



**BAIN & COMPANY**

This page intentionally left blank



**BAIN & COMPANY**

## **Die Krise und ihre Folgen für deutsche Banken**

Auszug wesentlicher Ergebnisse  
einer aktuellen Studie von Bain & Company

Dezember 2008





### Überblick

Die vorliegende Bain-Studie analysiert den deutschen Bankenmarkt für den Zeitraum 2007-2012 und liefert erstmalig einen umfassenden Überblick über die Auswirkungen der Finanz- und Realwirtschaftskrise auf sämtliche Geschäftsfelder der Banken.

Die Krise wird alle Geschäftsfelder erreichen. Ein differenziertes Bild bietet sich aber bezüglich Zeitpunkt und Intensität. Die aufgezeigten Auswirkungen beziehen sich auf die Bankenindustrie als Ganzes, je Institut und Geschäftsmodell werden sich deutlich abweichende Folgen der Krise ergeben. Bain & Company hat in der Studie das aktuell wahrscheinlichste Szenario einer mittelschweren Krise angenommen – dennoch können auch extremere Szenarien aus heutiger Sicht nicht ausgeschlossen werden.

### Zusammenfassung

Nach einem bereits schwierigen Jahr 2008 für das operative Geschäft der Banken wird sich die Krise im Jahr 2009/2010 voll auf das Ergebnis des gesamten Sektors in Deutschland auswirken und in der Industrie zum ersten operativen Verlust seit über 15 Jahren führen.

Die wesentlichen Gründe hierfür lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die moderate, teils negative Entwicklung des Ertrages in fast allen Geschäftsfeldern aufgrund eines reduzierten Neugeschäfts und höherer Refinanzierungskosten, die sich nur teilweise durch gestiegene Margen kompensieren lassen
- Rezessionsbedingt ansteigende Wertberichtigungen vor allem im Privat- und Firmenkundengeschäft
- Das weitgehend zum Erliegen gekommene Kapitalmarktgeschäft
- Bewertungsbedingte Ertragsrückgänge insbesondere im Asset und Wealth Management.

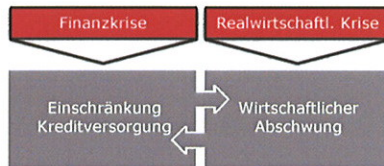
Erst ab 2011 wird sich das Geschäft langsam wieder erholen und positive Ergebnisse erzielen, ohne allerdings die Werte von 2007 wieder zu erreichen. An dieser Marktentwicklung werden aber nur diejenigen Banken erfolgreich partizipieren können, die den anstehenden strategischen Herausforderungen und dem operativen Handlungsdruck zielgerichtet und adäquat begegnen.



Die Krise	3
Deutschland in der Rezession	5
Folgen für deutsche Banken	6
Privat- und Firmenkundengeschäft	8
Treasury/Handel und Investment Banking	9
Real Estate und Projekt-/Spezialfinanzierung	10
Asset Management	11
Wealth Management	12
Strategische Herausforderungen	13
Operativer Handlungsdruck	14
Bain & Company – Ihre Ansprechpartner	16



Die „Krise“ setzt sich aus drei weltweiten Krisen zusammen: Finanzkrise, Realwirtschaftskrise sowie Leistungsbilanz- und Währungskrise. Die Finanzkrise wirkt dabei durch die Störungen der Finanzmärkte als Katalysator anderer Krisen, ist aber im Wesentlichen nicht deren Auslöser. Sie wird durch realwirtschaftliche Rückkopplungen teilweise verstärkt. Für die Analyse der Folgen für den deutschen Bankenmarkt ist eine getrennte Betrachtung der finanz- und realwirtschaftlichen Krisen zielführend.



Quelle: Bain

### Finanzkrise – (k)ein Ende in Sicht?

#### Ursachen und Status quo

Die USA setzen die Trends und der Rest der Welt folgt – dies gilt für die Ursachen und wohl auch für einen Teil der Lösungsansätze für die Finanzkrise. Wesentliche Gründe waren die hohe Liquidität im Markt verursacht durch ein niedriges Zinsniveau, der hohe Verschuldungsgrad amerikanischer Konsumenten und die intransparente und teilweise fehlerhafte Kreditvergabe-, -verbriefungs- und -bewertungspraxis.

Die Übersetzungsmechanismen der Kapitalmärkte haben die später notwendigen Bewertungskorrekturen in die Breite der Verbriefungsmärkte und später über weitere „Schocks“ in die Liquiditätsmärkte getragen.

Bis Anfang Dezember 2008 hatte die Finanzkrise zu weltweiten Abschreibungen von nahezu einer Billion Dollar geführt, was in etwa €800 Mrd. entspricht, wovon der größte Teil auf U.S.-Assets mit Immobilienbezug entfiel. Wertkorrekturen in diesem Markt sind nach wie vor Dreh- und Angelpunkt der Krise. Deutsche Banken haben bisher etwa €53 Mrd. abgeschrieben.

