



Deutschlands Banken 2021: Wie die Renditewende gelingt

Bis zu 10 Prozent Eigenkapitalrendite sind mittelfristig möglich – mit dem Rückenwind, den Banken durch steigende Zinsen und sinkende Risikokosten, konsequente Kostenreduzierung und Konsolidierung sowie mehr Mut bei der Transformation der Geschäftsmodelle bekommen.

Von Walter Sinn, Sebastian Thoben und Dr. Christian Graf

Über die Autoren

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

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

Dr. Christian Graf ist Partner bei Bain & Company in München und Experte in der Praxisgruppe Finanzdienstleistungen. Er hat mehr als 15 Jahre globale Beratungserfahrung. Der Betriebswirt ist ausgewiesener Experte für ESG-Themen im Banking. Zudem verfügt er über tiefgreifende Kompetenzen in den Bereichen Firmenkunden- und Kapitalmarktgeschäft sowie Vermögensverwaltung.
christian.graf@bain.com

Für ihre große Unterstützung danken wir Jens Oesterle, Götz Meyer, Jens Keicher, Janosch Contag, Patrick Pelster, Stephanie Fürstenhöfer, Marvin E. Molwitz, Carl Heger, Urban Traut, Jana Dehne und Dr. Nikola Glusac.

Herausgeber Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich
Kontakt Patrick Pelster, Pressesprecher DACH, Tel. +49 89 5123 1524
Gestaltung ad Borsche GmbH, München

Copyright © 2021 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



Inhalt

Executive Summary	4
Rendite nahe dem Nullpunkt: Hohe Kreditrisikovorsorge belastet	6
Rendite Richtung Eigenkapitalkosten: Drei Hebel entscheiden	20
Renditeturbo Nachhaltigkeit: Welche Chancen die Transformation eröffnet	28
Über die Studie	34

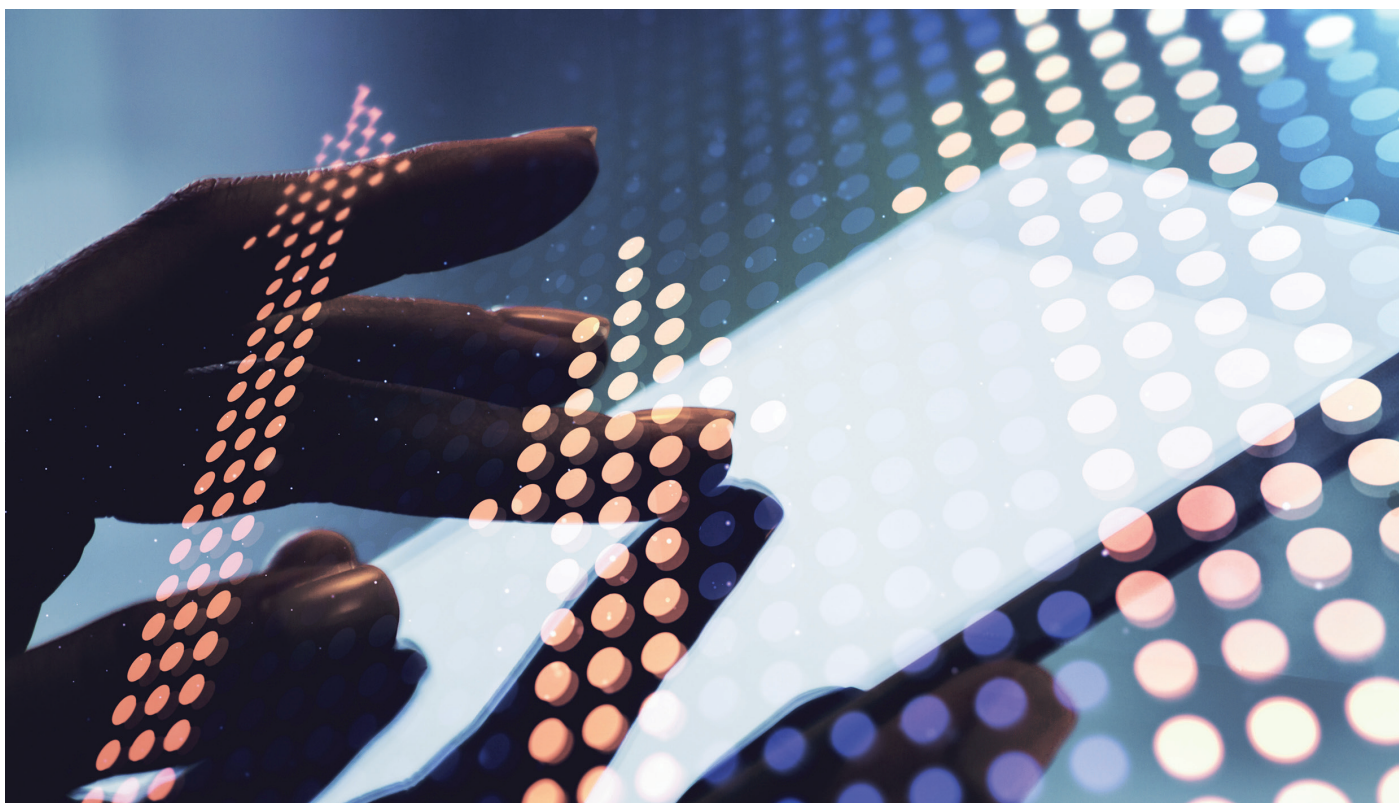
Deutschlands Banken 2021: Wie die Renditewende gelingt



Executive Summary

So gelingt Deutschlands Banken die Renditewende

- **Rendite derzeit nahe dem Nullpunkt:** Im Pandemiejahr 2020 erwirtschafteten Deutschlands Banken eine Eigenkapitalrendite von 1,1 Prozent. Werden die Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken nach §340g HGB als Aufwand in die Berechnung einbezogen, lag dieser Wert sogar unter der Nulllinie.
- **Hohe Kreditrisikoversorge konterkariert operative Fortschritte.** Trotz der wirtschaftlichen Rezession hat es die Branche geschafft, die Erträge zu stabilisieren und die Kosten zu senken. Die Cost-Income-Ratio verbesserte sich um 4 Prozentpunkte auf 72 Prozent. Die wirtschaftliche Talfahrt erforderte jedoch eine höhere Risikoversorge. Das negative Bewertungsergebnis schmälerte die Rendite deutlich.
- **Mehr als 2.000 Filialen für immer geschlossen.** Erhebliche Fortschritte gab es 2020 auch bei der Straffung des Filialnetzes. Die Zahl der Zweigstellen sank um gut 10 Prozent auf 20.300. Die Zukunft gehört Omnikanal-Konzepten, die eine begrenzte Zahl von Filialen mit einem umfassenden digitalen Angebot verbinden.
- **Unveränderte strukturelle Herausforderungen.** Die Bankenlandschaft in Deutschland bleibt trotz laufender Neuausrichtung fragmentiert, die Abhängigkeit von zinstragenden Geschäften dauert an und das Kostenniveau ist weiterhin vielerorts zu hoch. In zukunftssträchtigen Märkten wildern zudem Branchenneulinge wie Fintechs.
- **Renditerückgang bei nahezu allen Institutsgruppen.** Die hohe Kreditrisikoversorge führte in Verbindung mit den strukturellen Schwächen bei nahezu allen Institutsgruppen 2020 zu einer rückläufigen Rendite. Nur die Automobilbanken entzogen sich dank ihres besonderen Geschäftsmodells weitgehend dem Branchentrend.
- **Mittelfristig bis zu 10 Prozent Eigenkapitalrendite.** Bei der Überwindung ihrer Renditeschwäche hilft Deutschlands Banken einer Bain-Analyse zufolge der Rückenwind, den sie durch externe Effekte, vor allem aber durch die Zinswende bekommen. Voraussetzung ist, dass sie ihre organische Neuausrichtung forcieren und neue transformatorische Chancen beherzt nutzen.
- **Konsequente Kostenreduzierung unabdingbar.** Die Renditewende erfordert Nettoeinsparungen von weiteren 10 bis 15 Prozent der bisherigen Gesamtkosten. Verpflichtend ist auch der Ausbau provisionsbasierter Geschäftsfelder.
- **Transformation bietet Chancen in Zukunftsmärkten.** Digitale Ökosysteme, Embedded Finance, Digital Assets und Nachhaltigkeit eröffnen Banken bei aktivem Angang und gezieltem Ausspielen bestehender Stärken die Möglichkeit, höhere Erträge zu erzielen und die Rentabilität zu steigern. Die Transformation der Geschäftsmodelle duldet keinen Aufschub.
- **Renditeturbo Nachhaltigkeit.** ESG-Produkte und -Services entwickeln sich zu einem beachtlichen Wachstums- und Profitabilitätstreiber. Richtig aufgestellt können Banken zusätzliche Erträge im Kreditgeschäft, in der Beratung und rund um die Kapitalanlage erzielen sowie ihre Finanzierungs-, Risiko- und Betriebskosten senken.



RENDITE NAHE DEM NULLPUNKT

Hohe Kreditrisikovorsorge belastet

Sinkende Kosten und stabile Erträge haben die Banken im Pandemiejahr 2020 vor roten Zahlen bewahrt. Trotz Fortschritten bei der Neuausrichtung ist die Rendite bei vielen Institutsgruppen jedoch unzureichend geblieben.

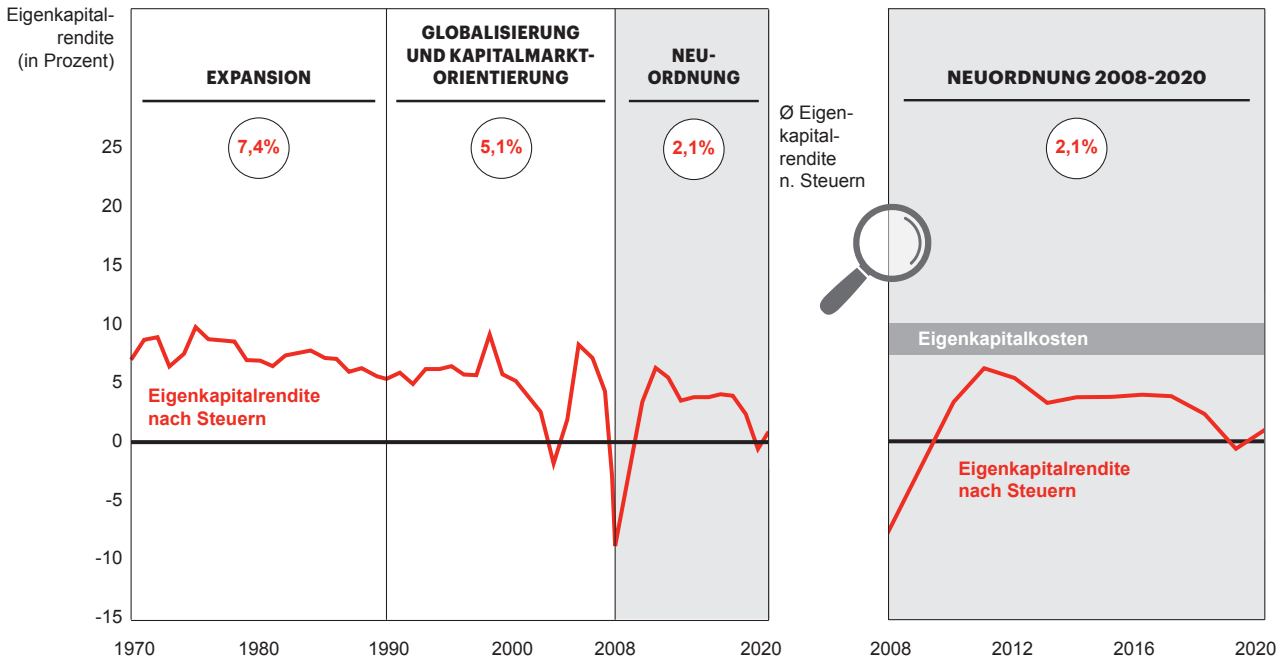
Niedrige Renditen plagten Deutschlands Banken schon im nicht enden wollenden wirtschaftlichen Aufschwung der 2010er-Jahre. Dann kam die Corona-Pandemie und damit einhergehend eine tiefe Rezession. Doch wer eine weitere Verschärfung der Lage für unausweichlich hielt, sah sich getäuscht. Im Krisenjahr 2020 blieben die Erträge weitestgehend stabil, die Kosten sanken und die Eigenkapitalrendite verbesserte sich gemessen an 2019 erstmals seit vielen Jahren. Aufgrund der deutlich höheren Kreditrisikovorsorge blieb sie allerdings mit 1,1 Prozent auf einem Niveau, das nur in den Jahren 2019, 2009, 2008 sowie 2003 mit negativen Renditen unterschritten wurde. Und damit lag die Eigenkapitalrendite unverändert weit unter den Eigenkapitalkosten (Abb. 1).

Die Berechnung der Eigenkapitalrendite berücksichtigt bereits die Besonderheiten des genossenschaftlichen und öffentlichen Sektors mit den eigenkapitalstärkenden Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken nach §340g HGB. Werden diese Zuführungen als Aufwandsposition in die Renditeberechnung einbezogen, belief sich die Eigenkapitalrendite im Jahr 2020 auf minus 0,1 Prozent. Die Rentabilität von Deutschlands Banken würde nach dieser Lesart unter der Nulllinie liegen.

Allein die erhöhte Kreditrisikovorsorge belastete die Rendite im Vergleich zum Vorjahr um gut 1 Prozentpunkt.

Das ist zwar ein ernüchterndes Ergebnis, doch durch die branchenweiten Anstrengungen zur Neuausrichtung und Kostenreduzierung hat sich die Lage stabilisiert. Denn das Pandemie- und Rezessionsjahr 2020 war kein Jahr wie jedes andere. Allein die erhöhte Kreditrisikovorsorge belastete die Rendite im Vergleich zum Vorjahr um gut 1 Prozentpunkt. Zudem mussten die Banken im Frühjahr 2020 bedingt durch den

Abbildung 1: Geringe Profitabilität – die Eigenkapitalrendite verharrt auf historisch niedrigem Niveau



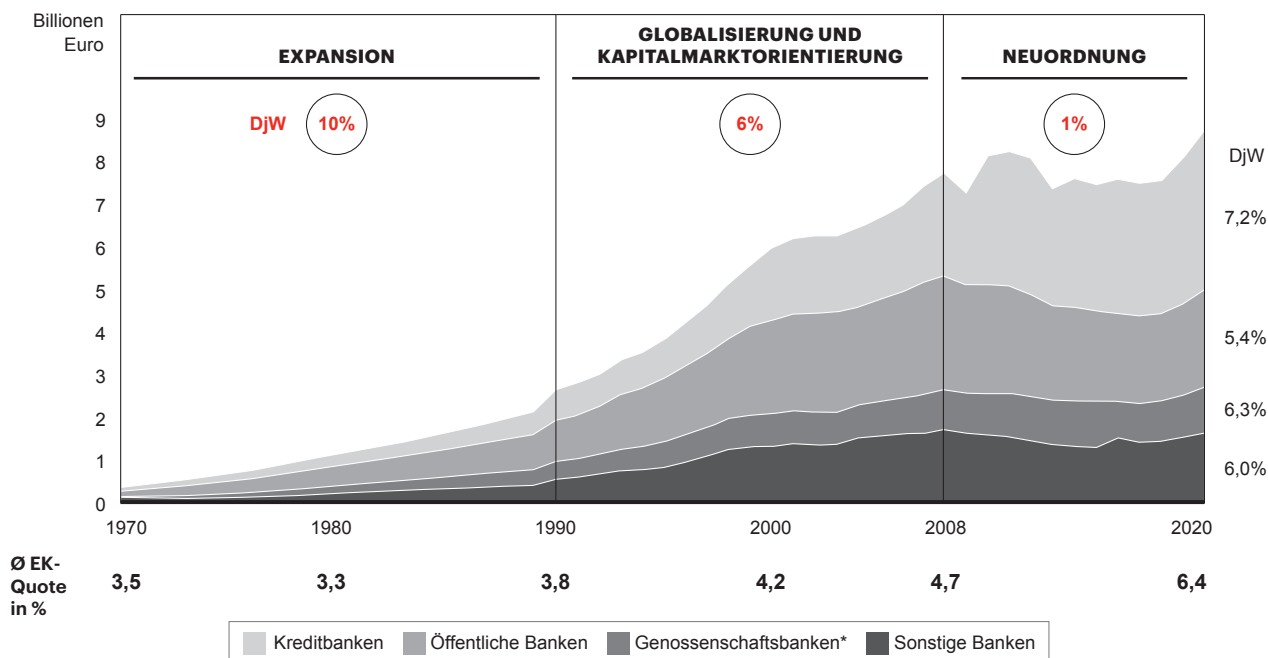
Anm.: Exkl. Bausparkassen; ohne Bereinigung von Sondereffekten; Jahresüberschuss nach Steuern ohne Berücksichtigung Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken nach §340g HGB; Eigenkapital einschließlich offener Rücklagen, Genusssrechtskapital, Fonds für allgemeine Bankrisiken
 Quellen: Deutsche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

ersten Lockdown binnen Tagen ihren gesamten Betrieb umstellen. Der Kraftakt gelang, die Institute blieben ansprechbar und erwiesen sich in den Folgemonaten für viele Geschäfts- und Privatkunden als verlässlicher Partner in der Not. Sie passten Kreditkonditionen für Lockdown-Geschädigte an, etablierten sich als Vermittler staatlicher Hilfeleistungen und gewannen so Vertrauen zurück. Die nachfolgende Analyse der Renditetreiber zeigt, dass sie unter den widrigen COVID-19-Rahmenbedingungen zum Teil auch operative Fortschritte machten. Allerdings tatsächlich nur zum Teil.

