



Corporate-Banking: Das Ende der Wachstumsillusionen

Bis 2020 steigen Erträge und Gewinne im deutschen Firmenkundengeschäft nur moderat. Und schon heute unterscheidet sich die Profitabilität der Produkte bei den Banken signifikant. Wie Banken in stürmischen Zeiten gegensteuern können.

Von Dr. Christian Graf und Dr. Jan-Alexander Huber

Über die Autoren

Dr. Christian Graf ist Partner bei Bain & Company in München und Mitglied der Praxisgruppe Banken. Der promovierte Betriebswirt verfügt über umfassende Erfahrung im Firmenkundengeschäft, Kapitalmarktgeschäft sowie Asset Management. Darüber hinaus verfügt Graf über umfassendes Know-how, was die Themen strategische Entwicklung, Unternehmensfinanzierung und Restrukturierung anbelangt. Seit mehreren Jahren verantwortet er den Bain-Corporate-Banking-Index und kennt schon allein deshalb den Druck, unter dem die Banken in ihrer einstigen Paradedisziplin stehen.

christian.graf@bain.com

Dr. Jan-Alexander Huber ist Partner bei Bain & Company in Berlin und Mitglied der Praxisgruppe Banken. Zudem ist er globaler Co-Leiter für die Themenschwerpunkte Risk, Finance und Regulation. Der promovierte Wirtschaftswissenschaftler verfügt über umfassende Erfahrung im Beratungsgeschäft und in Linienfunktionen und unterstützt Finanzdienstleister insbesondere bei Themen im Corporate-Banking und Asset Based Finance, bei Umstrukturierungen und Kapitalmanagement, Finanz- und Risikomanagement sowie regulatorischen Fragestellungen.

jan-alexander.huber@bain.com

Die Autoren danken Peer Senghaas, der die Analyse maßgeblich mit vorangebracht hat.

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

Kontakt Pierre Deraëd, Marketingdirektor, Tel. +49 89 5123 1330
Leila Kunstmann-Seik, Pressesprecherin, Tel. +49 89 5123 1246

Gestaltung ad Borsche GmbH, München

Druck Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2018 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



KA-10/18-1000

Corporate-Banking

DAS ENDE DER WACHSTUMSILLUSIONEN

Der Markt in Deutschland legt nur noch langsam zu



¹ Prognose

ABHÄNGIGKEIT VOM KREDITGESCHÄFT BLEIBT HOCH

Profit Pool 2020 (in Mrd. €)¹



Kreditgeschäft
5,8



Transaction-Banking
1,6



Einlagen
1,0

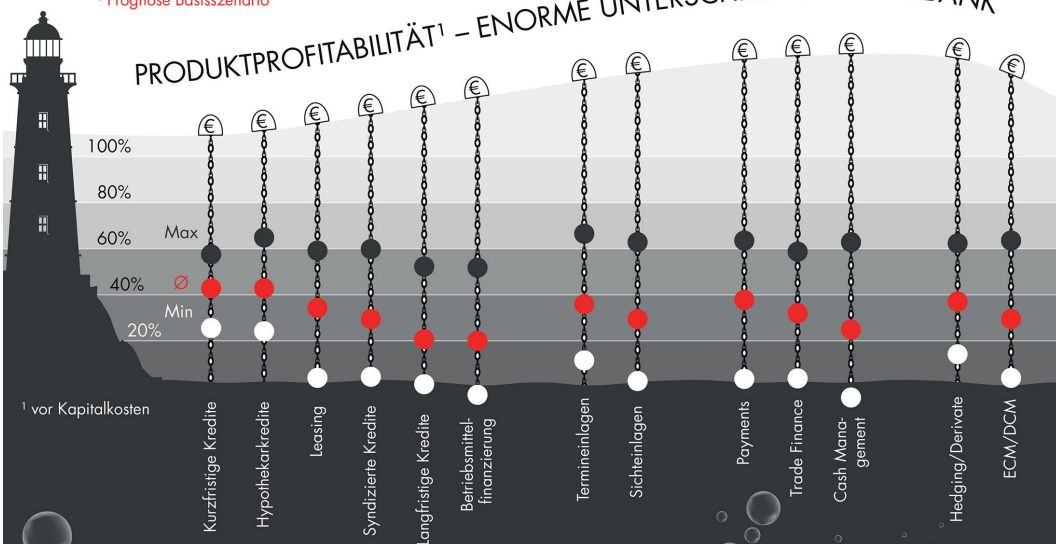


Corporate Finance
0,8



¹ Prognose Basisszenario

PRODUKTPROFITABILITÄT¹ – ENORME UNTERSCHIEDE JE NACH BANK



¹ vor Kapitalkosten

**Kosten runter, Erträge rauf:
Wie Banken in stürmischen Zeiten gegensteuern können**

- 1** Vertriebsaktivitäten systematisch steuern
- 2** Cross-Selling-Potenziale richtig ausschöpfen
- 3** Innovative Lösungen als Differenzierungsmerkmale nutzen
- 4** Produktportfolio konsequent straffen
- 5** Standardprozesse von Ende zu Ende digitalisieren
- 6** Schnittstelle zwischen Markt und Marktfolge effizient gestalten

Wenig Wachstum, viel Wettbewerb: Wo das Corporate-Banking derzeit steht

Kredite bleiben das Ankerprodukt bei Firmenkunden. Die höchsten Erträge erzielen Banken mit dem gehobenen Mittelstand. Doch genau hier herrscht auch der größte Wettbewerb.

Zu viele Jäger, zu wenig Wild. Auf diese knappe Formel lässt sich die aktuelle Situation des Corporate-Banking in Deutschland bringen. Immer mehr Banken setzen auf das vermeintlich wachstums- und gewinnträchtige Firmenkundengeschäft. Doch der Markt legt nur moderat zu und das Kreditgeschäft bleibt dominant. Die Folge ist ein unerbittlicher Wettbewerb um jeden Kunden – dessen Freud ist des Bankers Leid. Besonders umkämpft sind die rund 20.000 Mittelständler, die pro Jahr 25 bis 250 Millionen Euro umsetzen. Hier prallen internationale Großbanken bei ihren Bemühungen, kleinere Unternehmen für sich zu gewinnen, auf Sparkassen und Genossenschaftsbanken, die darauf drängen, Firmen aus der Region über die Landesgrenzen hinaus zu begleiten.