Für Banken ergeben sich drei teilweise gegenseitig verstärkende Konsequenzen:

- Eigenkapital- und Ergebnisbelastungen durch fortlaufende Wertberichtigungen
- Liquiditätseingpässe durch ausgetrocknete Interbankenmärkte
- Belastungen durch nicht weiter aufnahmefähige Verbriefungsmärkte.

#### Ausblick

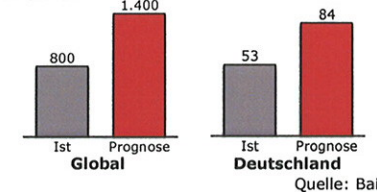
Eine zuverlässige Prognose über den zukünftigen Abschreibungsbedarf ist derzeit nur bedingt möglich und stark abhängig von den gewählten Ansätzen zur Stabilisierung der Märkte. Zunächst ist aber davon auszugehen, dass der europäische Interbankenmarkt



weiter gestört bleibt und einige Banken bis mindestens 2010 auf staatliche Schutzschirme angewiesen sind, um notwendige Abschreibungen zu kompensieren.

In einem sich stabilisierenden Szenario kann man – losgelöst von rezessionsbedingten realwirtschaftlichen Effekten – von einem weiteren weltweiten Abschreibungsbedarf von ca. €600 Mrd. ausgehen. Für deutsche Banken übersetzt sich dieser Wert in einen Abschreibungsbedarf von bis zu €30 Mrd. Dies kann sich durch die teilweise hohen Verschuldungsgrade (Leverage) stark negativ auf die Eigenkapitalbasis auswirken.

Abschreibungen  
In € Mrd.



Der weitere Abschreibungsbedarf erklärt sich u.a. über „Nachläufer“, die nach IFRS bisher nicht berichtspflichtig waren. Mit der Veröffentlichung der Jahresabschlüsse der Banken bis spätestens im 2. Quartal 2009 sollte hier entsprechende Transparenz vorliegen. Weitere Quellen für Wertkorrekturen sind die Blasen aus dem U.S.-Konsumentenkreditgeschäft sowie aus europäischen Immobilienmärkten, wie z.B. in England oder Spanien.

### Lösungsansätze

Eine weitere Stabilisierung der Finanzmärkte ist zwingend notwendig, um eine weitere Verstärkung der realwirtschaftlichen Krise zu vermeiden.

Die Finanzkrise ist ein globales, multikausales, systemisches Problem, das entsprechende Lösungen erfordert. Dabei sollte eine international koordinierte Lösung für die wesentlichen Problemfelder mit folgenden Bestandteilen im Vordergrund stehen:

- **Nationale/europäische/globale „Bad Bank“:** Der Ankauf von problembehafteten Assets nach vergleichbaren Kriterien entlastet die Bilanzen der betroffenen Banken und ist ein wesentlicher Baustein zur gegenseitigen Vertrauensbildung im Markt. Vergangene Beispiele aus dem Ausland, wie z.B. Schweden, zeigen die Machbarkeit einer solchen Lösung
- **Wertstabilisierung:** Die Bodenbildung der Preise im U.S.-Immobilienmarkt ist Voraussetzung für die Stabilisierung der Werte von verbrieften Produkten – teilweise wird hier aber noch ein Korrekturbedarf bei U.S.-Immobilienpreisen von weiteren 20% gesehen
- **Liquiditätssicherung:** Alle bisherigen Maßnahmen haben bislang nicht zu einem Anspringen der Interbankenmärkte geführt,



so dass u.U. weitere Optionen von einem Clearing-Haus für Interbanken-Geldhandel bis hin zu Staatsinterventionen geprüft werden müssen.

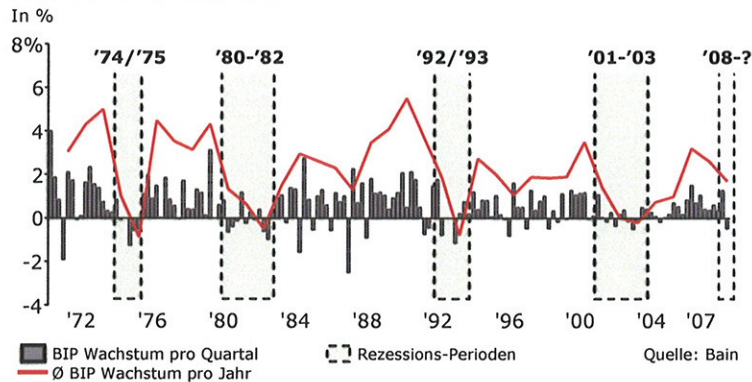
## Deutschland in der Rezession

Seit dem dritten Quartal 2008 befindet sich die deutsche Wirtschaft in der 5. Rezession seit 1970. Die globale Finanzkrise wirkt dabei als Katalysator auf die Realwirtschaft und beschleunigt durch ihr Andauern den weltweiten Abschwung.