Stark wachsendes Kreditgeschäft

So stieg die Bilanzsumme erstmals seit Überwindung der globalen Finanzkrise – und das gleich um nahezu 8 Prozent (Abb. 2). Den Anstieg verdanken die Banken indes weniger der aktiven Erschließung neuer Ertragsquellen, sondern vielmehr den geld- und fiskalpolitischen Maßnahmen in der Pandemie sowie den anhaltenden Niedrigzinsen. Zinsen nahe dem Nullpunkt sorgen unverändert für eine Ausweitung der Kreditvolumina bei Geschäfts- und Privatkunden speziell bei mittel- und langfristigen Darlehen. Allein im Wohnungsbau stieg die Kreditsumme 2020 um rund 90 Milliarden Euro. Corona-Hilfen in Form von KfW-garantierten Darlehen für Firmenkunden förderten ebenfalls das Kreditgeschäft. Rückenwind erhielten die Banken zudem durch die EZB, die angesichts der schwachen Konjunktur im vergangenen Jahr damit begann, die Institute im Euroraum mit zusätzlichen Finanzmitteln zu negativen Zinssätzen und Anreizen für eine verstärkte Kreditvergabe zu versorgen, sogenannte Targeted Longer-Term Refinancing Operations (TLTROs). Ein Teil der Liquiditätshilfen der Zentralbanken fließt allerdings wieder zurück. Auch die Einlagen der Kreditinstitute bei den Zentralbanken nahmen 2020 um mehr als 40 Prozent zu – ein weiterer Grund für die deutlich höhere Bilanzsumme.

Abbildung 2: Deutliches Wachstum der Bilanzsumme nach jahrelanger Stagnation



* Exkl. genossenschaftliche Zentralinstitute, ab 2014 den Sonstigen Instituten zugeordnet; DjW 2008-2019 (exkl. BIP-Rückgang durch Corona-Pandemie im Jahr 2020); Anm.: Summen exklusive Bausparkassen, Bilanzsummen im Jahresdurchschnitt; DjW=Durchschnittliches jährliches Wachstum; Eigenkapital einschließlich offener Rücklagen, Genussrechtskapital, Fonds für allgemeine Bankrisiken
 Quellen: Deutsche Bundesbank, Statistisches Bundesamt, Bain & Company

Das Wachstum der Bilanzsumme führte erstmals seit Jahren wieder zu einem Rückgang der durchschnittlichen Eigenkapitalquote auf 6,4 Prozent. In absoluten Zahlen lag das Eigenkapital der deutschen Banken mit 536 Milliarden Euro aber nur knapp unter dem im Jahr 2019 erreichten Rekordwert von 540 Milliarden Euro. Die Differenz resultiert zudem ausschließlich aus einer Reduzierung des Eigenkapitals bei den Großbanken, was größtenteils auf die kapitalwirksame Verbuchung von Aufwendungen zur Restrukturierung zurückzuführen ist. Alle anderen Institutsgruppen stockten ihr Eigenkapital weiter auf.

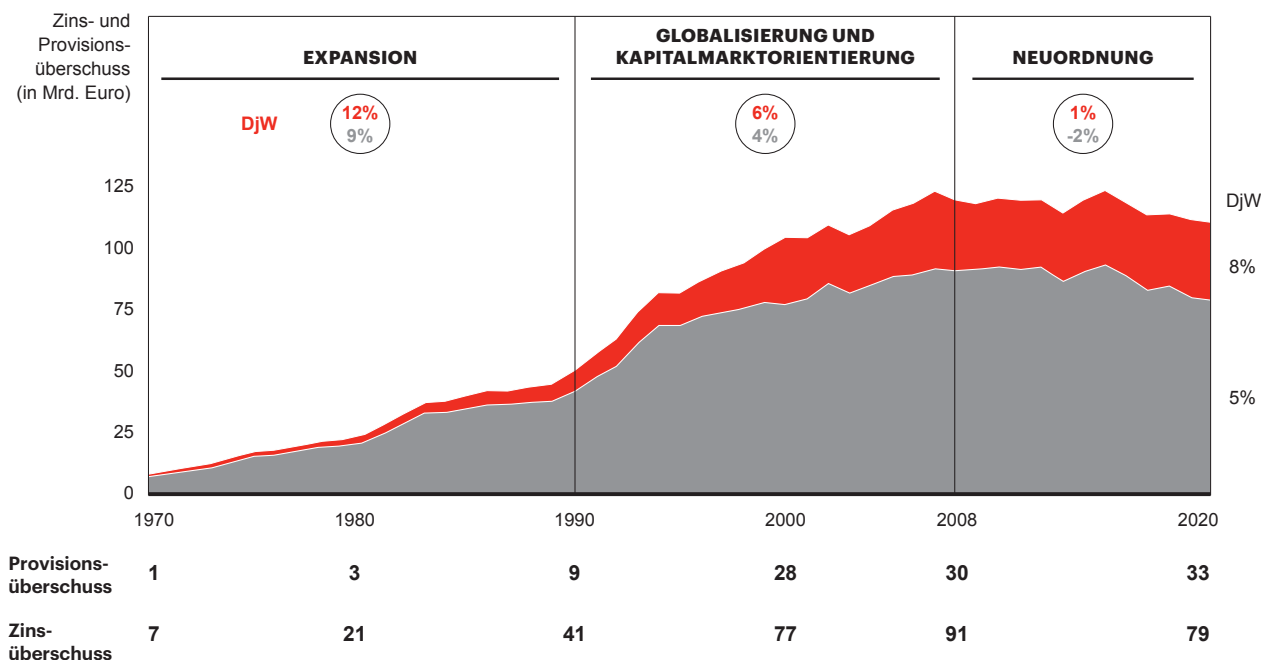
Mühsame Fortschritte im Provisionsgeschäft

Neben der Renditeschwäche plagt ein zweites Thema Deutschlands Banken seit Jahren: die Abhängigkeit von zinstragenden Geschäftsfeldern.

Neben der Renditeschwäche plagt ein zweites Thema Deutschlands Banken seit Jahren: die Abhängigkeit von zinstragenden Geschäftsfeldern. Und daran änderte sich auch 2020 kaum etwas. Zwar stiegen die Provisionsüberschüsse insgesamt um weitere 2,6 Prozent auf 32,6 Milliarden Euro (Abb. 3). Doch gemessen am Eigenkapital erhöhten sie sich dadurch lediglich um einen mageren Zehntelprozentpunkt auf 6,1 Prozent. Die vielfältigen Anstrengungen, bislang kostenlose Dienstleistungen zu bepreisen und bestehende

Gebühren zu erhöhen, führen in Summe nur in kleinen Schritten zu einer Verbesserung im Ertragsmix. Die Provisionsüberschüsse stehen nach wie vor für nicht einmal 30 Prozent des Rohertrags.

Abbildung 3: Geschäftsmodelle der Banken sind unverändert zinslastig



Quellen: Deutsche Bundesbank, Bain & Company

Das ist fatal in Zeiten schwindender Zinsüberschüsse. Diese sanken 2020 branchenweit um weitere 1,4 Milliarden Euro auf 78,6 Milliarden Euro. Ihr Anteil am Eigenkapital reduzierte sich um 0,5 Prozentpunkte auf 14,6 Prozent. Zum Vergleich: Vor fünf Jahren belief sich dieser noch auf 20,1 Prozent.

Je länger die EZB die Leitzinsen an der Nulllinie belässt, desto geringer ist der Anteil hochverzinsster Altkredite. Deutlich rückläufige Zinsaufwendungen können diesen Effekt branchenweit zwar nicht ausgleichen, zumindest aber abfedern. 2019 gingen die Zinsüberschüsse um 5,3 Prozent zurück, 2020 um 1,8 Prozent. Doch erst ein Ende der Nullzins-Ära brächte den Banken die dringend erforderliche Entlastung.

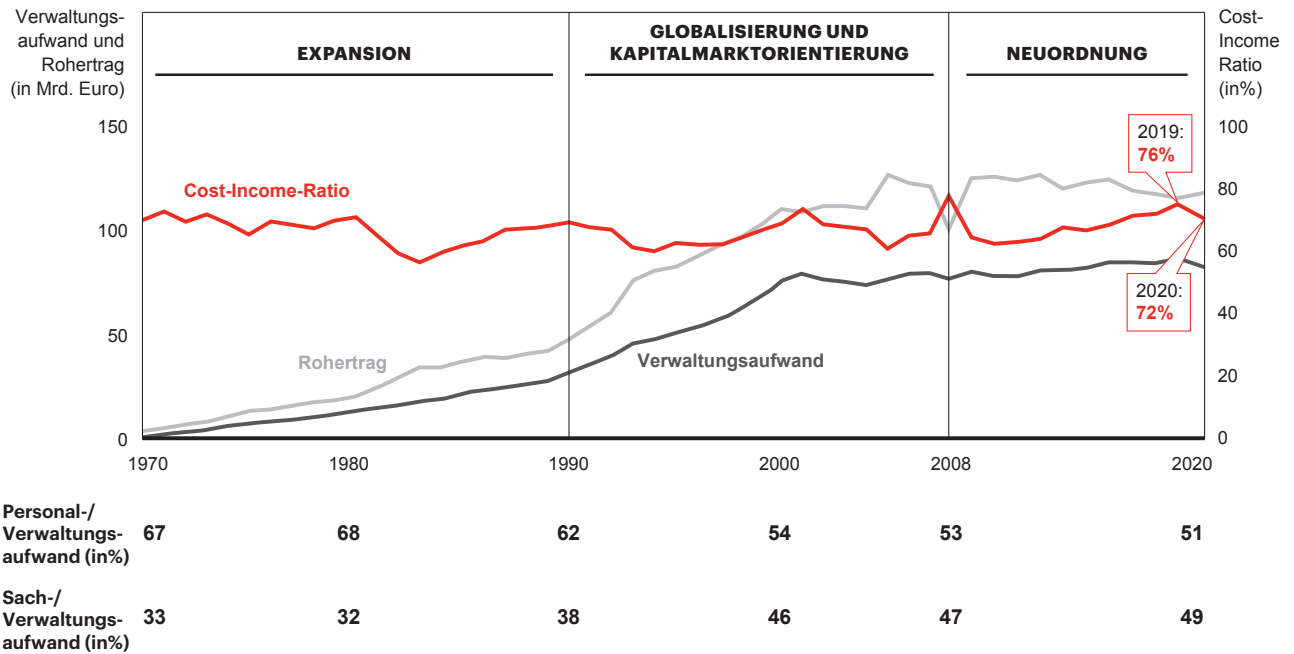
Erfolge bei anderen Ertragsarten wirken sich dagegen kaum auf die Rentabilität aus. 2020 gab es zwar signifikante Verbesserungen beim Handelsergebnis sowie beim sonstigen betrieblichen Ergebnis. Beide verzeichneten einen Anstieg um jeweils mehr als 40 Prozent auf je rund 3,5 Milliarden Euro. Angesichts eines Gesamtertrags von Deutschlands Banken in Höhe von fast 120 Milliarden Euro bleiben sie jedoch zu vernachlässigende Größen. Zudem beruht die Zunahme überwiegend auf temporären Phänomenen. So profitierten Großbanken von dem regen Handel in dem pandemiebedingt volatilen Umfeld. Mittel- und langfristig bleiben der Kreditwirtschaft damit nach wie vor zwei Stellhebel, um ihren Ertragsmix zu verbessern: höhere Provisionserträge sowie neue Ertragsquellen in Zukunftsmärkten wie Nachhaltigkeit.

Cost-Income-Ratio verbessert sich um 4 Prozentpunkte

Mit einem optimierten Ertragsmix allein werden Deutschlands Banken die Renditewende indes nicht schaffen. Zusätzlich braucht es Erfolge auf der Kostenseite und bei der Konsolidierung. Branchenweit sank der Verwal-

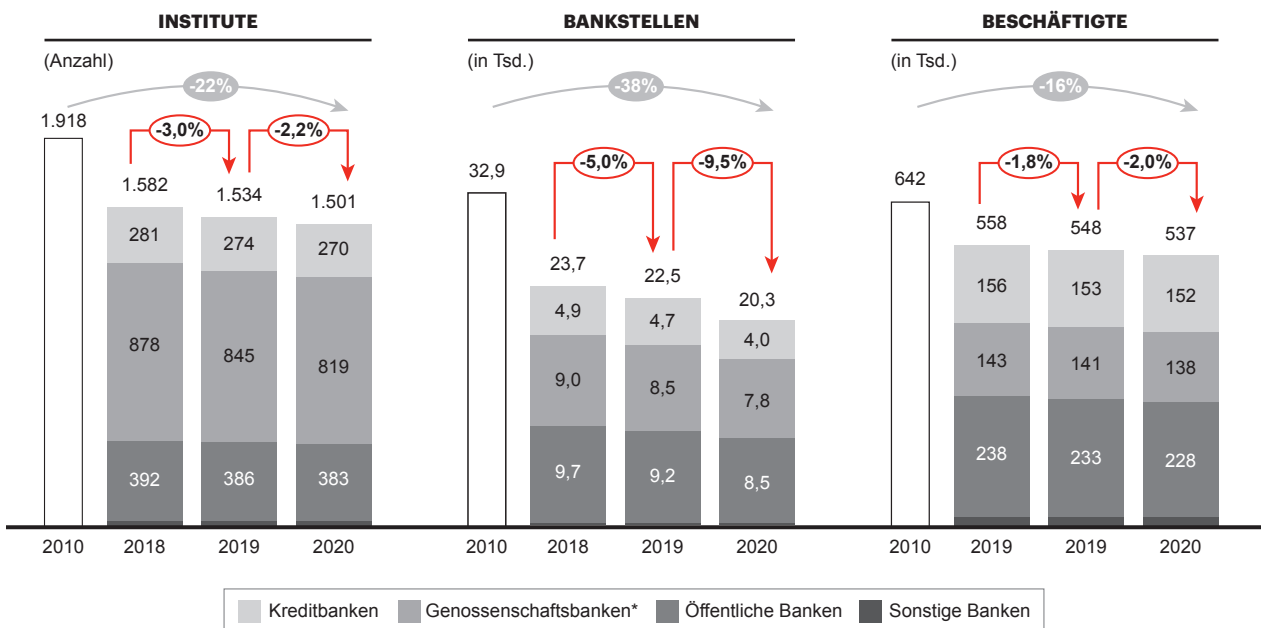
Deutschlands Banken 2021: Wie die Renditewende gelingt

Abbildung 4: Cost-Income-Ratio verbessert sich 2020 dank stabiler Erträge und sinkender Kosten



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

Abbildung 5: Zahl der Filialen sinkt um nahezu 10 Prozent



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

Deutschlands Banken 2021: Wie die Renditewende gelingt

tungsaufwand 2020 immerhin um 3,2 Milliarden Euro auf 85,2 Milliarden Euro. Gemessen am Eigenkapital reduzierte sich der Anteil auf 15,8 Prozent, im Vorjahr waren es 16,7 Prozent gewesen. Ein Teil des Rückgangs ist wie in anderen Branchen auf die Folgen der Pandemie und der Lockdowns zurückzuführen, da Kosten etwa für Reisen oder Veranstaltungen entfielen. Hinzu kommen jedoch zunehmend auch positive Effekte der laufenden Restrukturierungen im Bankensektor. Die Cost-Income-Ratio verbesserte sich 2020 nicht zuletzt dank stabiler Erträge gleich um 4 Prozentpunkte auf 72 Prozent. Der schier unaufhaltsame Anstieg in den 2010er-Jahren ist zumindest vorerst gestoppt (Abb. 4).