Markt wächst zwar stetig, aber langsam

Der Run auf das Firmenkundengeschäft über alle Institutsgruppen hinweg lässt sich mit zwei Zahlen erklären: Bei Erträgen von rund 27 Milliarden Euro verdienen die Banken in Deutschland derzeit rund 9 Milliarden Euro pro Jahr. Weit verbreitet ist deshalb die Ansicht, dass in einem solchen Umfeld profitables Wachstum möglich sein müsse. Tatsächlich ist dies jedoch ein enorm schwieriges Unterfangen. Denn der Markt ist verteilt und wächst zwar stetig, aber langsam. Von 2014 bis 2017 stiegen die Erträge im Durchschnitt jährlich um 1,4 Prozent – ein magerer Wert angesichts des längsten Aufschwungs seit vielen Jahren (Abb. 1).

Entgegen aller Illusionen bleiben zudem klassische Kredite das Brot-und-Butter-Geschäft im Corporate-Banking. Mit ihnen erwirtschaften die Banken kontinuierlich je nach Unternehmensgröße bis zu zwei Drittel der Erträge. Der fortlaufende Aufschwung hat dabei zumindest dafür gesorgt, dass steigende Volumina den sinkenden Margen entgegenwirkten. Tiefe Spuren hinterlassen die anhaltenden Niedrigzinsen dagegen im Einlagengeschäft. Die Erträge mit Termin- und Sicht-

Entgegen aller Illusionen bleiben zudem klassische Kredite das Brot- und Buttergeschäft im Corporate-Banking. Mit ihnen erwirtschaften die Banken kontinuierlich je nach Unternehmensgröße bis zu zwei Drittel der Erträge.

einlagen sanken seit 2014 um knapp 20 Prozent. Bleiben die beiden Hoffnungsträger Transaction-Banking und Corporate Finance: Sie wachsen kontinuierlich und schneller als der Gesamtmarkt. Die fortschreitende Internationalisierung auch kleinerer Mittelständler sowie der wachsende Bedarf nach Hedging/Derivaten treibt die Nachfrage. Doch am Ende stehen die beiden Wachstumsfelder lediglich für rund 22 Prozent des Gesamtmarkts.

Der Kampf um den Mittelstand

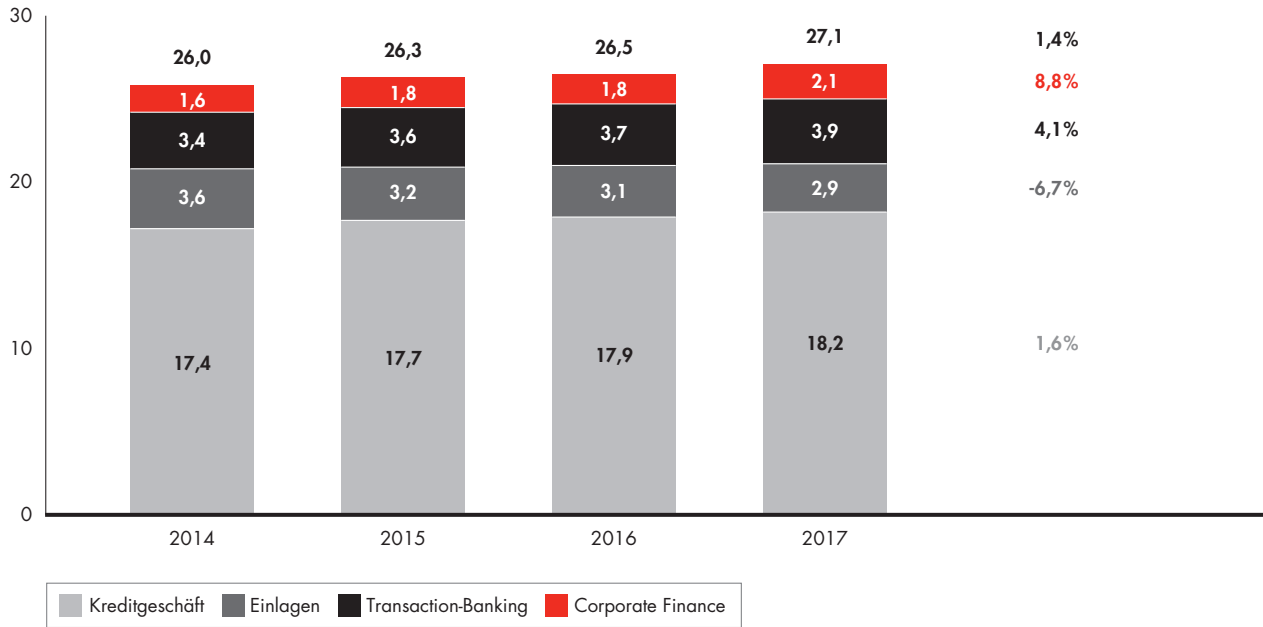
Die Analyse der Erträge nach Kundengruppen macht ebenfalls deutlich, wie schwer sich die Wachstumspläne in die Realität umsetzen lassen. Derzeit umgarnen die Kreditinstitute den gehobenen Mittelstand. Aus gutem Grund: Bei den Unternehmen mit einem Umsatz von 25 bis 250 Millionen Euro gibt es tatsächlich mit jährlich 7,4 Milliarden Euro das größte Ertragspotenzial – aber auch einen ausgesprochen starken Wettbewerb. In allen anderen Kundengruppen bewegt sich der Gesamtertrag bei 5 Milliarden Euro pro Jahr. Allerdings macht der Kunde den Unterschied. Während Banken mit Multinationals jährlich knapp 10 Millionen Euro Ertrag erwirtschaften können, bleiben bei kleinen Firmen mit bis zu 5 Millionen Euro Umsatz nicht einmal 20.000 Euro pro Jahr übrig.

