wirklich globale Angebote, die die Bedürfnisse der Unternehmen auf allen Kontinenten gleichermaßen abdecken. Aus diesem Grund setzen die meisten Unternehmen noch auf regionale Anbieter und nehmen den zusätzlichen Aufwand in Kauf, der ihnen durch das Management mehrerer Bankbeziehungen entsteht.

Die Expansion der globalen Finanzinstitute bleibt jedoch eine Gefahr für regionale und nationale Anbieter. Um sich in diesem Umfeld strategisch richtig zu positionieren, müssen regional tätige Banken sehr genau verstehen, welche Veränderungen derzeit den Markt beeinflussen.

## 2 Die neuen Rahmenbedingungen im Transaction Banking werden den Profit Pool verändern

Die globale Finanzkrise führte zu einer Rückbesinnung der Banken auf traditionelle und risikoärmere Geschäftsfelder, wozu auch der Zahlungsverkehr und die Handelsfinanzierung zählen. Doch das Transaction Banking steht vor einem grundlegenden Wandel. Bain stellt sechs zentrale Entwicklungen vor, die Banken beachten sollten, wenn sie in diesem Wachstumsmarkt weiter erfolgreich agieren wollen.

### Globalisierung: Auch Mittelständler überschreiten Landesgrenzen

Die internationalen Verflechtungen nehmen zu: Bis 2012 dürfte das Volumen der Exporte weltweit auf 18 Billionen Euro steigen. Gleichzeitig investieren Unternehmen von Jahr zu Jahr höhere Beträge jenseits ihres Heimatmarkts.

In der Folge verschieben sich Zahlungsströme und selbst die Ansprüche kleinerer Betriebe an das Transaction Banking verändern sich. Das gilt vor allem mit Blick auf China, die dynamischste Volkswirtschaft der Welt und gleichzeitig wichtigster Absatzmarkt für immer mehr Unternehmen. Das Volumen grenzüberschreitender Zahlungen von und nach China wächst derzeit um 20 Prozent pro Jahr.

Im Reich der Mitte ebenso wie in anderen Schwellenländern wickelt die Mehrzahl der Unternehmen ihren Zahlungsverkehr mit Finanzinstituten vor Ort ab. Insgesamt setzen drei Viertel aller Geschäftskunden im Cash Management auf lokale und regionale Autonomie, mit unterschiedlicher Intensität. Lediglich ein Viertel hat bereits globale Strukturen etabliert (Abb. 5).

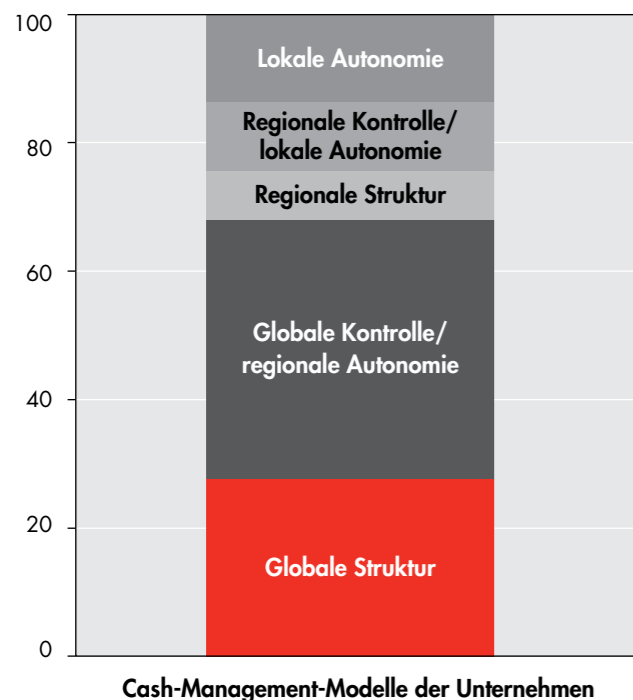
Auch die Zukunft gehört nach Bain-Analysen dem regionalen Cash Management. Für Finanzinstitute bedeutet das vor allem: Wer in Europa stark ist, sollte seine Position dort ausbauen und sich als der bevorzugte Ansprechpartner für Unternehmen etablieren, die ihrerseits im größten Handelsraum der Welt Geschäfte abwickeln wollen. Lokale Vorreiter wie die UniCredit haben bereits in vielen wichtigen europäischen Märkten wie Deutschland, Italien oder Polen eine starke Position aufgebaut. Eine Alternative zu dieser Expansion aus eigener Kraft sind Kooperationen mit lokalen Champions in den großen EU-Staaten.

### Preisdruck: Die geringe Wechselbereitschaft der Kunden stabilisiert das Geschäft

Der verschärfte Wettbewerb im Transaction Banking erhöht den Preisdruck bei Standardprodukten. Europäische Banken stellt das vor eine schwere Entscheidung, denn sie müssen investieren, um die neuen Anforderungen der staatlichen oder suprastaatlichen Regulierer zu erfüllen.