Ähnlich wie bei der Kostenreduzierung gehen die Kennzahlen bei der Konsolidierung in die richtige Richtung. Doch bei der unvermeidlichen Straffung der Zahl der Filialen, der Mitarbeitenden und der Institute selbst kommen Deutschlands Banken unterschiedlich schnell voran (Abb. 5). So ist die Beschäftigtenzahl seit 2010 gerade einmal um durchschnittlich 2 Prozent pro Jahr auf zuletzt 537.000 gesunken. Auch beim Thema Fusionen und Schließungen geht es eher langsam vorwärts. 2020 reduzierte sich die Zahl der Banken um rund 2 Prozent auf nunmehr 1.501 Häuser, wobei einige Fusionspläne pandemiebedingt aufgeschoben wurden. Der „große Wurf“ im Inland lässt weiter auf sich warten.

Mehr als 2.000 Filialen für immer geschlossen

Beschleunigend hat sich die Pandemie dagegen auf die Neugestaltung des Filialnetzes ausgewirkt. Innerhalb eines Jahres ging die Zahl der Zweigstellen um mehr als 2.000 auf 20.300 Filialen zurück. 2010 hatte sich ihre Zahl noch auf 32.900 belaufen. Viele Institute entschieden nach dem ersten Lockdown im Frühjahr 2020, einen Teil ihrer Zweigstellen geschlossen zu halten – nicht zuletzt deshalb, weil die digitalen Kanäle bei der Privat- und Geschäftskundschaft in dieser Ausnahmesituation auf immer mehr Akzeptanz stießen. Die Zukunft gehört Omnikanal-Konzepten, die eine begrenzte Zahl von Filialen mit einem umfassenden digitalen Angebot verbinden. Vor diesem Hintergrund haben zahlreiche Institute bereits weitere Schließungen für die kommenden Jahre angekündigt. Einzelne Häuser planen eigenen Angaben zufolge, ihr Filialnetz um ein Drittel oder mehr zu straffen.

Nahezu doppelt so hohe Kreditrisikovorsorge wie 2019

Angesichts stabiler Erträge und rückläufiger Kosten kam es 2020 zu einer Erholung des Teilbetriebsergebnisses. Gemessen am Eigenkapital belief sich dieses auf 6,2 Prozent – nach 5,4 Prozent im Vorjahr. Dagegen blieb das anteilige Betriebsergebnis einschließlich des Bewertungsergebnisses mit 3,7 Prozent unter dem Vorjahresniveau, da die Banken im Pandemiejahr 2020 ihre Kreditrisikovorsorge deutlich aufstocken mussten. Dieser Trend traf alle großen Institutsgruppen. So erhöhten die öffentlichen Banken ihre Risikovorsorge um 2,0 Milliarden Euro, die Kreditgenossenschaften um 1,2 Milliarden Euro.

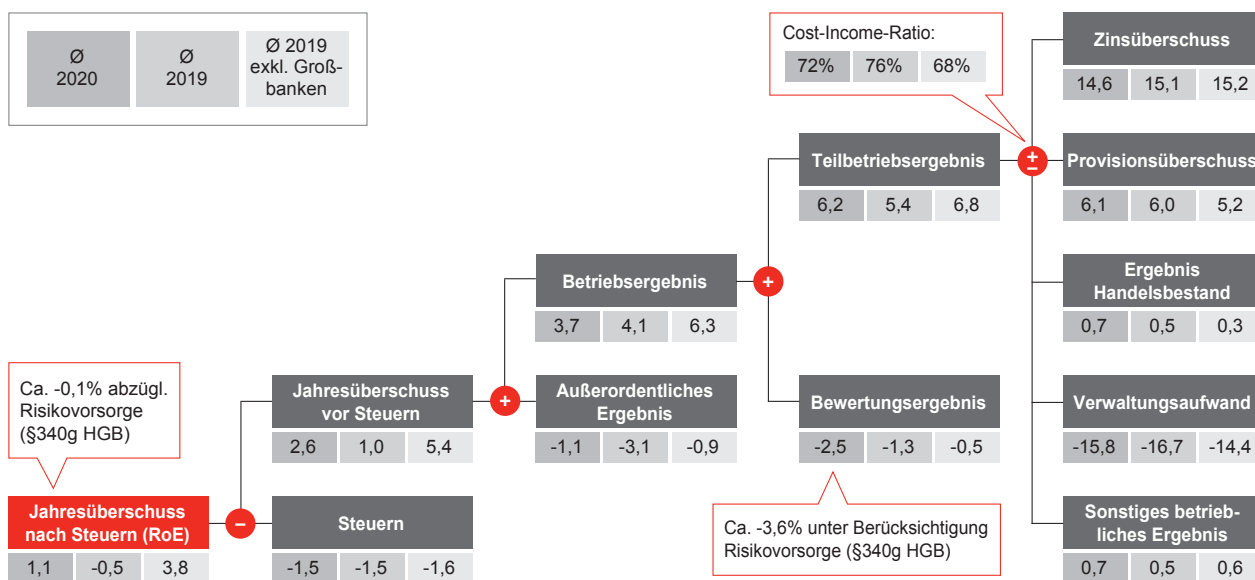
Branchenweit lag das Bewertungsergebnis 2020 daher mit minus 13,2 Milliarden Euro nahezu doppelt so hoch wie im Jahr zuvor. Allein bei den Kreditbanken fiel ein negatives Ergebnis in Höhe von minus 8,3 Milliarden Euro an. Insgesamt blieb das Bewertungsergebnis aller Institute aber deutlich unter den Rekordwerten von 2008, dem Jahr der Finanzkrise, als minus 36,6 Milliarden Euro angefallen waren.

Die vorliegende Analyse zeigt, dass die Banken diesen negativen Effekt 2020 nur durch ein deutlich verbessertes außerordentliches Ergebnis ausgleichen konnten. Dessen Anstieg im Vergleich zum Vorjahr resultiert im Wesentlichen aus Veränderungen bei den Großbanken. Dabei handelt es sich zum einen um Effekte aus der Fusion mit Töchtern und zum anderen insbesondere um den Wegfall einmaliger Restrukturierungsaufwendungen, die 2019 das außerordentliche Ergebnis belastet hatten. Letztendlich führte damit die laufende Neuausrichtung der

Deutschlands Banken 2021: Wie die Renditewende gelingt

Abbildung 6: Negatives Bewertungsergebnis überlagert Effekte stabiler Erträge und niedrigerer Kosten

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



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

drei verbliebenen deutschen Großbanken 2020 zu dem branchenweiten Anstieg der Eigenkapitalrentabilität auf 1,1 Prozent. Mit ihrer hohen Bilanzsumme sind diese allerdings auch unverändert mitverantwortlich für das niedrige Renditeniveau. Werden die Großbanken bei der Berechnung außen vorgelassen, ergibt sich für den Rest der deutschen Banken 2020 eine Eigenkapitalrentabilität von immerhin 2,9 Prozent. Allerdings liegt bei ihnen die Profitabilität damit 0,9 Prozentpunkte unter dem Niveau des Vorjahrs. Der entscheidende Grund: Die pandemiebedingte Kreditrisikovorsorge konterkarierte in der Regel die Fortschritte auf der Kostenseite.

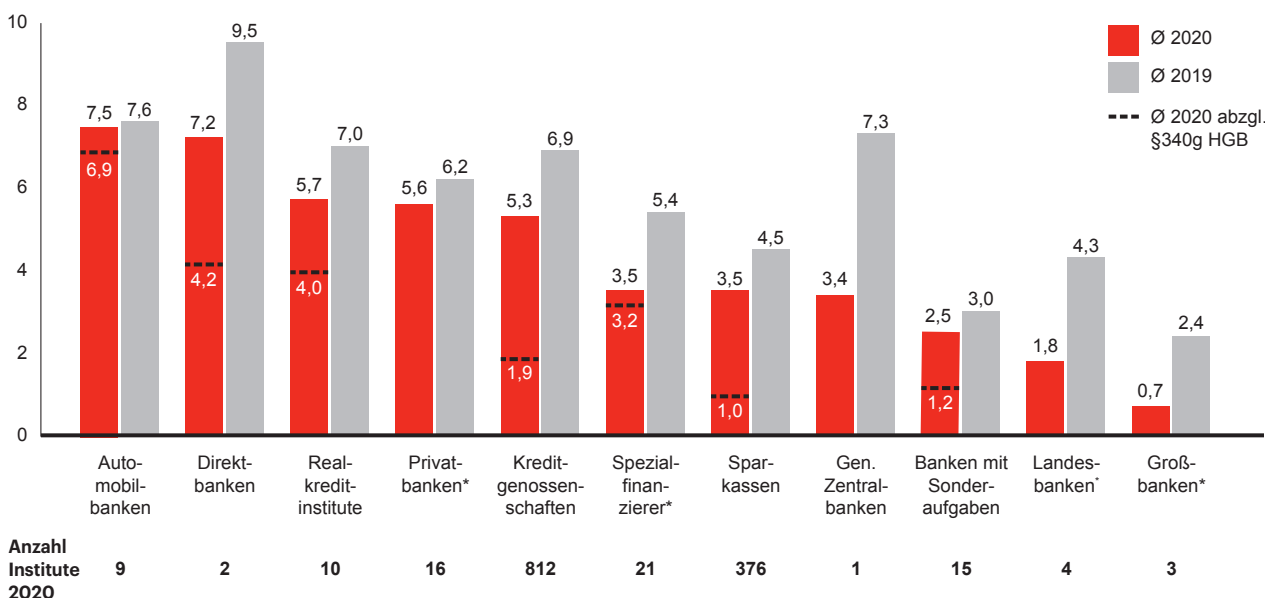
Renditerückgänge auf breiter Front

Die Herausforderungen für Deutschlands Banken im Jahr 2020 verdeutlicht der Renditevergleich sämtlicher Institutsgruppen. Bis auf die Automobilbanken mussten alle einen mehr oder minder deutlichen Rückgang ihrer Eigenkapitalrendite nach Steuern hinnehmen (Abb. 7). Bei relevanten Institutsgruppen weist die vorliegende Berechnung zusätzlich den renditemindernden Effekt der Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken nach §340g HGB aus. Nach dieser Lesart läge die Eigenkapitalrendite bei einzelnen Institutsgruppen nochmals deutlich geringer.

Auf den ersten Blick mag diese Analyse verblüffen. Während bezogen auf den Gesamtmarkt die Eigenkapitalrendite 2020 im Vergleich zum Vorjahr leicht ansteigt, zeigt die Detailanalyse der einzelnen Institutsgruppen eine gegenläufige Entwicklung. Dies erklärt sich aus dem hohen Anteil der drei Großbanken am Gesamtergebnis und der Eigenkapitalausstattung der deutschen Kreditwirtschaft. Dort war es 2019 zu erheblichen negativen Sondereffekten infolge der Restrukturierung gekommen. Deren Wegfall im Jahr darauf trug maßgeblich zum Anstieg der Eigenkapitalrendite des Gesamtmarkts bei. In der Einzelbetrachtung sank dagegen die Profitabilität nahezu

Abbildung 7: Rückläufige Rendite bei allen Institutsgruppen – bis auf die Automobilbanken

Eigenkapitalrendite nach Steuern (in Prozent)



* Sondereffekte ausgenommen; Landesbanken: Eigenkapitalrendite inkl. NORD/LB 2020 1,4% und 2019 2,7%
 Anm.: Stichprobe basierend auf mehr als 800 Einzelabschlüssen mit repräsentativer Stichprobe für Gesamtheit aller Kreditgenossenschaften und Sparkassen;
 bei Großbanken, Landesbanken und genossenschaftlichen Zentralbanken Bilanzierung nach IFRS
 Quellen: Dun & Bradstreet; Jahresabschlüsse; S&P Global; Bain & Company

aller Institutsgruppen aufgrund der höheren Kreditrisikovorsorge. Das gilt auch für die Großbanken, wenn ihr Ergebnis um Sondereffekte bereinigt wird.

Kreditbanken und Spezialinstitute

Diese heterogene Gruppe umfasst traditionell renditestarke Institutsgruppen. Dazu gehören die Automobil- und Direktbanken ebenso wie die Großbanken. Dort ging der Umbauprozess in der Pandemie weiter.

Großbanken: Umbau läuft auf vollen Touren

Bei den drei Großbanken in Deutschland bleibt derzeit kaum ein Stein auf dem anderen. Doch noch wirkt sich das nicht positiv auf die Eigenkapitalrendite aus. Sie sank 2020 auf 0,7 Prozent, 2019 hatte sie bei 2,4 Prozent gelegen. Angesichts der umfassenden Restrukturierung sind die Zahlen von Jahr zu Jahr jedoch nur bedingt vergleichbar, auch wenn die vorliegende Berechnung um erkennbare einmalige Sondereffekte wie außerordentliche Restrukturierungsaufwendungen sowie größere Abschreibungen und Wertberichtigungen einzelner Institute bereinigt wurde.

Bei der Betrachtung der operativen Kennzahlen fallen zwei Aspekte auf. Auf der einen Seite gelingt den Instituten im verbleibenden Geschäft eine Stabilisierung ihrer Erträge. Der Provisionsüberschuss steigt nicht zuletzt dank eines starken Investment-Bankings und das Handelsergebnis profitiert von Volatilität an den Märkten. Auf der anderen Seite liegt die Cost-Income-Ratio mit deutlich über 80 Prozent im Durchschnitt unverändert deutlich über dem Branchenmittel. Doch dies ist nur eine Momentaufnahme, denn die Institute planen allesamt

eine deutliche Reduzierung der Kostenbasis unter anderem durch eine weitere Straffung ihrer Filialnetze. Mit strikter Kostendisziplin und einem verbesserten Ertragsmix wollen die Großbanken in den kommenden Jahren ihre Renditeschwäche endgültig überwinden und wieder Anschluss an die Entwicklung der Branche sowie den europäischen Wettbewerb finden.

Direktbanken: Attraktives, aber zinslastiges Geschäftsmodell

Seit der ersten Bain-Studie zu Deutschlands Banken kämpfen die Direktbanken mit den Automobilbanken um den Spitzenplatz im Renditeranking. 2020 hatten die beiden verbleibenden eigenständigen Direktbanken das Nachsehen, erwirtschafteten aber mit 7,2 Prozent weiterhin eine attraktive Rendite.