Corporate-Banking: Das Ende der Wachstumsillusionen

Abbildung 1: Corporate-Banking verzeichnet magere Wachstumsraten

Entwicklung Ertragspool (Deutschland 2014-2017, in Milliarden Euro)

Ø jährliches Wachstum

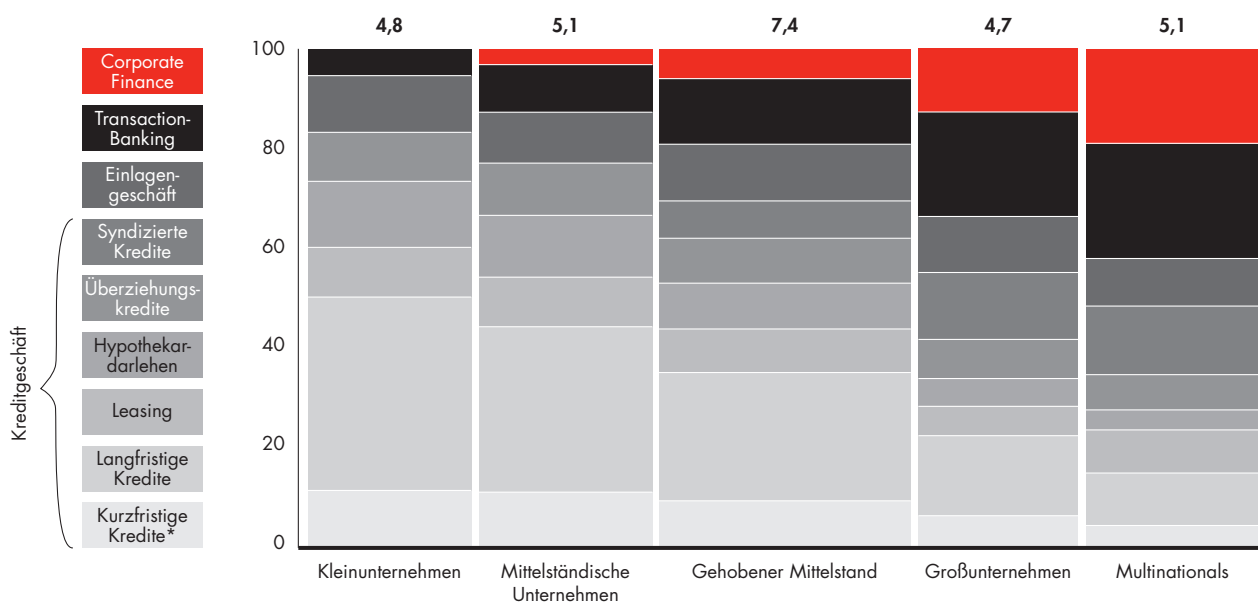


Anm.: Rundungsdifferenzen möglich
Quelle: Bain & Company

Abbildung 2: Welche Kundengruppen welche Produkte nutzen

Struktur Ertragspotenziale je Kundengruppe (Deutschland 2017, in Milliarden Euro)

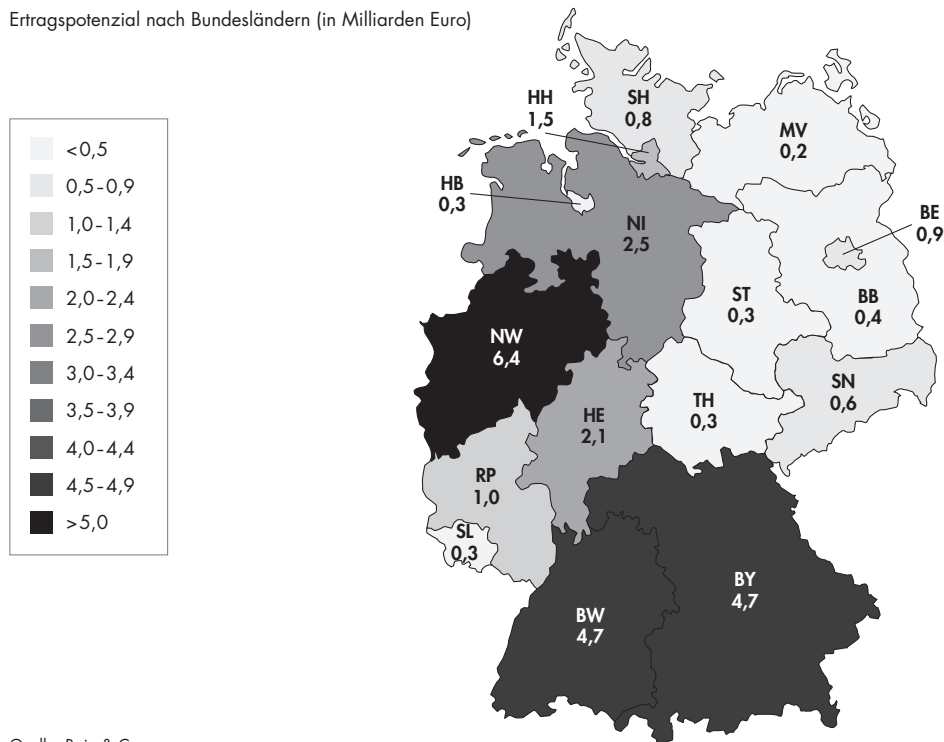
Gesamt = 27,1 Milliarden Euro



*inklusive Betriebsmittelfinanzierung; Anm.: Größenklassen nach Umsatz definiert (Kleinunternehmen 1 bis 5 Millionen Euro, Mittelstand 5 bis 25 Millionen Euro, Gehobener Mittelstand 25 bis 250 Millionen Euro, Großunternehmen 250 Millionen bis 1 Milliarde Euro, Multinationals > 1 Milliarde Euro)
Quelle: Bain & Company

Abbildung 3: Wo Banken die höchsten Erträge im Firmenkundengeschäft erzielen können

Ertragspotenzial nach Bundesländern (in Milliarden Euro)



Quelle: Bain & Company

Wenig überraschend nimmt mit der Unternehmensgröße die Produktvielfalt zu. Die Hoffnungsträger Transaction-Banking und Corporate Finance spielen vor allem bei Großunternehmen und Multinationals eine zentrale Rolle. Ansonsten besteht das Geschäft in der Regel überwiegend aus kurz- und langfristigen Krediten, Leasing, Hypothekendarlehen und Überziehungskrediten. Mit Ausnahme der Top-500-Konzerne mit einem Jahresumsatz von mehr als einer Milliarde Euro sind bei allen Kundengruppen Kredite jeglicher Art der Dreh- und Angelpunkt jeder Kundenbeziehung und stehen für mindestens 50 Prozent der Erträge (Abb.2).

Höchste Erträge in Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg

Regional gesehen entfallen die höchsten Erträge im Firmenkundengeschäft auf die drei einwohnerstärksten Bundesländer Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg. Dagegen sind die Chancen in den

Die Hoffnungsträger Transaction-Banking und Corporate Finance spielen vor allem bei Großunternehmen und Multinationals eine zentrale Rolle.

östlichen Bundesländern mit Ausnahme Sachsens sehr begrenzt (Abb. 3).