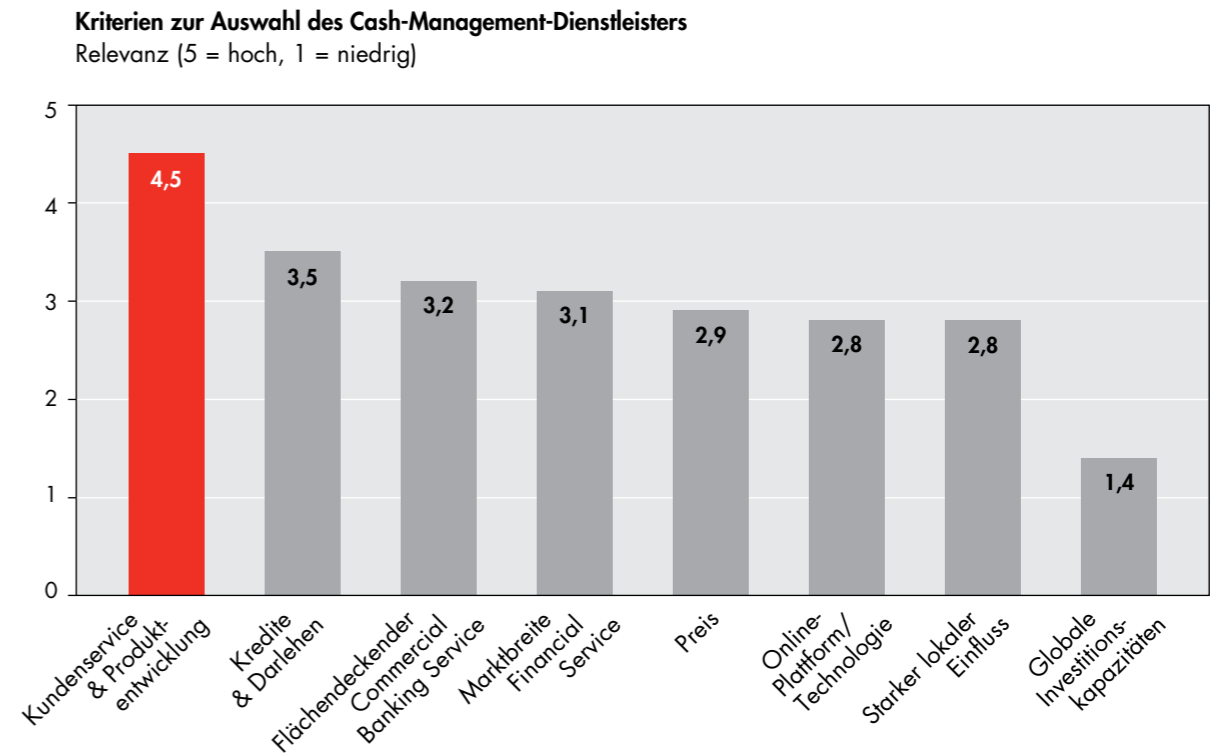
Ein zentrales Thema bei dieser Entwicklung ist die Einführung von SEPA, der Single Euro Payment Area. Bain geht davon aus, dass durch europaweit einheitliche Über-

Abb. 5: Die meisten Unternehmen setzen auf regionale Autonomie bei globaler Kontrolle



Quelle: Euromoney Cash Management Market Research; J.P. Morgan Chase Global CM Research, Bain-Analyse

Abb. 6: Für Unternehmen zählen in erster Linie Service und Produktentwicklung



Quelle: J.P. Morgan Chase Cash Management Marktumfrage, n=339; Experteninterviews

weisungszahlungen bis zu 70 Prozent der Umsätze im Cash Management gefährdet sein könnten. Dennoch werden die Banken die geforderten Investitionen selbst schultern müssen und können diese nicht vollständig an ihre Kunden weitergeben, selbst wenn der Umsatzrückgang doch erheblich geringer ausfallen sollte als prognostiziert.

Allerdings ist die Preissensibilität vieler Kunden längst nicht so ausgeprägt, wie zahlreiche Banken vermuten. Für die Mehrheit der Unternehmen sind Kundenservice und Produktentwicklung mit Abstand die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl ihrer Bank für die erforderlichen Geschäfte im Transaction Banking – nicht der Preis (Abb. 6). Erschwerend kommt für viele Unternehmen ein weiterer Faktor hinzu: Sie wechseln nur ungern ihren Cash-Management-Partner, wenn sämtliche

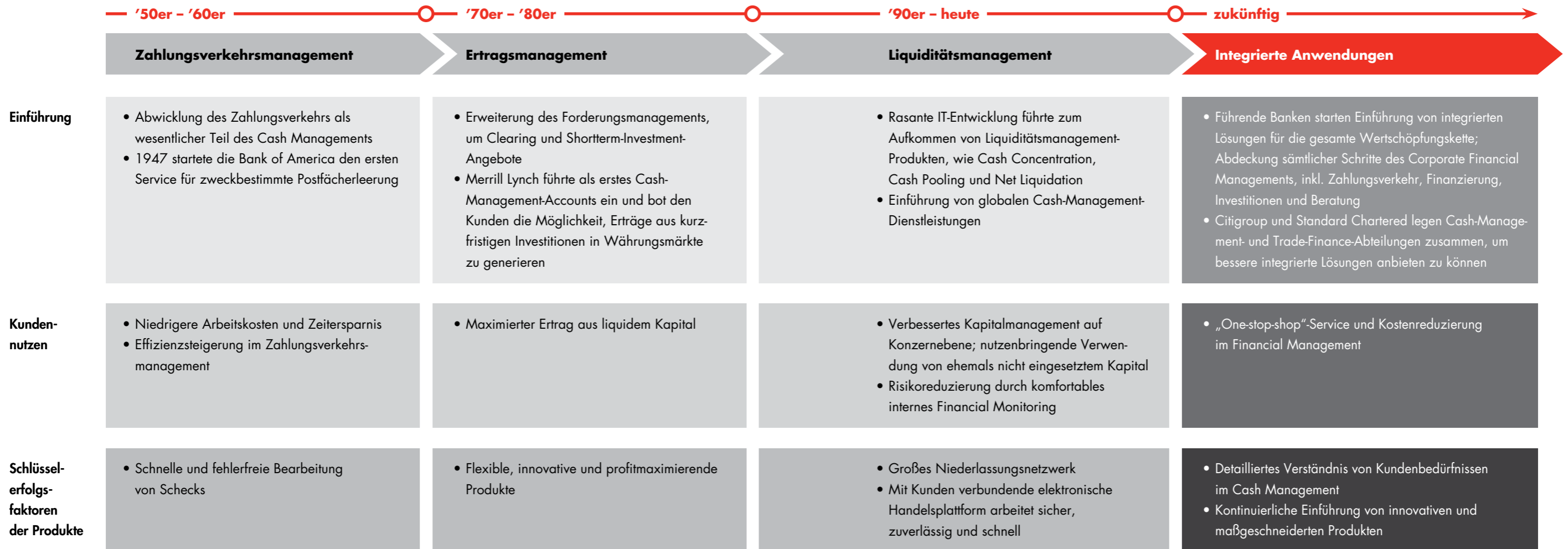
Prozesse eingespielt sind. Solange bei der Hausbank das Gesamtpaket stimmt, ist der Preis für eine einzelne Dienstleistung nachrangig.

### Ausbau des Angebots: Kunden fordern Dienstleistungen aus einem Guss, keine reinen Produkte

Seit dem zweiten Weltkrieg durchlief das Transaction Banking drei Entwicklungsphasen. In den 1950er und 60er Jahren bestand die wesentliche Dienstleistung einer Bank im Zahlungsverkehrsmanagement – also der schnellen und fehlerfreien Bearbeitung von Zahlungseingängen, allen voran Schecks.