In der Regel dauert ein Konjunkturzyklus 7 bis 8 Jahre, Rezessionen typischerweise 20 bis 30 Monate. Gehen allerdings mit Rezessionen Verwerfungen an den Finanzmärkten einher, sind diese im Allgemeinen länger und tiefer. Erschwerend kommt bei der aktuellen Rezession hinzu, dass die Banken bereits zu Beginn des

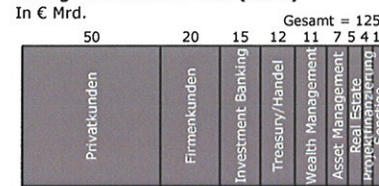
Abschwungs geschwächt sind. Die vorliegende Studie orientiert sich an den Prognosen der OECD vom November 2008 und rechnet mit einer rezessiven Entwicklung in Deutschland, die ihren Höhepunkt in 2010 erreicht (-0.8% BIP in 2009, -3.0% in 2010): 2009 wird der Abschwung in Deutschland teilweise noch von den relativ hohen Auftragsbeständen aus 2008 und der niedrigen Arbeitslosigkeit verzögert. In 2010 erreicht die Rezession durch weiter zurückgehende Exporte und eine immer geringere Konsumneigung ihren Höhepunkt. In der Konsequenz werden die Arbeitslosigkeit und die Anzahl der Insolvenzen deutlich zunehmen. Typischerweise erreichen die Insolvenzen 12 bis 18 Monate nach Beginn einer Rezession ihren Höhepunkt. Erste Effekte sind bereits Ende 2008 mit einsetzenden Unternehmenskursen sichtbar.

### Historisches BIP Wachstum



Der Gesamtertrag im deutschen Bankensektor betrug in 2007 etwa €125 Mrd., das operative Ergebnis lag bei ca. €25 Mrd. Die resultierende operative Eigenkapitalrendite von 7% liegt deutlich unterhalb des durchschnittlichen Niveaus von Banken aus anderen großen EU-Ländern.

### Ertrag deutscher Banken (2007)

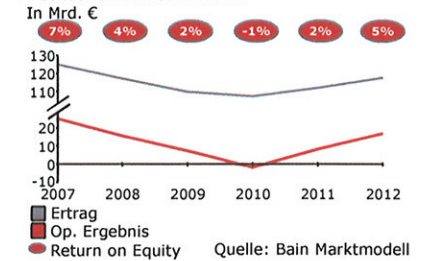


Selbst ohne Berücksichtigung der finanzkriseninduzierten Abschreibungen und trotz der bereits heute geringen Profitabilität wird das operative Ergebnis der gesamten Industrie in 2010 um €27 Mrd. zurückgehen und mit -€2 Mrd. negativ ausfallen.

Die wesentlichen Gründe hierfür liegen in:

- Der moderaten, teils negativen Entwicklung des Ertrages in fast allen Geschäftsfeldern aufgrund eines reduzierten Neugeschäfts und höherer Refinanzierungskosten, die sich nur teilweise durch gestiegene Margen kompensieren lassen
- Dem rezessionsbedingten Anstieg der Wertberichtigungen vor allem im Privat- und Firmen-

### Deutsche Banken Gesamt

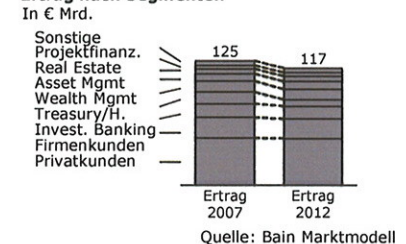


-kundengeschäft in 2009 und insbesondere 2010

- Dem weitgehend zum Erliegen gekommenen Kapitalmarktgeschäft
- Den bewertungsbedingten Ertragsrückgängen insbesondere im Asset und Wealth Management.

Von einer Erholung ist zwar ab 2011 auszugehen, dennoch werden die Erträge auch in 2012 mit €115-120 Mrd. deutlich unter dem Niveau von 2007 liegen.

### Ertrag nach Segmenten





Ohne entsprechende außerordentliche Kostenmaßnahmen wird das operative Ergebnis des Bankensektors dann strukturell um ca. 35% auf einen Wert um €15 Mrd. zurückgehen.

Die Ursachen für diesen dauerhaften Ergebnismrückgang lassen sich im Wesentlichen an folgenden drei Faktoren festmachen:

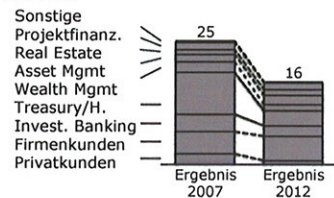
- Geringere Beiträge aus Treasury/Kreditersatzgeschäft und Teilen des Investment Banking
- Dauerhaft höhere Refinanzierungskosten
- Verringerte Eigenkapitalrendite aufgrund von Bilanzverkürzungen (De-Leverage).