Dabei betreiben die Direktbanken ein besonders zinslastiges Geschäftsmodell: Der Anteil des Zinsüberschusses am Rohertrag liegt bei nahezu 90 Prozent. Bemühungen, das Provisionsgeschäft mit Privatkunden auszubauen, waren bislang nicht von Erfolg gekrönt. Zudem begrenzt nun beispielsweise das Aufkommen der Neobroker die Preisspielräume im Wertpapiergeschäft. In dieser Situation kommt den Direktbanken ihre schlanke Kostenstruktur zugute. Ein Institut setzt mit einer Cost-Income-Ratio von 46 Prozent sogar Standards für die gesamte Branche. Je früher eine Zinswende eintritt, desto eher haben die Direktbanken die Chance, wieder zur renditestärksten Institutsgruppe zu werden.

Automobilbanken: Die Provisions- und Renditekönige

Mit 7,5 Prozent hielten die neun wichtigsten Automobilbanken in Deutschland ihre Eigenkapitalrendite als einzige Institutsgruppe nahezu auf Vorjahresniveau. Zwar mussten auch sie angesichts der Rezession ihre Kreditrisikovorsorge erhöhen. Doch dies beeinträchtigte den Erfolg ihres fokussierten Geschäftsmodells kaum. Die Institute profitieren von der engen Anbindung an die Kfz-Hersteller und ihrer Präsenz in den Verkaufsräumen der Niederlassungen. Dies verschafft ihnen einen exklusiven Zugang zu potenziellen Kredit- und Leasingnehmern und eröffnet ihnen darüber hinaus die Chance, weitere Dienstleistungen wie Versicherungen zu verkaufen.

Letzteres gelingt mit großem Erfolg. Der Anteil der Provisionsüberschüsse am Eigenkapital liegt bei dieser Institutsgruppe mit deutlich über 20 Prozent um ein Vielfaches über dem Branchenniveau von rund 6 Prozent. Mit einem anteiligen Zinsüberschuss von knapp 20 Prozent schneiden die Automobilbanken ebenfalls deutlich besser ab als der Branchendurchschnitt. Mit dieser Ertragsstärke sowie größtenteils stabilen Verwaltungsaufwendungen haben die Automobilbanken eine Steigerung im operativen Geschäft erreicht. Die erhöhte Kreditrisikovorsorge konnte ausgeglichen werden, zugleich wurden 2020 branchenweit die höchsten Renditen erzielt.

Spezialfinanzierer: Rezession drückt auf Rendite

Diese Institutsgruppe umfasst 21 Anbieter von Konsumentenkrediten, Factoring sowie Absatz- und Mittelstandsfinanzierung. So heterogen sich die Geschäftsmodelle darstellen, so unterschiedlich ist auch die Geschäftsentwicklung im Pandemiejahr 2020. Je nach Spezialisierung bekamen die Anbieter die Folgen der tiefen Rezession auf unterschiedliche Weise zu spüren. Unterm Strich blieb insgesamt eine Eigenkapitalrendite von 3,5 Prozent. Im Vorjahr hatte sich diese noch auf 5,4 Prozent belaufen.

Privatbanken: Die Bürde hoher Kosten

Die Privatbanken in Deutschland haben auch im Krisenjahr 2020 mit 5,6 Prozent eine attraktive Rendite erzielt. Dass sie nicht ganz das Niveau der Vorjahre erreichten, liegt diesmal nicht an einer höheren Risikovorsorge für ausfallgefährdete Kredite. Vielmehr kämpft diese Institutsgruppe nach wie vor mit einer (zu) hohen Kostenbasis – die Cost-Income-Ratio beträgt mehr als 80 Prozent.

Den Privatbanken fällt es aus zwei Gründen schwer, ihre Kosten nachhaltig zu senken. Zum einen ist das Kerngeschäft in der Vermögensverwaltung mit einem hohen Betreuungs- und Beratungsaufwand verbunden. Zum anderen müssen auch die vergleichsweise kleinen Häuser ihre Prozesse digitalisieren und die Kosten der zunehmenden Regulierung schultern. Ein möglicher Ausweg sind Fusionen – die Zahl der Privat-

Die Privatbanken in Deutschland haben auch im Krisenjahr 2020 mit 5,6 Prozent eine attraktive Rendite erzielt.

banken sinkt seit Jahren. Alternativ sind vermehrte Kooperationen mit Spezialisten wie Regtechs denkbar. Auf der Ertragsseite sind die Privatbanken hingegen gut aufgestellt. Sie verfügen über eine stabile Ertragsbasis und erwirtschaften im Branchenvergleich weit überdurchschnittliche Provisionseinnahmen aus der Vermögensverwaltung.

Realkreditinstitute: Profiteure des Immobilienbooms

Die hohe Nachfrage nach Gewerbe- und Wohngebäuden hat die Nachteile der anhaltenden Niedrigzinsen bei dieser Institutsgruppe 2020 ausgeglichen. Der Zinsüberschuss, die wesentliche Ertragsquelle der Spezialisten für die Finanzierung von Immobilien, blieb unverändert. Bei mehreren Übernahmen in den vergangenen Jahren haben die Realkreditinstitute zudem Synergieeffekte realisiert und kommen nun mit einer Cost-Income-Ratio von 58 Prozent aus.

Trotz schlanker Kostenstruktur und stabiler Erträge sank die Eigenkapitalrendite um mehr als 1 Prozentpunkt auf 5,7 Prozent, da auch diese Institutsgruppe ihre Kreditrisikovorsorge deutlich erhöht hat. Reagiert wurde damit insbesondere auf die Folgen der monatelangen Lockdowns für die Vermieter von Büroimmobilien sowie Hotels. Das jetzt erreichte Renditeniveau kann sich aber unverändert sehen lassen.

Genossenschaftliche Banken

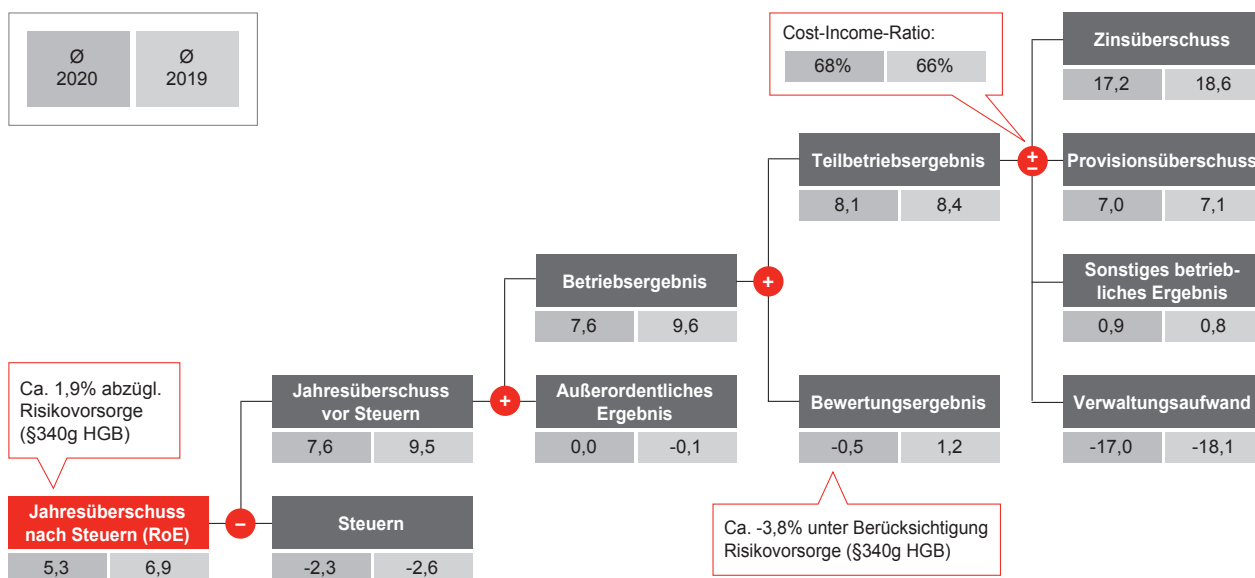
Mit vermindertem Tempo ging die Konsolidierung der Volks- und Raiffeisenbanken im Pandemiejahr 2020 weiter. Ihr Zentralinstitut stockte die Kreditrisikovorsorge deutlich auf.

Kreditgenossenschaften: Mehr als 5 Prozent Rendite

In der Fläche kamen die genossenschaftlichen Banken im Krisenjahr 2020 nicht umhin, ihre Kreditrisikovorsorge zu erhöhen. Mit einem negativen Bewertungsergebnis von minus 0,5 Prozent gemessen am Eigenkapital blieben sie jedoch weit unter dem Niveau anderer Institutsgruppen. Hinzu kamen allerdings wie gewohnt hohe Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken nach §340g HGB, sodass sich die Kreditgenossenschaften in puncto Vorsorge vor anderen Branchenvertretern nicht zu verstecken brauchen.

Abbildung 8: Kreditgenossenschaften – Rückläufige Zinsüberschüsse belasten Rendite

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



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

Das gilt auch für ihre Profitabilität. Mit einer Eigenkapitalrendite von 5,3 Prozent bewegen sich die genossenschaftlichen Banken auf dem Niveau spezialisierter Institutgruppen und lassen mit den Sparkassen den wesentlichen Wettbewerber in der Fläche hinter sich. Der Rückgang gegenüber dem Vorjahreswert von 6,9 Prozent hat neben der höheren Kreditrisikovorsorge einen zweiten Grund: Der Zinsüberschuss gemessen am Eigenkapital sank 2020 auf 17,2 Prozent, 2019 waren es noch 18,6 Prozent gewesen. Nach wie vor gelingt es nicht, diesen Rückgang mit höheren Provisionsüberschüssen und einem geringeren Verwaltungsaufwand auszugleichen. Die Cost-Income-Ratio liegt mit 68 Prozent 2 Prozentpunkte höher als 2019 (Abb. 8). Um ihre Kosten zu senken, befinden sich die Volks- und Raiffeisenbanken seit Jahren auf Konsolidierungskurs. 2020 reduzierte sich ihre Zahl um 26 auf 818 – vor zehn Jahren gab es in Deutschland noch 1.141 Kreditgenossenschaften. Weitere Zusammenschlüsse sind zu erwarten.

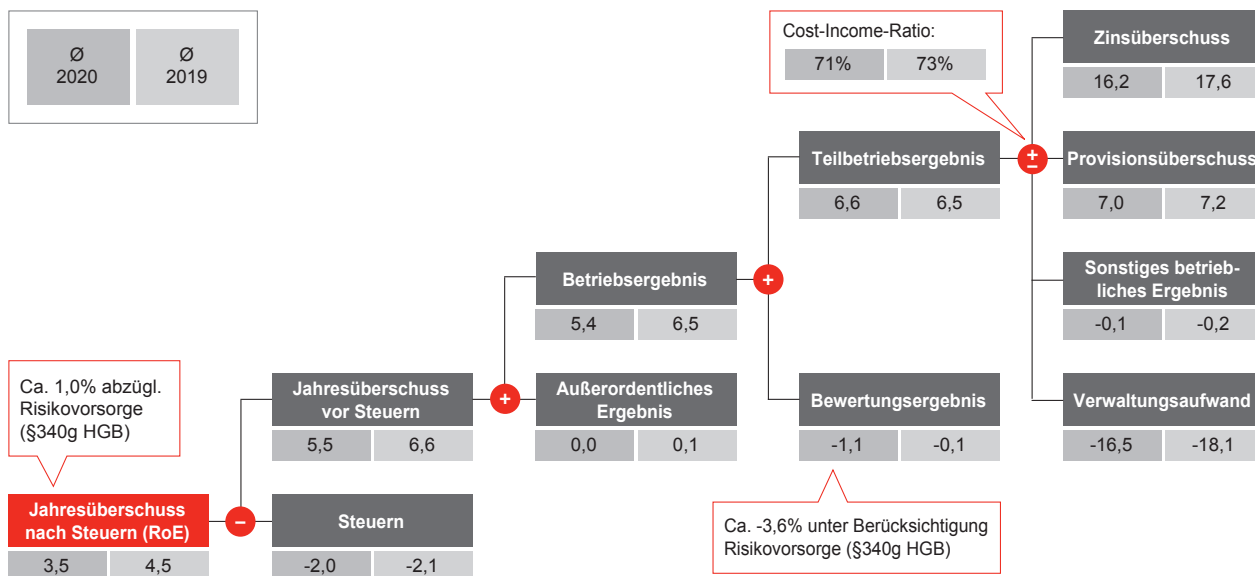
Genossenschaftliche Zentralbank: Profitabilität unter Druck

Eine Institutgruppe, ein Institut: Der genossenschaftliche Sektor ist beim Thema Konsolidierung der Zentralinstitute bereits seit einigen Jahren dem öffentlichen Sektor voraus. Operativ blieb die DZ Bank 2020 auf Kurs, die Zins- und Provisionsüberschüsse stiegen absolut gesehen und die Kosten sanken. Anders als im Vorjahr profitierte sie jedoch nicht von positiven Effekten wie einem außerordentlich hohen Ergebnis aus dem Versicherungsgeschäft ihrer Tochter R+V Versicherung und musste daher rückläufige Erträge melden.

Neben der „Ergebnisnormalisierung“ im Vergleich zu 2019 hat die schwächere Eigenkapitalrendite, die sich mit 3,4 Prozent mehr als halbierte, jedoch einen weiteren Grund: Die DZ Bank verdoppelte 2020 ihre Kreditrisikovorsorge. Das negative Bewertungsergebnis von minus 2,6 Prozent gemessen am Eigenkapital drückte auf die Profitabilität.

Abbildung 9: Sparkassen – Cost-Income-Ratio sinkt um 2 Prozentpunkte

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



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

Öffentliche Institute

Sparkassen wie Landesbanken mussten 2020 einen Rückschlag bei ihren Anstrengungen hinnehmen, die Renditeschwäche zu überwinden. Auch hier schmälerte die erhöhte Kreditrisikovorsorge die Profitabilität. Die Banken mit Sonderaufgaben entziehen sich aufgrund ihres Geschäftsmodells ein Stück weit dem branchenweiten Renditevergleich.

Sparkassen wie Landesbanken mussten 2020 einen Rückschlag bei ihren Anstrengungen hinnehmen, die Renditeschwäche zu überwinden.

Sparkassen: Erfolge auf der Kostenseite

Bei den Sparkassen führte ein höheres negatives Bewertungsergebnis zu einem Rückgang der Eigenkapitalrendite um 1 Prozentpunkt auf 3,5 Prozent. Im operativen Geschäft kämpfen die 376 Häuser im Bundesgebiet mit ähnlichen Herausforderungen wie der Wettbewerb aus dem genossenschaftlichen Lager: Ein ungünstiger Ertragsmix konterkariert Fortschritte auf der Kostenseite. Nach wie vor gelingt es den Sparkassen nicht, die rückläufigen Zinsüberschüsse durch höhere Provisionsüberschüsse auszugleichen. Gemessen am Eigenkapital ist der Anteil der Provisionsüberschüsse wie bei den Volks- und Raiffeisenbanken 2020 sogar leicht gesunken. Offenkundig fällt es im Massengeschäft besonders schwer, neue Gebühren einzuführen und bestehende Gebühren zu erhöhen.

Auf der Kostenseite machen die regional verankerten Institute dagegen beachtliche Fortschritte. Binnen eines Jahres ging der Anteil des Verwaltungsaufwands am Eigenkapital von 18,1 Prozent auf 16,5 Prozent zurück. Dies

ermöglichte eine Verbesserung der Cost-Income-Ratio um 2 Prozentpunkte auf 71 Prozent (Abb. 9). Die ebenfalls stark in der Fläche verwurzelten Kreditgenossenschaften kamen im gleichen Jahr mit einer Cost-Income-Ratio von 68 Prozent aus. Die Anstrengungen der Sparkassen in puncto Kostenreduzierung dürften damit auch während eines sich verfestigenden Aufschwungs 2022 weitergehen. Das Gleiche gilt für die Diskussionen um eine mögliche Konsolidierung.

Landesbanken: Stabiles operatives Geschäft

Mit 1,8 Prozent lag die Eigenkapitalrendite der Landesbanken 2020 nicht einmal halb so hoch wie im Vorjahr. Dabei wurde die Berechnung bereits um die Ergebnisse der NORD/LB bereinigt – aufgrund andauernder

Mit 1,8 Prozent lag die Eigenkapitalrendite der Landesbanken 2020 nicht einmal halb so hoch wie im Vorjahr.