In den 1970er und 80er Jahren erweiterte sich das Leistungsspektrum. Kunden erwarteten mehr Produkte, so dass sie ihre Erträge auch aus kurzfristig verfügbarem Ka-

**Abb. 7: Nach Jahrzehnten der Produktentwicklung liegt die Zukunft in integrierten Cash-Management-Anwendungen**



Quelle: Experteninterviews, Bain-Analyse

capital maximieren konnten. Banken reagierten mit Angeboten wie Geldmarktfonds und Fremdwährungsanlagen. Die fortschreitende Digitalisierung bot ab den 1990er Jahren neue Möglichkeiten im Transaction Banking. Konzerne nutzten im Rahmen des Liquiditätsmanagements Instrumente wie Cash Pooling und Cash Concentration, um ihre Erträge aus kurzfristigen Finanzanlagen länderübergreifend zu steigern. Banken etablierten darüber hinaus elektronische Handelsplattformen und steigerten so die Effizienz der Prozesse noch einmal erheblich.

Nach Überwindung der weltweiten Finanzkrise beginnt jetzt die vierte Phase. Im Mittelpunkt stehen integrierte Lösungen unter dem Schlagwort Corporate Financial Management. Banken decken hierbei im Idealfall die gesamte Wertschöpfungskette ab – vom Zahlungsverkehr über die Finanzierung von Investitionen bis zur Beratung. Konsequenterweise legen erste Häuser wie die Citigroup oder Standard Chartered ihre Cash-Management- und Trade-Finance-Abteilungen zusammen (Abb. 7).

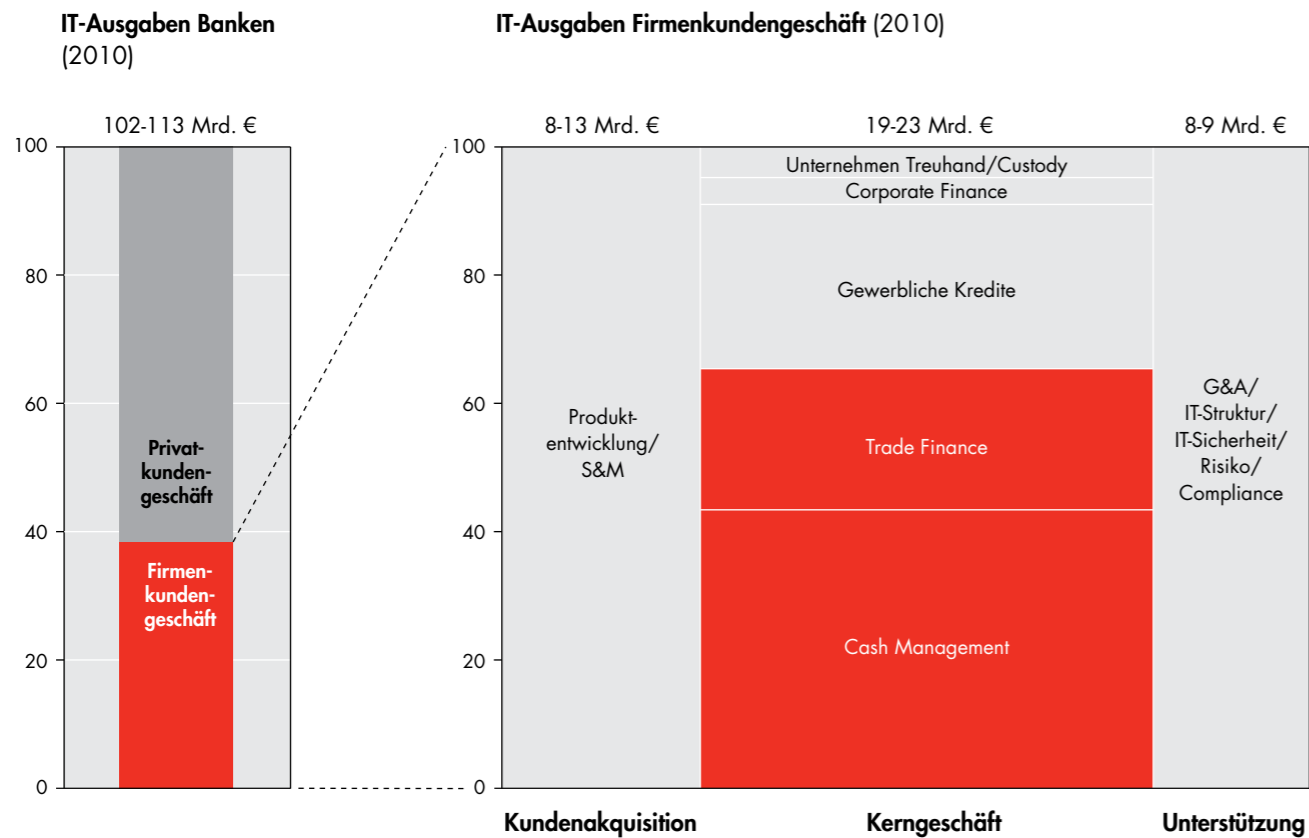
**IT: Investitionen steigen um bis zu sieben Prozent pro Jahr**

Die stetig steigende Nachfrage nach integrierten Lösungen bedeutet für viele Banken, dass sie zukünftig signifikant in ihre IT investieren müssen. Schon heute erfolgt der Zahlungsverkehr in der Regel elektronisch, indem das Gros der Firmenkunden die elektronischen Schnittstellen und Online-Plattformen der Banken nutzt. Deren Funktionalität und Sicherheit entwickeln sich zu

einem Hauptdifferenzierungsmerkmal im Wettbewerb. Die Finanzinstitute investieren entsprechend antizyklisch. Während der Finanzkrise senkten gerade einmal zehn Prozent der Banken ihre IT-Budgets im Transaction Banking, rund die Hälfte stockte das Investitionsbudget sogar noch einmal auf.

Die Anforderungen an diese Plattformen steigen dabei exponentiell. Lösungen, die als führend in ihrem Bereich gelten, umfassen mittlerweile nicht nur das Cash

Abb. 8: Banken investieren in Handelsfinanzierung und Zahlungsverkehr



Quelle: Markttrends: IT-Investitionen im Finanzdienstleistungssektor weltweit, Gartner; Bain-Analyse

Management, sondern auch zahlreiche Trade-Finance-Leistungen wie Devisenhandel, Derivate und Hedgingprodukte. Darüber hinaus erwarten immer mehr Unternehmen, dass sich diese Plattformen mit ERP-Systemen verbinden lassen.