Das Ergebnis in 2012 würde somit einer Eigenkapitalrendite von ca. 5% entsprechen. Bei einer adjustierten und eher konservativen Renditeerwartung von 9-10% würde dieses Ergebnis zu einer Wertvernichtung des gesamten Bankensektors von ca. €20 Mrd. führen. Im europäischen Vergleich dürfte sich der Abstand zu Ländern wie Großbritannien, Spanien oder Italien damit bis 2012 eher noch erhöht haben.

Die Ergebnislücke der Industrie zwischen 2007 und 2012 beträgt demnach mindestens €5-10 Mrd. Zur Schließung dieser Lücke sind vor allem personalwirtschaftliche Maßnahmen zur Reduktion der Kosten notwendig.

Rein rechnerisch würde daher ein Abbau von zusätzlichen 70.000-100.000 Arbeitsplätzen im deutschen Bankgewerbe notwendig sein. Nicht enthalten in diesem zusätzlichen Mitarbeiterabbau sind die bis Dezember angekündigten Einschnitte großer Bankhäuser sowie die fortlaufenden Optimierungen von 2% p.a. (insgesamt nochmals ca. 80.000 Arbeitsplätze bis 2012). Bei voller Umsetzung aller Maßnahmen verblieben damit in 2012 noch maximal 530.000 von heute 680.000 Arbeitsplätzen – es bleibt allerdings abzuwarten, in welchem Ausmaß diese Struktur-anpassungen tatsächlich durchgeführt werden.

Operatives Ergebnis nach Segmenten In € Mrd.



Quelle: Bain Marktmodell

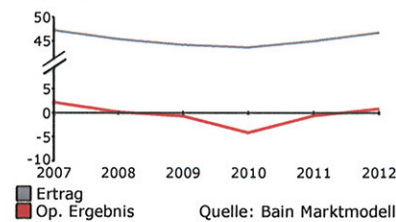


## Privatkundengeschäft

Das Privatkundengeschäft (inkl. Gewerbekunden) mit einem Gesamtertrag von €50 Mrd. und einem operativen Ergebnis von €2 Mrd. in 2007 wird sich deutlich stabiler als andere Geschäftsfelder entwickeln und nur einen Ertragsrückgang von 2%-2,5% p.a. verzeichnen.

Die jüngsten Umschichtungen aus Fonds und Zertifikaten in Einlagen haben den deutschen Zertifikatebestand auf das Niveau von 2006 zurückgeworfen und führen zu sinkenden Erträgen aus Wertpapierprovisionen. Darüber hinaus ging die Neuvergabe im hochmargigen Konsumentenkreditgeschäft in 2008 bereits um 30% zurück. Die Erhöhung der Sparquote und der deutliche Anstieg der (teilweise unverzinsten) Einlagenvolumina verbessern die Refinanzierungssituation, können aber die o.g. Effekte nicht kompensieren. Die Ergebnisbeiträge aus Kreditkarten und der Baufinanzierung bleiben stabil. Das operative Ergebnis wird in den nächsten Jahren durch gestiegene

Privatkunden In € Mrd.



Quelle: Bain Marktmodell

Wertberichtigungen belastet und geht bis 2010 um €6 Mrd. auf -€4 Mrd. zurück. Mit der Normalisierung der Ausfallraten wird das operative Ergebnis ab 2012 wieder positiv, bleibt allerdings unterhalb des Niveaus von 2007. Auf der Margenseite ist keine Erholung absehbar.

Insgesamt wird sich im Privatkundengeschäft die Qualitätsflucht hin zu Markennamen weiter verstärken, die Vereinfachung der Produkte zunehmen und unabhängige, objektive Beratung an Bedeutung gewinnen.

## Firmenkundengeschäft

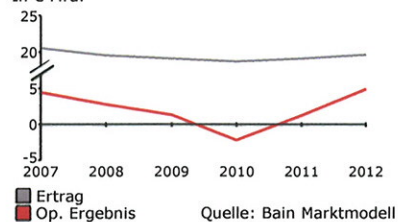
Im Firmenkundengeschäft haben mehrere Jahre mit geringen Refinanzierungskosten, niedriger Risikoversorge und hohen Ergebnisbeiträgen aus dem Derivategeschäft, dem Trade Finance sowie Structured Finance in 2007 zu einem operativen Rekordergebnis von €4 Mrd. geführt. Bereits in 2008 ist das Geschäft in Trade Finance, Structured Finance und LBOs um mehr als 50% zurückgegangen, so dass sich der Ertrag in den kommenden Jahren weitgehend seitwärts entwickeln wird. Das operative Ergebnis wird aufgrund verdoppelter Wertberichtigungen einbrechen, so dass in 2010 von einem Verlust von €2 Mrd. ausgegangen wird und erst 2012 das Niveau von 2007 wieder erreicht werden kann.



Dies setzt allerdings voraus, dass derzeitige Kapitalengpässe beseitigt werden.