Doch geringes Wachstum, eine hohe Abhängigkeit vom klassischen Kreditgeschäft und ein massiver Wettbewerb gerade um die ertragsstärkste Kundengruppe halten Deutschlands Banken nicht davon ab, ihr Firmenkundengeschäft auszubauen. Grund genug, auch die Profitabilität genauer unter die Lupe zu nehmen.

Der Neun-Milliarden-Profit-Pool: Welche Produkte sich wirklich rechnen

In der Regel verdienen die Banken mit ihren Produkten im Corporate-Banking Geld. Doch schon heute liegen Welten zwischen Top-Verdienern und Nachzüglern. Dieser Trend wird sich verschärfen.

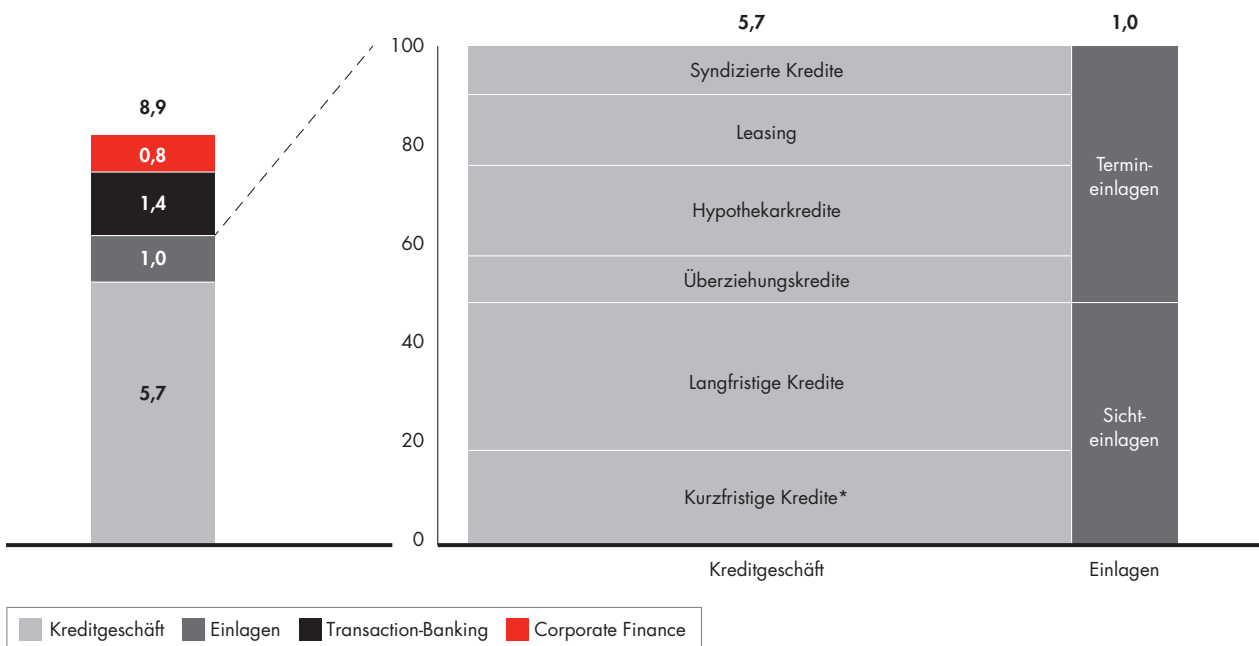
Eine Zahl elektrisiert Deutschlands Banken: 8,9 Milliarden Euro. Dabei handelt es sich um den Profit Pool des Corporate-Banking in Deutschland. Hinzu kommt, dass Kreditinstitute im Firmenkundengeschäft anders als in anderen Bereichen noch ihre Kapitalkosten verdienen können. Das zeigt der halbjährlich erhobene Bain-Corporate-Banking-Index. Dessen ungeachtet hält auch bei der Profitabilität manche Illusion der Realität nicht stand. So sind die Profite rückläufig – der Margenverfall im Kredit- und Einlagengeschäft hinterlässt Spuren. Dennoch bleibt das klassische Kreditgeschäft der größte Gewinnbringer. 2017 erwirtschafteten die Banken hier 5,7 Milliarden Euro (Abb. 4). Mit großem Abstand folgt das Transaction-Banking als zweitwichtigste Profitquelle. Das Einlagengeschäft rangiert nur auf dem dritten Platz.

Enorme Unterschiede bei der Profitabilität einzelner Produkte

Auf den ersten Blick bestätigt die Analyse damit zumindest die Wunschvorstellung von einem durchweg gewinnträchtigen Firmenkundengeschäft: In allen vier Geschäftsfeldern warten erhebliche Profite. Doch auf Ebene der einzelnen Produkte – und noch stärker der einzelnen Institute – sieht die Situation anders aus. Das tritt durch eine Vollkostenrechnung auf Produktebene zutage. Verrechnet werden alle direkten und indirekten Kosten, beispielsweise die Kosten eines Relationship-Managers oder die der Infrastruktur bei der Beratung und dem Verkauf einzelner Produkte.

Abbildung 4: Wie sich der Profit Pool im Corporate-Banking aufteilt

Struktur Profitpotenziale (Deutschland 2017, in Milliarden Euro)

