



Deutschlands Banken 2018: Schneller, stärker ... und rentabler?

Der Umbau der Kreditinstitute läuft in Deutschland auf vollen Touren.
Doch nur jede zwölfte Bank verdient derzeit ihre Eigenkapitalkosten.
Der Handlungsdruck bleibt hoch, alle Optionen müssen geprüft werden.

Von Walter Sinn und Dr. Wilhelm Schmudt

Über die Autoren

Walter Sinn verantwortet als Managing Partner die Aktivitäten von Bain & Company in Deutschland. Der Betriebswirt, der seine Karriere bei der Deutschen Bank begann, ist ausgewiesener Experte im Finanzdienstleistungssektor und verfügt über mehr als 20 Jahre Beratungserfahrung im Retail-Banking, Private Wealth und Asset-Management, Corporate-Banking und Kapitalmarktgeschäft.

walter.sinn@bain.com

Dr. Wilhelm Schmundt berät vor allem Finanzinvestoren und deren Portfoliounternehmen, unter anderem im Finanzdienstleistungssektor. Der Bain-Partner und Kapitalmarktexperte hat einen Lehrauftrag an der Universität Mannheim und unterstützt seine Kunden bei der Entwicklung und Implementierung von Strategien, bei Fusionen und Übernahmen, umfassenden Transformationen und Restrukturierungen.

wilhelm.schmundt@bain.com

Für ihre große Unterstützung danken wir Steffen Suttner, Fouad Ikarri, Thomas Gerber, Dr. Philipp Baecker, Jana Dehne, Dr. Nikola Glusac, Dr. Christian Graf, Julia Herzum, Dr. Jan-Alexander Huber, Mike Kühnel, Matthias Memminger, Marvin Elmar Molwitz, Patrick Pelster, Urban Traut, Dr. Dirk Vater, Sybille Weiss sowie dem Lehrstuhl für ABWL und Unternehmensrechnung (Prof. Dr. Jannis Bischof) an der Universität Mannheim.

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-12/18-500

Deutschlands Banken 2018: Schneller, stärker ... und rentabler?

Inhalt

Executive Summary	4
Geringe Wertschöpfung: Warum europäische Banken hinterherhinken	6
Niedrige Profitabilität: Wer sich im deutschen Branchenvergleich am besten hält	10
Handlungsbedarf: Wie Banken der Renditefalle entkommen	22

Executive Summary

Citius, altius, fortius. Deutschlands Banken bemühen sich derzeit vehement, dem olympischen Motto „schneller, höher, stärker“ gerecht zu werden. Sie digitalisieren, schließen Filialen, bauen Kosten ab und stellen ihren Vertrieb um. Doch all dies vermag nichts an der anhaltenden Renditeschwäche der ständig abnehmenden Zahl der Banken zu ändern. 2017 belief sich die durchschnittliche Eigenkapitalrendite nach Steuern gerade einmal auf 2,0 Prozent, und nur jede zwölfte Bank verdiente ihre Eigenkapitalkosten.

2017 belief sich die durchschnittliche Eigenkapitalrendite nach Steuern gerade einmal auf 2,0 Prozent, und nur jede zwölfte Bank verdiente ihre Eigenkapitalkosten.

Der entscheidende Grund ist neben dem unvermindert harten Wettbewerb – und dem vom Regulator eingeforderten Wachstum der Eigenkapitalpolster – vor allem die fortwährende Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank (EZB). Der Zinsüberschuss sank 2017 gemessen am Eigenkapital um nahezu 2 Prozentpunkte auf 16,9 Prozent. Der ewige Hoffnungsträger Provisionsgeschäft konnte diesen Rückgang nicht ausgleichen. Darüber hinaus gibt es auf der Kostenseite trotz aller Anstrengungen in jüngster Zeit nur wenig Bewegung. In der Konsequenz ist die Cost-Income-Ratio zuletzt um 3 Prozentpunkte auf 72 Prozent gestiegen – die Renditefalle schnappt zu.

Direkt- und Automobilbanken mit überdurchschnittlichen Renditen

Einzelnen Institutsgruppen gelingt es jedoch, sich abzuheben. Wie in den Vorjahren erzielten vor allem Direkt- und Automobilbanken auch 2017 überdurchschnittliche Renditen. Zudem müssen sich die genossenschaftlichen Kreditinstitute und Sparkassen nicht verstecken, wird die eigenkapitalstärkende Risikoversorge gemäß §340g HGB aus dem Aufwand herausgerechnet. Doch selbst in diesem Fall bleibt die Eigenkapitalrendite der Branche unterhalb der Eigenkapitalkosten von 4,9 Prozent.

Die Renditeschwäche der Banken trifft die Eigentümer. Dies zeigt der von Bain durchgeführte weltweite Vergleich der Aktienrenditen in verschiedenen Branchen. Diese Kennzahl schrumpfte bei Europas Kreditinstituten in den vergangenen zwölf Monaten auf -9 Prozent. Eine Untersuchung der Treiber der Aktienrendite macht deutlich, woran es aktuell vor allem mangelt: Es geht um Vertrauen, das Niveau der Multiples ist rückläufig.

Potenzial ausschöpfen und Partnerschaften ausbauen

Ob börsennotiert oder nicht, angesichts der Renditeschwäche müssen die Banken handeln – und das gleich in dreifacher Hinsicht. Zum einen dürfen sie in ihren Anstrengungen nicht nachlassen, das volle Potenzial ihrer Geschäftsmodelle zu heben. Zum anderen kommen sie angesichts der disruptiven Kräfte der Digitalisierung nicht umhin, sich in einem bis dato ungekannten Maß für Partnerschaften zu öffnen. Und schließlich müssen sie sich verstärkt mit dem Thema Fusionen befassen.

Bislang konzentrieren sich viele Banken auf das eigene Geschäftsmodell. Trotz aller Anstrengungen verbleibt nach Bain-Analysen jedoch branchenweit ein Einsparpotenzial von rund 20 bis 25 Milliarden Euro. Um die Kosten senken und zugleich die Erträge stabilisieren oder gar steigern zu können, sollten sich die Kreditinstitute auf sechs Themen konzentrieren: auf einen klaren Kundenfokus, Exzellenz im Vertrieb, eine umfassende Automatisierung und Digitalisierung, die Reduktion der organisatorischen Komplexität, die Verringerung der Wertschöpfungstiefe und die Transformation der IT.

Fusionen rücken in den Blickpunkt

Bei ihren Versuchen, das volle Potenzial ihrer Geschäftsmodelle auszuschöpfen, stoßen immer mehr Banken an personelle und finanzielle Grenzen. Auch daher ist es das Gebot der Stunde, verstärkt Partnerschaften einzugehen. Die Stoßrichtungen dabei können unterschiedlich sein. Die Kooperationen können klassisch darauf abzielen, Skaleneffekte zu heben. Sie können aber auch Standards für die gesamte Branche setzen. So gibt es aktuell einen Vorstoß, Handelsfinanzierungen über eine Plattform unter Nutzung der Blockchain-Technologie abzuwickeln. Partnerschaften, gerade mit Fintechs, können ein wichtiger Katalysator zum Beschleunigen von Innovationen sein. Und sie erlauben Banken, ihre Geschäftsmodelle in Richtung eines umfassenden Plattformangebotes zu entwickeln.

Zusammenschlüsse auf nationaler und europäischer Ebene wiederum bergen ohne Zweifel hohes Einsparpotenzial und können somit die Rendite beflügeln. So sanken in den vergangenen Jahren nach einem Banken-Merger die Kosten bezogen auf den kleineren Partner

Tatsache ist, dass Banken nur mit einer klaren Integrationsstrategie und einer konsequenten Umsetzung die erhofften Effekte nach einer Übernahme realisieren können.

im Schnitt um 30 Prozent. Bei den besten Fusionen waren sogar Einsparungen von 40 Prozent und mehr möglich. Dennoch ist das Frustrationslevel hoch: Lediglich bei jedem dritten Zusammenschluss wird der erwartete Mehrwert erzielt. Tatsache ist, dass Banken nur mit einer klaren Integrationsstrategie und einer konsequenten Umsetzung die erhofften Effekte nach einer Übernahme realisieren können. Angesichts des anhaltenden hohen Wettbewerbs- und Profitabilitätsdrucks ist davon auszugehen, dass die Konsolidierung im deutschen wie im internationalen Banking in den kommenden Jahren erneut an Dynamik gewinnen wird.

Banken werden schneller, stärker und rentabler

Zusammenschlüsse bleiben jedoch die Königsdisziplin. Der Alltag in der nächsten Zeit wird davon bestimmt sein, das volle Potenzial im eigenen Haus auszuschöpfen sowie Partnerschaften auf- und auszubauen. Doch wenn Deutschlands Banken alle Kräfte mobilisieren, werden sie – frei nach dem olympischen Motto – nicht nur schneller und stärker, sondern letztlich auch rentabler werden.

Geringe Wertschöpfung: Warum europäische Banken hinterherhinken

Investoren misstrauen den Kreditinstituten auf dem alten Kontinent seit Jahren. Zuletzt war deren Aktienrendite sogar negativ. Vor allem fehlt es an Vertrauen in die künftige Strategie.

„Der Markt hat immer recht.“ Wenn dieser Wahlspruch der Börsianer auf Europas Finanzdienstleister zutreffen sollte, steht es Ende 2018 nicht gut um sie. Das zeigt ein von Bain durchgeführter branchen- und länderübergreifender Vergleich der Aktienrenditen von insgesamt 4.500 Unternehmen. Zwar liegen danach fünf erfolgreiche Jahre hinter dem Kapitalmarkt, in denen sich die Aktienrendite auf durchschnittlich 15 Prozent pro Jahr belief. Einzelne Branchen wie Technologie und Handel erzielten sogar noch höhere Werte. Und auch die globale Finanzbranche muss sich mit einer Aktienrendite von 13 Prozent nicht verstecken. Doch bei den europäischen Finanzdienstleistern sieht das anders aus. Sie kommen gerade einmal auf eine Aktienrendite von 8 Prozent. Solch einstellige Renditen gibt es ansonsten fast nur in der gebeutelten Energiebranche (Abb. 1).

Aktienrendite des europäischen Finanzsektors im Minus

Wird die Analyse auf ein Jahr beschränkt, vergrößert sich das Renditegefälle sogar. Während die globale Finanzbranche auch in einem volatilen Umfeld von September 2017 bis September 2018 eine ansehnliche Aktienrendite von 12 Prozent erwirtschaftete, steht bei Europas Finanzdienstleistern unterm Strich ein Minus von 2 Prozent. Über alle Kontinente und Branchen hinweg gab es sonst kaum solche negativen Ausreißer.

Dabei lassen sich nicht alle Finanzdienstleister über einen Kamm scheren. Auf Fünf- wie auf Einjahressicht erwirtschaften die Versicherer weltweit sogar überdurchschnittliche Aktienrenditen. Zwar hinken die Europäer auch in dieser Sparte hinterher, weisen aber selbst in der jüngsten volatilen Zeit mit 4 Prozent eine positive Wertschöpfung aus. Bei den Asset-Managern stechen die europäischen Vertreter ihre Konkurrenten in Nordamerika und Asien gar weitgehend aus – und das mit einer Aktienrendite von 20 Prozent über fünf Jahre beziehungsweise 21 Prozent über ein Jahr ge-

Im Hintertreffen befinden sich allein die klassischen Banken. Mit keiner anderen Asset-Klasse innerhalb des Finanzsektors verdienten Investoren zuletzt so wenig Geld wie mit europäischen Kreditinstituten.

sehen. Im Hintertreffen befinden sich allein die klassischen Banken. Mit keiner anderen Asset-Klasse innerhalb des Finanzsektors verdienten Investoren zuletzt so wenig Geld wie mit europäischen Kreditinstituten. In den vergangenen zwölf Monaten schrumpfte die Aktienrendite auf -9 Prozent (Abb. 2).