Für die Zukunft kann hier von einer deutlich vereinfachten Produktpalette sowie einer Rückbesinnung auf die persönliche Beziehung zum Kunden („Hausbankmodell“) ausgegangen werden – letzteres führt für viele Kunden zu einer Konsolidierung ihres Bankenportfolios.

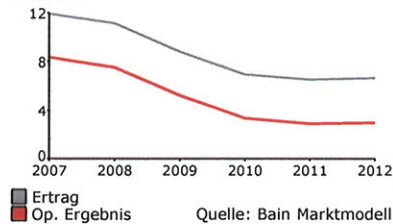
**Firmenkunden**  
In € Mrd.



## Treasury/Handel

Das Geschäftsfeld „Treasury/Handel“ trägt aus Eigenhandel, Kreditersatzgeschäft und Fristentransformation mit €8 Mrd. etwa ein Drittel zum operativen Ergebnis des Bankensektors in 2007 bei – mehr als Privat- und Firmenkundengeschäft zusammen. Negative Entwicklungen an den Kapitalmärkten und sinkende Eigenhandelsgewinne haben in 2008 das Ergebnis bereits unter Druck gebracht. Bis 2012 ist in Summe durch geringere Risikoneigung, Bilanzentschuldung (De-Leverage), Entfall des Kreditersatzgeschäfts und fristenkongruentere Refinan-

**Treasury/Handel**  
In € Mrd.



zierung trotz positiver Effekte durch die Zinsstrukturkurve von einem deutlichen Rückgang von zeitweise über die Hälfte der 2007er Werte auszugehen. Insgesamt wird nicht erwartet, dass das Treasury-Ergebnis in 2012 an das Niveau von 2007 anknüpfen kann.

## Investment Banking

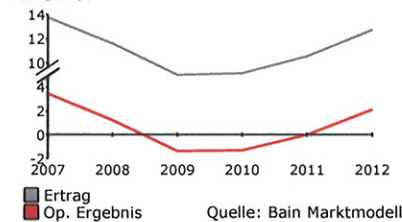
Nachdem das Segment in 2007 durch die positive Entwicklung an der Börse, geringe Refinanzierungskosten und das boomende LBO/M&A-Geschäft noch Erträge von €15 Mrd. erzielen konnte, hat sich die Situation bereits in 2008 deutlich verschlechtert: Das Corporate Finance/Advisory Geschäft ist seit dem dritten Quartal 2008 praktisch zum Erliegen gekommen. Im Fixed Income Sales & Trading haben die zeitweise positiven Impulse aus FX und IR die Wertberichtigungen nicht kompensieren können, perspektivisch ist aber von stabilen Ergebnisbeiträgen auszugehen.



Equity Sales & Trading werden unter Druck bleiben, so dass in Summe ein negatives operatives Ergebnis zwischen 2009 und 2011 erzielt wird, falls keine deutlichen kostenseitigen Anpassungen vorgenommen werden.

Das Segment wird nach einer schwierigen Phase bis 2012 wieder an die Werte von 2007 anknüpfen können.

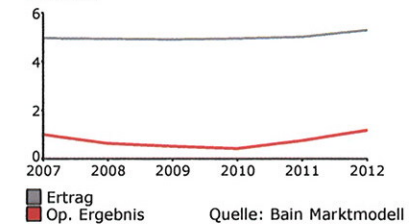
**Investment Banking**  
In € Mrd.



## Real Estate

Das Geschäftsfeld Real Estate wird den Ertrag von €5 Mrd. in 2007 aufgrund des hohen Bestandsgeschäfts grundsätzlich halten können, das Ergebnis hingegen wird sich je Bereich sehr unterschiedlich entwickeln. Das gewerbliche Neugeschäft ist in 2008 aufgrund gestiegener Refinanzierungskosten, sinkender Immobilienwerte und teilweise fallender Mieten um über 60% zurückgegangen – gewerbliche

**Real Estate**  
In € Mrd.



Immobilienanbieter geraten deutlich unter Druck und stehen vor Abschreibungen.

Das private Immobiliengeschäft hingegen zeigt sich aufgrund der geringeren Überhitzung von der Krise weniger betroffen. Insgesamt sinkt das operative Ergebnis durch erhöhte Wertberichtigungen bis 2010 auf knapp die Hälfte des Werts von 2007. Bis 2012 wird sich das Ergebnis mit €1 Mrd. jedoch auf den Stand von 2007 erholen, da sich die Wertberichtigungen wieder normalisieren und insbesondere starke Immobilienfinanzierer die Marktturbulenzen zur Stabilisierung ihrer Margen nutzen können.

## Projekt-/Spezialfinanzierung

Ebenso wie im Real Estate haben die Rückgänge im Neugeschäft der Projektfinanzierung aus den Bereichen Schiffe, Infrastruktur, Energie sowie Leasing nur begrenzte Auswirkungen auf den Gesamtertrag von ca. €4 Mrd. in 2007. Sinkende Handelsströme führen zu Überkapazitäten im

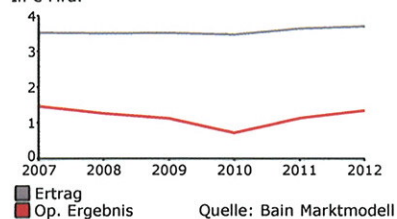


Bereich Schiffe, was Druck auf die Charraten ausübt und kurzfristige Verwerfungen, insbesondere im Neugeschäft, erzeugt.