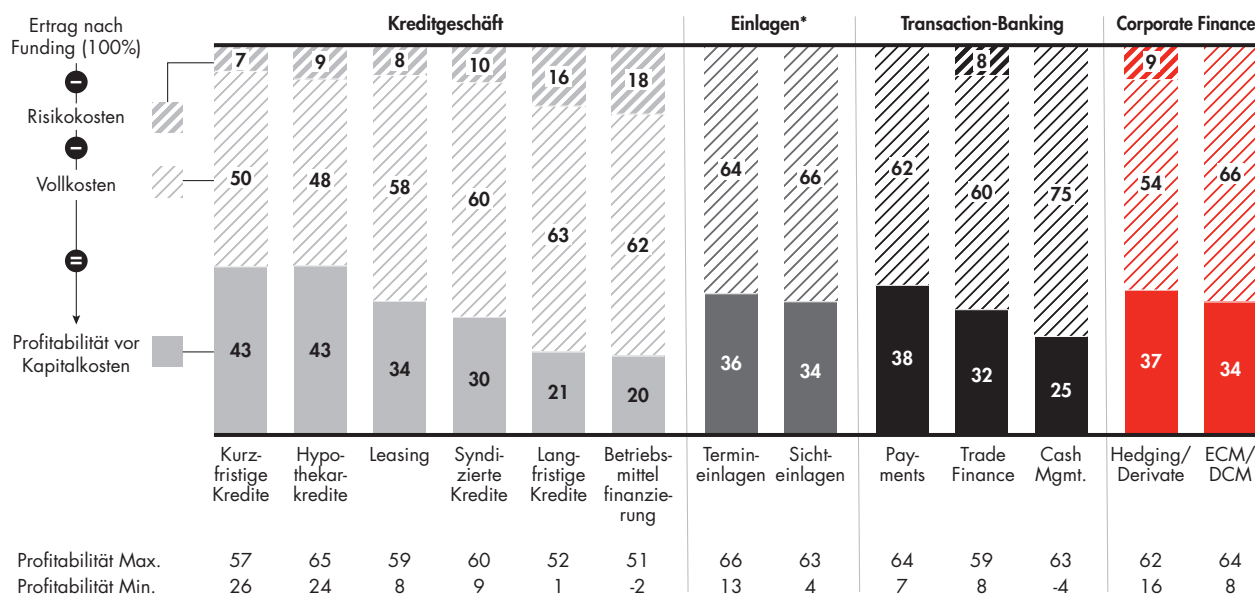


*inklusive Betriebsmittelfinanzierung; Anm.: Rundungsdifferenzen möglich
Quelle: Bain & Company

Corporate-Banking: Das Ende der Wachstumsillusionen

Abbildung 5: Profitabilität der Produkte ist sehr heterogen

Produktprofitabilität (in Prozent, Ertrag nach Fundingkosten)



*Einlagen mit signifikanten Fundingträgen; Anm.: Rundungsdifferenzen möglich
Quelle: Bain & Company

Zwischen der Profitabilität der gewinnträchtigsten Produkte (Hypothekarkredite und allen voran kurzfristige Kredite) sowie dem schwächsten (Betriebsmittelfinanzierung) klafft eine Lücke von 23 Prozentpunkten.

Das Ergebnis verblüfft. Zwischen der Profitabilität der gewinnträchtigsten Produkte (Hypothekarkredite und allen voran kurzfristige Kredite) sowie dem schwächsten (Betriebsmittelfinanzierung) klafft eine Lücke von 23 Prozentpunkten (Abb. 5). Während die Banken in Deutschland mit den beiden erstgenannten Kreditformen im Durchschnitt eine Marge von 43 Prozent vor Kapitalkosten erzielen, sind es bei der Betriebsmittelfinanzierung nur 20 Prozent.

Noch gravierender sind die Unterschiede auf Ebene der einzelnen Institute. Auf mehr als 50 Prozentpunkte summiert sich hier die Differenz bei einzelnen Produkten. Während die jeweils profitabelste Bank bei allen Produkten Margen oberhalb der 50-Prozent-Grenze erzielt, fällt es der schwächsten schwer, überhaupt noch ihre Eigenkapitalkosten zu verdienen.

Das Beispiel des Gewinnbringers Hypothekarkredite verdeutlicht die Methodik. Werden die Erträge gleich 100 gesetzt, stehen ihnen im Durchschnitt aller Banken Vollkosten von 48 Prozent gegenüber. Diese Kosten beziehen sich auf die Bereitstellung des Produkts sowie auf Vertrieb und Marketing. Hinzu kommen Risikokosten in Höhe von 9 Prozent. Daraus ergibt sich eine durchschnittliche Produktprofitabilität vor Kapitalkosten in Höhe von 43 Prozent. Die profitabelste Bank schafft bei Hypothekendarlehen einen Wert von 65 Prozent, die schwächste kommt auf lediglich 24 Prozent. Werden nun noch die durchschnittlichen Kapitalkosten berücksichtigt, wird klar, dass selbst dieser vermeintlich sichere Gewinnbringer zum Teil nur geringe Überrenditen bringt.

Und das ist kein Einzelfall. Bei Produkten wie Betriebsmittelfinanzierung und Cash Management rutschen die schwächsten Institute in die Verlustzone. Insgesamt gelingt es der gewinnärmsten Bank nur bei 4 der untersuchten 13 Produkte, eine zweistellige Marge zu erzielen und damit zumindest die Eigenkapitalkosten zu verdienen. Damit ist die Illusion vom vermeintlich durchweg profitablen Corporate-Banking geplatzt.

Kostenmanagement im aktuellen Marktumfeld entscheidend für den Erfolg

Was sind die Ursachen für diese Diskrepanzen? Da der aktuelle Wettbewerb im Niedrigzinsumfeld nur sehr eingeschränkt eine Differenzierung bei den Margen erlaubt, deckt die Vollkostenrechnung vor allem auf, wie sehr sich das Kostenmanagement der Besten vom Branchendurchschnitt und den Schwächsten abhebt. Während einige Kreditinstitute mit schlanken, oft digitalen Prozessen hohe Gewinne erzielen, kämpfen andere

Da der aktuelle Wettbewerb im Niedrigzinsumfeld nur sehr eingeschränkt eine Differenzierung bei den Margen erlaubt, deckt die Vollkostenrechnung vor allem auf, wie sehr sich das Kostenmanagement der Besten vom Branchendurchschnitt und den Schwächsten abhebt.

mit alten Strukturen und einer Vielzahl manueller Eingriffe. Das Management der verursachungsgerechten Vollkosten wird damit zu einem erfolgskritischen Faktor (vgl. Kapitel „Gegenwind voraus“). Nur wer seine Kosten im Griff hat und richtig kalkuliert, kann seine Produkte effizient anbieten und sich so seinen Teil von dem fast 9 Milliarden Euro großen Profit Pool sichern. Doch selbst solche Vorzeigebanken müssen sich auf zunehmenden Gegenwind einstellen. Tatsache ist: Alle Banken werden in den kommenden Jahren große Herausforderungen meistern müssen.

Gegenwind voraus: Warum Erträge und Gewinne auf absehbare Zeit kaum noch steigen

Zinsumfeld, Konjunktur, Wettbewerb und mehr: Das Firmenkundengeschäft steht vor vielfältigen Herausforderungen. Mit sechs Stellhebeln können Banken gegensteuern.

Harter Wettbewerb ist das Resultat, wenn Marktteilnehmer ihre Erträge im Durchschnitt um mehr als 4 Prozent steigern wollen, der Markt selbst aber kaum wächst. In dieser Situation befindet sich das Corporate-Banking in Deutschland. So planen führende Banken laut einer Bain-Analyse sogar zum Teil mit Wachstumsraten von 10 Prozent und mehr pro Jahr, dabei legt der Markt nur in homöopathischen Dosen zu.