Aufwendungen für den Konzernumbau und einer sprunghaften Erhöhung der Kreditrisikovorsorge. Der Rückgang der Rendite ist jedoch ausschließlich auf die massiv erhöhte Kreditrisikovorsorge zurückzuführen. Gemessen am Eigenkapital belief sich das Bewertungsergebnis 2020 auf minus 3,0 Prozent. Im Vorjahr waren es minus 0,1 Prozent gewesen.

Beim Teilbetriebsergebnis verzeichneten die vier analysierten Landesbanken im Vergleich zu 2019 dagegen nur einen leichten Rückgang. Das ist das Resultat eines weitgehenden stabilen Geschäftsverlaufs und einer ebenso konstanten Kostenbasis. Anders als andere Institutsgruppen erwirtschafteten die Landesbanken beispielsweise im Durchschnitt einen Zinsüberschuss auf Vorjahresniveau – ein Erfolg im aktuellen Umfeld.

Banken mit Sonderaufgaben: Pandemie erhöht Fördervolumen

Die 15 Banken mit Sonderaufgaben sind nur bedingt mit anderen Institutsgruppen vergleichbar, da sie der besonderen Förderung eines bestimmten Personenkreises oder Zwecks oder einer Region dienen. Hinzu kommt mit der KfW eine der größten Banken der Republik. Ihr Fördervolumen stieg 2020 aufgrund der Corona-Hilfsprogramme des Bundes um 75 Prozent auf einen historischen Höchststand von 135 Milliarden Euro. Damit einher gingen höhere Erträge und letztendlich ein höherer Jahresüberschuss.

Insgesamt blieb die Eigenkapitalrendite der Banken mit Sonderaufgaben mit 2,5 Prozent jedoch leicht unter dem Vorjahresniveau von 3 Prozent. Bei weitgehend stabilem Aufwand war dies in erster Linie eine Folge der anhaltenden Niedrigzinsphase. Die Zinsspanne, die diese Banken mit reduzierten beziehungsweise subventionierten Förderkrediten erzielen können, reduziert sich dadurch auf ein Minimum. Der Effekt der traditionell besonders günstigen Refinanzierung verpufft.

Deutschlands Banken 2021: Wie die Renditewende gelingt

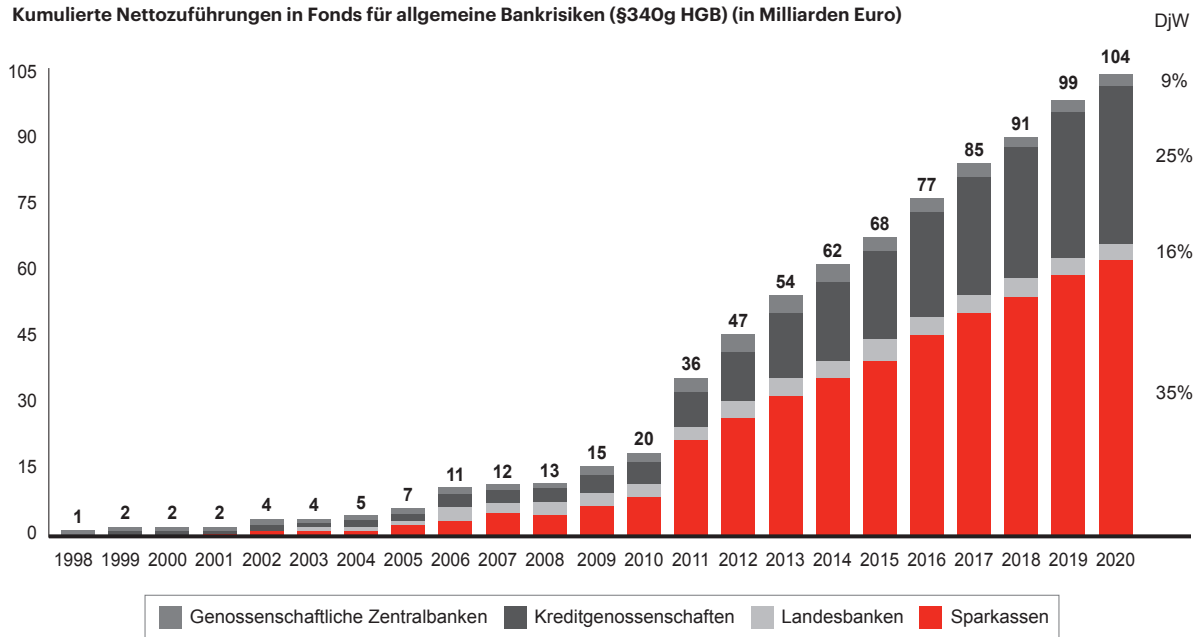
Mehr als 100 Milliarden Euro in Reserve

Auch in der Pandemie erhöhen die öffentlichen und genossenschaftlichen Banken in Deutschland ihre Zuführungen in den Fonds für allgemeine Bankrisiken nach §340g HGB und stärken damit ihre Eigenkapitalbasis. Mittlerweile umfasst er für die vier Institutstypen 104 Milliarden Euro – fünf Mal so viel wie noch vor zehn Jahren (Abb. 10). Die Zuführungen bei genossenschaftlichen Instituten blieben wie bei Sparkassen allerdings deutlich unter dem Niveau von 2019. Bei den Sparkassen lagen sie so niedrig wie zuletzt 2010, bei den Landesbanken kam es sogar zu Entnahmen.

Insgesamt belief sich das Ergebnis nach Steuern bei den Volks- und Raiffeisenbanken unter Einbeziehung der aufwandswirksamen Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken auf 1,6 Milliarden Euro, bei den Sparkassen auf 1,0 Milliarden Euro. Lässt man den §340g-HGB-Effekt außen vor, ergibt sich für Kreditgenossenschaften 2020 ein Jahresüberschuss nach Steuern in Höhe von 4,3 Milliarden Euro, bei den Sparkassen sind es 4,2 Milliarden Euro. Damit blieben die beiden zahlenmäßig größten Institutstypen im Krisenjahr 2020 unverändert profitabel.

Abbildung 10: Fonds für allgemeine Bankrisiken (§340g HGB) bei Sparkassen und Kreditgenossenschaften um 6 Prozent angewachsen

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



Anm.: Kreditgenossenschaften inklusive aller dem BVR angeschlossenen Institute
 Quellen: Deutsche Bundesbank; Hoppenstedt-Datenbank; Bain & Company



RENDITE RICHTUNG EIGENKAPITALKOSTEN

Drei Hebel entscheiden

Wenn Banken ihre organische Neuausrichtung forcieren und neue transformatorische Chancen beherzt nutzen, können sie mit dem Rückenwind, den sie durch externe Effekte bekommen, zu alter Renditestärke zurückfinden.

Renditewende? Nach einer nun schon gut zehn Jahre währenden Durststrecke weckt diese Aussicht vermutlich erst einmal Zweifel. Zwar haben viele Banken Programme zur Kostensenkung gestartet und ihre Geschäftsmodelle geschärft. Doch die strukturellen Herausforderungen wurden bislang nicht bewältigt. Die deutsche Bankenlandschaft bleibt fragmentiert, die Abhängigkeit von zinstragenden Geschäften dauert an, das Kostenniveau ist vielerorts noch zu hoch und in zukunftssträchtigen Märkten wildern Branchenneulinge wie Fintechs. Unterm Strich stand auch daher im Pandemiejahr 2020 eine Eigenkapitalrendite von mageren 1,1 Prozent.

2021: Verbesserte Rentabilität dank niedrigerer Risikokosten

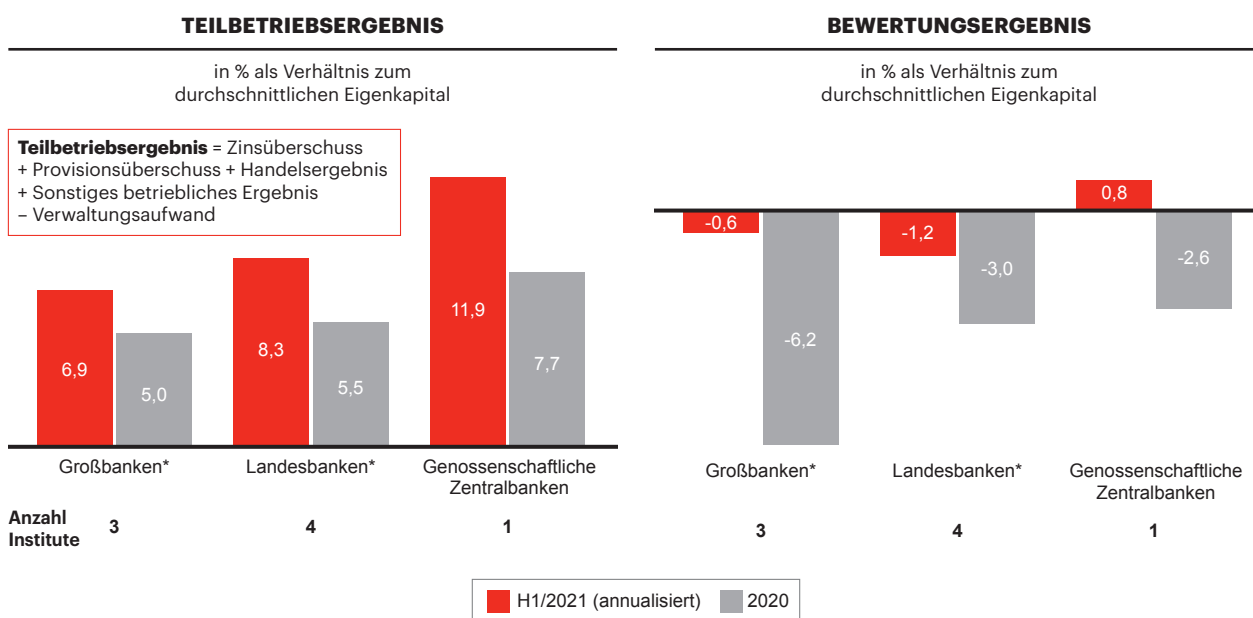
Die Vorzeichen stehen jedoch gut, dass sich die Rentabilität bereits 2021 ein Stück weit erholt. Denn die Risikokosten könnten deutlich geringer ausfallen als im Vorjahr. Anders als befürchtet führen die fortwährenden Einschränkungen der Pandemie bislang nicht zu erhöhten Kreditausfällen. Nach Angaben der EZB blieb der Anteil notleidender Kredite bei den 21 Banken in Deutschland, die ihrer direkten Aufsicht unterliegen (die sogenannten bedeutenden Banken), im zweiten Quartal 2021 mit lediglich 1,05 Prozent des Kreditportfolios sogar unter dem Niveau des Vorkrisenjahrs 2019.

Anders als befürchtet führen die fortwährenden Einschränkungen der Pandemie bislang nicht zu erhöhten Kreditausfällen.

Noch bleibt abzuwarten, wie sich dies nach dem Auslaufen vieler Hilfsmaßnahmen wie der Befreiung von der Insolvenzantragspflicht und angesichts der unverändert instabilen Konjunkturlage im zweiten Halbjahr 2021 sowie im Gesamtjahr 2022 entwickelt. Aktuell

Deutschlands Banken 2021: Wie die Renditewende gelingt

Abbildung 11: Operatives Geschäft und Kreditrisikovorsorge der großen Banken zeigen sich im ersten Halbjahr 2021 deutlich verbessert



* Sondereffekte ausgenommen; Landesbanken exkl. NORD/LB; Anm.: Bilanzierung nach IFRS
Quellen: Jahresabschlüsse, S&P Global, Bain & Company

geben sich die 21 Institute unter direkter EZB-Aufsicht entspannt. Ihre Risikokosten lagen nach den Zahlen der EZB im ersten Halbjahr 2021 knapp 50 Prozent unter dem Vorjahreswert.

Auch andere Kennzahlen der großen Häuser weisen in eine positive Richtung. So stiegen ihre Erträge im Halbjahresvergleich um gut 15 Prozent. Es würde allerdings zu weit gehen, daraus Prognosen für den gesamten Bankensektor abzuleiten. Denn zur Gruppe der 21 bedeutenden Banken nach Definition der EZB zählen neben Groß- und Landesbanken auch die Niederlassungen globaler Investmentbanken, die mit ihrem Geschäftsmodell vom regen Handel sowie den vielfältigen Aktivitäten von Unternehmen zur Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital profitieren. Doch die Tendenz macht Hoffnung.

Große Banken mit positiver Halbjahresbilanz

Und die Hoffnung ist berechtigt. Denn die Rentabilität der drei Institutsgruppen Großbanken, Landesbanken und genossenschaftliche Zentralbanken ist im ersten Halbjahr 2021 in der Tat deutlich gestiegen. Werden die aktuellen Entwicklungen auf das Gesamtjahr fortgeschrieben und mit dem Vorjahr verglichen, würde dies bei den drei Großbanken zu einer Erhöhung des Teilbetriebsergebnisses (vor Bewertungsergebnis) gemessen am Eigenkapital um knapp 40 Prozent auf 6,9 Prozent führen. Auch die Landesbanken sowie die DZ Bank könnten das Ergebnis ihres operativen Geschäfts unter dieser Prämisse im Vergleich zu 2020 deutlich steigern (Abb. 11).

Eine weitere Kennzahl spricht für eine voraussichtlich höhere Profitabilität im Jahr 2021: Alle drei Institutsgruppen weisen auf Basis ihrer Halbjahreszahlen ein deutlich verbessertes Bewertungsergebnis auf. Insbesondere bei den Großbanken ist die Kreditrisikovorsorge im ersten Halbjahr 2021 signifikant im Verhältnis zum Eigenkapital

gesunken, die DZ Bank konnte innerhalb der ersten sechs Monate sogar Teile der Kreditrisikovorsorge auflösen und verzeichnet ein positives Bewertungsergebnis. Der Trend in Richtung eines besseren Bewertungsergebnisses muss sich in der Breite allerdings erst noch bestätigen, insbesondere mit Blick auf die schwächeren Konjunktur- und Wachstumsaussichten für das zweite Halbjahr 2021.

2021: EZB-Geschäfte wirken sich positiv auf Zinsüberschuss aus

Tatsache ist auch, dass ein Teil der positiven Ertragsentwicklung im ersten Halbjahr 2021 bei allen Instituten aus den positiven Effekten der TLTRO-Refinanzierungsgeschäfte der EZB auf den Zinsüberschuss stammt. Das TLTRO-Gesamtvolumen aller Banken im Euroraum hat sich innerhalb von 18 Monaten in der Pandemie auf rund

Tatsache ist auch, dass ein Teil der positiven Ertragsentwicklung im ersten Halbjahr 2021 bei allen Instituten aus den positiven Effekten der TLTRO-Refinanzierungsgeschäfte der EZB auf den Zinsüberschuss stammt.

2,3 Billionen Euro nahezu vervierfacht und lockt Banken mit einem Zinssatz von bis zu minus 1,0 Prozent, vermehrt Kredite zu vergeben. Da die hohe Nachfrage nach Darlehen vor allem zur Finanzierung von Immobilien und Investitionen angehalten hat, dürfte sich der TLTRO-Effekt bei allen Institutsgruppen im Zinsergebnis für 2021 positiv bemerkbar machen.

Die positive Ertragsentwicklung, verstärkt durch den TLTRO-Effekt in Verbindung mit niedrigeren Risikokosten und anhaltender Kostendisziplin bereitet den Boden für eine verbesserte Rentabilität 2021. Doch die Detailanalyse der Renditeentwicklung in Kapitel 1 zeigt auch, dass Deutschlands Banken mehrere Hebel

in Bewegung setzen müssen, wollen sie an die durchschnittliche Rendite der Jahre 2010 bis 2017 – und damit an die Jahre vor der laufenden Restrukturierung – von 4,3 Prozent anknüpfen und darüber hinaus die eigenen Kapitalkosten von 8 bis 9 Prozent verdienen.