Eine Schlüsselrolle spielt hier SAP: Drei Viertel der Fortune 500-Unternehmen nutzen die komplexe Software der Walldorfer. 2011 startete SAP mit der HSBC ein Pilotprojekt, um ein komplett integriertes System für die Verarbeitung sämtlicher Finanzdaten zu entwickeln. Dieses System kann Transaktionen verschiedener Banken in verschiedenen Regionen über eine Plattform auto-

matisch abwickeln. Auch andere Finanzinstitute werden nicht umhin kommen, Schnittstellen ihrer Plattformen mit den dominierenden ERP-Systemen und integrierte Lösungen wie den von SAP und HSBC entwickelten Prototypen zu schaffen.

Plattformen für das Transaction Banking werden deshalb auch in den kommenden Jahren ein Investitionsschwerpunkt in der Kreditwirtschaft bleiben (Abb. 8). Schon heute geben Banken pro Jahr rund 60 Prozent ihres IT-Budgets für das Kerngeschäft mit Firmenkunden im Cash Management und Trade Finance aus. Das entspricht weltweit elf bis 14 Milliarden Euro jährlich. Und Jahr für Jahr

steigen diese Investitionen um sechs bis sieben Prozent. Wer hier nicht mithalten kann, läuft Gefahr, dass Kunden früher oder später zu Wettbewerbern mit schnelleren und innovativeren Online-Plattformen wechseln.

**Wettbewerb: Nicht-Banken greifen an**

Die Digitalisierung des Transaction Bankings schafft neue Möglichkeiten für Nicht-Banken, gezielt innovative Produkte anzubieten und damit eine Disintermediation

der Wertschöpfungskette herbeizuführen. Dadurch treten neue Wettbewerber auf den Plan. Besonders in den folgenden fünf Bereichen werden die Aktivitäten neuer Marktteilnehmer deutlich (Abb. 9).

- **Neue Plattformen für den Zahlungsverkehr:** Unternehmen wie PayPal ermöglichen internationale Transfers unter Ausschluss von Banken. Plattformen wie Envoy erlauben sogar den Zugriff auf 200 verschiedene elektronische Zahlungsformen mit einem

Abb. 9: Nicht-Banken bedrängen Banken im Transaction Banking

		Trade Finance					Cash Management					
		Garantien	Letter of credit	Dokumenteninkassi	Supply Chain Solutions	Factoring	Zahlung & Forderungen	Balance Reporting	Payroll Solutions	Liquiditätsprognose	Zinskompensation	Sweeping (Inland)
Netzwerkspieler	Envoy	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	PayPal	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Anbieter für Banken	Swift	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Trade Card	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Technologie-/Systemanbieter	SAP	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Anbieter von Lösungen für Lieferketten	UPS Capital	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	GSCF	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Spezialisierte Finanzdienstleister	Rosemount Capital	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	GE Capital	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Quelle: Unternehmenswebseiten, Jahresberichte, Bain-Analyse



Klick. Bislang nutzen vor allem kleinere technikaffine Unternehmen die neuen Möglichkeiten. Doch auch größere Mittelständler dürften auf Dauer nicht abgeneigt sein, ihren internationalen Zahlungsverkehr kostengünstiger abzuwickeln.

- **Bestehende Plattformen verkürzen Wertschöpfungskette:** Anbieter wie die weltweit tätige SWIFT – ein Zusammenschluss von mehr als 9.000 Finanzinstituten – bieten Möglichkeiten, Transaktionen direkt zwischen zwei Parteien abzuwickeln. Die Rolle der Bank als Intermediator entfällt, und damit auch ihre Möglichkeit, Gebühren zu erheben. Bisher konzentrieren sich Anbieter wie SWIFT überwiegend auf kleinere Unternehmen – die Frage ist: Wie lange noch?
- **IT-Anbieter erweitern ihre Wertschöpfungskette zu Lasten der Banken:** Softwarehäuser wie SAP und Oracle integrieren Treasury-Funktionen in ihr Leistungsspektrum. Ihre Lösungen für bessere Berichterstattung ermöglichen den Unternehmen Echtzeitanalysen ihrer liquiden Mittel zur Optimierung ihrer Anlagen. Bislang liefern Banken diese Werkzeuge und differenzieren sich so im Wettbewerb.
- **Logistiker integrieren Finanzierungsleistungen:** Auch aus anderen Branchen droht neuer Wettbewerb. Logistiker wie UPS integrieren beispielsweise Finanzierungsleistungen in ihr Portfolio. Sie profitieren dabei von ihrem umfassenden Verständnis für die Lieferkette ihrer Kunden und bieten Zwischenfinanzierungen und Inkassoleistungen an.
- **Finanzdienstleister setzen auf Nischen im Trade-Finance-Geschäft:** Zahlreiche Finanzdienstleistungsunternehmen nutzen die Vorteile bestehender Regularien und bieten in Schwellenländern alternative Möglichkeiten für die Handelsfinanzierung und die Absicherung von Fremdwährungsgeschäften an. Die Anbieter konzentrieren sich auf Finanztransaktionen in E-Commerce-Netzwerken wie Ariba, wo täglich

rund 100.000 Transaktionen abgewickelt werden. Allerdings handelt es sich hierbei in der Regel um Nischenprodukte.

Nimmt man alle fünf Punkte zusammen, wird deutlich, in welchem Maß die bisherige Position der Finanzinstitute im Transaction Banking gefährdet ist.

**Basel III: Zusätzliche Belastungen in Sicht**

Eigentlich ist Transaction Banking ein risikoarmes Geschäft und sollte von den neuen Basel III-Regularien kaum betroffen sein. Die Analyse des aktuell diskutierten Regelwerks zeigt jedoch, dass es im Trade Finance zu erheblichen Belastungen kommen könnte (Abb. 10).