Kapitalengpässe bei führenden Finanzierern haben sich teilweise zugunsten des Leasinggeschäfts ausgewirkt. Hoher Wettbewerb, insbesondere beim rezessionsbedingt rückläufigen Automobilleasing, führt zusammen mit gestiegenen Refinanzierungskosten zu einer Margenverengung, so dass sich der Ertrag seitwärts entwickelt.

Die angekündigten staatlichen Konjunkturprogramme in Infrastruktur und Energie werden zu positiven Effekten führen, die sich mit Verzögerung ab 2011 bemerkbar machen. Der höhere Wertberichtigungsbedarf wirkt sich negativ auf das operative Ergebnis aus, das in 2010 mit unter €1 Mrd. nur halb so groß wie in 2007 ist und sich mit einer Normalisierung der Risikosituation erst in Richtung 2012 wieder bessert.

**Projekt-/Spezialfinanzierung**  
In € Mrd.



### Asset Management

Nach Jahren des Wachstums zeichnete sich bereits in 2007 und verstärkt in 2008 ein deutlicher Geschäftsrückgang ab. Die Finanzkrise, die Bewertungskorrekturen der Aktienmärkte und die daraus resultierenden Umschichtungen in niedrigmarginige Produkte prägen die Entwicklung und haben mittlerweile einen erheblichen Kostendruck aufgebaut. So flossen allein im Oktober 2008 über €40 Mrd. aus Publikumsfonds ab. Auch bei Rückkehr der Gelder in Aktien- und Anleiheprodukte dürfte sich der Trend zu passiv gemanagten Produkten, insbesondere ETFs, bemerkbar machen, zusammen mit höheren Anforderungen an Produkttransparenz und Risikomanagement.

Der Ertrag im Asset Management erholt sich aber bereits ab 2010 wieder, da insbesondere institutionelle Investoren wieder einsteigen. Insgesamt sinkt das operative Ergebnis in diesem Geschäftsfeld ertragsgetrieben zwar zwischenzeitlich auf etwa 50% des Werts von 2007, erholt sich aber früher als andere Segmente bereits ab 2010 und kann bis 2012 mit knapp €2 Mrd. den Wert von 2007 perspektivisch sogar übertreffen.



### Wealth Management

Analog spiegeln sich diese Entwicklungen im Geschäftsfeld Wealth Management wider. Noch in 2007 wurden von deutschen Banken Erträge von über € 11Mrd. erzielt. Dieser Wert wird bis 2010 um ca. 20% einbrechen getrieben durch Umschichtungen und Bewertungskorrekturen. Der operative Ergebnissrückgang beträgt bis zu €2 Mrd., so dass Wealth Management erst ab 2011 wieder deutlich in die Gewinnzone zurückkehrt.

Das Ergebnis von 2007 wird sich jedoch bis 2012 nicht wieder ganz erreichen lassen – Vertrauen in die Kapitalmärkte, hohe Zahlungsbereitschaft für aktiv gemanagte Produkte und Bewertungen der Aktienmärkte kehren erst langsam wieder zurück, die Margen bleiben weiterhin unter Druck.



Aus den Marktentwicklungen und dem dauerhaft reduzierten Renditeniveau in beinahe allen Geschäftsfeldern lassen sich für jede einzelne Bank je nach Ausgangssituation unterschiedliche strategische Herausforderungen ableiten. Als Folge der Finanzmarktkrise stellt sich aber für alle noch stärker als bisher die Frage nach der nachhaltigen Tragfähigkeit des Geschäftsmodells. Neben den üblichen Anforderungen erscheinen folgende fünf Kriterien gerade jetzt von besonderer Relevanz:

- 1. Wertschaffend:** Erzielung einer positiven Kapitalrendite, wie z.B. EVA (Economic Value Added), durchschnittlich über einen gesamten Branchen- oder Konjunkturzyklus
- 2. Selbsttragend:** Erreichung der Ergebnisse ohne oder nur mit geringen Quersubventionierungen
  - Horizontal zwischen Geschäftsfeldern (z.B. Treasurybeiträge, Anrechnung „Anlagenutzen“)
  - Vertikal innerhalb eines Geschäftsfelds (z.B. zwischen Kundensegmenten oder Regionen)
- 3. Kapitalerhaltend:** Sicherung der Kapitalbasis auch bei erheblichen Marktverwerfungen

**4. Beherrschbar:** Gewährleistung einer adäquaten Komplexität, die durch die Organisation, ihre Mitarbeiter, Kunden und Kapitalgeber nachvollziehbar und zuverlässig steuerbar ist

**5. Regelgerecht:** Im Einklang mit geltenden oder bereits absehbar sich ändernden aufsichtsrechtlichen Vorschriften, etwa bei Spezialkonstruktionen zur Aufsichtsarbitrage.