Geringe Multiples belasten Europas Banken

Die Ursachen für diesen Absturz verdeutlicht eine Analyse der Treiber der Aktienrendite (vgl. Infokasten „Methodik“ auf Seite 9). Danach mangelt es den Investoren seit geraumer Zeit vor allem an einem: Vertrauen in die Strategien der europäischen Kreditinstitute und deren künftige Entwicklung. Von September 2017 bis September 2018 sanken die Multiples. Die damit einhergehenden negativen Erwartungen der Investoren mit Blick auf künftige Erträge, Gewinne und Risiken legen die Achillesferse der Institute im internationalen Wettbewerb frei. Die fallenden Multiples konterkarieren auch die – wenngleich eher bescheidenen – positiven Einflüsse der anderen Faktoren (Abb. 3). Auch bei diesen Treibern nimmt der Kapitalmarkt zum Teil Abschlüsse gegenüber anderen Regionen vor. Augenfällig ist die geringere Verbesserung der Eigenkapitalrendite. Dies ist vor allem eine Schwachstelle der deutschen Finanzhäuser, wie das folgende Kapitel zeigt.

Deutschlands Banken 2018: Schneller, stärker ... und rentabler?

Abbildung 1: Welche Branchen den Investoren seit 2013 die höchsten Renditen brachten

Aktienrendite nach Region
(September 2013 bis September 2018, in Prozent)

	 Konsumgüter	 Industrie	 Öl und Gas	 Technologie	 Gesundheit	 Einzelhandel	 Finanzsektor gesamt	 Alle Branchen
Afrika / Mittlerer Osten	4	12	11	12	-4	9	13	10
Asien / Pazifik	19	12	8	16	18	12	12	14
Europa	10	11	9	13	10	12	8	11
Lateinamerika	5	10	4	4	12	10	11	7
Nordamerika	10	14	3	23	18	24	17	17
Global	12	12	6	20	16	19	13	15

Quellen: Capital IQ, Bain-Analyse

Abbildung 2: Welche Aktienrenditen Finanzdienstleister erwirtschaften

Aktienrendite nach Region (in Prozent)

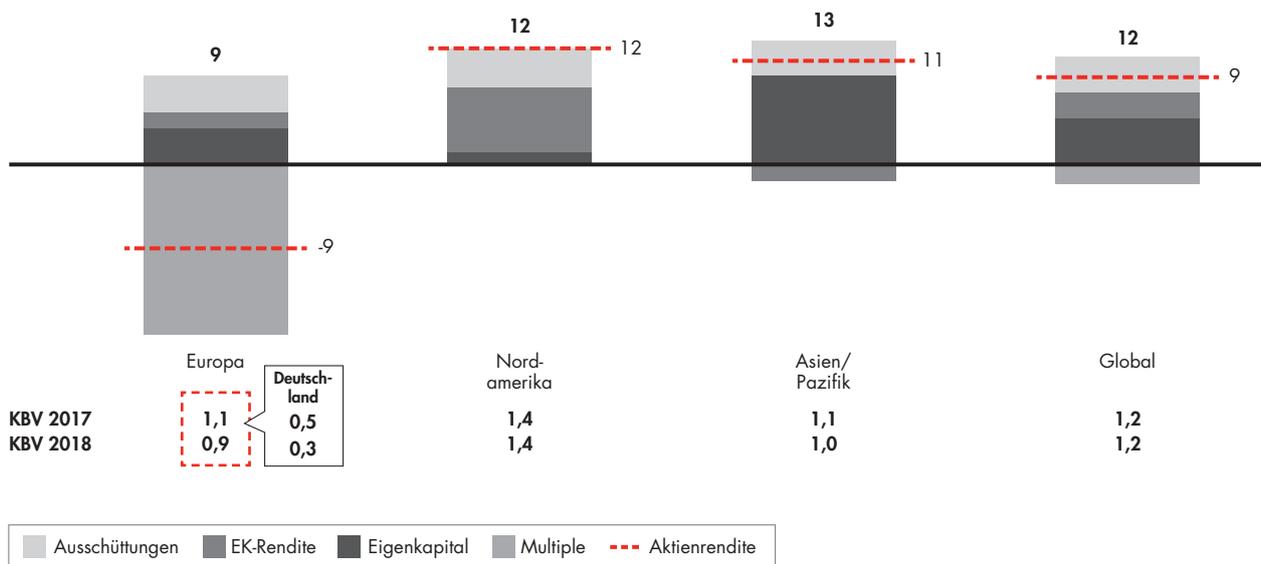
		 Asset-Manager	 Banken	 Versicherungen	 Finanzsektor gesamt
Sep 2013 – Sep 2018	Asien / Pazifik	26	10	20	12
	Europa	20	5	12	8
	Nordamerika	11	15	22	17
	Global	13	11	19	13
Sep 2017 – Sep 2018	Asien / Pazifik	7	11	27	14
	Europa	21	-9	4	-2
	Nordamerika	2	12	32	16
	Global	7	9	22	12

Quellen: Capital IQ, Bain-Analyse

Deutschlands Banken 2018: Schneller, stärker ... und rentabler?

Abbildung 3: Europas Banken kämpfen mit niedrigen Multiples

Treiber Aktienrendite nach Region (September 2017 bis September 2018, in Prozent)



Anm.: Die Marge bezieht sich auf das jährliche Wachstum der Eigenkapitalrendite; der Multiplikator bezieht sich auf das jährliche Wachstum des Kurs-Gewinn-Verhältnisses, die Ausschüttungen beinhalten die Dividendenzahlungen, Aktienrückkäufe und Kapitalerhöhungen
 Quellen: Capital IQ, SNL, Bain-Analyse

Auch wenn der Analysezeitraum auf fünf Jahre verlängert wird, ändert sich das grundsätzliche Bild nicht: Schwache Multiples hängen den europäischen Banken wie ein Mühlstein um den Hals. Im September 2018 lag auch daher das Kurs-Buchwert-Verhältnis bei nicht einmal der Hälfte der europäischen Vertreter über 1. Mehrheitlich handelt es sich um skandinavische und osteuropäische Institute. Die deutschen Banken hinken mit einem Wert von 0,3 dem Branchendurchschnitt von 0,9 deutlich hinterher. Um sich aus dem Bewertungstief zu befreien, müssen die Institute an drei Stellen ansetzen. Es gilt, das volle Potenzial ihrer Geschäftsmodelle zu heben, sich verstärkt für Partnerschaften zu öffnen sowie die Möglichkeiten nationaler und internationale Zusammenschlüsse auszuloten.

Um sich aus dem Bewertungstief zu befreien, müssen die Institute an drei Stellen ansetzen. Es gilt, das volle Potenzial ihrer Geschäftsmodelle zu heben, sich verstärkt für Partnerschaften zu öffnen sowie die Möglichkeiten nationaler und internationale Zusammenschlüsse auszuloten.



Methodik: Was die Aktienrendite im Finanzsektor nachhaltig beeinflusst

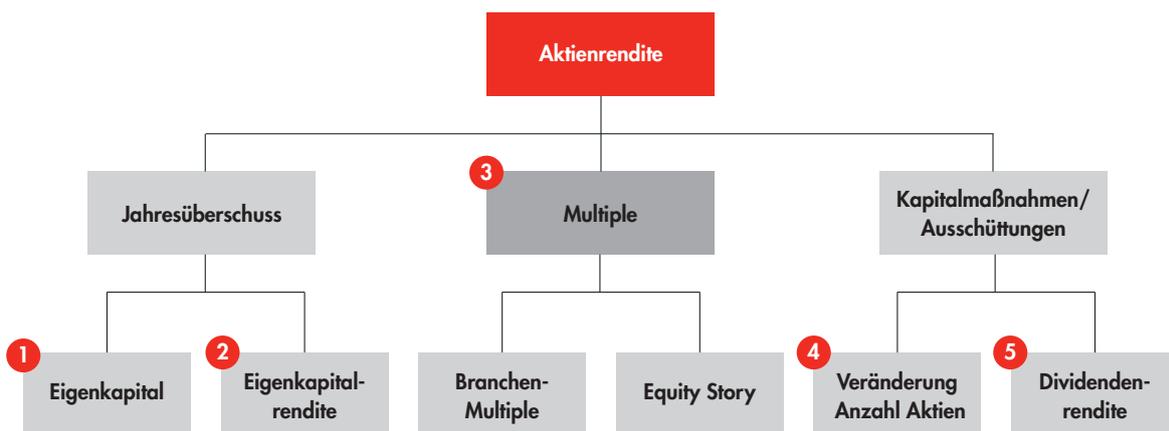
Auf Basis der Daten von gut 4.500 Unternehmen analysiert Bain fortlaufend die Treiber der Aktienrendite in einzelnen Regionen und Branchen. Für Finanzdienstleister existieren fünf wichtige Treiber: Eigenkapital, Eigenkapitalrendite, Branchen-Multiple, Dividendenrendite sowie jegliche Veränderungen bei der Zahl der Aktien.

Eine höhere Eigenkapitalrendite impliziert bei konstantem Eigenkapital höhere Gewinne, was eine höhere Bewertung bei gleichbleibenden Multiples erlaubt. Wächst die Eigenkapitalausstattung und bleibt die Eigenkapitalrendite konstant, wird mehr Gewinn erwirtschaftet, und auch dies führt bei konstanten Multiples zu einer höheren Bewertung. Diese Multiples sind zu einem gewissen Teil durch die Entwicklung des Sektors determiniert. Hier fließen Komponenten wie das erwartete Gewinnwachstum in einem bestimmten makroökonomischen Umfeld und das Risiko der Geschäftsmodelle ein. Doch die Banken können sich wie Unternehmen in anderen Branchen durch eine klare, überzeugende und nachvollziehbare Strategie von der Branchenbewertung abheben.

Diese findet ihren Ausdruck in der Equity Story. Deren Kommunikation wiederum erfordert eine intensive Investor-Relations-Arbeit. Entscheidende Elemente der Equity Story sind das künftige Wachstum des Gewinns im Vergleich zum Wettbewerb, das relative Risiko des Geschäftsmodells sowie die Kapitalausstattung im Vergleich zur Konkurrenz.

Daneben haben auch Zahlungen an beziehungsweise von Investoren Einfluss auf die Aktienrendite. Insbesondere in reifen Branchen ist die Dividendenrendite eine wichtige Größe. Eine Erhöhung signalisiert wachsende Zuversicht auf künftig steigende Gewinne und stärkt das Vertrauen der Investoren. Negativ betrachtet können Dividenden allerdings auch als Eingeständnis des Managements gewertet werden, dass keine Ideen für Investitionen mit einer Rendite oberhalb der Kapitalkosten existieren. Ähnliches gilt für Aktienrückkaufprogramme – eine Möglichkeit, die Zahl der ausgegebenen Aktien zu reduzieren. Viele Banken erhöhten allerdings in den vergangenen Jahren eher die Zahl der Aktien und nutzten Kapitalerhöhungen, um ihr Eigenkapital zu stärken.

Abbildung 4: Die Treiber der Aktienrendite bei Banken



Quelle: Bain-Analyse

Niedrige Profitabilität: Wer sich im deutschen Branchenvergleich am besten hält

Nur jede zwölfte Bank hat hierzulande 2017 ihre Eigenkapitalkosten verdient. Die Branche kämpft mit rückläufigen Erträgen bei gleichbleibenden Kosten. Einige Institutsgruppen erzielen jedoch selbst in diesem schwierigen Umfeld attraktive Renditen.

Basiszinssatz -0,88 Prozent, Einlagenfazilität -0,40 Prozent, Hauptrefinanzierung 0 Prozent. Ein Blick auf das Zinstableau der Deutschen Bundesbank am Jahresende 2018 zeigt bereits das herausfordernde Umfeld für die heimischen Kreditinstitute. Unverändert leidet ihre Hauptertragsquelle, der Zinsüberschuss, unter den Negativzinsen. Provisionsüberschüsse können dies nicht ausgleichen. Unterm Strich bleibt eine unbefriedigende Rendite. Die durchschnittliche Eigenkapitalrendite nach Steuern belief sich 2017 auf 2,0 Prozent, und gerade einmal jede zwölfte Bank verdiente ihre Eigenkapitalkosten von 4,9 Prozent. Selbst wenn die gemäß §340g HGB gebildete eigenkapitalstärkende Risikovorsorge nicht als Aufwand betrachtet wird, ändert sich das Bild nicht grundlegend (vgl. Infokasten „Rund 1.300 Kreditinstitute, ein Thema“ auf Seite 20). Die durchschnittliche Branchenrendite würde für das Jahr 2017 auf 4 Prozent steigen, auch dann würde aber nur jede neunte Bank ihre Eigenkapitalkosten decken.