Harter Wettbewerb ist das Resultat, wenn Marktteilnehmer ihre Erträge im Durchschnitt um mehr als 4 Prozent steigern wollen, der Markt selbst aber kaum wächst.

Corporate-Banking wächst bis 2020 jährlich nur um 1,1 Prozent

Bis 2020 werden die Erträge gerade einmal 1,1 Prozent pro Jahr steigen (Abb. 6). Das Brot-und-Butter-Geschäft bleibt auch in den kommenden Jahren das Kreditgeschäft. Niedrige Zinsen und ein eventuell anhaltender Aufschwung schüren die Kreditnachfrage. Doch gerade hier zeigen sich die negativen Seiten der Expansionspläne vieler Institute: Die Kreditmargen befinden sich schon heute nahe dem Zehnjahrestief. Auch im voraussichtlich weiter rückläufigen Einlagengeschäft macht sich der harte Wettbewerb bemerkbar.

Überdurchschnittlich dürften sich vor allem das Transaction-Banking, aber auch Corporate Finance entwickeln. Die fortschreitende Internationalisierung von Unternehmen und damit ihr wachsender Bedarf nach Währungsabsicherung und grenzübergreifenden Finanzierungslösungen lassen hier die Erträge immerhin um 3,1 Prozent pro Jahr steigen. Wermutstropfen ist, dass im Transaction-Banking die Margen ebenfalls unter Druck sind, zumal erste Nicht-Banken in dieses lukrative Geschäftsfeld eindringen. Harter Wettbewerb schmälert auch die Chancen im Corporate Finance, dem kleinsten Geschäftsfeld. Zwar gibt es teilweise hohen Nachholbedarf in puncto Eigenkapitalfinanzierung, doch lassen die niedrigen Zinsen die Nachfrage nach Fixed-Income-Produkten schwinden.

Margendruck hemmt Gewinnwachstum

Margen unter Druck. So lässt sich die Entwicklung der kommenden Jahre charakterisieren. Der Profit Pool dürfte daher auch nur noch geringfügig wachsen. Bewegt sich die Konjunktur im Rahmen der aktuellen Prognosen und machen die Banken vor allem auf der Kostenseite Fortschritte, steigt er bis 2020 gerade einmal um 300 Millionen Euro auf 9,2 Milliarden Euro. Im schlimmsten Fall könnte der Profit Pool um knapp eine Milliarde Euro schrumpfen (Abb. 7).

Sechs Herausforderungen der kommenden Jahre

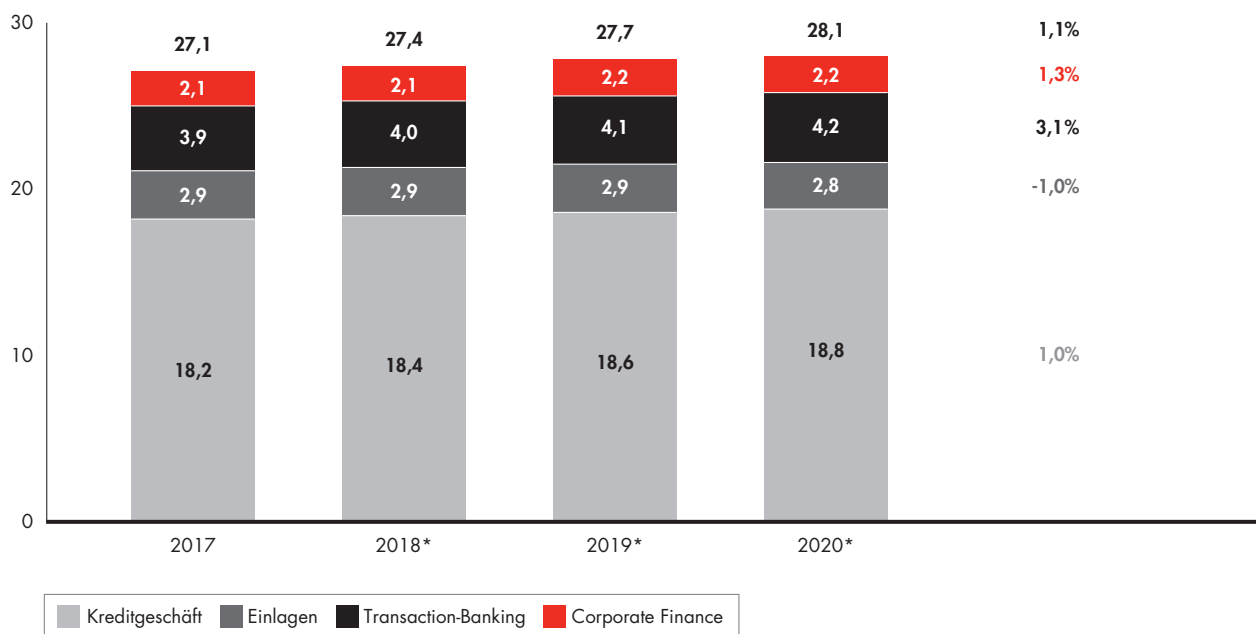
Die weitere Entwicklung der Konjunktur ist jedoch nur eine von sechs Herausforderungen, die die Banken im Firmenkundengeschäft in den kommenden Jahren bewältigen müssen.

Corporate-Banking: Das Ende der Wachstumsillusionen

Abbildung 6: Geringes Wachstum im Corporate-Banking bis 2020

Entwicklung Ertragspool (Deutschland 2017-2020, in Milliarden Euro)

