



# Deutschlands Banken 2015: Die 25-Milliarden-Ergebnislücke

Niedrigzinsen, Digitalisierung und Regulierung setzen die Banken unter Druck. Eine verbesserte Eigenkapitalausstattung verschärft das Profitabilitätsproblem. Die Kostenposition wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

**Von Walter Sinn und Dr. Wilhelm Schmudt**

**Walter Sinn** ist Managing Director von Bain & Company in Deutschland und Mitglied der Praxisgruppe Banken.  
*walter.sinn@bain.com*

**Dr. Wilhelm Schmundt** ist Partner bei Bain & Company in München und Mitglied der Praxisgruppe Banken.  
*wilhelm.schmundt@bain.com*

Die Autoren danken Steffen Suttner, Peer Senghaas, Patrick Pelster, Dr. Christian Graf, Dr. Jan-Alexander Huber, Felix Jostarndt, Christian Klein, Matthias Memminger, Rene Raabe und Urban Traut für ihre große Unterstützung.

**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 © 2015 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



KA-11/15-1800

## Inhalt

<b>Executive Summary</b>	4
<b>Banken in Deutschland 2015: Vom Anspruch weit entfernt</b>	6
<b>Vergleich der Institutsgruppen: Zunehmende Spreizung</b>	12
<b>Ausblick 2025: Die Ergebnislücke kann halbiert werden</b>	22

## Executive Summary

Für die deutschen Banken war 2014 einmal mehr kein einfaches Jahr. Es war geprägt vom Niedrigzinsumfeld, weiter steigenden Regulierungsanforderungen und Anstrengungen vieler Häuser, ihre Geschäftsmodelle neu auszurichten.

### Verbesserte Ertragslage, steigende Kosten

Parallel zum erstmaligen Anstieg der kumulierten Bilanzsumme der deutschen Kreditinstitute seit 2011 hat sich auch die nach wie vor angespannte Ertragsituation im Jahr 2014 leicht verbessert. Beim Wachstum des Zinsüberschusses auf rund 90 Milliarden Euro profitierten die Finanzinstitute weiterhin von der Fristentransformation und von günstigen Refinanzierungskosten, die nun allerdings einen vorläufigen Tiefstand erreicht haben dürften. Erhöhte Entgelte, aber auch Bewertungseffekte im Wertpapiergeschäft sorgten gleichzeitig für einen Anstieg des Provisionsüberschusses um vier Prozent auf rund 30 Milliarden Euro.

Überraschend wenig getan hat sich hingegen auf der Kostenseite. Zwar setzte sich der langfristige Trend zur Konsolidierung 2014 fort – die Zahl der Banken sank um 57 Institute, 1.100 Filialen wurden geschlossen, 5.000 Mitarbeiter abgebaut. Doch der Verwaltungsaufwand der deutschen Kreditinstitute stieg trotz aller Restrukturierungsbemühungen weiter an. Treiber waren vor allem die Kosten für die steigenden regulatorischen Anforderungen, die sich für die gesamte Branche auf mehr als zwei Milliarden Euro pro Jahr belaufen. Dies wird vor allem für kleine und mittelgroße Finanzhäuser zu einer ernst zu nehmenden Herausforderung, da die hohen Belastungen von einem geringeren Geschäftsvolumen getragen werden müssen. Insgesamt lag die Cost-Income-Ratio (CIR) mit 70 Prozent für den Gesamtmarkt bei ihrem langfristigen Durchschnitt.

### Ergebnislücke von 25 Milliarden Euro

Der Blick auf die Profitabilität der Branche zeigt überdeutlich, dass die deutschen Banken sich weiterhin in einer herausfordernden Lage befinden. Nach wie vor

verdienten nur knapp sechs Prozent der Kreditinstitute ihre aufgrund des gesunkenen risikofreien Zinssatzes leicht rückläufigen Eigenkapitalkosten. Die Eigenkapitalrendite nach Steuern lag im Schnitt bei 2,1 Prozent. Verglichen mit Eigenkapitalkosten von durchschnittlich 7,7 Prozent ergibt sich 2014 damit eine Ergebnis-lücke nach Steuern von insgesamt 25 Milliarden Euro. Dazu beigetragen hat auch die regulierungsbedingte Erhöhung der Eigenkapitalquote von durchschnittlich 5,4 Prozent im Jahr 2013 auf 5,9 Prozent 2014.