Eigenkapitalquote erreicht neuen historischen Höchststand

Dies alles ist im zehnten Jahr nach Ausbruch der globalen Finanzkrise ausgesprochen ernüchternd. Fast vergessen sind die Zeiten, in denen die Roherträge schneller als die Kosten stiegen und die Bilanzsummen deutlich zulegen. Seit vier Jahren dümpelt die aggregierte Bilanzsumme der deutschen Banken zwischen rund 7,5 und 7,6 Billionen Euro vor sich hin. Wesentliche Veränderung: Die durchschnittliche Eigenkapitalquote steigt von Jahr zu Jahr und beträgt mittlerweile 6,5 Prozent. Das sind 1,7 Prozentpunkte mehr als zu Beginn dieser Dekade und markiert einen neuen historischen Höchststand. Was aus Sicht der Bankenaufseher erfreulich ist, ist für die Banken eine enorme Herausforderung: Für eine um 1,7 Prozentpunkte höhere Eigenkapitalquote

Dies alles ist im zehnten Jahr nach Ausbruch der globalen Finanzkrise ausgesprochen ernüchternd. Fast vergessen sind die Zeiten, in denen die Roherträge schneller als die Kosten stiegen und die Bilanzsummen deutlich zulegen.

müssen die Eigenkapitalkosten für zusätzliche rund 120 Milliarden Euro verdient werden.

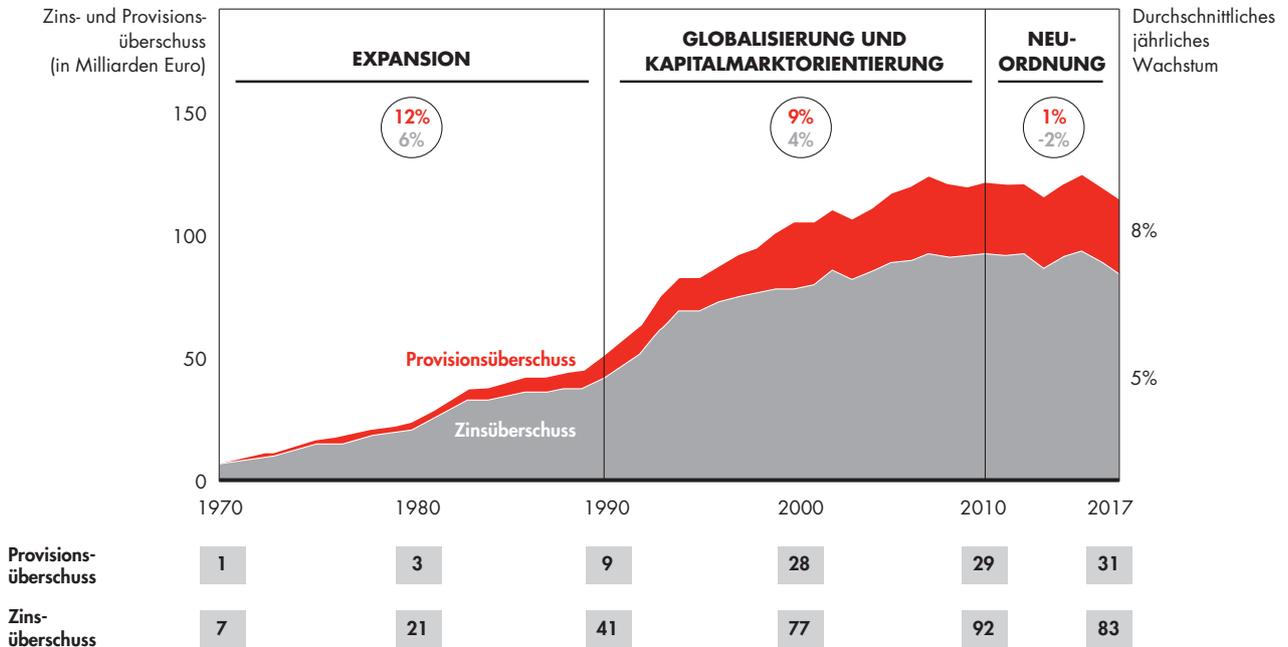
Abhängigkeit vom Zinsüberschuss nimmt nur langsam ab

Angesichts der anhaltenden Niedrigzinspolitik der EZB und eines intensiven Wettbewerbsumfelds müssen Banken deshalb einen wahren Kraftakt vollbringen. Alle Versuche, Negativzinsen an Kunden weiterzugeben, konnten allerdings nichts daran ändern, dass der Zinsüberschuss 2017 gesunken ist – gemessen am Eigenkapital um nahezu 2 Prozentpunkte auf 16,9 Prozent.

Der Hoffnungsträger Provisionsgeschäft kann diesen Rückgang nach wie vor nicht ausgleichen. Immerhin zeigt ein Langfristvergleich, dass das Bestreben der Banken, ihre Abhängigkeit vom Zinsüberschuss zu verringern, nicht vergebens ist. Seit 1970 konnten sie ihr Provisionsgeschäft erheblich schneller als ihr Zinsgeschäft ausbauen. Dennoch kamen 2017 auf einen Euro Provisionserträge noch fast drei Euro Zinserträge (Abb. 5).

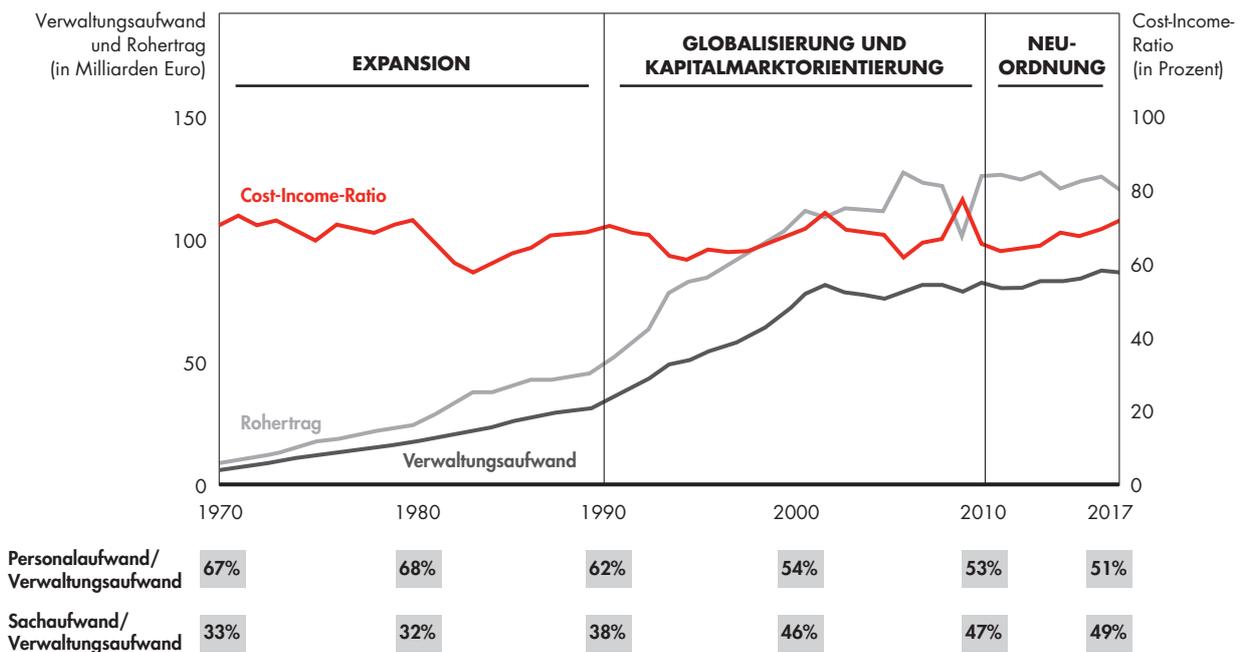
Deutschlands Banken 2018: Schneller, stärker ... und rentabler?

Abbildung 5: Deutsche Banken sind unverändert vom Zinsüberschuss abhängig



Quellen: Deutsche Bundesbank, Bain-Analyse

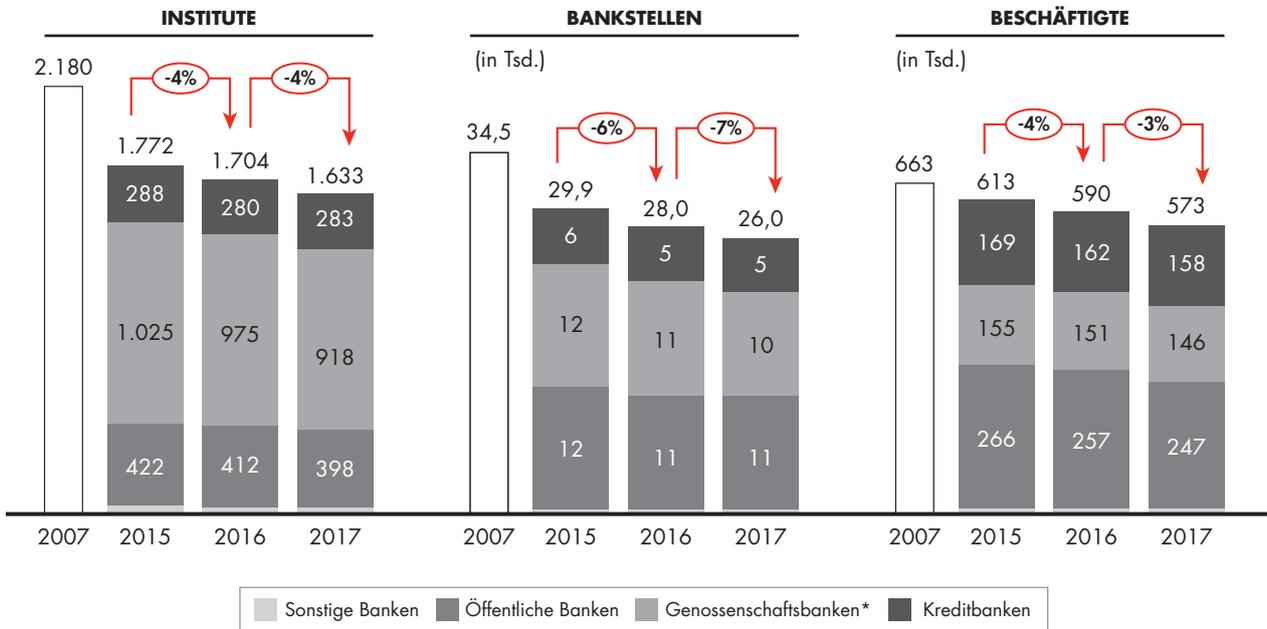
Abbildung 6: Rückläufige Erträge bei gleichbleibenden Kosten



Anm.: Cost-Income-Ratio definiert als Verwaltungsaufwand im Verhältnis zum Rohertrag
 Quellen: Deutsche Bundesbank, Bain-Analyse

Deutschlands Banken 2018: Schneller, stärker ... und rentabler?