Ausblick: Mittelfristig bis zu 10 Prozent Eigenkapitalrendite möglich

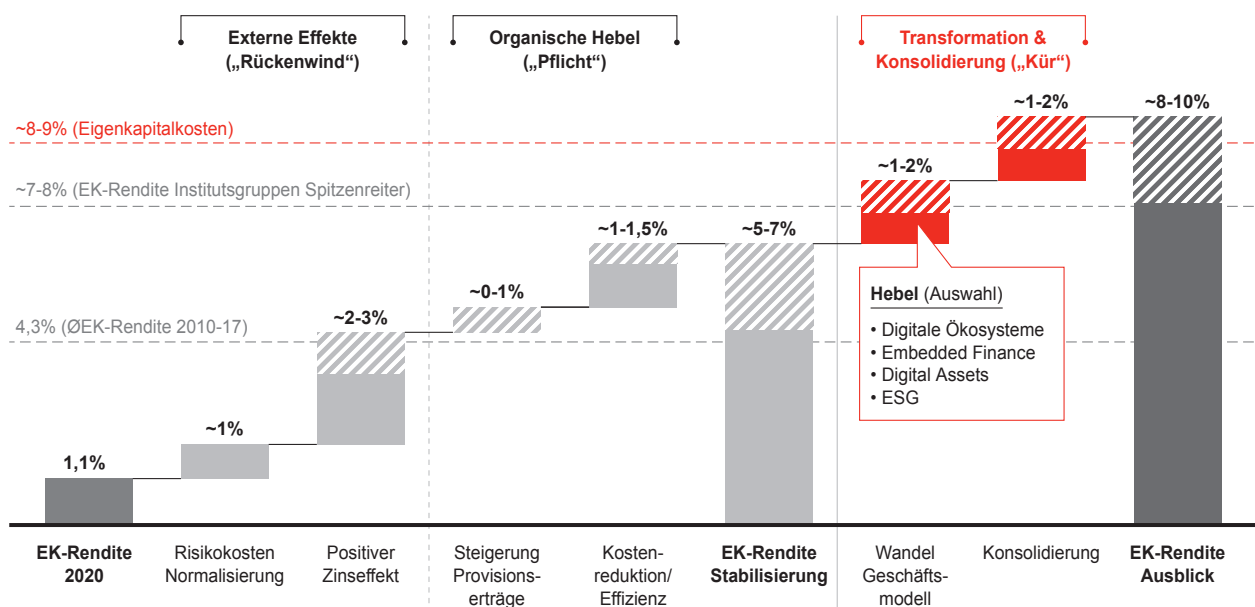
Eine solch substanzielle Steigerung der Eigenkapitalrendite ist mittelfristig zweifellos möglich. Deutschlands Banken dürften in den kommenden Jahren davon profitieren, dass sich ihre Risikokosten normalisieren und im Schnitt auf das Niveau der Vorjahre zurückkehren. Hinzu kommen steigende Zinsen. Allein dadurch könnte sich die Eigenkapitalrendite branchenweit um 3 bis 4 Prozentpunkte erhöhen. Um in die Nähe ihrer Eigenkapitalkosten von 8 bis 9 Prozent zu gelangen, müssen die Kreditinstitute zugleich ihr Pflichtenheft konsequent abarbeiten. Es gilt insbesondere noch bestehende strukturelle Einsparpotenziale zu heben sowie das Provisionsgeschäft auszubauen.

Die Rückkehr zu wahrer Renditestärke bedingt darüber hinaus exzellente Leistungen in der „Kür“. Ohne Zeitverzug sollten Banken die Transformation ihrer Geschäftsmodelle vorantreiben und sich für neue Themen wie Nachhaltigkeit und digitale Ökosysteme öffnen. Hinzu kommt, abhängig von den Rahmenbedingungen, eine fortschreitende Konsolidierung und damit einhergehende Synergievorteile. Wenn die Branche Pflicht und Kür beherrscht, könnte sie dank Rückenwind mittelfristig eine Eigenkapitalrendite von 8 bis 10 Prozent erwirtschaften (Abb. 12).

Deutschlands Banken 2021: Wie die Renditewende gelingt

Abbildung 12: Wie Deutschlands Banken ihre Eigenkapitalkosten oder sogar mehr verdienen können

Eigenkapitalrendite nach Steuern – Ausblick Renditeszenario deutscher Banken (in Prozent)



Quellen: Deutsche Bundesbank, Europäische Zentralbank, Bain & Company

Zinswende kann zu 2 bis 3 Prozentpunkten mehr Rendite führen

Angesichts steigender Inflationstendenzen ist mittelfristig ein Ende der lockeren Geld- und Zinspolitik der EZB zu erwarten. Schon dadurch bekommen die Banken Rückenwind für ihre Renditewende. 2020 war ihre Zinsmarge auf einem historischen Tief von unter 1,0 Prozent angelangt. Mit der Zinswende dürften sich ihr Zinsüberschuss und damit auch ihre Marge wieder verbessern. Daraus ergibt sich ein möglicher Anstieg der Eigenkapitalrendite von 2 bis 3 Prozentpunkten unter der Annahme, dass sich die Zinsen auf einem Niveau zwischen dem historischen Durchschnitt seit der Finanzkrise und dem höheren Zinsniveau der frühen 2000er-Jahre einpendeln.

Je nach Bilanz- und Fristenstruktur birgt die Zinswende zwar kurzfristig auch Risiken für einzelne Institute beziehungsweise Institutsgruppen. Doch mittelfristig eröffnet sie der gesamten Branche die Möglichkeit, zu auskömmlichen Margen in ihrem zinstragenden Kerngeschäft zurückzukehren.

Begrenzter Effekt höherer Provisionserträge

Höhere Zinsen sind umso wichtiger, da die Kreditwirtschaft mit ihrem Vorhaben, mit höheren Provisionsüberschüssen die Zinslastigkeit ihrer Geschäftsmodelle zu verringern, kaum vorangekommen ist. Der Anteil der Provisionserträge am Rohertrag liegt nach wie vor unterhalb der 30-Prozent-Schwelle. Daran vermochten auch die Abkehr von kostenlosen Angeboten sowie die Erhöhung vieler Gebühren in jüngster Zeit nur wenig zu ändern. Zumal es immer wieder zu Rückschlägen kommt – bestes Beispiel ist das BGH-Urteil zu Kontoführungsgebühren – und neue Anbieter wie Neobroker Preisspielräume begrenzen.

Eine unbefriedigende Ist-Situation sollte jedoch kein Grund zur Aufgabe sein, sondern vielmehr dazu anspornen, mit innovativen Konzepten das Provisionsgeschäft anzukurbeln. Vorbilder sind spezialisierte Institutsgruppen wie die Automobil- und Privatbanken, die schon heute anteilige Provisionserträge weit über dem Branchendurchschnitt erwirtschaften. Nach Bain-Schätzungen könnte ein Wachstum des Provisionsgeschäfts um 10 bis 15 Prozent in den kommenden Jahren branchenweit zu einem Anstieg der Eigenkapitalrendite um bis zu 1 Prozentpunkt führen. Auf Dauer sind Erfolge bei diesem Thema jedoch eng mit Fortschritten bei der Transformation der Geschäftsmodelle verknüpft. In digitalen Ökosystemen beispielsweise bieten sich ganz andere Möglichkeiten, im Zusammenspiel mit Partnern Provisionserträge zu erwirtschaften.

Pflichtaufgabe Kostenreduktion: Cost-Income-Ratio von 60 bis 65 Prozent das Ziel

Seit Jahren laufen in vielen Banken Programme zur Kostenreduzierung und Restrukturierung. Dennoch lag die Cost-Income-Ratio mit 72 Prozent zuletzt 3 Prozentpunkte über dem Durchschnitt der Jahre 2010 bis 2020.

Um der Renditefalle endlich zu entkommen, sollten Banken in den kommenden Jahren alle Hebel in Bewegung setzen, um ihre Kosten nachhaltig und signifikant zu senken.

Vierorts konterkarieren notwendige Investitionen in die Digitalisierung und die Erfüllung regulatorischer Auflagen Erfolge bei der Reduzierung anderer Kosten, etwa auf der Personalebene. Doch mancherorts fehlt es auch an letzter Entschlossenheit, die strukturellen Kostenthemen anzugehen.

Um der Renditefalle endlich zu entkommen, sollten Banken in den kommenden Jahren alle Hebel in Bewegung setzen, um ihre Kosten nachhaltig und signifikant zu senken. Damit gerät branchenweit eine Cost-Income-Ratio von 60 bis 65 Prozent ins Visier,

wobei es je nach Institutsgruppe und Geschäftsmodell nach wie vor Unterschiede geben wird. Eine solche Cost-Income-Ratio bedingt Nettoeinsparungen von 10 bis 15 Prozent der Gesamtkosten bezogen auf die Kostenbasis 2020. Unter Berücksichtigung der Inflation auf der Kostenseite liegt das Einsparziel sogar bei mehr als 20 Prozent. Eine Summe, die den Banken noch einmal alles abfordert.

Zum Teil sind die Weichen hierfür schon gestellt, viele Institute haben eine Straffung ihres Filialnetzes und damit verbunden eine Reduzierung ihres Personalstamms angekündigt. Doch dies wird nicht reichen. Unerlässlich sind darüber hinaus eine weitere Reduktion der Komplexität, eine Verschlinkung der Organisation sowie eine Transformation der IT-Landschaft hin zu skalierbaren Cloud-Modellen, damit die Eigenkapitalrentabilität dank niedrigerer Kosten um 1,0 bis 1,5 Prozentpunkte steigen kann. Das ist ohne Frage ein Kraftakt. Internationale Branchenvorreiter haben diesen aber bereits erfolgreich bewältigt.

Transformation: Renditestarke Zukunftsmärkte warten

Ähnlich wie die Kostenreduktion duldet auch die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle keinen Aufschub. Die Eigenkapitalrendite könnte allein um bis zu 2 Prozentpunkte steigen, wenn die Banken die sich bietenden Chancen in den kommenden Jahren konsequent nutzen und eine aktive Rolle in zukunftssträchtigen Märkten spielen. In den vergangenen zehn Jahren waren sie eher Getriebene als Treiber, wenn es darum ging, Trends aufzugreifen und ihre Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln. Tech-Anbieter, Fintechs und zuletzt Neobroker sind mit innovativen und spezialisierten Angeboten in angestammte Marktsegmente vorgedrungen.

Innerhalb der bestehenden Strukturen fällt es vielen Instituten unverändert schwer, in kurzer Zeit und zu wettbewerbsfähigen Kosten auf solche Vorstöße zu reagieren oder sie gar zu antizipieren. Vorreiter nicht nur bei Banken zeigen, dass im Zuge von „Speedboat“-Projekten abseits klassischer Organisationsstrukturen mit agilen Methoden zügig innovative Geschäftsmodelle entwickelt und vermarktet werden können. Das Wachstums- und Risikoprofil neuer Geschäftsfelder unterscheidet sich zudem deutlich vom bisherigen Kerngeschäft. Wichtig ist daher eine bewusste und differenzierte Steuerung des Innovationsportfolios.

Wo die Zukunft der Banken liegt

Aktuell zeichnen sich am Horizont gleich mehrere Entwicklungen ab, die auf das bisherige Kerngeschäft der Banken weitreichende Auswirkungen haben könnten: digitale Ökosysteme, Embedded Finance, Digital Assets und Nachhaltigkeit. Jedes dieser Themen birgt Risiken für konventionell agierende Kreditinstitute durch neue Wettbewerber. Doch sie alle eröffnen bei einem aktiven Gang und gezieltem Ausspielen der bankeigenen Assets auch die Chance, Erträge und Rentabilität zu steigern.

Zukunftsthema 1: Digitale Ökosysteme

In den Augen der Kundschaft sind die Grenzen zwischen Banken, anderen Finanzdienstleistern und Branchenfremden längst verschwommen. Während aber beispielsweise Technologiekonzerne und Versicherungen das klassische Bankgeschäft immer mehr für sich entdecken, konnten sich bislang nur wenige konventionelle Kreditinstitute erfolgreich als Plattformanbieter positionieren. Dabei sind auch sie in der Lage, sich mit einer Erweiterung ihres Portfolios zusätzliche Ertragsquellen mit Partnern zu erschließen.

Gerade im Privatkundengeschäft zeigen Anbieter in anderen Ländern, was möglich ist. So verfügt die britische NatWest bereits über ein integriertes Ökosystem rund um das Thema Hauskauf – mit Angeboten, die von Maklerservice bis hin zur Versicherung reichen. Die belgische KBC bietet ihrer Privatkundschaft über ihre Mobile App verschiedene Mehrwertdienste und schafft so zahlreiche Anlässe für tägliche Interaktionen. Auf der Plattform finden sich sowohl bankeigene Produkte wie Cashback-Lösungen als auch Produkte von Partnern. Dazu zählen unter anderem Tickets für den öffentlichen Nahverkehr und die Verwaltung von Essensgutscheinen. Ideen für solche Ökosysteme gibt es auch für Firmenkunden. Vorreiter binden hierbei digitale Services für Buchhaltung, Verkaufsplanung, Gehaltsabrechnung und weitere banknahe Dienste ein.

Solch digitale Ökosysteme führen zu neuen Ertragsströmen, beispielsweise aus Vermittlungsprovisionen. Da diese Provisionserträge aus einer „Engine 2“ nur bedingt mit dem Kerngeschäft korrelieren, erhöht sich neben der Rentabilität auch die Stabilität. Die historisch hohe Abhängigkeit vom Zinsgeschäft geht ein Stück weit zurück.

Zukunftsthema 2: Embedded Finance

Der Trend in Richtung Ökosysteme ist nicht auf die Finanzwelt beschränkt. Quer durch alle Branchen integrieren immer mehr Unternehmen Bezahl- und Finanzierungsfunktionen, zum Beispiel „Buy now, pay later“ (BNPL). In Deutschland stieg der Anteil der Onlineeinkäufe über BNPL-Optionen von 3 Prozent im Jahr 2016 auf knapp 20 Prozent im Jahr 2020. Bislang arbeiten Händler oft mit spezialisierten Anbietern oder Fintechs zusammen. Doch auch Banken haben die Chance, sich als Partner in diesem wachsenden Markt zu etablieren – und das in praktisch allen Branchen. Denn im B2B-Geschäft können in der Supply Chain eingebettete Finanzierungsfunktionen die Zusammenarbeit zwischen Kunden und Lieferanten ebenfalls vereinfachen. Neue Möglichkeiten eröffnet zudem das Thema Mobilität. So können Kfz-Hersteller ihre Fahrzeuge um digitale Bezahlfunktionen bis hin zu

Leasing- und Serviceangeboten erweitern, um das Kundenerlebnis zu verbessern. Die Abwicklung übernehmen auch hier Banken.

Wer in diesem zukunftssträchtigen Geschäftsfeld Fuß zu fassen möchte, muss jedoch umdenken. Etablierte Institute sollten die weitere Öffnung ihres Geschäftsmodells nutzen und Banking as a Service als zusätzlichen Geschäftszweig etablieren. Gewachsene Kundenbeziehungen zu Handel und Herstellern erleichtern den Einstieg in diesen Markt. Zusätzlich können Banken auf Basis der vorhandenen Informationen zu Zahlungsströmen das Endkundenverhalten in der Breite besser als viele andere Marktteilnehmer auswerten und somit passgenaue Lösungen am Point of Sale anbieten. Diesen Vorteil und Informationsvorsprung drohen Banken allerdings zu verspielen. Denn neue Anbieter werben ganz gezielt um den Zugriff auf die Kundenschnittelle. Rückenwind bekommen sie durch die zunehmende regulatorische Öffnung des Markts insbesondere infolge der überarbeiteten Zahlungsdienstrichtlinie der EU (PSD2).