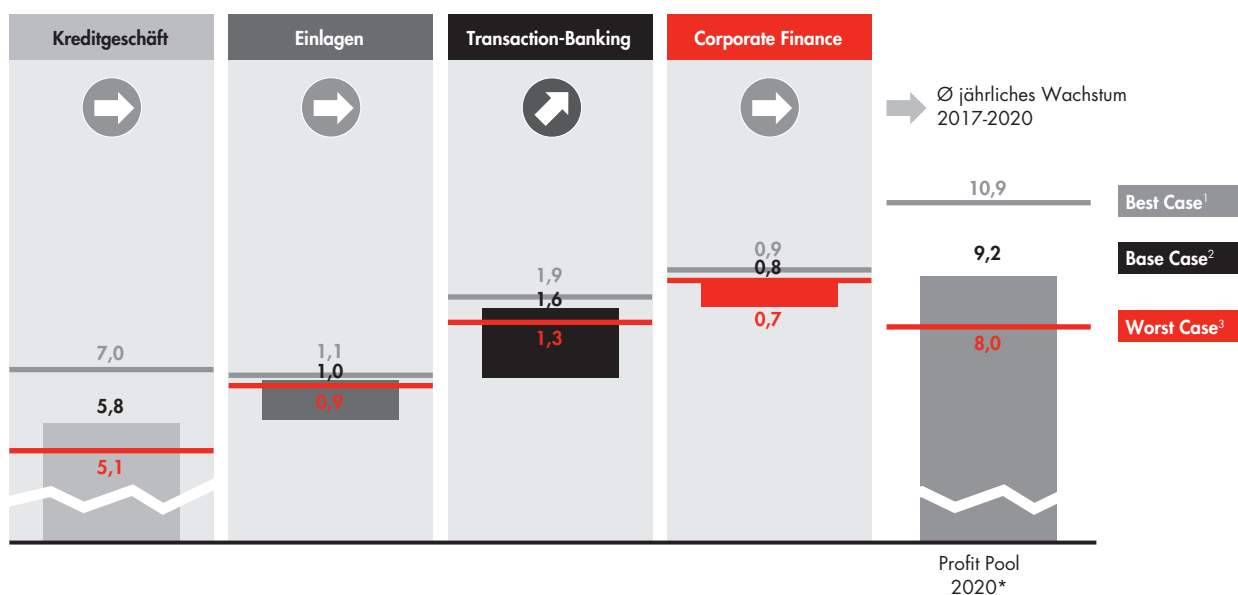
Ø jährliches Wachstum



*Prognose; Anm.: Rundungsdifferenzen möglich
Quelle: Bain & Company

Abbildung 7: Gewinne steigen kaum noch

Profit Pool (Deutschland 2020, in Milliarden Euro)



*Prognose; Anm.: Rundungsdifferenzen möglich; 1) Positive makroökonomische Entwicklung und Umsetzung Gegenmaßnahmen, 2) Antizipierte Entwicklung und teilweise Umsetzung Gegenmaßnahmen, 3) Negative Entwicklung ohne Gegenmaßnahmen
Quelle: Bain & Company

1. Ende des Aufschwungs. Die Anzeichen mehren sich, dass der schier endlose Aufschwung in absehbarer Zeit abebbt. Dies dürfte nicht nur die Nachfrage von Firmenkunden nach Krediten und anderen Produkten dämpfen. Vielmehr werden auch die Standardrisikokosten deutlich anziehen. Derzeit befinden sich diese auf einem historisch niedrigen Niveau. Intern gehen Banken davon aus, dass die Risikokosten auf 50 bis 75 Basispunkte steigen werden. Damit gerät die Profitabilität von Produkten bei vielen Instituten noch stärker unter Druck als bisher.

2. Kein Ende der Niedrigzinsen. Tatsache ist, dass niedrige Zinsen die Kreditnachfrage von Unternehmen anheizen. Bis 2020 könnte das Kreditvolumen in Deutschland noch einmal auf bis zu 1,2 Billionen Euro steigen. Doch die Banken verdienen daran unverändert wenig, bei anhaltenden Niedrigzinsen lassen sich höhere Erträge nur bedingt über höhere Margen erzielen. Damit bleiben die Ertrags- und Gewinnchancen im größten Geschäftsfeld, sprich Kredite, begrenzt.

3. Kostentreiber Regulierung. Die Anforderungen der Regulierungsbehörden an die Kapitalausstattung und die Transparenz der Kreditinstitute werden weiter steigen. Damit verbunden sind höhere Kosten. Diese wiederum könnten dazu führen, dass einzelne Produkte unprofitabel werden.

4. Die zwei Gesichter der Digitalisierung. Bislang haben viele Banken die Potenziale einer konsequenten Ende-zu-Ende-Automatisierung ihrer Prozesse noch nicht ausgeschöpft. Mit entsprechenden Investitionen können sie mittel- und langfristig ihre Effizienz deutlich steigern, was ihnen mehr Spielraum in ihrer Kalkulation verschafft. Den werden sie auch benötigen, denn der vermehrte Einsatz digitaler Technologien wird die Transparenz am Markt deutlich erhöhen. Das stärkt die Verhandlungsposition von Firmenkunden und setzt die Margen unter Druck, zumal auch immer mehr Branchenfremde in den Markt eindringen.

5. Höhere Ansprüche der Kunden. Zugleich sind digitale Technologien ein entscheidender Treiber für die veränderten Bedürfnisse der Kunden. Diese erwarten unter anderem schnellere Reaktionen und individuellere

Angebote. Dennoch wollen sie auf persönlichen Service nicht verzichten. Nur mit einem voll entwickelten Kundenservicemodell mit hoher Produktexpertise und schnellen Entscheidungswegen können die Institute diesen Ansprüchen genügen. Kurzfristig erfordert dies zusätzliche Investitionen. Mittelfristig reduziert jedoch vor allem der höhere Automatisierungsgrad die Kosten. Ausgaben hinauszuzögern wäre schon allein deshalb kontraproduktiv.

6. Steigende Wettbewerbsintensität. Derartige Investitionen ließen sich leichter rechtfertigen, wenn daraus höhere Erträge folgen würden. Doch dies verhindert der unerbittliche Wettbewerb um jeden Kunden. Insbesondere internationale Großbanken expandieren und erhöhen ihre Wertschöpfungstiefen, neue Marktteilnehmer kommen hinzu. Damit ist ein signifikanter Ausbau des eigenen Marktanteils ohne Erhöhung der Risikobereitschaft kaum darstellbar. Die zum Teil ehrgeizigen Wachstumsziele dürften sich ohne Margenreduktion und Beibehaltung bestehender Risikostandards oft als Illusion erweisen. Die Alternative zum verstärkten Neugeschäft ist eine Ausweitung des Share of Wallet im Bestand.

Optimierung der Kostenstruktur ist unausweichlich

Höhere Erträge und Gewinne vor allem mit bestehenden Kunden werden sich indes nur erzielen lassen, wenn Banken ihre Organisation neu ausrichten. Zwei Themen sollten im Fokus stehen: die Optimierung der Kostenstruktur und eine selektive Ausweitung der Ertragspotenziale. Zu schaffen ist dies mithilfe von sechs Stellhebeln, die von der Straffung des Produktportfolios über eine effiziente Gestaltung der Schnittstellen zwischen Markt und Marktfolge bis hin zu einer systematischen Steuerung der Vertriebsaktivitäten reichen (vgl. Infokasten).