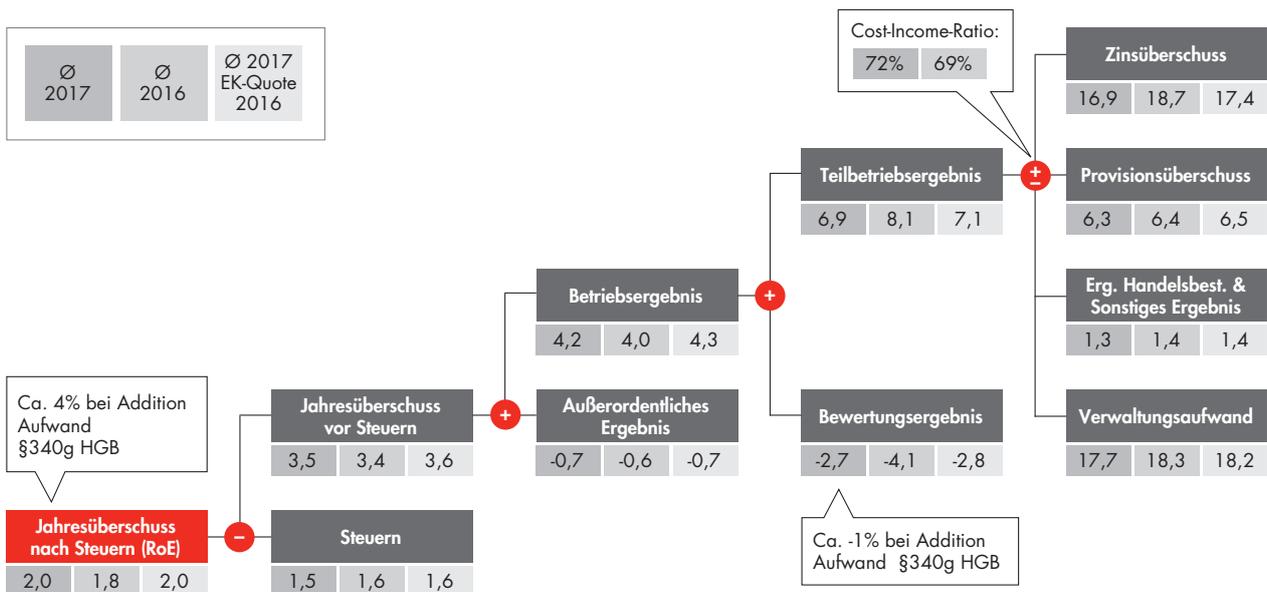
Abbildung 7: Konsolidierung mit unveränderter Geschwindigkeit



* Exklusive genossenschaftliche Zentralinstitute, ab 2014 den Sonstigen Instituten zugeordnet; exklusive Bausparkassen
 Anm.: Kreditbanken inklusive Finanzcenter Postbank AG, keine Berücksichtigung Partnerfilialen Deutsche Post
 Quellen: Deutsche Bundesbank, Bain-Analyse

Abbildung 8: Schwächen im operativen Geschäft: Teilbetriebsergebnis sinkt

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



Anm.: Abweichungen aufgrund von Rundungen möglich, exklusive Bausparkassen
 Quellen: Deutsche Bundesbank, Bain-Analyse

Cost-Income-Ratio steigt um drei Prozentpunkte

Auch auf der Kostenseite gibt es allen Anstrengungen der Banken zum Trotz in jüngster Zeit nur wenig Bewegung. Der aggregierte Verwaltungsaufwand ist 2017 kaum gesunken. Insbesondere steigende IT- und Regulierungskosten sowie laufende Tarifierhöhungen konterkarieren die Effekte der Sparprogramme. Damit schnappt die Renditefalle zu, und die durchschnittliche Cost-Income-Ratio stieg 2017 gleich um 3 Prozentpunkte auf 72 Prozent an (Abb. 6).

Dabei lassen die Banken nichts unversucht. So nahm die Zahl der Finanzhäuser 2017 um weitere 71 auf 1.633 Institute ab (Abb. 7). Insbesondere die Genossenschaftsbanken schließen sich zu größeren Einheiten zusammen. Auch der Abbau von Filialen und Beschäftigten kommt voran. 2017 reduzierte sich die Zahl der Zweigstellen um 2.000 auf 26.000 und die Zahl der Mitarbeiter ging um 17.000 auf 573.000 zurück.

Rückläufige Erträge, stagnierende Kosten, steigende Cost-Income-Ratio: Diese gefährliche Mixtur schmälerte 2017 das Teilbetriebsergebnis der Bankenbranche gemessen am Eigenkapital deutlich.

Niedrige Wertberichtigungen stabilisieren Ergebnis

Rückläufige Erträge, stagnierende Kosten, steigende Cost-Income-Ratio: Diese gefährliche Mixtur schmälerte 2017 das Teilbetriebsergebnis der Bankenbranche gemessen am Eigenkapital deutlich. Die Messgröße für den operativen Erfolg erreichte nur noch 6,9 Prozent im Vergleich zu 8,1 Prozent im Vorjahr. Lediglich ein signifikant verbessertes Bewertungsergebnis verhinderte, dass sich dieser Rückgang bis hinunter zur Eigenkapitalrendite nach Steuern fortsetzte (Abb. 8).

Diese nahm 2017 um 0,2 Prozentpunkte auf 2 Prozent zu. Eine Abkühlung der Konjunktur – und damit ein höherer Wertberichtigungsbedarf – könnte diese leichte Erholung rasch zunichtemachen. Der Rückgang des deutschen Bruttoinlandsprodukts im dritten Quartal 2018 ist ein klares Warnzeichen.

Automobil- und Direktbanken sowie Vermögensverwalter besonders renditestark

Einzelnen Institutsgruppen gelingt es jedoch, sich von der allgemeinen Renditeschwäche abzuheben. An der Spitze des diesjährigen Renditerankings liegen die Automobil- und Direktbanken sowie die Vermögensverwalter, wobei es bei den einzelnen Institutsgruppen jeweils Sondereffekte gibt. Insgesamt gelang es immerhin jeder zweiten Institutsgruppe, im Vergleich zum Vorjahr ihre Eigenkapitalrendite zu verbessern (Abb. 9).

Bleiben bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken die Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken nach §340g HGB unberücksichtigt, hellt sich das Bild weiter auf. Denn dann erzielen die Volks- und Raiffeisenbanken mit 7,0 Prozent und die Sparkassen mit 6,5 Prozent Eigenkapitalrenditen, die den Vergleich mit den Branchenbesten nicht scheuen müssen.

Kreditbanken

Die vier im Renditeranking führenden Institutsgruppen kommen 2017 aus den Reihen der Kreditbanken. Und auch die Großbanken verbessern ihre Eigenkapitalrentabilität deutlich.

*Großbanken:
Eigenkapitalrendite mehr als verdoppelt*

Der tief greifende Umbau der vier Großbanken in Deutschland beginnt langsam Früchte zu tragen. Mit 2,5 Prozent war die Eigenkapitalrendite 2017 im Vergleich zum Vorjahr mehr als doppelt so hoch. Mit einem lachenden und einem weinenden Auge dürften die Großbanken die Entwicklung ihrer Erträge verfolgen. Wie bei anderen Institutsgruppen auch leidet ihr Zinsüberschuss erheblich unter der aktuellen Marktentwicklung. Doch dafür verringern sie systematisch

Deutschlands Banken 2018: Schneller, stärker ... und rentabler?

Abbildung 9: Immerhin jede zweite Institutsgruppe verbessert 2017 ihre Eigenkapitalrendite

Eigenkapitalrendite nach Steuern (in Prozent)



*ohne Sondereffekte

Anm.: Stichprobe basierend auf mehr als 1.000 Einzelabschlüssen; bei Großbanken, Landesbanken und genossenschaftlicher Zentralbank Bilanzierung nach IFRS

Quellen: Hoppenstedt, Jahresabschlüsse, S&P Global, Bain-Analyse

ihre Abhängigkeit von dieser wichtigen Kennzahl. Gemessen am Eigenkapital erzielten die vier Großbanken 2017 erstmals mehr Erträge aus dem Nicht-Zinsgeschäft als aus Zinsen.

Bei rückläufigen Kosten konnten sie 2017 ihre Cost-Income-Ratio wieder leicht senken. Mit 83,4 Prozent liegt diese jedoch unverändert weit über den Durchschnittswerten der Branche. Die kontinuierliche Straffung der Filialnetze und der Abbau von Mitarbeitern dürften in den kommenden Jahren für weitere Entlastung sorgen. Zugleich setzen die Großbanken alles daran, mit geschärften und weiterentwickelten Geschäftsmodellen neue Ertragspotenziale speziell im zukunftssträchtigen Provisionsgeschäft zu erschließen.

Direktbanken:

Schlanke Linie, starke Gewinne

Auf den ersten Blick ist die Eigenkapitalrendite der Direktbanken ernüchternd: Binnen eines Jahres fiel diese um knapp 5 Prozentpunkte auf 7,8 Prozent. Doch dieser

Das Erfolgsgeheimnis ist eine im Geschäftsmodell angelegte schlanke Kostenstruktur.

Rückgang ist einem deutlich niedrigeren außerordentlichen Ergebnis geschuldet, operativ verbesserten die drei Onlineanbieter sogar ihre Rendite. Gemessen am Eigenkapital summierte sich das Teilbetriebsergebnis 2017 auf 18,4 Prozent nach 16,4 Prozent im Vorjahr.

Das Erfolgsgeheimnis ist eine im Geschäftsmodell angelegte schlanke Kostenstruktur. Die Cost-Income-Ratio belief sich 2017 auf 56 Prozent und blieb damit 16 Prozentpunkte unter dem Branchendurchschnitt. Hinzu kommt traditionell ein im Branchenvergleich hoher Zinsüberschuss gemessen am Eigenkapital. Ausruhen wollen sich die Direktbanken auf ihren Erfolgen nicht.

So kündigte der Branchenprimus bei Vorlage seines Jahresabschlusses 2017 an, die Cost-Income-Ratio weiter senken zu wollen. Sein Ziel: der Aufstieg zu einer der größten Universalbanken und ersten agilen Bank in Deutschland.

Automobilbanken:

Enge Anbindung an Hersteller zahlt sich aus

Auf 8,8 Prozent steigerten die inzwischen elf Automobilbanken in Deutschland im vergangenen Jahr ihre Eigenkapitalrentabilität. Allerdings verzerrt eine neue Bank im Wettbewerbsfeld mit einer außergewöhnlich hohen Rendite das Bild – ohne diese wäre die Rendite im vergangenen Jahr auf im Branchenvergleich immer noch überdurchschnittliche 5,3 Prozent gefallen. Diese Renditestärke verdanken die Institute der oft engen Anbindung an die Hersteller und damit einem oft exklusiven Zugang zu Kunden in deren Verkaufsräumen sowie einem traditionell fokussierten Geschäftsmodell.

Rückenwind erhalten die Automobilbanken auch durch ein verändertes Verhalten insbesondere privater Kunden. Diese wollen ihr Fahrzeug mittlerweile vorrangig nutzen, nicht mehr unbedingt besitzen. In der Folge boomt das Leasinggeschäft. Zudem erwerben die Autokäufer mit einem Fahrzeug vermehrt auch Mobilitätsdienstleistungen wie Wartungsservices und Versicherungen. Somit ergibt sich ein im Branchenvergleich gemessen am Eigenkapital überdurchschnittlich hoher Provisionsüberschuss. Dieser trägt maßgeblich dazu bei, dass die Rentabilität der Automobilbanken auf Ebene des Teilbetriebsergebnisses bei 13,8 Prozent liegt. Selbst unter Berücksichtigung eines negativen Bewertungsergebnisses und einer vergleichsweise hohen Steuerbelastung bleibt unterm Strich eine mehr als auskömmliche Rendite.

Spezialfinanzierer:

Der Charme der Nische

Die 23 Spezialfinanzierer haben ihre Eigenkapitalrendite 2017 deutlich auf 5,9 Prozent erhöhen können. Im Vergleich zum Vorjahr ging dabei die Zahl der in Deutschland tätigen Spezialisten für Konsumentenkredite, Factoring sowie Absatz- und Mittelstandsfinanzierung um drei Institute zurück.

In ihren Nischen profitieren die einzelnen Banken insbesondere von dem im Branchenvergleich günstigen Mix aus Zins- und Provisionserträgen.

In ihren Nischen profitieren die einzelnen Banken insbesondere von dem im Branchenvergleich günstigen Mix aus Zins- und Provisionserträgen. Gemessen am Eigenkapital lag der Zinsüberschuss 2017 bei 21,5 Prozent, der Provisionsüberschuss belief sich auf 17,0 Prozent. Bei einem prozentual gleichbleibenden Verwaltungsaufwand ergibt sich daraus eine zweifelige Rentabilität beim Teilbetriebsergebnis. Allein ein stark negatives Bewertungsergebnis verhinderte, dass sich diese Renditestärke im Jahresüberschuss niedergeschlagen hat.