Zukunftsthema 3: Digital Assets

Kryptowährungen wie Bitcoin beherrschen seit Jahren die Schlagzeilen. Doch sie sind lediglich Vorboten eines wesentlich weitreichenderen Wandels im Bankgeschäft. Die zugrunde liegende Distributed-Ledger-Technologie schickt sich an, das Asset-Management, das Kredit- und Kapitalmarktgeschäft sowie das Corporate-Banking zu verändern. So ist denkbar, Handelsfinanzierungen als Distributed Ledger auszugestalten, den Stand der Dinge damit für alle Beteiligten zu jedem Zeitpunkt nachvollziehbar zu machen und durch „Smart Embedded Contracts“ die Abwicklung konditionaler Vertragsbestandteile deutlich effizienter zu gestalten. Mit der Blockchain ließen sich Transaktionen in Assetklassen wie Immobilien und Private Equity transparent sowie sicher abbilden oder das Kreditgeschäft anders strukturieren.

Auch das Geschäft mit Kryptowährungen selbst bietet noch zahlreiche Chancen. Derzeit schaffen staatliche Aufsichtsbehörden rund um den Globus den nötigen Rahmen für eine Professionalisierung des Handels mit Digital Assets. Meilensteine in Deutschland waren zuletzt die Regelung des Kryptoverwahrgeschäfts sowie das Gesetz über elektronische Wertpapiere. Die Schweiz machte mit der DLT-Gesetzgebung (Distributed-Ledger-Technologie) einen wichtigen Schritt nach vorn. Zunehmend engagieren sich nun auch institutionelle Anleger. Daraus ergeben sich Möglichkeiten für Market Maker, Broker, Asset-Manager und Infrastrukturanbieter – eine Steilvorlage für die seit Langem auf diesem Gebiet tätigen Banken.

Zukunftsthema 4: Nachhaltigkeit

Während Digital Assets vorerst eher ein Geschäft für größere Häuser und Spezialisten sind, betrifft das Thema Nachhaltigkeit jedes Institut unmittelbar. Das nachfolgende dritte Kapitel zeigt, dass die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft Banken vielfältige Chancen entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette bietet. Sie können zusätzliche Erträge als Kreditgeber und Berater in der Transformation generieren und als Vorreiter vom Trend hin zu ESG-Fonds profitieren. Auch auf der Kostenseite ergeben sich mittel- bis langfristige Vorteile.

Damit könnte sich Nachhaltigkeit zu einem Renditeturbo in den kommenden Jahren entwickeln. Voraussetzung ist, dass die Banken ihre Geschäftsmodelle konsequent weiterentwickeln und das Thema tief in ihrer Strategie und dem Tagesgeschäft verankern.

Konsolidierung: Die große Unbekannte

Der Überblick über mögliche Renditetreiber wäre unvollständig ohne das Thema Konsolidierung. Im internationalen Vergleich bleibt der deutsche Bankenmarkt fragmentiert. Dabei würden vermehrte Fusionen und Übernahmen ohne Frage zu Synergieeffekten führen und branchenweit die Rentabilität steigern. Allerdings setzt eine durchgreifende, auch grenzüberschreitende Konsolidierung in Europa eine Einigung zur EU-weiten Bankenunion und damit eine Harmonisierung der nationalen Regulierungsvorschriften voraus. Doch diese ist angesichts der verhärteten Fronten unter anderem beim Thema Einlagensicherung nach wie vor nicht in Sicht. Daher bleiben europäische Zusammenschlüsse die große Unbekannte auf der Agenda vieler Institute. Tatsache aber ist: Eine europäische Konsolidierung ist in den kommenden Jahren ein strategisches Muss.

Zur Untätigkeit ist die deutsche Kreditwirtschaft damit jedoch nicht verdammt. Auf nationaler Ebene sind Zusammenschlüsse weiterhin Thema. Vorreiter sind hier seit Jahren das besonders kleinteilig strukturierte Lager der Kreditgenossenschaften. Auch im Sparkassenlager tut sich einiges – und das nicht nur auf der Ebene der Primärinstitute –, und mancherorts wird sogar über eine „lagerübergreifende“ Zusammenarbeit nachgedacht. Hinzu könnten weitere M&A-Aktivitäten bei spezialisierten Instituten kommen. In jüngster Zeit gab es beispielsweise bei Privatbanken und Realkreditinstituten Bewegung. Die Verantwortlichen sind gut beraten, weitere Möglichkeiten für eine segmentspezifische Konsolidierung auszuloten und auch so ihre Institute rentabler aufzustellen.

Fazit: Die Renditewende kann gelingen

Die vorliegende Bain-Analyse macht Mut. Sie zeigt, dass Deutschlands Banken nach jahrelanger Durststrecke zu einer fast schon vergessenen Renditestärke zurückfinden und mittelfristig wieder eine Eigenkapitalrendite von 8 bis 10 Prozent erwirtschaften können. Den nötigen Rückenwind bekommen sie von der EZB mit dem Beginn einer Zinswende. Unabhängig davon ist jedes Institut gut beraten, seine Hausaufgaben zu erledigen und allen voran die Reduzierung der Kosten voranzutreiben. Zugleich sollten Banken ohne Zeitverzug zukunfts-trächtige Themen wie digitale Ökosysteme, Embedded Finance, Digital Assets und Nachhaltigkeit aufgreifen. Denn bereits durch eine nachhaltige Ausrichtung der Geschäftsmodelle bieten sich Chancen entlang der gesamten Wertschöpfungskette: Die Erträge wachsen und die Kosten sinken. Die Renditewende rückt allein dadurch ein Stück weit näher.

Die vorliegende Bain-Analyse macht Mut. Sie zeigt, dass Deutschlands Banken nach jahrelanger Durststrecke zu einer fast schon vergessenen Renditestärke zurückfinden und mittelfristig wieder eine Eigenkapitalrendite von 8 bis 10 Prozent erwirtschaften können.



RENDITETURBO NACHHALTIGKEIT

Welche Chancen die Transformation eröffnet

ESG-Produkte und -Dienstleistungen entwickeln sich zu einem beachtlichen Wachstums- und Profitabilitätstreiber, wenn Deutschlands Banken entschlossen handeln. Mithilfe von zehn Stellhebeln gelingt die Transformation.

In den 2010er-Jahren waren die Gedanken an Transformation und zukunftssträchtige Märkte bei Banken wie in vielen anderen Branchen zumeist mit dem Thema Digitalisierung verknüpft. Nachhaltigkeit war eher ein Nischenthema. Nun wendet sich das Blatt. Deutschland soll bis 2045 klimaneutral werden. Zugleich nehmen soziale sowie ethische Kriterien einen immer höheren Stellenwert ein und die Erwartungen an eine gute Unternehmensführung wachsen. Für die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft sind gewaltige Finanzmittel nötig. Eine KfW-Studie geht davon aus, dass allein die Dekarbonisierung in Deutschland Investitionen von rund fünf Billionen Euro erfordert, um unter anderem die Verkehrsinfrastruktur anzupassen, die Energieversorgung umzubauen und auf kohlenstoffarme Produktionsverfahren umzustellen.

Für die Finanzierung privatwirtschaftlicher Vorhaben werden in erster Linie die Banken zuständig sein. Das ist eine Steilvorlage, zumal sie mit nachhaltigen Geschäftsmodellen und ESG-Produkten und -Services (Environmental, Social, Governance) bereits heute neue Ertragsquellen erschließen und ihre Risiko- und Refinanzierungskosten senken. Mittel- und langfristig werden die Entwicklungen rund um das Thema Nachhaltigkeit zu einer höheren Effizienz führen und somit einen wesentlichen Beitrag zur deutlichen Skalierung der Geschäftsmodelle der Banken im Bereich ESG leisten. Mit einem verstärkten Fokus auf Nachhaltigkeit im Kerngeschäft entsprechen die Institute darüber hinaus den diesbezüglich steigenden regulatorischen Anforderungen.

Erträge: Die Zukunft gehört ESG-konformen Produkten und Dienstleistungen

Green und Sustainability-linked Bonds und Loans sind bereits auf gutem Weg, sich als Standardprodukte im Geschäft mit Firmenkunden zu etablieren. Denn immer mehr Unternehmen setzen sich ehrgeizige Nachhaltigkeitsziele, starten entsprechende Projekte und erwarten von ihren Hausbanken Finanzierungslösungen, die diese

Deutschlands Banken 2021: Wie die Renditewende gelingt

Fortschritte gemessen an ESG-Kriterien in den Finanzierungsbedingungen berücksichtigen. Die rasant wachsende Nachfrage zieht sich quer durch alle Wirtschaftszweige – vom Rohstoffsektor über das produzierende Gewerbe bis hin zum Dienstleistungsbereich. Für Kreditabteilungen beginnt damit eine neue Ära. Neben ökonomischem Know-how müssen sie möglichst rasch ökologische und soziale Kompetenz aufbauen, um die Anforderungen der Kundschaft zu verstehen, ihre Produkte wettbewerbsfähig zu bepreisen und die Fortschritte der Kreditnehmer überprüfen zu können.

Dieses Know-how lässt sich auch anderweitig vermarkten. Gerade der Mittelstand, das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, benötigt über die Finanzierung hinaus umfassende Beratung bei der anstehenden Transformation hin zu nachhaltigeren Geschäftsmodellen. Das Spektrum reicht von der Unterstützung bei Erfassung und Aggregation von Datenpunkten zur Messung der Nachhaltigkeit des Kerngeschäfts über die Hilfe bei der Erstellung von CO₂-Bilanzen bis hin zur Begleitung beim Umbau ganzer Geschäftsmodelle. Die notwendige Expertise können Kreditinstitute entweder selbst oder gemeinsam mit Partnern aufbauen. Zahlreiche Dienstleister konzentrieren sich auf bankenrelevante Services wie Ratings, Zertifizierungen oder Bewertungsmodelle. Morgan Stanley geht davon aus, dass alle Marktteilnehmer mit ESG-Beratungsleistungen Umsätze in einer Größenordnung von 50 bis 66 Prozent der Erträge aus ESG-konformen Krediten erzielen können. Im Zuge der Transformation der Wirtschaft entstehen somit nicht ein, sondern mit Finanzierung und Beratung im Bereich der Nachhaltigkeit gleich zwei Milliardenmärkte.

Auch das Asset- und Wealth-Management steht vor einem Umbruch. Während viele konventionelle Investmentvehikel in jüngster Zeit mit Mittelabflüssen kämpfen, steigen die Zuflüsse bei ESG-Fonds unaufhörlich. Schätzungsweise die Hälfte aller Fondsmanager berücksichtigt mittlerweile Nachhaltigkeitskriterien bei Investmententscheidungen – spätestens ab 2030 dürfte dies der Standard sein. Bei der UN-Klimakonferenz COP26 im November 2021 in Glasgow erregte die Ankündigung der „Glasgow Financial Alliance for Net Zero“ viel Aufsehen. Danach wollen sich 450 der weltweit größten Finanzdienstleister, die für Vermögenswerte in Höhe von 130 Billionen US-Dollar verantwortlich sind, bis 2050 für die Transition zur Klimaneutralität einsetzen. Trotz der hohen Nachfrage sollten sich Banken davor hüten, vorschnell konventionelle Produkte als grün oder nachhaltig auszuflaggen. Die Sensibilität für jede Form von Greenwashing steigt mit der wachsenden Relevanz des Themas. Ab 2022 könnte die weiter unten näher erläuterte EU-Taxonomie die Diskussionen ein Stück weit entschärfen. Banken bleiben dennoch gut beraten, für ESG-Fonds einen transparenten Kriterienkatalog zu entwickeln und dessen Einhaltung strikt zu überwachen und regelmäßig zu kommunizieren.

Während viele konventionelle Investmentvehikel in jüngster Zeit mit Mittelabflüssen kämpfen, steigen die Zuflüsse bei ESG-Fonds unaufhörlich.

Je mehr sich Banken das Thema Nachhaltigkeit zu eigen machen, desto größer sind ihre Chancen, auch im Kerngeschäft davon zu profitieren. So würden laut einer aktuellen Bain-Befragung von rund 7.600 Retail-Kundinnen und -Kunden in Deutschland mehr als 40 Prozent mit höherer Wahrscheinlichkeit ein Produkt ihrer Bank kaufen, wenn diese ESG-konform agiert. Auch in anderen Bain-Analysen zeigt sich ein klarer Zusammenhang zwischen einem glaubwürdigen ESG-Profil und der Kundenzufriedenheit. Je nachhaltiger eine Bank agiert, desto größer ist die Zahl der Promotoren. Und diese besonders loyale Kundschaft kauft mehr Produkte ihrer Bank, bleibt ihr länger treu und empfiehlt sie häufiger weiter.

Risikokosten: Nachhaltige Unternehmen wirtschaften solider

Trotz der vielfältigen Chancen auf der Ertragsseite zögern viele Institute noch mit dem Einstieg in das Thema Nachhaltigkeit. Sie fürchten den renditemindernden Effekt der damit verbundenen Investitionen und Kosten. Dabei gibt es auch klare Vorteile, insbesondere auf der Risikoseite. Nach Analysen von Bain können allein die Risikokosten bei Banken mit einem besseren Nachhaltigkeitsprofil in der Kundschaft um rund 25 Prozent unter dem Marktdurchschnitt liegen.

Eine Auswertung des Kreditbuchs der niederländischen Rabobank macht beispielhaft die Zusammenhänge deutlich. Dazu wurden zunächst branchenspezifische ESG-Informationen von rund 20.000 kleineren und mittelständischen Kreditnehmern des Instituts erfasst. Industrieunternehmen erteilten unter anderem Auskunft darüber, ob sie Abfälle recyceln, Wasser mehrfach nutzen oder wie sie Energie einsparen. Nachweise wie Öko-Zertifikate komplettierten das Datenmaterial. Nachfolgend verdichteten Bain und die Rabobank diese Informationen zu einem ESG-Ranking – und kamen zu einem eindeutigen Ergebnis: Je nachhaltiger Unternehmenskunden wirtschaften, desto geringer ist das Kreditrisiko ihrer Bank (Abb. 13). Über alle Branchen hinweg betrachtet ist das Risiko einer Bank bei Firmenkunden mit geringerem Nachhaltigkeitsengagement doppelt so hoch wie bei ESG-Vorreitern. Diese Korrelation besteht auch über verschiedene Regionen, in denen die Rabobank aktiv ist, hinweg.

Finanzierungskosten: Günstigere Konditionen für Sustainability-Vorreiter

Werden die Vorteile einer nachhaltigen Transformation betrachtet, spielt das Thema Refinanzierung bislang nur eine untergeordnete Rolle. Doch angesichts der rasant wachsenden Nachfrage nach ESG-konformen Investmentprodukten kann es nicht verwundern, dass Kapitalgeber in zunehmendem Maß Banken mit einem klaren Nachhaltigkeitsprofil bevorzugen. Wer über entsprechende Ratings verfügt, spart bares Geld. Bain-Schätzungen zufolge lassen sich die Finanzierungskosten um bis zu 20 Basispunkte und mehr senken, wobei dieser Vorteil je nach Maturität der Finanzierungsinstrumente, Herkunft und Größe einer Bank unterschiedlich groß ist.

Ähnlich wie bei den Risikokosten und den Erträgen gilt auch hier: Bevor Banken diese Chance nutzen können, müssen sie investieren. Es bedarf einer klaren Nachhaltigkeitsstrategie als Teil der übergeordneten Gesamtstrategie sowie entsprechender Ziele und Projekte, um zuerst Ratingagenturen und dann Investoren zu überzeugen. Doch die Investitionen amortisieren sich wie dargestellt gleich mehrfach.

Wer davon profitieren will,
nachhaltig zu sein,
muss dies auch intern leben.