Wenn Banken diese Stellhebel nutzen, können sie sich von der Masse der Wettbewerber abheben. Dann lohnt es sich auch, ambitionierte Wachstumsziele zu verfolgen. Gelingt den Instituten dies nicht, sollten sie sich von allen Illusionen verabschieden und sich der Realität stellen. Tatsache ist: Die Zeiten hoher Ertragszuwächse sind auch im Corporate-Banking vorerst vorbei.



Sechs Stellhebel für den künftigen Erfolg im Corporate-Banking

Wollen Banken mehr Erträge erzielen und zugleich ihre Kosten senken, sollten sie in ihrem Firmenkundengeschäft Folgendes tun:

- 1. Vertriebsaktivitäten systematisch steuern.** Nur mit einer stringenten Planung der Ertragspotenziale je Kundengruppe und der detaillierten Ableitung von Share-of-Wallet-Zielen können Banken sicherstellen, dass sie im Vertrieb die richtigen Schwerpunkte setzen. Erforderlich sind ein systematisches Pipeline-Management inklusive einheitlicher Ziel- und Steuerungsgrößen sowie eine transparente Incentivierung von Vertriebsaktivitäten.
- 2. Cross-Selling-Potenziale richtig ausschöpfen.** Wenn es um die richtige Schwerpunktsetzung im Vertrieb geht, darf das Cross-Selling nicht fehlen. Wer zugleich seinen Kundenbetreuern die Gesamtverantwortung für bestimmte Unternehmen überträgt, kann die Quersubventionierung von Produkten zu einem gezielten Marketinginstrument machen. Dabei aber gilt es die langfristige Gesamtprofitabilität im Auge zu behalten. Um Silodenken und interne Konflikte zu überwinden sind alle Incentives am Gesamtkundenergebnis auszurichten.
- 3. Sich mit innovativen Lösungen vom Wettbewerb abheben.** Dies ist die Königsklasse auf dem Weg hin zu einem zukunftsträchtigen Corporate-Banking. Kreditinstitute müssen auch in den kommenden Jahren mit innovativen Produkt- und Serviceangeboten einen nachhaltigen Mehrwert für ihre Firmenkunden schaffen. Die Fokussierung auf ausgewählte Produktsegmente, in denen die Institute mit umfassender Beratung und Risikoexpertise punkten können, ist dafür das beste Mittel. Produktübergreifend ist die Integration der Kundenschnittstelle ein zentrales Thema. Dazu dienen sowohl Plattformlösungen und Kundenportale als auch beispielsweise die Integration in die ERP-Systeme von Unternehmen.
- 4. Produktportfolio konsequent straffen.** Die Einführung innovativer Lösungen darf nicht dazu führen, dass das Produktportfolio noch weiter ausufert. Im Gegenteil: Alle Produkte gehören regelmäßig auf den Prüfstand. Eine verursachergerechte Vollkostenrechnung enthüllt, welche dieser Produkte niedrigmargig beziehungsweise aggressiv gepreist sind. Gerade bei vermeintlichen Ankerprodukten sollten Banken zusätzlich prüfen, ob und inwieweit Cross-Selling-Potenziale bestehen. Dringlich wird die Optimierung des Portfolios vor allem mit Blick auf einen möglichen Anstieg der Risikokosten in den kommenden Jahren.
- 5. Standardprozesse Ende zu Ende digitalisieren.** Durch eine Ende-zu-Ende-Automatisierung standardisierter Abläufe können die Banken die Zahl manueller Schnittstellen minimieren und Effizienzreserven heben. Mehr noch: Richtig gemacht kommt es zu Win-win-Situationen, da parallel zur Effizienz auch das Servicelevel steigt – und damit auch die Kundenzufriedenheit. Um mittel- und langfristig zu profitieren, sollten die Institute kurzfristig investieren.
- 6. Schnittstelle zwischen Markt und Marktfolge effizient gestalten.** Dies ist ein Dauerbrenner, der keinen Aufschub mehr duldet. Mit gemeinsamen Spielregeln und klaren Schnittstellen können Banken ihr Front-End viel besser mit der restlichen Organisation verzahnen. Entscheidungszyklen verkürzen sich erheblich, wenn dabei Abstimmungsprozesse automatisiert werden. Wo es aufsichtsrechtlich möglich ist, sollte die Marktfolge zudem näher an den Kunden rücken. Regional- und branchenspezifische Expertenteams sind ein Weg dorthin.

Corporate-Banking: Das Ende der Wachstumsillusionen

Über die Studie

Bain & Company hat in der vorliegenden Studie erstmals die Profitabilität der wichtigsten Produkte im Firmenkundengeschäft deutscher Banken unter Berücksichtigung aller Kosten ermittelt. Dieses Know-how floss auch in die Prognosen und Szenarien zur Entwicklung des Corporate-Banking in Deutschland bis zum Jahr 2020 ein. Zusätzliche Informationen lieferte der Corporate-Banking-Index von Bain, der halbjährlich veröffentlicht wird und auf den Daten rund der Hälfte der nach Bilanzsumme 100 größten Banken in Deutschland basiert.

Über Bain & Company

Wer wir sind

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Informationstechnologie, Organisation, Private Equity, digitale Strategie und Transformation sowie M&A – und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen.

Shared Ambition, True Results

Langjährige Kundenbeziehungen sind ebenso tragendes Element unserer Arbeit wie die Empfehlungen begeisterter Kunden. Bain ist Pionier der ergebnis- und umsetzungsorientierten Managementberatung mit einem daran gekoppelten Vergütungsmodell. Wir stehen für konkrete, am Erfolg unserer Kunden messbare Ergebnisse. Bain-Kunden, die von unseren weltweiten Kompetenzzentren für Branchenthemen und funktionale Aufgaben profitieren, haben sich nachweislich im Wettbewerb erfolgreicher entwickelt als ihre Konkurrenten.

Unsere Beratungsethik

Der geografische Nordpol „True North“ verändert im Gegensatz zum magnetischen Nordpol niemals seine Position. Gleiches gilt für die Beratungsethik von Bain, der wir seit unserer Gründung treu geblieben sind: Klartext reden und gemeinsam mit dem Kunden um die beste Lösung ringen.



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

Alle Bain-Studien finden Sie hier:



AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BENGALURU • BERLIN • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DOHA
DUBAI • DÜSSELDORF • FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LAGOS
LONDON • LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • 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 • WARSAW • WASHINGTON, DC • ZÜRICH