Vermögensverwalter:

Hoher Kostenblock belastet

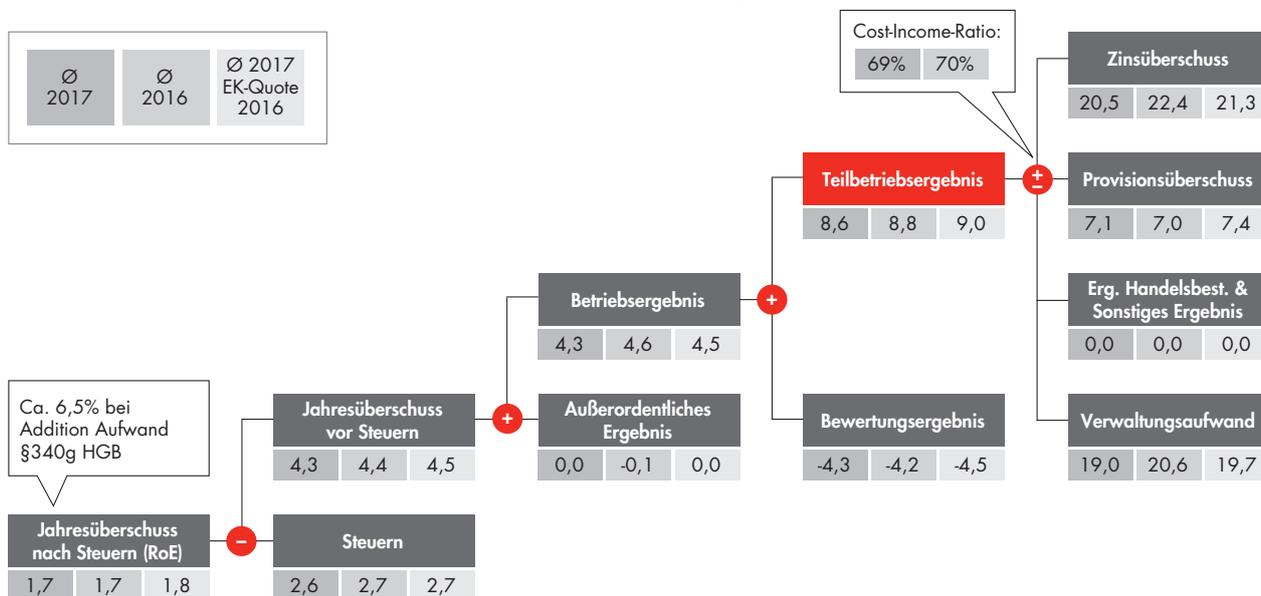
In Zeiten anhaltend niedriger Zinsen zeigt sich die Stärke des Geschäftsmodells reiner Vermögensverwalter. Denn anders als Universalanbieter erwirtschaften sie das Gros der Erträge im Provisionsgeschäft. Gemessen am Eigenkapital summierte sich der Provisionsüberschuss 2017 auf 23,2 Prozent, der Zinsüberschuss kam auf 16,1 Prozent. Allerdings offenbart die Analyse auch die Schwäche des Geschäftsmodells der sogenannten „Pure Play“-Anbieter: Mit 83 Prozent liegt ihre Cost-Income-Ratio deutlich über dem Branchendurchschnitt. Die Anlegerbetreuung ist oft personalintensiv, hinzu kommen steigende Ausgaben für Regulierung und Technologie.

Obwohl im vergangenen Jahr die Erträge stärker sanken als die Kosten, blieb unterm Strich eine attraktive Eigenkapitalrendite von 6,1 Prozent. Dass sich diese gegenüber dem Vorjahr nahezu verdreifacht hat, resultiert vor allem aus dem wesentlich geringeren Wertberichtigungsbedarf. Nicht zuletzt mit Blick auf den hohen

Deutschlands Banken 2018: Schneller, stärker ... und rentabler?

Abbildung 10: Treiberbaum Sparkassen

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



Anm.: Abweichungen aufgrund von Rundungen möglich
 Quellen: Hoppenstedt, Bain-Analyse

Kostenblock läuft derweil die Konsolidierung der exklusiven Branche auf Hochtouren. Binnen eines Jahres sank die Zahl der Vermögensverwalter in Deutschland auf 28. Mit steigender Größe können die Banken besser Skaleneffekte realisieren und Risiken abfedern.

Öffentliche Institute

Nach dem Rückschlag 2016 geht es bei den Landesbanken wieder aufwärts. Die Sparkassen kommen auf der Kostenseite deutlich voran.

Landesbanken:
 Lohn der Konsolidierung

Die HSH Nordbank ist privatisiert, bei der NordLB steht der Einstieg privater oder öffentlicher Investoren kurz bevor – die Konsolidierung der Landesbanken kommt voran. Lohn der Mühen ist eine spürbar sinkende Cost-Income-Ratio. Binnen eines Jahres ging diese Kennzahl von 66,9 Prozent auf 60,4 Prozent zurück. Mit deutlich

verringerten Kosten gelang es den sechs verbliebenen Instituten, die negativen Effekte des rückläufigen Zinsüberschusses auszugleichen.

Diese positive Entwicklung setzt sich bis zur Eigenkapitalrendite nach Steuern fort, wird der Sonderfall HSH außen vor gelassen. In diesem Fall stieg die Rendite innerhalb eines Jahres um 1 Prozentpunkt auf 3,7 Prozent, unter Einbeziehung der HSH verbleibt lediglich eine Eigenkapitalrendite von 0,7 Prozent. Die laufende Konsolidierung trägt damit maßgeblich dazu bei, diese seit Langem kriselnde Institutsgruppe zu stabilisieren.

Sparkassen:
 Stabile Ergebnisse im Zinstal

Die derzeit noch 390 Sparkassen sind durch die Niedrigzinspolitik gebeutelt, der anteilige Zinsüberschuss am Eigenkapital sank 2017 um knapp 2 Prozentpunkte auf 20,5 Prozent. Erste Vorstöße, Negativzinsen an Kunden weiterzugeben, sorgten zwar in der Öffent-

Die derzeit noch 390 Sparkassen sind durch die Niedrigzinspolitik gebeutelt, der anteilige Zinsüberschuss am Eigenkapital sank 2017 um knapp 2 Prozentpunkte auf 20,5 Prozent.

lichkeit für viel Aufsehen, brachten jedoch nur wenig Entlastung. Positiv machte sich dagegen der strikte Sparkurs der vergangenen Jahre bemerkbar. Der anteilige Verwaltungsaufwand ging deutlich zurück. In der Folge ist die Cost-Income-Ratio mit 69 Prozent immerhin 1 Prozentpunkt unter dem Vorjahresniveau geblieben (Abb. 10).

Damit haben die Sparkassen ihre Ergebnissituation 2017 stabilisiert. Im Vergleich zum Vorjahr gab es nur geringfügige Veränderungen beim Teilbetriebsergebnis, beim Betriebsergebnis sowie beim Jahresüberschuss vor Steuern. Die Eigenkapitalrendite nach Steuern blieb mit 1,7 Prozent auf dem von 2016 – ein im Branchenvergleich sehr niedriger Wert. Allerdings machen die Sparkassen wie bereits erwähnt stärker als andere Institutsgruppen Gebrauch von der Möglichkeit der Risikovorsorge nach §340g HGB. Wird diese Position aus dem Aufwand herausgerechnet, ergibt sich für 2017 eine respektable Eigenkapitalrendite von 6,5 Prozent.

Innerhalb des Sparkassenlagers hinken einige regionale Player ihren Schwesterinstituten hinterher. Insbesondere beim Zinsüberschuss und in der Folge beim Teilbetriebsergebnis klafft eine Lücke zwischen dem besten und dem schwächsten Quintil. Die Top-Performer kommen auf eine Rendite von 11,1 Prozent, das letzte Quintil muss sich mit 6,6 Prozent begnügen. Diese Unterschiede dürften dazu beitragen, dass sich die Konsolidierung bei den Sparkassen fortsetzt. 2017 reduzierte sich ihre Zahl im Vergleich zum Vorjahr um 13 Institute.

Genossenschaftliche Banken

Das verbleibende genossenschaftliche Spitzeninstitut, die DZ Bank, zählt unverändert zu den renditestarken Finanzhäusern in Deutschland. In der Fläche läuft die Konsolidierung der Volks- und Raiffeisenbanken.

*Genossenschaftliche Zentralbank:
Zusammenschluss bewältigt*

Mitte 2016 ist nach mehreren Anläufen der Zusammenschluss der DZ Bank und der WGZ Bank gelungen. Sie waren die beiden verbliebenen Spitzenhäuser im genossenschaftlichen Lager. Das neue Institut zählt unverändert zu den renditestärkeren Anbietern in Deutschland und erwirtschaftete 2017 eine Eigenkapitalrendite von 4,7 Prozent. Der Rückgang gegenüber dem Vorjahr ist auf höhere Steuerzahlungen sowie auf die Tatsache zurückzuführen, dass das Finanzhaus 2016 noch Sondererträge im Zusammenhang mit der Fusion verbuchen konnte, 2017 dagegen Sonderaufwendungen verkraften musste.

Anders als vielen anderen Institutsgruppen gelang es der genossenschaftlichen Zentralbank 2017, den Zins- und Provisionsüberschuss gemessen am Eigenkapital stabil zu halten. Zugleich sank die Cost-Income-Ratio um 2 Prozentpunkte auf 57,3 Prozent – ein Erfolg in einem Jahr, das von Integration geprägt war. Ende 2017 konnte das Institut nach eigenem Bekunden die damit verbundenen Arbeiten vorzeitig abschließen. Während der öffentliche Sektor noch um ein einheitliches Spitzenhaus ringt, meldete der genossenschaftliche Sektor bereits Vollzug.

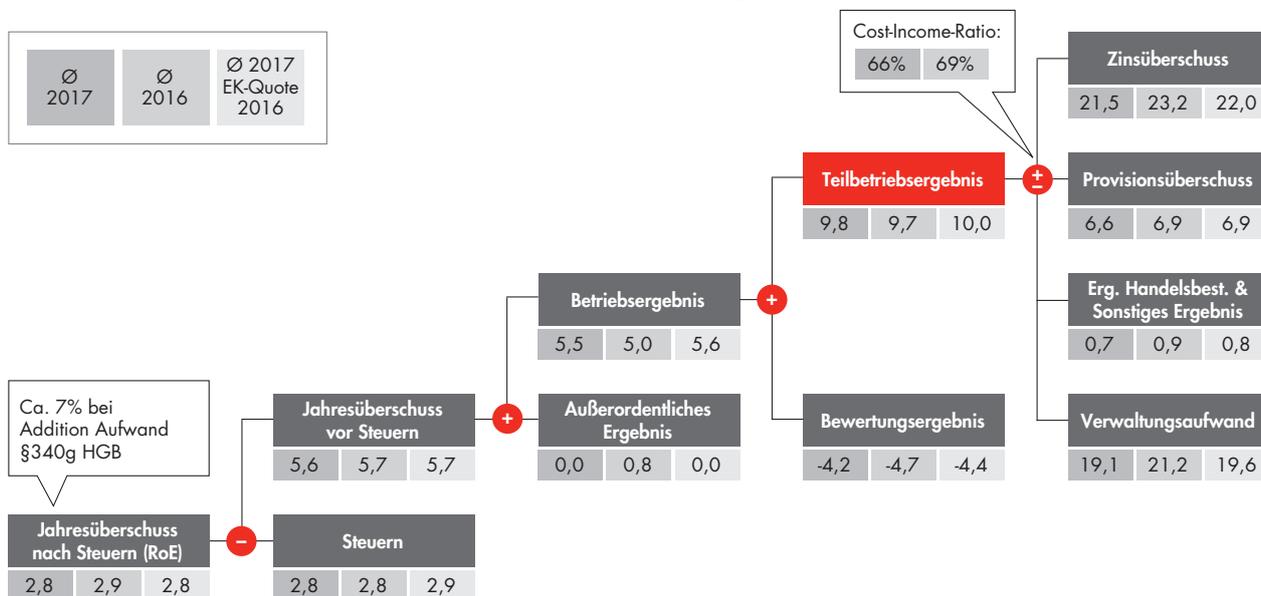
*Kreditgenossenschaften:
Konsolidierung läuft, Kosten sinken*

Mehr als die Hälfte der deutschen Banken zählt zur Gruppe der Kreditgenossenschaften. Allerdings geht ihre Zahl immer mehr zurück. Allein 2017 kam es zu über 50 Zusammenschlüssen im Bundesgebiet. Schritt für Schritt entstehen größere und schlagkräftigere Einheiten. Skaleneffekte tragen dazu bei, dass sich die Verwaltungsaufwendungen gemessen am Eigenkapital

Deutschlands Banken 2018: Schneller, stärker ... und rentabler?

Abbildung 11: Treiberbaum Kreditgenossenschaften

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



Anm.: Abweichungen aufgrund von Rundungen möglich
 Quellen: Hoppenstedt, Bain-Analyse

im vergangenen Jahr so deutlich verringerten wie bei kaum einer anderen Institutsgruppe.