Basel III wird die Handelsfinanzierung an mehreren Punkten beeinflussen. Zwei Effekte sind besonders hervorzuheben:

- Laut Basel III müssen Banken außerbilanzielle Instrumente wie Kreditbriefe zu 100 Prozent mit Kapital hinterlegen. Das bedeutet eine Verfünfachung der Kapitalanforderungen.
- Da Basel III eine Kapitalrücklage für jedes Finanzierungsinstrument für die Dauer eines Jahres verlangt, verdreifachen sich die durchschnittlichen Kapitalkosten. Denn in der Regel haben solche Instrumente eine Laufzeit von 90 Tagen.

Nach Analysen von Bain & Company könnten diese neuen Rahmenbedingungen zu einem Anstieg der Trade-Finance-Preise um 15 bis 37 Prozent führen. Je nach Zahlungsbereitschaft der Kunden dürfte das zu einem Rückgang des Trade-Finance-Geschäfts um sechs Prozent führen. Die Frage ist, ob der Baseler Ausschuss in diesem Punkt nachhaltig und langfristig genug geplant hat, oder ob aufgrund der hohen Kapitalkosten nicht eine stärkere Differenzierung zwischen Instrumenten zur Finanzierung grenzüberschreitenden Handels und zur Kapitalanlage angebracht wäre.

**Abb. 10: Auswirkungen von Basel III**

Regulatorische Änderungen durch Basel III	Transaction-Banking-Service	
	Cash Management	Trade Finance
<b>Kapital</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdreifachung der Kapitalkosten: Rückstellungen auf Jahresbasis, durchschnittliche Haltedauer Trade-Finance-Instrumente 3 Monate</li> </ul>
<b>Liquidität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung Net Stable Funding Ratio für langfristige Refinanzierung; Faktor von 90% für KMU, 50% für große Unternehmen</li> </ul>	
<b>Leverage</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfünfachung der Kapitalanforderungen für Off Balance Sheet Trade-Finance-Instrumente (z.B. große Unternehmen)</li> </ul>
<b>Auswirkungen auf Banken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wechsel hin zu zentralisiertem und komplett integriertem Liquiditätsmanagement</li> <li>• Bevorzugung von KMU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglicher Preisanstieg bei Trade-Finance-Produkten von 15 bis 37%</li> <li>• 6% Rückgang in Trade Finance</li> </ul>

Geringe Auswirkung
  Mittlere Auswirkung
  Starke Auswirkung

Quelle: Bain & Company

Doch selbst ein schrumpfender Profit Pool in der Handelsfinanzierung schmälert die Attraktivität des Transaction Bankings insgesamt nur marginal: Mehr als 80 Prozent der Erträge entfallen schließlich auf den Zahlungsverkehr. Und dieses gebühren- und zinsbasierte Geschäft ist von den neuen Regularien, wenn überhaupt, nur am Rande betroffen.

### 3 Auf Dauer erfolgreich im Transaction Banking: Über welche strategischen Optionen Finanzinstitute verfügen

Neue Regularien, branchenfremde Wettbewerber und teure IT-Investitionen: Das Transaction Banking steht vor einem tiefgreifenden Wandel. Angesichts der Wachstums- und Margenpotenziale in diesem Umfeld kommt kein Finanzinstitut umhin, die eigene Position in diesem Markt und die strategische Ausrichtung zu überprüfen (Abb. 11).

#### Leistungsversprechen: Anpassung des Geschäftsmodells

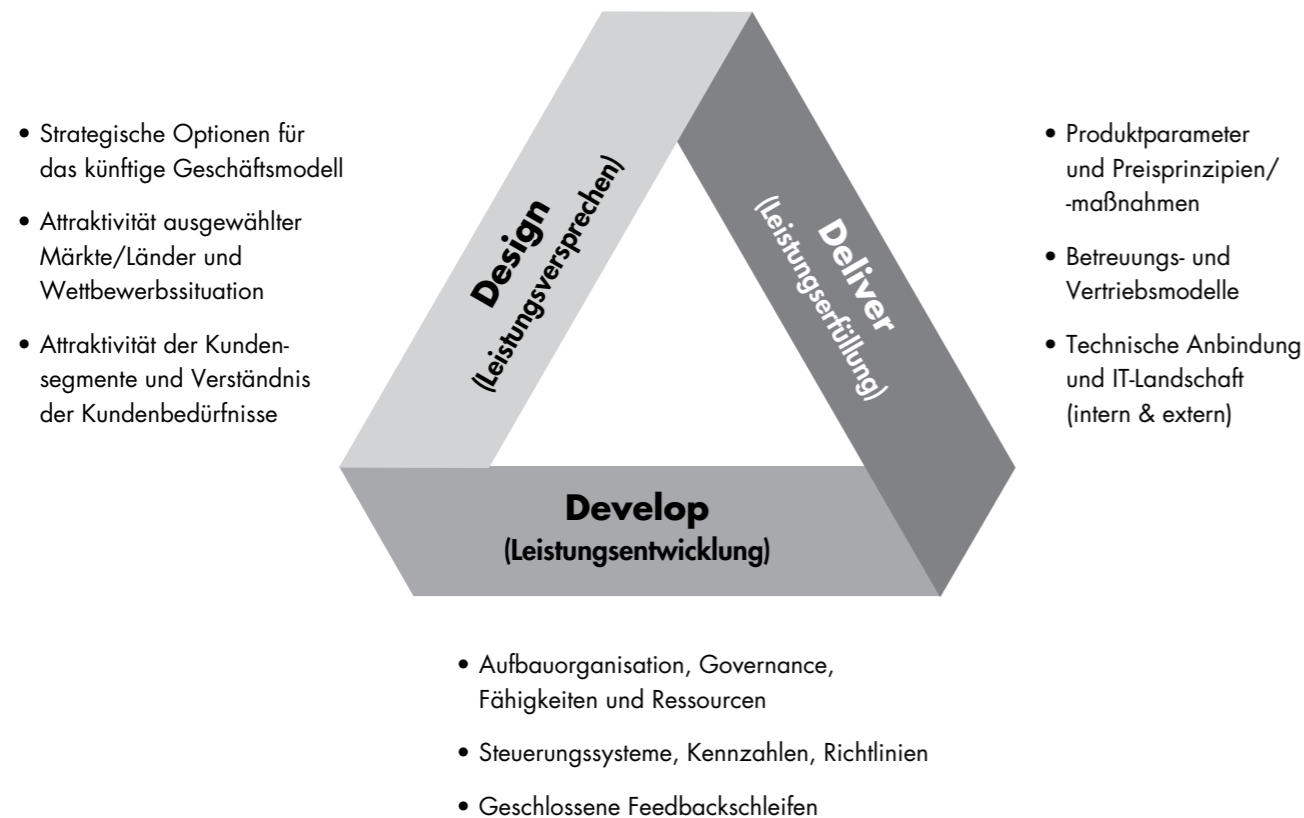
Die Überprüfung der eigenen Marktposition darf sich nicht auf einzelne Themen oder Geschäftsfelder beschränken. Banken müssen vielmehr ihr gesamtes Geschäftsmodell auf den Prüfstand stellen und entscheiden, welche Kunden sie in welchen Märkten zukünftig

adressieren wollen. Die bestehenden Geschäftsmodelle unterscheiden sich an zwei Punkten grundsätzlich: bei der geographischen Abdeckung und der Sortimentsbreite der einzelnen Angebote (Abb. 12).