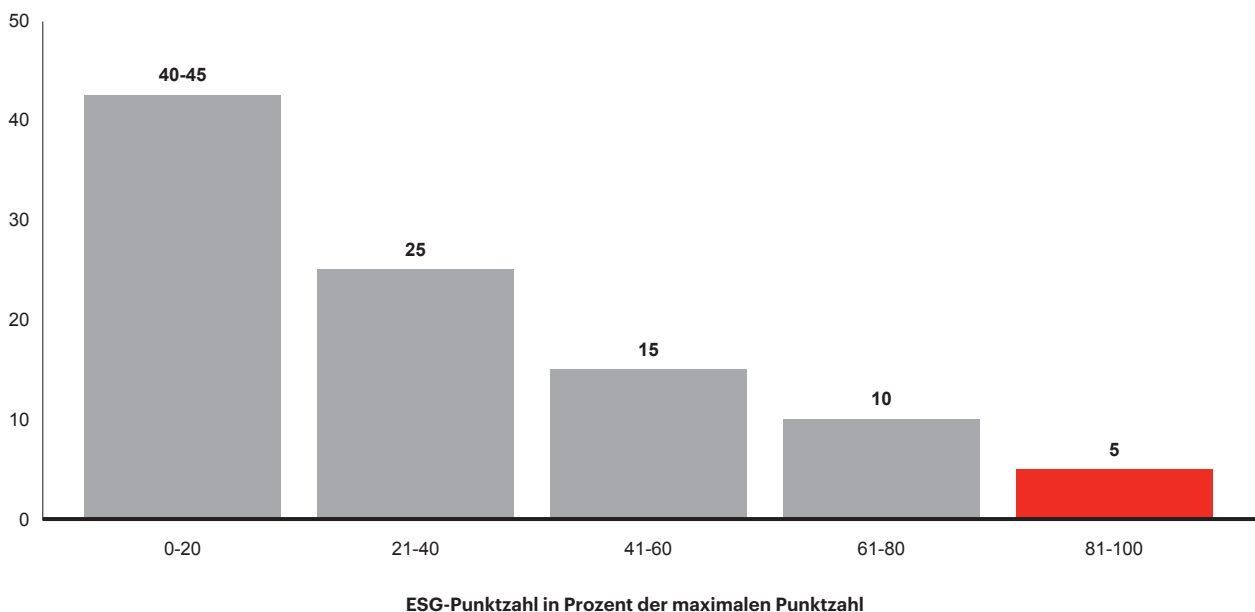
Betriebskosten: Mehr Nachhaltigkeit führt zu weniger Aufwand

Wer davon profitieren will, nachhaltig zu sein, muss dies auch intern leben. Noch wird dieser Aspekt wenig beachtet, doch für Banken ergeben sich dadurch ebenso wie für Unternehmen in anderen Branchen beachtliche Effizienzvorteile. Je nach Ausgangslage können sich bei Kreditinstituten die Einsparungen auf

5 bis 10 Prozent der adressierbaren Kostenbasis summieren. Dazu trägt das Ersetzen von Geschäftsreisen durch Videokonferenzen ebenso bei wie die Ressourcenschonung in der gesamten Organisation, sprich weniger Papierverbrauch, weniger Müll oder flexiblere Arbeitsmodelle, und die Umstellung der eigenen Fahrzeugflotte. Reserven gibt es vielerorts auch noch bei der Nutzung regenerativer Energien und der Erzeugung von Solarstrom mit eigenen Anlagen.

Abbildung 13: Mehr Nachhaltigkeit korreliert mit geringerem Kreditrisiko

Anteil der gewerblichen Kreditkunden der Rabobank in Verzug (für eine Branche, in Prozent)



Quelle: Studie „Mining Emerald Green: How ESG Analysis of Borrowers Creates an Advantage in Bank Lending“, 2021, Bain & Company

Den Kostenvorteilen stehen erhöhte Aufwendungen für die Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie im eigenen Haus sowie der Erfüllung regulatorischer Auflagen gegenüber. Doch nach Erfahrungen von Bain überwiegt bereits nach kurzer Zeit der Nutzen. Mehr Nachhaltigkeit geht mit geringeren Kosten einher und führt daher zu einer höheren Rentabilität.

Regulierung: Mit EU-Taxonomie und Klimastresstest beginnt eine neue Ära

Bislang war die Kreditwirtschaft beim Auf- und Ausbau ihrer Nachhaltigkeitsexpertise weitgehend auf sich gestellt. Zwar gibt es seit mehreren Jahren Rahmenwerke für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Doch konkrete Antworten auf die zentrale Frage, welche Investition nachhaltig ist, musste jedes Unternehmen – und damit auch jede Bank – bis heute für sich allein finden. Mit der EU-Taxonomie ändert sich das ab dem kommenden Jahr. Das detaillierte Klassifikationssystem für alle Akteure der Finanzwirtschaft setzt im

ersten Schritt ökologische und später zudem soziale Standards. So sollen Investitionen in nachhaltige Aktivitäten gefördert werden. Banken müssen danach eine neue Kennzahl ausweisen: die Green Asset Ratio (GAR) und damit den Anteil nachhaltiger Aktivitäten an sämtlichen Vermögenswerten. Eine Sisyphusarbeit, von der allerdings kleine und mittlere Unternehmen vorerst ausgespart sind.

Bislang war die Kreditwirtschaft beim Auf- und Ausbau ihrer Nachhaltigkeitsexpertise weitgehend auf sich gestellt.

Deutschlands Banken 2021: Wie die Renditewende gelingt

Ende November 2021 waren viele Detailfragen hinsichtlich der Anwendung der Taxonomie noch nicht geklärt. Für Schlagzeilen sorgt insbesondere die Auseinandersetzung um die Einordnung der beiden Energiequellen Atomkraft und Erdgas. Dennoch sind die Banken gut beraten, das Sammeln von Informationen bei ihrer Kundschaft zu forcieren und sich so auf eine ausführliche Berichterstattung vorzubereiten, was die Nachhaltigkeit ihrer Vermögenswerte und ihres Kreditbuchs anbelangt.

Bei größeren Banken laufen die entsprechenden Vorarbeiten schon länger. Denn ihnen steht bereits ab März 2022 zusätzlich der erste Klimastresstest der EZB bevor. Der Fokus liegt dabei auf der Erfassung von Informationen über den Anteil CO₂-intensiver Finanzierungen und des finanzierten Treibhausgas-Emissionsvolumens sowie einem Stresstest, bei dem es um die Reaktionen der beteiligten Banken auf Risiken durch steigende CO₂-Preise, extreme Wetterereignisse und den Übergang zu einer emissionsneutralen Wirtschaft geht.

Schritt für Schritt zur nachhaltigen Bank

Wenngleich kleinere Banken, die nicht von der EZB beaufsichtigt werden, von solchen Stresstests noch verschont bleiben, sollten auch sie mit den Vorarbeiten starten, um sich im Zukunftsmarkt Nachhaltigkeit zu positionieren. Im ersten Schritt geht es vor allem darum, allein oder im Verbund relevante Daten zu erheben. Wie erste Kundenbeispiele zeigen, lässt sich mithilfe der gezielten, systematischen und technisch unterstützten Erhebung von

Der Umbau des eigenen Geschäftsmodells ist für jede Bank zweifelsohne ein Kraftakt. Doch die Anstrengungen lohnen sich gleich in mehrfacher Hinsicht.

Daten ein Grundgerüst an Informationen schaffen. Dieses ist die Basis dafür, die eigene Kundschaft auch nach ESG-Kriterien zu segmentieren, neue Preismodelle zu entwickeln und passende Monitoring- sowie Reportingprozesse aufzusetzen. Wie sich eine Bank systematisch auf die neuen Rahmenbedingungen einstellt, wird im abschließenden Infokasten „Zehn Stellhebel für mehr Nachhaltigkeit“ erläutert.

Der Umbau des eigenen Geschäftsmodells ist für jede Bank zweifelsohne ein Kraftakt. Doch die Anstrengungen lohnen sich gleich in mehrfacher Hinsicht. Richtig aufgestellt können Banken mit ESG-Produkten und -Services zusätzliche Erträge erwirtschaften, ihre Kosten senken und somit letztendlich ihre Rentabilität steigern. Ein nachhaltiges Geschäftsmodell bildet damit den letzten Baustein für die Renditewende von Deutschlands Banken in den 2020er-Jahren.

Zehn Stellhebel für mehr Nachhaltigkeit

Auf der COP26 in Glasgow präsentierte Bain gemeinsam mit dem FUTURIST Institute for Sustainable Transformation und dem Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung eine einzigartige Studie. „Von Haltung zur Handlung: Wie Deutschlands CEOs ihre Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs bringen“ gibt Einblicke in das Denken und Handeln führender Unternehmen – von BASF und Daimler über die Deutsche Bank bis hin zur Munich Re und der Deutschen Telekom. Beschrieben werden zudem zehn Stellhebel, mit deren Hilfe auch Banken ihre Transformation systematisieren können:

1. Ambitionen und messbare Ziele definieren

Sofern noch nicht geschehen, sollten Banken festlegen, welche Rolle Nachhaltigkeit – und beispielsweise konkret der Beitrag zur Dekarbonisierung der Wirtschaft – in ihrem Geschäftsmodell künftig spielt. Diese Ambition gilt es dann auf konkrete Ziele unter anderem für das Kreditportfolio herunterzubrechen.

2. Umfassende Diagnose stellen

Für ein nachhaltiges Geschäftsmodell benötigen Banken vielfältige Informationen. Essenziell ist dabei eine Analyse des Kreditportfolios insbesondere im Hinblick auf die ESG-Performance von Firmenkunden – eine besondere Herausforderung angesichts der oft noch unzureichenden Datenlage im Mittelstand. Von ebenfalls großer Bedeutung sind zudem ein Überblick, inwieweit die Investmentprodukte Nachhaltigkeitskriterien genügen, sowie die Erfassung der eigenen ESG-Performance mit Blick auf ethische, soziale und ökologische Kriterien (CO₂-Fußabdruck). Wettbewerbsanalysen und Benchmarks runden eine solche Diagnose ab.

3. Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie verschmelzen

Noch führt die Nachhaltigkeitsstrategie häufig ein Eigenleben. Doch erst wenn sie zum integralen Bestandteil des Strategieprozesses wird und sich damit bis hinunter in die Kunden- und Ertragsplanung erstreckt, ändern sich die Denk- und Arbeitsweisen sowie die Steuerungsprozesse einer Bank wirklich. Im Rahmen einer vorausschauenden Strategie sollten zudem neue Regulierungen wie die EU-Taxonomie antizipiert werden, zugleich ist die Bank entsprechend auszurichten.

4. Gesamten Transformationspfad vordenken

Die Transformation der Wirtschaft wie auch jeder Bank selbst ist ein langfristiges Projekt. Und es droht wie jedes langfristige Projekt angesichts kurzfristiger Herausforderungen ins Hintertreffen zu geraten. Dies lässt sich vermeiden, indem der gesamte Transformationspfad systematisch geplant wird und Meilensteine festgelegt werden, beispielsweise zum Ausstieg aus der Finanzierung der Kohleindustrie. Denkbar ist auch eine Wellenlogik, wonach sich Institute zunächst auf nachhaltige Projekte bei größeren Unternehmen oder bestimmte Branchen konzentrieren und ihre Tätigkeit dann Schritt für Schritt erweitern.

5. Schlagkräftige Governance aufsetzen

Je früher eine Bank klare Entscheidungsstrukturen schafft, desto reibungsloser läuft der Umbau. Die Verantwortung sollte auf Leitungsebene bei einem Chief Sustainability Officer oder einem Nachhaltigkeitskomitee liegen, die im engen Austausch mit den Business Units stehen. Bei größeren Banken empfiehlt sich auch auf der zweiten Ebene die Etablierung einer Führungsfunktion („Head of Sustainability“).

6. Die richtigen Talente und Fertigkeiten zusammenbringen und fördern

Nachhaltigkeit erfasst die gesamte Wertschöpfungskette einer Bank. Entsprechend groß ist der Schulungsbedarf. Dies gilt für die Mitarbeitenden im Kundenkontakt ebenso wie für die Kredit-, Marktfolge- und Risikofachleute. Die Einstellung externer Expertinnen und Experten insbesondere im Bereich ESG Data Analytics erweitert die Kompetenz der Bank. Zug um Zug entstehen neue Karrierepfade im Bereich Nachhaltigkeit.

7. Nützliche Partnerschaften aufbauen

Auf der Suche nach den erforderlichen Ressourcen sollten Banken nicht vor den eigenen Grenzen haltmachen. Gerade bei der Erfassung und Auswertung von ESG-Daten können externe Partner wertvolle Unterstützung leisten. Doch auch bei anderen Themen lohnt es sich, Partnerschaften mit Stakeholdern aufzubauen und die Bank in ein funktionierendes Ökosystem einzubetten.

8. Kommunikation transparent gestalten

„Tue Gutes und rede darüber.“ Diesen Grundsatz sollten Banken gerade beim Thema Nachhaltigkeit beherzigen und über ihre Strategie, Ziele und Fortschritte transparent und breit informieren. Ein integrierter Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht unterstreicht den hohen Stellenwert einer umfassenden Kommunikation. Zielgruppen sind neben Privat- und Firmenkunden sowie Anlegern auch Eigen- und Fremdkapitalgeber.

9. Nachhaltigkeit vorleben

Ein emissionsarmer oder sogar klimaneutraler Betrieb spricht für die Ernsthaftigkeit der ESG-Anstrengungen einer Bank. Dazu zählen energieeffiziente beziehungsweise energieneutrale Niederlassungen und Filialen ebenso wie ein emissionsfreier Fuhrpark. Wichtig ist zudem eine Überprüfung des Kreditbuchs und dessen Ausrichtung an den Zielen des Pariser Klimaabkommens.

10. Organisation mobilisieren

Gerade jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Banken wollen sich engagieren und Nachhaltigkeitsinitiativen voranbringen. Dieser Einsatz ist aber nur dann von Dauer, wenn der Arbeitgeber Vorschläge aus dem Team aufgreift, umsetzt sowie mit Incentives belohnt und so die Ernsthaftigkeit der Neuausrichtung unter Beweis stellt.

Über die Studie

Zum siebten Mal wertet Bain & Company die Bilanz- und GuV-Strukturen deutscher Banken aus, von denen es 2020 noch gut 1.500 gab. Die Experten nutzen dazu Zeitreihen der Deutschen Bundesbank und der Europäischen Zentralbank (EZB) sowie die Datenbanken von Dun & Bradstreet und S&P Global. Der Zuschnitt der Institutsgruppen orientiert sich an der Klassifizierung der Deutschen Bundesbank.

Starke Ideen. Außergewöhnliche Teams. Nachhaltige Ergebnisse.

Bain & Company ist eine international führende Unternehmensberatung, die Führungskräfte in Entscheidungspositionen weltweit bei der Zukunftsgestaltung unterstützt.

Mit unseren 63 Büros in 38 Ländern sind wir in unmittelbarer Nähe unserer Kundenunternehmen. Wir arbeiten gemeinsam mit ihnen daran, den Wettbewerb zu übertreffen und neue Standards in den jeweiligen Branchen zu setzen. Partnerschaften aus unserem Ökosystem digitaler Innovatoren ergänzen unsere Expertise und sorgen dafür, dass wir für unsere Kundschaft bessere, schnellere und nachhaltigere Ergebnisse erzielen. In den kommenden zehn Jahren werden wir weltweit mehr als eine Milliarde US-Dollar in Pro-Bono-Projekte investieren. Wir unterstützen Organisationen, die sich den aktuellen Herausforderungen in den Bereichen Bildung, Umwelt sowie wirtschaftliche Entwicklung stellen und sich für Gleichberechtigung in jeder Hinsicht engagieren. Von EcoVadis, der führenden Plattform für ökologische, soziale und ethische Leistungsbewertungen für globale Lieferketten, sind wir mit der Goldmedaille ausgezeichnet worden. Damit gehören wir zu den besten 2 Prozent der untersuchten Unternehmen. Seit unserer Gründung 1973 messen wir unseren Erfolg am Erfolg unserer Kundenunternehmen und sind stolz darauf, dass wir die höchste Weiterempfehlungsrate in der Beratungsbranche haben.



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

AMSTERDAM • ATLANTA • AUSTIN • BANGKOK • BEIJING • BENGALURU • BERLIN • BOGOTÁ • 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 • MANILA • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MINNEAPOLIS • 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 • ZURICH