Diese Einsparungen haben es den Kreditgenossenschaften ermöglicht, trotz eines niedrigeren Zinsüberschusses ihre Cost-Income-Ratio 2017 entgegen dem Branchentrend gleich um 3 Prozentpunkte auf 66 Prozent zu senken. Teilbetriebsergebnis und Betriebsergebnis gemessen am Eigenkapital stiegen. Allein der Wegfall eines außerordentlichen Ergebnisses aus dem Jahr zuvor verhinderte, dass sich diese positive Entwicklung auch im Jahresüberschuss niederschlug. Die Eigenkapitalrendite nach Steuern erreichte 2,8 Prozent, 2016 waren es 2,9 Prozent gewesen. Wird die Risikovorsorge nach §340g HGB aus dem Aufwand herausgerechnet, erwirtschafteten die mehr als 900 Volks- und Raiffeisenbanken in Deutschland 2017 sogar eine Eigenkapitalrendite von 7,0 Prozent (Abb. 11).

Auch innerhalb des genossenschaftlichen Sektors gibt es nach wie vor beträchtliche Unterschiede. Das Top-Quintil der Institute glänzt insbesondere durch einen gemessen am Eigenkapital höheren Zinsüberschuss und ein in der Folge höheres Teilbetriebsergebnis. Mit 13,2 Prozent liegt die Rendite auf Ebene des Teilbetriebsergebnisses satte 3 Prozentpunkte über dem Durchschnitt der Kreditgenossenschaften. Hinzu kommt mit 59,3 Prozent eine erheblich niedrigere Cost-Income-Ratio als beim Gros der genossenschaftlichen Banken. Künftige Fusionen und Übernahmen dürften dazu beitragen, die Relation zwischen Aufwand und Erträgen nicht nur bei den 20 Prozent Top-Performern im genossenschaftlichen Lager weiter zu verbessern.

Sonstige Banken

Die anhaltenden Niedrigzinsen erschweren das Geschäft der Bausparkassen und Realkreditinstitute. Speziell die Bausparkassen geraten zum Teil in eine prekäre Situation.

*Realkreditinstitute:**Niedrigzinsen verhageln Geschäft*

4,4 Prozent vom Eigenkapital: Das ist alles, was vom Zinsüberschuss der Realkreditinstitute in Deutschland übrig geblieben ist. Im Vorjahr lag dieser Wert immerhin noch bei 15,6 Prozent. Keine andere Institutsgruppe leidet so stark unter dem andauernden niedrigen Zinsniveau wie die Immobilienspezialisten. Trotz schlanker Kostenstruktur rutschte daher die Rendite auf Ebene des Teilbetriebsergebnisses in den negativen Bereich. Allein hohe außerordentliche Erträge verhinderten, dass diese Institutsgruppe 2017 als Einzige eine negative Rendite ausweisen musste. Stattdessen steht unterm Strich sogar ein Anstieg der Eigenkapitalrendite nach Steuern auf 2,4 Prozent – im Vergleich zu 1,0 Prozent im Jahr zuvor.

Angesichts dieser Renditeschwäche und der anhaltenden Niedrigzinsen bleibt der Konsolidierungsdruck bei den Realkreditinstituten hoch.

*Bausparkassen:**Sorgenkinder im Renditekeller*

Die Situation der 20 in Deutschland tätigen Bausparkassen bleibt prekär. Keine andere Institutsgruppe wies 2017 eine ähnlich geringe Eigenkapitalrendite nach Steuern aus. Erreicht wurden gerade einmal 1,1 Prozent. Im Vorjahr waren es noch 1,6 Prozent gewesen. Die fortlaufenden Niedrigzinsen gefährden das Geschäftsmodell der traditionsreichen Branche. Zwar ist es den Bausparkassen inzwischen höchststrichterlich erlaubt, hochverzinsliche und ungenutzte Altverträge zu kündigen. Ein schmerzhafter Schritt, der langfristige Kundenbeziehungen unterminiert.

Die Bilanzanalyse verdeutlicht die Herausforderungen. Mit 25,6 Prozent gemessen am Eigenkapital liegt der Zinsüberschuss der Bausparkassen gerade einmal etwas mehr als 2 Prozentpunkte über dem Verwaltungsaufwand von 23,4 Prozent. Bei einem negativen Provisionsüberschuss und einem negativen Bewertungsergebnis gewährleisten allein das sonstige betriebliche sowie das außerordentliche Ergebnis, dass die Bausparkas-

Die Situation der 20 in Deutschland tätigen Bausparkassen bleibt prekär. Keine andere Institutsgruppe wies 2017 eine ähnlich geringe Eigenkapitalrendite nach Steuern aus.

sen nach wie vor eine positive Eigenkapitalrendite ausweisen können. Kein Wunder, dass in dieser Situation die Stimmen lauten werden, die zu weiteren Fusionen in der gebeutelten Branche raten.

*Banken mit Sonderaufgaben:**Unvermindert renditeschwach*

Als stabil unbefriedigend lässt sich die Lage der 16 Banken mit Sonderaufgaben zusammenfassen. Trotz anhaltender Niedrigzinsen veränderte sich ihr Zinsüberschuss 2017 kaum, auch der Provisionsüberschuss blieb gemessen am Eigenkapital mehr oder minder gleich. Stabilität kennzeichnet auch die Kostenseite.

Dennoch ging das Betriebsergebnis gemessen am Eigenkapital um 1 Prozentpunkt auf 1,5 Prozent zurück. Ausschlaggebend dafür war, dass das sonstige betriebliche Ergebnis schwächer ausgefallen ist als 2016. Unterm Strich ist daher 2017 nur eine Eigenkapitalrendite nach Steuern von 1,6 Prozent geblieben. Im Vorjahr waren es noch 2,3 Prozent gewesen. Allerdings ist dieses Ergebnis nur bedingt mit dem anderer Institutsgruppen vergleichbar. Denn sowohl die privaten als auch die öffentlichen Banken mit Sonderaufgaben dienen in erster Linie der Förderung eines bestimmten Personenkreises, Zwecks oder einer Region.



Rund 1.300 Kreditinstitute, ein Thema: §340g HGB

Auf weit über 80 Milliarden Euro belaufen sich die Nettozuführungen in die institutseigenen Fonds für allgemeine Bankrisiken bei öffentlichen und genossenschaftlichen Instituten in den letzten 20 Jahren. Die Auswirkungen auf die ausgewiesene Profitabilität sind erheblich.

Seit 1998 haben die öffentlichen und genossenschaftlichen Banken in Deutschland kumuliert insgesamt rund 85 Milliarden Euro in den Fonds für allgemeine Bankrisiken eingestellt. Allein 2017 beliefen sich die Zuführungen auf mehr als 8 Milliarden Euro (Abb. 12). Anders als die International Financial Reporting Standards (IFRS) verlangt das HGB gemäß §340g, solche eigenkapitalstärkenden Zuführungen zum Risikofonds als Aufwand zu verbuchen. Sie schmälern damit den ausgewiesenen Jahresüberschuss.

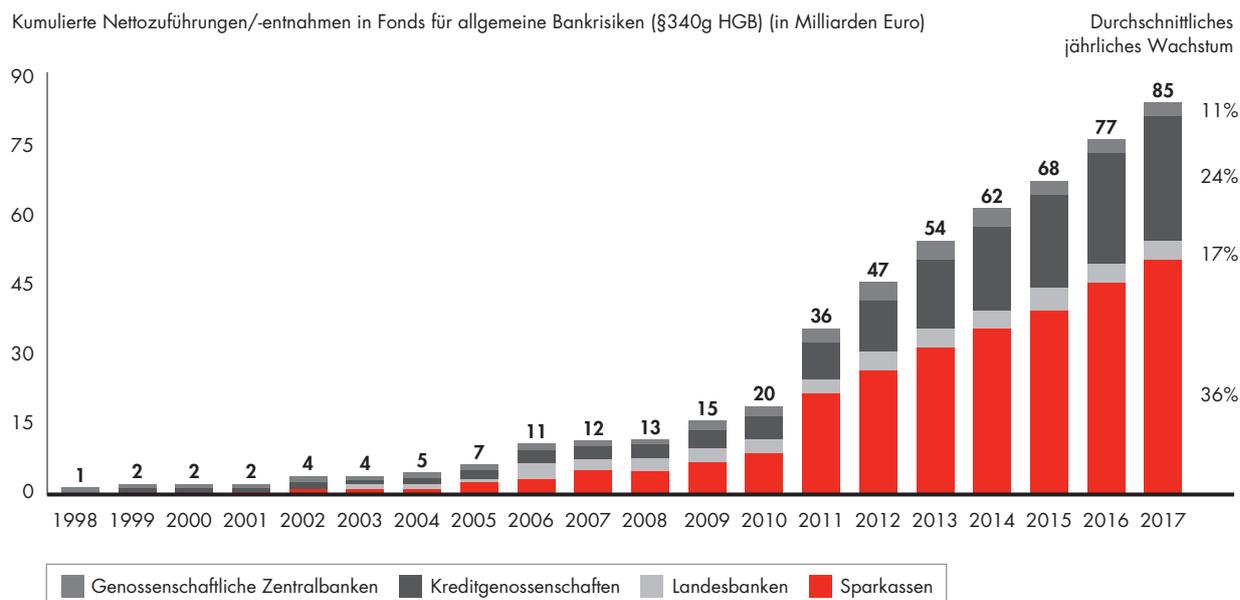
Wie schon im Vorjahr weist die vorliegende Analyse zusätzlich die Rentabilität der Sparkassen und Kreditgenossenschaften ohne Berücksichtigung der Aufwendungen nach §340g HGB aus. Damit soll, wie die Deutsche Bundesbank in einem Monatsbericht formulierte, „die Ertragskraft des gesamten deutschen Banksystems sowie der einzelnen Bankgruppen auch in einem ökonomischen Sinn“ dargestellt werden. Erstmals ermittelte Bain darüber hinaus, wie die Risikovorsorgezuführungen und -entnahmen den Jahres-

überschuss über einen Zeitraum von 20 Jahren hinweg beeinflusst haben.

Die Zahlen sprechen eine klare Sprache. Bis auf wenige Ausnahmen konnten sowohl die Sparkassen als auch die Volks- und Raiffeisenbanken ihre Eigenkapitalbasis in erheblichem Maß durch Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken stärken. Notwendige Kapitalerhöhungen mussten damit nicht direkt durch die Anteilseigner finanziert werden. Der Wermutstropfen ist, dass die Eigentümer der Institute in starken Jahren nur mittelbar und nur in geringem Umfang durch Ausschüttungen an der operativen Wertschöpfung profitieren. Im Rahmen einer Untersuchung hat die Deutsche Bundesbank als durchschnittliche Ausschüttungsquote vom Jahresüberschuss nach Steuern im Zeitraum 2003 bis 2012 für die Sparkassen einen Wert von 34 Prozent ermittelt. Die durchschnittliche Ausschüttungsquote der Volks- und Raiffeisenbanken belief sich von 2008 bis 2017 auf 29 Prozent (Abb. 13 und 14).