Die Überprüfung der Geschäftsmodelle entlang dieser Kriterien sollte dabei für jedes Geschäftsfeld alleine als auch für das Geschäftsfeldportfolio insgesamt erfolgen. Denn die Finanzkrise zeigt deutlich, dass die Diversifizierungseffekte von vermeintlich unabhängigen Geschäftsfeldern zu wenig analysiert und daher überschätzt wurden. Im Gegenteil: Teilweise kam es zu unbeabsichtigter „Klumpenbildung“ mit sich gegenseitig verstärkenden Wirkungen. Für Geschäftsmodelle, die diesen Kriterien nicht oder nur unzureichend entsprechen, bestehen folgende Handlungsoptionen:

- **Anpassung:** Neuausrichtung und in vielen Fällen deutliche Verkleinerung einzelner Geschäftsfelder („right sizing“)
- **Portfoliobereinigung:** Ausstieg aus einzelnen Geschäftsfeldern oder Verkauf von Geschäftsfeldern, die nicht zum neuen Kerngeschäft zählen



- **Abwicklung:** Schließung ganzer Institute (in Extremfällen).

Handlungsbedarf besteht jetzt vor allem in zyklischen Geschäftsfeldern, wie etwa Spezialfinanzierungen oder kapitalmarktbezogenen Aktivitäten. So sollte vor allem geprüft werden, ob beispielsweise einzelne Bereiche des Investment Banking für das jeweilige Haus tatsächlich auf Dauer wertschaffend und ausreichend beherrschbar sind und damit Teil des Geschäftsmodells sein sollten.

### Operativer Handlungsdruck

Neben der Beantwortung strategischer Fragestellungen besteht ein erheblicher operativer Handlungsdruck in der Bankenindustrie. Zur erfolgreichen Bewältigung der Krise sollte besonders in 2009 auf drei bewährte Ansätze zurückgegriffen werden, um die Krise zu überstehen, aber auch ihre Chancen gezielt zu nutzen.

#### 1. Kosten- und Kapitalmanagement:

- **Kostenreduzierung:** Kurzfristige Hebung aller Kostenpotentiale ohne größere strukturverändernde Maßnahmen, z.B. im Einkauf oder über schnell wirkende personalwirtschaftliche Maßnahmen wie Bonuskürzungen, Kurzarbeit etc., mittelfristig über Fremdvergabe (Outsourcing), Aufgabe von Geschäftsfeldern oder Personalabbau.

- **Bilanzrestrukturierung:** Desinvestition von nicht-strategischen, risikobehafteten und renditeschwachen Assets zur Verkürzung der Bilanz und zielgerichteten Entschuldung (De-Leverage), Neuausrichtung der Funding-Struktur sowie Liquiditätsmanagement.

#### 2. Ertragsgenerierung und Preisdurchsetzung:

- **Ertragsgenerierung:** Fokus von Neugeschäft/Prolongationen auf Kerngeschäftsfelder, aggressive Erhöhung des „Share-of-Wallet“ bei Zielkunden und Sicherung der eigenen Kundenbasis – Kapital und Liquidität vorausgesetzt.

- **Preisdurchsetzung:** Ausnutzung der aktuellen Markt- und Wettbewerbssituation in einzelnen Geschäftsfeldern wie z.B. in Spezialfinanzierungen und Commercial Real Estate zur maximalen Margenrealisierung über die konsequente Anwendung risikoadjustierter Preissysteme.

#### 3. Investitionen ins Kerngeschäft:

- Gezielter Ausbau von Marktanteilen (auch regional oder in einzelnen Kundengruppen)
- Akquisitionen von Banken oder (Teil-)Geschäftsfeldern zur Stärkung des Kerngeschäfts





- Verbesserung der Personalqualität („Talent Upgrade“) auf allen Ebenen, um die im deutschen Markt durch Fusionen oder Personalabbau frei werdenen Ressourcen entsprechend zu nutzen.
  - Stärkung der Marke durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen.
- Die Krise hat die Bedeutung einer zuverlässig informierten und handlungsfähigen Organisation deutlich gemacht und weitere Verbesserungspotentiale in vielen Häusern aufgezeigt:
- Aufbau eines **integrierten Risikomanagements**, das in der Lage ist, Kreditrisiken, Marktpreisrisiken, operationelles Risiko und vor allem Liquiditätsrisiken ganzheitlich adäquat zu erfassen und zu bepreisen
  - Schaffung von **risiko-orientierten Reporting- und Entscheidungsstrukturen**, die sicherstellen, dass erkanntes Risiko konsequent limitiert und abgestimmt zurückgeführt wird bzw. verhindert, dass neue Risiken eingegangen werden
  - Effiziente **Vertriebsmechanismen und -controlling**: Die direkte und effiziente Ansteuerung des Vertriebs, die Sicherstellung konsistenter Kommunikation gegenüber dem Kunden und ein schnelles Umschalten haben sich als schwierig erwiesen. Erratische Sprünge im Pricing haben die Frage nach der Kenntnis der Preis-Absatz-Funktionen der Kunden gestellt.