Nach Auffassung von Bain gibt es sechs Kriterien, die Banken jeder Größe helfen, ihre Aktivitäten innerhalb des strategischen Optionsraums auszurichten: globale und lokale Verankerung, Umfang des lokalen Kreditgeschäfts, Innovationsgrad der IT, Qualität des Risikomanagements und Größe der Bank (Abb. 13, Seite 20).

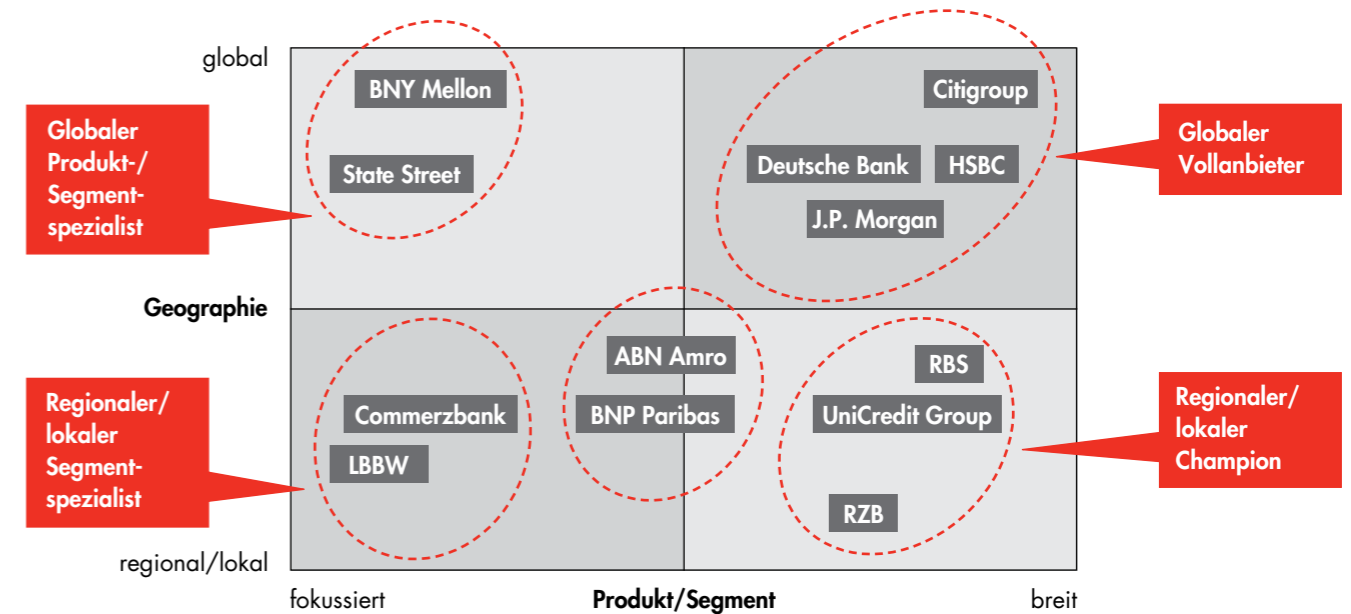
Dabei sind einige Einschränkungen zu beachten: Viele der bislang regional tätigen Institute können sich nur zu einem globalen Vollanbieter weiterentwickeln, wenn sie in erheblichem Maß in lokale Präsenz, IT und Risikoma-

Abb. 11: Kernelemente der strategischen Ausrichtung im Transaction Banking



Quelle: Bain & Company

Abb. 12: Global oder regional – wo führende Banken heute stehen



Quelle: Bain & Company

nagement investieren. Die Alternative besteht darin, sich auf die eigenen Stärken in den angestammten Märkten zu konzentrieren. Je besser ein Institut in einem Land oder einer Region verwurzelt ist, desto leichter fällt ihm die Bindung seiner Kunden dort.