Abbildung 12: Risikofonds bei Sparkassen und Kreditgenossenschaften stark angewachsen

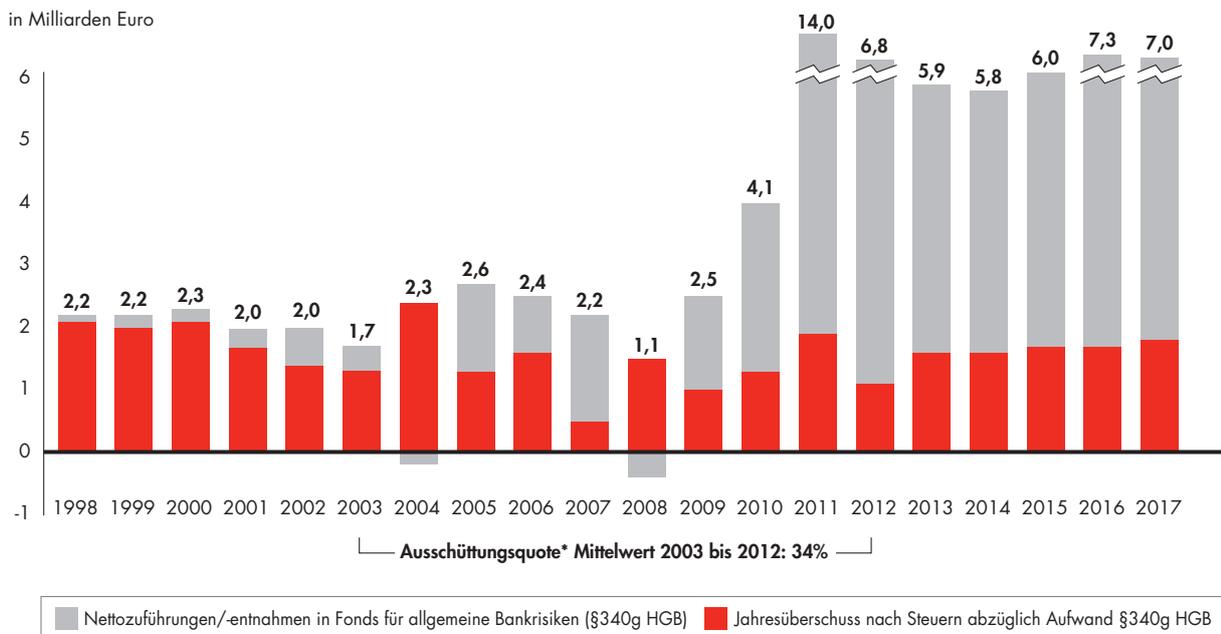
Kumulierte Nettozuführungen/-entnahmen in Fonds für allgemeine Bankrisiken (§340g HGB) (in Milliarden Euro)



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

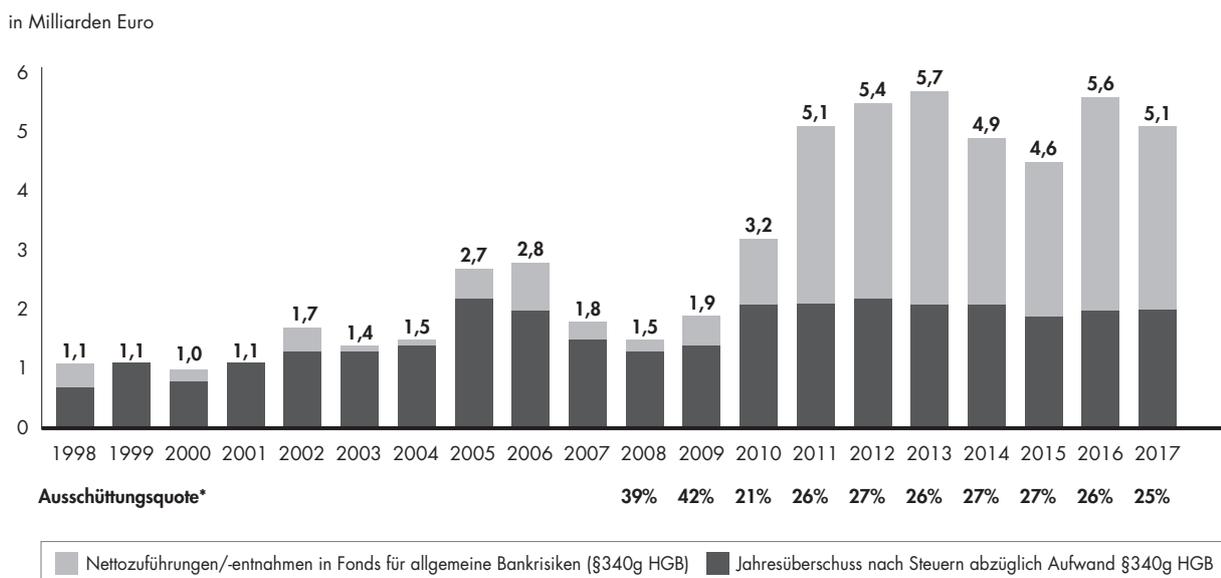
Deutschlands Banken 2018: Schneller, stärker ... und rentabler?

Abbildung 13: Sparkassen mussten nur zwei Mal eine Entnahme aus dem Risikofonds tätigen



*Ausschüttungsquote in Bezug auf Jahresüberschuss nach Steuern abzgl. Aufwand §340g HGB
 Anm.: ohne Landesbanken
 Quellen: Deutsche Bundesbank; Hoppenstedt-Datenbank; Bain-Analyse

Abbildung 14: Kreditgenossenschaften thesaurieren über Risikofonds erheblichen Teil ihrer Gewinne



*Ausschüttungsquote in Bezug auf Jahresüberschuss nach Steuern abzgl. Aufwand §340g HGB
 Anm.: ohne Zentralinstitute; Kreditgenossenschaften inklusive aller dem BVR angeschlossenen Institute
 Quellen: Deutsche Bundesbank; Hoppenstedt-Datenbank; Bain-Analyse

Handlungsbedarf: Wie Banken der Renditefalle entkommen

Gelingt es den Kreditinstituten, das volle Potenzial ihrer Geschäftsmodelle zu heben und vermehrt Partnerschaften einzugehen, können sie ihre Ertragskraft stärken. Zudem rücken Fusionen zunehmend in den Fokus.

Deutschlands Banken geben sich derzeit alle Mühe, dem olympischen Motto „citius, altius, fortius“, sprich schneller, höher, stärker, gerecht zu werden. Sie digitalisieren, schließen Filialen, bauen Kosten ab und stellen ihren Vertrieb um. Doch all dies vermag nichts an der anhaltenden Renditeschwäche der ständig abnehmenden Zahl der Banken zu ändern. Dabei zeigt sich immer wieder ein Dilemma: Viele Institute sind zu groß, um als renditestarke Spezialisten bestehen zu können, und zu klein, um als Markt- und Kostenführer hohe Volumina mit geringen Margen stemmen zu können.

Disruptive Kraft der Digitalisierung erfordert neue Ansätze

Wer dieser Falle entkommen will, muss alle Hebel in Bewegung setzen. Zum einen dürfen die Banken in ihren Anstrengungen nicht nachlassen, das volle Potenzial ihrer Geschäftsmodelle auszuschöpfen. Schon das ist ein Marathonlauf mit zwischenzeitlichen Sprints und quartalsweiser Lieferpflicht. Zum anderen kommt angesichts der disruptiven Kräfte der Digitalisierung kaum ein Institut umhin, sich in einem bislang nicht gekannten Maß für Partnerschaften zu öffnen. Und als wäre das nicht genug, bleibt das Thema Konsolidierung auf der Agenda. Im internationalen Vergleich ist die deutsche Bankenlandschaft nach wie vor zersplittert. Die daraus resultierende Wettbewerbsintensität ist eine wesentliche Ursache für die anhaltende Renditeschwäche.

Den Fokus auf sechs Themen setzen

Bislang hat bei vielen Banken die Optimierung der Geschäftsmodelle im Vordergrund gestanden – und das durchaus mit einigem Erfolg. Tendenziell verringern sie ihre Abhängigkeit vom Zinsgeschäft, verbessern ihr Pricing und reduzieren ihre Kostenbasis. Nach Analysen von Bain gibt es jedoch noch Reserven. Branchen-

Bislang hat bei vielen Banken die Optimierung der Geschäftsmodelle im Vordergrund gestanden – und das durchaus mit einigem Erfolg.

weit ist in den kommenden Jahren eine Kostensenkung um rund 20 bis 25 Milliarden Euro realisierbar. Um die Kosten senken und gleichzeitig die bestehenden Ertragsquellen stabilisieren sowie neue erschließen zu können, sollten sich die Kreditinstitute auf sechs Themen konzentrieren:

1. Kundenfokus.

Je konsequenter Banken sich an den Bedürfnissen ihrer Kunden ausrichten, desto loyaler sind diese. Digitale Technologien und Smart Data erlauben eine trennscharfe Segmentierung bis hin zum „Segment for One“ sowie maßgeschneiderte Angebote.

2. Vertriebsexzellenz.

Jede Kundeninteraktion ist eine Chance. Es bedarf optimierter Beratungs- und Serviceprozesse, intelligenter Gebührenstrukturen und eines hoch qualifizierten Personals, um sich in der heutigen Omnikanal-Welt im Wettbewerb durchzusetzen.

3. Automatisierung und Digitalisierung.

In den kommenden Jahren wird die Digitalisierung von Kernprozessen, verbunden mit neuen Entwicklungen bei künstlicher Intelligenz und Robotik, das Bankgeschäft deutlich verändern. Hier mitzuhalten ist wichtige Voraussetzung, um neue Erträge zu generieren und Kosten zu verringern.

4. Reduktion der organisatorischen Komplexität.

Je besser es gelingt, Organisation und Entscheidungswege zu straffen und den Anteil von Shared Services zu erhöhen, desto größer sind die daraus resultierenden Kostenvorteile. Auch führt weniger organisatorische Komplexität zu mehr Freiraum in der Kundenbetreuung.

5. Verringerung der Wertschöpfungstiefe.

Outsourcing, Off- und Nearshoring senken die Kosten und erhöhen die Konzentration aufs Kerngeschäft. Bislang kommt kaum eine Bank in Deutschland auf eine Auslagerungsquote von über 50 Prozent.

6. Transformation der IT.

Rund 95 Prozent aller Transaktionen erfolgen künftig digital. Mithilfe von leistungsfähigen, anwenderorientierten IT-Plattformen ergeben sich daraus beachtliche Einsparpotenziale.

Partnerschaften sind der Schlüssel zum Erfolg

Bei ihren Versuchen, das volle Potenzial ihrer Geschäftsmodelle auszuschöpfen, stoßen immer mehr Banken jedoch an personelle und finanzielle Grenzen. Insbesondere die Herausforderungen des digitalen Zeitalters erweisen sich oft als zu vielfältig und zu groß, um sie aus eigener Kraft meistern zu können. Für die Finanzhäuser ist es heute ein strategisches Muss, sich für Partner innerhalb der eigenen Institutsgruppe, der Branche und darüber hinaus zu öffnen. Die Plattformökonomie nimmt nun auch im Kreditgewerbe Gestalt an. Die Stoßrichtungen dabei sind unterschiedlich:

- **Skaleneffekte heben.** Bereits seit Langem kooperieren Banken bei nachgelagerten und investitionsintensiven Aktivitäten, bei denen Skaleneffekte greifen. Dazu zählt die Wertpapierabwicklung ebenso wie der IT-Betrieb. Doch damit schöpfen sie die Möglichkeiten im Vergleich zu anderen Branchen nur unvollkommen aus. Das Spektrum reicht von Themen wie Einkaufskooperationen bis hin zur Bündelung von Entwicklungsressourcen.
- **Standards setzen.** Egal ob Bezahlsysteme oder Trade Finance – mit gemeinsamen Standards können Ban-

ken Angriffe von Branchenfremden abwehren und ihr eigenes Geschäft auf die nächste Stufe heben. So dominieren die schwedischen Banken mit ihrer gemeinsamen Swish-App den heimischen Markt für Bezahlsysteme, Silicon-Valley-Größen wie Paypal haben das Nachsehen. In Deutschland hat das institutsübergreifende Onlinebezahlverfahren Paydirekt bis dato noch nicht den gleichen durchschlagenden Erfolg. Jetzt geraten Handelsfinanzierungen in den Fokus. Mit einer gemeinsamen Plattform auf Blockchain-Basis wollen mehrere europäische Großbanken Im- und Exporteuren das aufwendige Geschäft rund um Akkreditive erleichtern und sich selber Marktanteile sichern.