Um aus der Krise gestärkt hervorzugehen, sollten Banken dem Handlungsdruck konsequent begegnen und sich dabei vorausschauend auf das Ende der Krise vorbereiten. Die besten Banken haben begonnen, umfassende Programme aufzusetzen, um von Schwächen des Wettbewerbs zu profitieren und die teilweise einmaligen Chancen zur operativen Verbesserung oder strategischen Neuausrichtung gezielt zu nutzen.



### Dr. Markus Bergmann

Partner, Financial Services Practice  
Bain & Company Germany, Inc.  
Karlsplatz 1, 80335 München  
Tel.: +49 89 5123 1359  
[markus.bergmann@bain.com](mailto:markus.bergmann@bain.com)

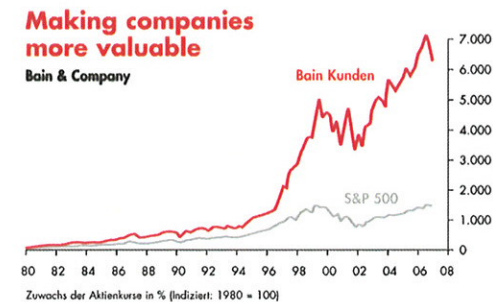
### Dr. Stefan Frank

Partner, Financial Services Practice  
Bain & Company Germany, Inc.  
Bockenheimer Landstr. 24, 60323 Frankfurt am Main  
Tel.: +49 69 66 77 78 125  
[stefan.frank@bain.com](mailto:stefan.frank@bain.com)

### Dr. Dirk Vater

Partner, Financial Services Practice  
Bain & Company Germany, Inc.  
Bockenheimer Landstr. 24, 60323 Frankfurt am Main  
Tel.: +49 69 66 77 78 140  
[dirk.vater@bain.com](mailto:dirk.vater@bain.com)

### Wir lassen uns am Erfolg unserer Kunden messen



### Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company heute eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Gemeinsam mit unseren Kunden arbeiten wir darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren unsere Berater weltweit für über 3.900 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält Bain 39 Büros in 26 Ländern und beschäftigt 4.300 Mitarbeiter, 430 davon im deutschsprachigen Raum.

Bain & Company Germany, Inc.  
Karlsplatz 1  
80335 München  
Tel. +49 (0) 89 51 23 0  
[www.bain.de](http://www.bain.de)

Bain & Company Germany, Inc.  
Mönchenwerther Str. 11  
40545 Düsseldorf  
Tel. +49 (0) 211 424 76 0  
[www.bain.de](http://www.bain.de)

Bain & Company Germany, Inc.  
Bockenheimer Landstr. 24  
60323 Frankfurt am Main  
Tel. +49 (0) 69 667 778 0  
[www.bain.de](http://www.bain.de)

Bain & Company Switzerland, Inc.  
Rotbuchstr. 46  
8037 Zürich  
Tel. +41 (0) 44 360 960 0  
[www.bain-company.ch](http://www.bain-company.ch)

### IMPRESSUM

**Herausgeber:**  
Bain & Company,  
Deutschland/Schweiz

**Verantwortlicher Partner:**  
Dr. Dirk Vater

**Ansprechpartnerin:**  
Leila Kunstmann-Seik,  
Marketing and Communications



## Haftungsausschluss

*Zweck dieses Dokuments ist, den aktuellen, vorläufigen Status der Bain Studie „Die Krise und ihre Folgen für deutsche Banken“ als Marktinformation bestimmten Adressaten zur Verfügung zu stellen.*

*Die dortigen Informationen sind vertraulich und wurden von Bain & Company, Inc. und/oder einer Ihrer Tochtergesellschaften („Bain“) intern von Bain entwickelt. Die Weitergabe der Informationen an Dritte bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung von Bain.*

*Wir übernehmen keinerlei Haftung für die Verlässlichkeit, Richtigkeit oder Vollständigkeit der dem Dokument zugrundeliegenden, verwendeten Daten und der daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen. Die zugrundeliegenden Daten stammen aus internen Bain-Datensammlungen über den Markt, die unzutreffend sein können. Teilweise war es erforderlich, mit Schätzungen zu arbeiten, die sich ebenfalls als unzutreffend herausstellen können.*

*Bain ist nicht verpflichtet, die zur Verfügung gestellten Informationen zu aktualisieren oder zu ergänzen.*

*Dieses Dokument ist nicht dafür bestimmt, darauf Investitionsentscheidungen zu treffen.*

*Bain übernimmt keine Haftung hinsichtlich der vorliegenden Informationserteilung, weder gegenüber dem Adressaten dieser Information, noch gegenüber Dritten.*