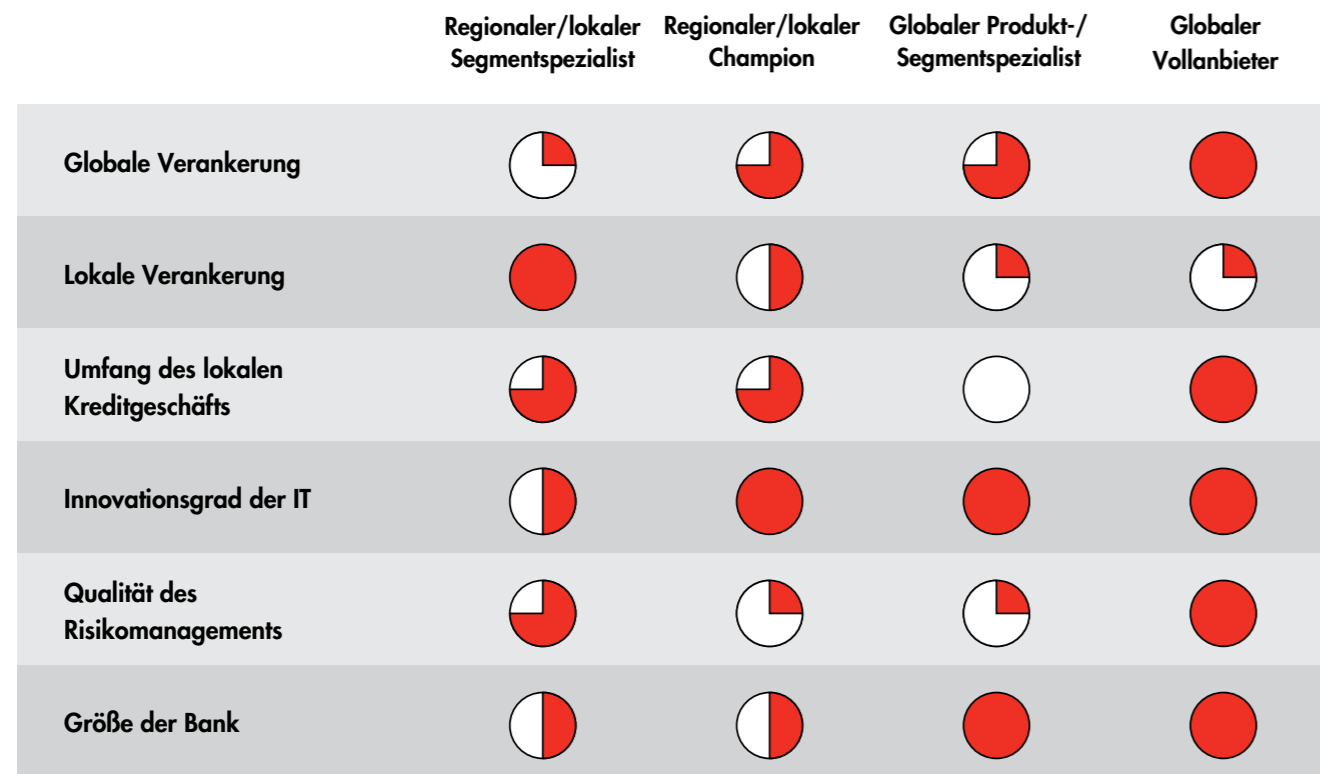
Um das Geschäftsmodell optimal auszurichten, müssen Finanzinstitute zudem mögliche Zielkunden hinsichtlich ihres Ertragspotenzials, ihres Wachstums und ihrer Profitabilität analysieren. Dabei dürfte sich in vielen Fällen das Geschäft mit Mittelständlern als das potenziell attraktivste herauskristallisieren. Mit Kunden aus dem Mittelstand können Banken tendenziell höhere Margen erwirtschaften, denn deren individuelle Verhandlungsmacht ist nicht so stark und (noch) sind sie eher mit standardisierten Lösungen zufrieden. Zudem tätigen immer mehr Mittelständler grenz- und kontinentübergreifende Geschäfte und sind bereit, Teilaufgaben wie Scheckerauslösung an Bankpartner auszulagern.

Kurzum, im Wettbewerb um diesen attraktiven Markt brauchen sich regional tätige Finanzinstitute nicht zu verstecken. Im Gegenteil: Oft kennen sie die Bedürfnisse ihrer Kunden erheblich besser und verfügen über ein Netzwerk vor Ort. Wenn es ihnen gelingt, durch Partnerschaften, gerade in der IT, innovative Lösungen für den internationalen Zahlungsverkehr anzubieten, könnten sie diese Kundenbeziehungen in den kommenden Jahren weiter vertiefen.

#### Leistungserfüllung: Die wichtigsten internen Weichenstellungen

Die IT ist der wichtigste Hebel für die optimale Zusammensetzung der Dienstleistungen einer Bank. Generell gilt: Je globaler die Strategie, desto höher die Investitionen. Branchenprimus Citigroup investiert 600 Millionen Euro pro Jahr in sein Transaction Banking, die Royal Bank of Scotland 230 Millionen Euro. Regionale

Abb. 13: Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung verschiedener Geschäftsmodelle



○ unwichtig ● wichtig

Quelle: Bain & Company

Banken kommen auf maximal 100 Millionen Euro. Das entspricht in vielen Fällen einem Anteil von zehn Prozent oder mehr am Gesamtertrag – und die Anforderungen der Kunden an Online-Plattformen und deren Anbindung an ERP-Systeme steigen.

Eine Alternative zu eigenen IT-Investitionen sind Partnerschaften in verschiedener Ausgestaltung. Eine Möglichkeit ist, Konsortien mit anderen Banken zu etablieren, um die Kosten für Entwicklung und Betrieb einer Software auf mehrere Schultern zu verteilen. Die italienische Cedacri ist ein Beispiel dafür: Ihr gehören 25 Banken und sie wickelt täglich mehr als 30 Millionen Transaktionen als Dienstleister ab.

Ebenso denkbar sind Joint-Ventures mit IT-Service-Providern. Eine solche Partnerschaft besteht zwischen BNP Paribas und IBM. An Popularität gewinnt darüber hinaus das Outsourcing – entweder in Form eines kompletten Outsourcings der IT-Infrastruktur an einen externen Provider oder der Beschränkung auf einzelne Felder, wie es ING und Lloyds TSB praktizieren. ING überlässt die gesamte IT-Betreuung ihrer Mitarbeiter einem Konsortium, dem unter anderem Accenture und Atos Origin angehören.

In der Regel dürften kleinere Banken eher zu Lösungen unter Einbeziehung externer Partner tendieren. Größere Häuser werden zumindest die geschäftskritischen Applikationen weiterhin eigenständig entwickeln und betreiben wollen.

Unabhängig von der IT-Strategie gehört ein zweites Thema auf die Agenda jeder Bank, die eine Optimierung ihrer Marktstellung im Transaction Banking anstrebt: die Preisstrategie. Bislang zielen viele Banken auf die Maximierung der kurzfristigen Profitabilität ab und damit auf die Gewinnung zusätzlicher sowie die Bindung besonders aktiver Kunden.

Nach Überzeugung von Bain ist es langfristig erfolgsversprechender, stattdessen die Loyalität von Kunden zu honorieren. Denn loyale Kunden nutzen in der Regel mehr Produkte, empfehlen ihre Bank häufiger an Dritte weiter und kosten weniger. Mit dem Net Promoter® System (NPS) hat Bain ein einzigartiges Instrumentarium entwickelt, um die Kundenloyalität zu steigern. Damit erhalten Banken ein Steuerungsinstrument, um ihren treuen Kunden günstige Konditionen anzubieten und in einem zweiten Schritt ihren Kundenstamm Schritt für Schritt zu erweitern.