- **Innovationen beschleunigen.** Lange galten Fintechs als Bedrohung für etablierte Institute. Doch mittlerweile erweisen sie sich immer häufiger als passende Partner entlang der Wertschöpfungskette. So wäre die schnelle Einführung von Robo Advisor bei vielen Instituten ohne die Zusammenarbeit mit Start-ups kaum möglich gewesen. Regtechs wiederum leisten wichtige Beiträge für eine hocheffiziente Umsetzung neuer Regulierungsvorschriften.
- **Kunden umfassend betreuen.** Banken wissen zu meist mehr über die finanzielle Situation und die Pläne ihrer Kunden als jeder andere Dienstleister. Dieses tiefe Kundenverständnis lässt sich noch stärker nutzen. Insbesondere Institute mit einer klar segmentierten Zielgruppe können sich mit einem deutlich erweiterten Angebot positionieren, wenn sie mit den richtigen Unternehmen aus anderen Branchen Kooperationen eingehen. Aus einer Bank könnte so ein umfassender „Partner fürs Leben“ werden, sei es für Existenzgründer, Ärzte oder Handwerker.
- **Plattformen aufbauen.** Verbraucher schätzen Aggregatoren. Aber wer sagt, dass diese immer von Branchenfremden stammen müssen? Einen Branchenvorreiter in Deutschland gibt es bereits: die ING DiBa-Tochter Interhyp, die mittlerweile einen Spitzenplatz bei den Vermittlern privater Baufinanzierungen in Deutschland hat. Noch einen Schritt weiter gehen Überlegungen, alte Stärken für neue Geschäftsmodelle zu nutzen. Ein Beispiel dafür ist Verimi, ein

Deutschlands Banken 2018: Schneller, stärker ... und rentabler?

von mehreren Konzernen gegründeter industrieübergreifender Dienstleister für digitales Identitätsmanagement. Dessen Kernthema ist Vertrauen – und genau darauf bauen Kundenbeziehungen von Banken seit jeher auf.

Unabhängig von der Stoßrichtung verändern all diese Partnerschaften das Format einer Bank. Aus einem einzigen Unternehmen mit einem Angebot aus einem Guss entwickelt sich eine Plattform mit Angeboten diverser Dienstleister. Jede Bank muss selbst entscheiden, ob sie künftig eher diese Richtung einschlägt oder ob sie sich auf die Rolle eines Zulieferers für marktstarke Plattformen beschränkt. Das ist zweifelsohne eine entscheidende strategische Weichenstellung.

Zusammenschlüsse stehen schon seit geraumer Zeit auf der Agenda der Banken.

Konsolidierung bleibt wichtiges Thema

Zusammenschlüsse stehen schon seit geraumer Zeit auf der Agenda der Banken. Seit Jahren verringert sich die Zahl der Institute, weitere Fusionen sind absehbar. Zu unbefriedigend ist die Rendite vieler Häuser. In welchem Ausmaß Finanzdienstleister mit Übernahmen Synergien heben und Kosten senken können, zeigt eine weltweite Analyse von Banken-Mergern in den vergangenen Jahren. Danach sanken die Kosten nach einer Übernahme im Durchschnitt um 30 Prozent (bezogen auf den kleineren Partner), bei den besten Fusionen waren sogar Einsparungen von 40 Prozent und mehr möglich (Abb. 15).

Doch bevor Banken von den Synergien profitieren können, müssen sie erhebliche Einmaleffekte schultern. Bain-Analysen zufolge summieren sich weltweit bei Finanzdienstleistern die Integrationskosten im Durchschnitt auf rund 150 Prozent der jährlich im eingeschwungenen Zustand zu erwartenden Einsparungen.

In Deutschland zeigen die Benchmarks der letzten Jahre, dass sogar von einem Faktor 2 ausgegangen werden muss. Das bedeutet: In den ersten beiden Jahren nach der Fusion gleichen sich die zusätzlichen Kosten und die erreichten Einsparungen aus, unterm Strich ändert sich nichts (Abb. 16).

Wie herausfordernd die erhoffte Stärkung der Rendite durch eine Übernahme ist, unterstreicht eine branchenübergreifende Auswertung von M&A-Transaktionen. Danach konnten in lediglich 32 Prozent der Fälle die Unternehmen ihre Wettbewerber nach einer Übernahme übertrumpfen. Im Umkehrschluss heißt das: In zwei von drei Fällen waren die Unternehmen nach einem Zusammenschluss zwar größer, aber nicht unbedingt besser.

Integrationsrisiken nach einer Fusion nicht außer Acht lassen

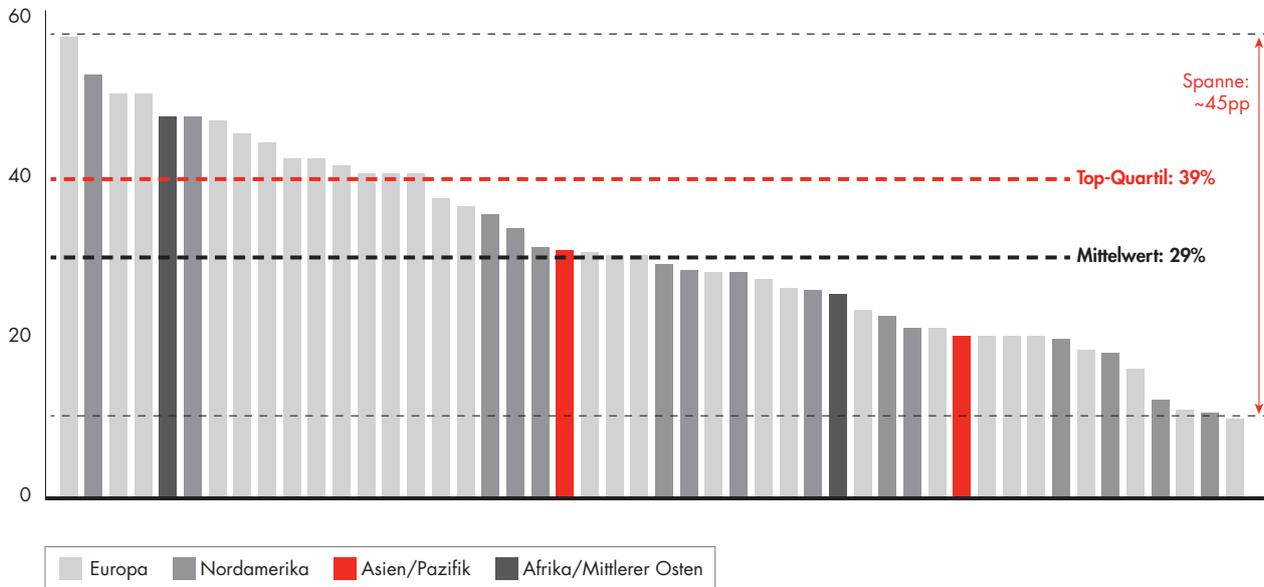
Nach Erfahrungen von Bain torpedieren im Wesentlichen fünf Faktoren die erhofften positiven Effekte nach einem Zusammenschluss:

- 1. Fehlende Integrationsstrategie.** Viel zu oft gehen Unternehmen nach einer Fusion zu viele Themen gleichzeitig an und überfordern damit beide Organisationen.
- 2. Mangelhafte Umsetzung.** Häufig dominieren Kosten-, nicht Umsatzsynergien. Das Kerngeschäft leidet, Kunden wenden sich ab.
- 3. Verlust von zentralen Mitarbeitern.** Eine zu aggressive Integration kann die Belegschaft ebenso verunsichern wie ein zu zögerliches Vorgehen. Der Wettbewerb hat dann leichtes Spiel.
- 4. Umständliche Prozesse und Systeme.** Fehlende Leitplanken für die Integration führen zu zusätzlichen Kosten und Verzögerungen.
- 5. Schwaches Integrationsmanagement.** Ohne klare Führung, eindeutige Verantwortlichkeiten und eine entschlossene Umsetzung versanden viele Post-Merger-Integrationsprozesse.

Deutschlands Banken 2018: Schneller, stärker ... und rentabler?

Abbildung 15: Synergie-Benchmark zeigt weite Spanne über Regionen hinweg

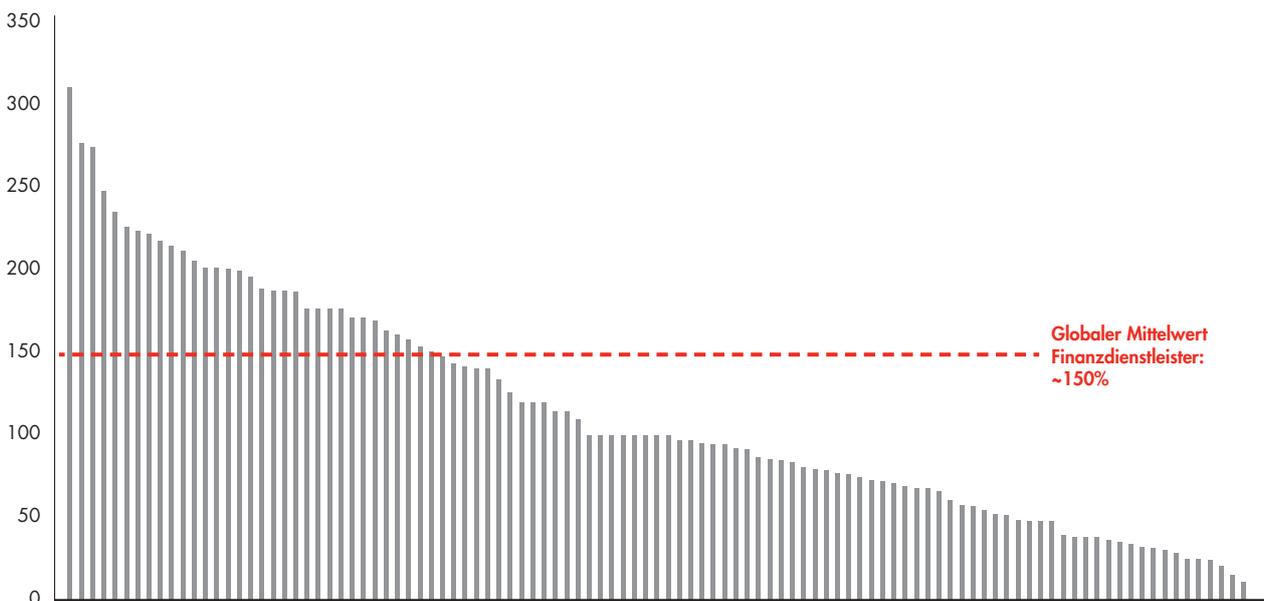
Kostensynergien der Kostenbasis des übernommenen Instituts (in Prozent)



Anm.: reine Bankenfusionen, globale Stichprobe
Quelle: Bain-Analyse

Abbildung 16: Integrationskosten beeinflussen maßgeblich die Wertschaffung

Höhe der Integrationskosten in Prozent der jährlichen Einsparungen



Anm.: Darstellung enthält branchenübergreifend sowohl Bain-unterstützte Transaktionen als auch externe Datenpunkte
Quelle: Bain-Analyse

Fusionen rücken in den Blickpunkt

Wer den Erfolg einer Akquisition sicherstellen will, muss genau an diesen fünf Punkten ansetzen und konsequent handeln. Angesichts des anhaltenden hohen Wettbewerbs- und Profitabilitätsdrucks ist zu erwarten, dass die Konsolidierung im deutschen wie im internationalen Banking in den kommenden Jahren erneut an Dynamik gewinnen wird. Bei deutschen Banken stehen dabei nationale Zusammenschlüsse, zunehmend aber auch M&A-Aktivitäten in Europa im Vordergrund. Das Timing spielt eine besondere Rolle und muss mit Blick auf externe Rahmenbedingungen und die jeweilige institutsspezifische Situation sorgfältig abgewogen werden.

Zusammenschlüsse bleiben jedoch die Königsdisziplin. Der Alltag in der nächsten Zeit wird davon bestimmt sein, das volle Potenzial im eigenen Haus auszuschöpfen sowie Partnerschaften auf- und auszubauen. Doch wenn Deutschlands Banken alle Kräfte mobilisieren, werden sie – frei nach dem olympischen Motto – nicht nur schneller und stärker, sondern auch rentabler werden.

Angesichts des anhaltenden hohen Wettbewerbs- und Profitabilitätsdrucks ist zu erwarten, dass die Konsolidierung im deutschen wie im internationalen Banking in den kommenden Jahren erneut an Dynamik gewinnen wird.

Über die Studie

Zum fünften Mal wertet Bain & Company die Bilanz- und GuV-Strukturen der deutschen Kreditinstitute aus, insgesamt gab es 2017 hierzulande noch gut 1.630 Banken. Die Experten nutzen dazu Zeitreihen der Deutschen Bundesbank, der Europäischen Zentralbank (EZB) sowie der Datenbanken von Bankscope, Hoppenstedt, Capital IQ und SNL. Der Zuschnitt der Institutsgruppen orientiert sich an der Klassifizierung der Deutschen Bundesbank.

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, digitaler 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