**Leistungsentwicklung: Die passende Organisation und Steuerung**

Die organisatorische Aufstellung von Cash Management und Trade Finance sowie dessen Steuerung muss sich zunehmend den globaleren Geschäftsmodellen anpassen. ABN Amro setzt bereits auf ein globales Transaction Banking. Dies lässt sich äußerst effizient betreiben, birgt jedoch das Risiko, die Kundenbindung vor Ort zu vernachlässigen. Deshalb stellen immer mehr Banken die regionale Verankerung ihrer Cash-Management- und Trade-Finance-Aktivitäten sicher. Das gehen sie auf zwei Wegen an: Häuser wie HSBC und Deutsche Bank unterhalten im Rahmen ihres Corporate Banking in den wichtigsten Regionen getrennte Abteilungen für Cash Management und Trade Finance. Andere Banken wie die Citigroup und Standard Chartered hingegen fassen diese

beiden Geschäftsfelder in einer Abteilung zusammen und kommen so dem Kundenwunsch nach integrierten Lösungen entgegen.

Unabhängig von der Organisation brauchen Finanzinstitute effektive Steuerungs- und Anreizsysteme, um die zahlreichen Cross-Selling-Möglichkeiten zu aktivieren. Dafür müssen sie die Bedürfnisse ihrer Kunden genau verstehen, um die Anreize für ihre Mitarbeiter entsprechend der Kundenwünsche zu gestalten. Eine Steuerungsrolle kann auch hierbei das Net Promoter System übernehmen.

Durch regelmäßige Befragungen, die unmittelbar nach einer Kundeninteraktion stattfinden, lassen sich geschlossene Feedbackschleifen mit den Kunden etablieren, die einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess auslösen. Viele Finanzdienstleister, sowohl im B2C- als auch B2B-Sektor, steuern ihre Organisation bereits mit dem NPS. Sie erfassen täglich mithilfe einer einzigen Frage, wie zufrieden ausgewählte Kunden mit dem letzten Unternehmenskontakt waren. Die Abteilungs- oder Teamleiter rufen dann zufriedene und unzufriedene Kunden an, um deren Beweggründe für die gute oder schlechte Bewertung zu erfahren. Auf diese Weise fließen die Erkenntnisse aus den Gesprächen wieder in die Organisation zurück und helfen Prozesse oder Mitarbeiterverhalten zu verändern.

So kann NPS die Basis für ein internes Anreizsystem bilden, in dem Banken die Mitarbeiter honorieren, deren Kunden sich besonders positiv äußern. Eine solche Rückkoppelung der Kundenreaktionen steigert darüber hinaus die Motivation des einzelnen Mitarbeiters.

Net Promoter® ist eine eingetragene Marke von Satmetrix Systems Inc., Bain & Company und Fred Reichheld

## Fazit: Kerngeschäft Transaction Banking

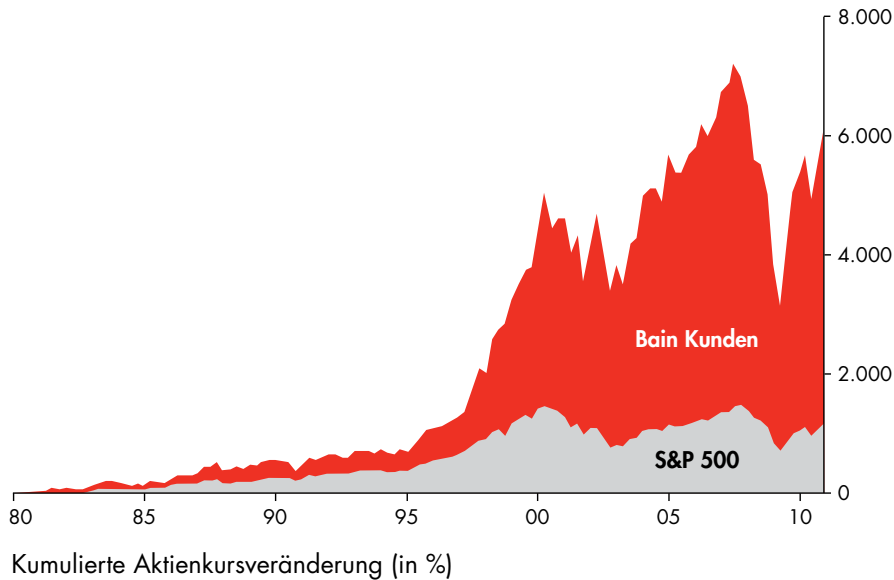
Im Zahlungsverkehr und in der Handelsfinanzierung stehen Banken vor schweren Aufgaben. Die Rahmenbedingungen verändern sich. Die Globalisierung, die Digitalisierung und die Regulierung durch Basel III erfordern einen erneuerten strategischen Ansatz und ein Nachjustieren von bestehenden Geschäftsmodellen. Darüber hinaus zwingen das Vordringen von Global Playern, der damit einhergehende Preisdruck und hohe IT-Investitionen regional tätige Banken dazu, ihr Geschäftsmodell „Transaction Banking“ zu überdenken. In drei Schritten können Banken ihre Strategie optimieren. Der skizzierte Ansatz von Bain & Company zeigt, wie Unternehmen die Weichen dafür richtig stellen.

Die Optimierung lohnt in jedem Fall, denn Transaction Banking ist und bleibt margenstark, risikoarm und kundennah. Wer sich schon heute richtig positioniert und strategisch in Kunden, Regionen und IT investiert – allein oder mit Partnern – kann in den kommenden Jahren vom erwarteten Marktwachstum in diesem attraktiven Geschäftsfeld profitieren. Wer dagegen untätig bleibt, läuft Gefahr, Firmenkunden in diesem zunehmend hart umkämpften Umfeld an den Wettbewerb zu verlieren.





## Helping make companies more valuable



### Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren Bain-Berater weltweit für über 4.600 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Strategieberatung 47 Büros in 30 Ländern und beschäftigt 5.000 Mitarbeiter, rund 550 davon im deutschsprachigen Raum.

Bain & Company Germany, Inc.  
Karlsplatz 1  
80335 München  
[www.bain.de](http://www.bain.de)

Bain & Company Germany, Inc.  
Bockenheimer Landstr. 24  
60323 Frankfurt am Main  
[www.bain.de](http://www.bain.de)

Bain & Company Germany, Inc.  
Hafenspitze – Speditionstr. 21  
40221 Düsseldorf  
[www.bain.de](http://www.bain.de)

Bain & Company Switzerland, Inc.  
Rotbuchstr. 46  
8037 Zürich  
[www.bain-company.ch](http://www.bain-company.ch)