Gleichzeitig ist Bewegung im Markt zu erkennen: Der Abstand zwischen den renditestärksten und renditeschwächsten Banken hat sich im Verlauf der letzten fünf Jahre weiter vergrößert und ist heute durchaus beachtlich. Während sich dies in der Vergangenheit überwiegend aus der Differenz im Zinsergebnis erklärte, hat die Vorteilhaftigkeit der Kostenposition im Zeitverlauf eine immer größere Bedeutung erlangt. Das gilt auch für den Vergleich zwischen und innerhalb der Institutsgruppen, in denen sich die führenden Finanzinstitute immer weiter absetzen. Die Auslese im Markt hat nachweislich begonnen.

### Radikale strukturelle Kostensenkung ist alternativlos

Bain hat für den deutschen Markt analysiert, wie sich die Ergebnis-lücke in den kommenden zehn Jahren entwickeln wird. Das Ergebnis: Angesichts limitierter Potenziale auf der Ertragsseite aufgrund des weiter bestehenden Niedrigzinsumfelds und hohem Wettbewerbsdruck, weiter steigenden Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung sowie einer zu erwartenden leichten Erhöhung der Risikokosten wird die Verbesserung der Kostenposition für die Kreditinstitute zum entscheidenden Hebel. Bain geht davon aus, dass Deutschlands Banken die Möglichkeiten besitzen, ihre derzeitige Kostenbasis um rund 30 Prozent und damit um 25 Milliarden Euro zu senken. Dies erfordert unter anderem den Abbau von 11.000 Filialen und 125.000 Arbeitsplätzen. Bis zu 115.000 weitere Arbeitsplätze können nach Bain-Einschätzung an Dienstleister wie Servicegesellschaften ausgelagert werden. Ein Kosten-

abbau in dieser Dimension ist eine enorme Herausforderung. Es gilt, das eigene Geschäftsmodell neu zu denken und sich strukturell neu aufzustellen.

### **Sieben Stellhebel zur Einsparung von 30 Prozent der Kostenbasis**

In der Bain-Analyse wurde die Kostenstruktur der Kreditinstitute entlang der Wertschöpfungskette in den Blöcken Vertriebs-, Produktions- und Steuerungsbank detailliert auf Einsparpotenziale sowie mögliche gegenläufige Effekte untersucht. Neben der notwendigen Schaffung einer konsequenten Effizienzkultur und Einrichtung einer geeigneten Governance zur nachhaltigen Absicherung von Kostenpotenzialen sind sieben Stoßrichtungen identifiziert worden, die es ermöglichen, die heutige Kostenbasis von 84 Milliarden Euro um 30 Prozent zu senken:

- 1. Anpassung des Geschäftsportfolios:** Radikale Komplexitätsreduktion und Fokussierung auf Geschäftsfelder mit klarem Wettbewerbsvorteil
- 2. Automatisierung und Digitalisierung:** Durchgehende Automatisierung aller Kernprozesse end-to-end – bei gleichzeitiger Stärkung der digitalen Kanäle in der Kundeninteraktion
- 3. Reduktion der organisatorischen Komplexität:** Schärfung der Organisationslogik, Anpassung von Führungsspannen und -ebenen, Erhöhung der funktionalen Effizienz, integrierte Personalplanung sowie Schaffung einer Entscheidungskultur
- 4. Reduktion der Wertschöpfungstiefe:** Konsequente Industrialisierung mit Konzentration auf Kernkompetenzen, Verlagerung oder Auslagerung von Tätigkeiten und Funktionen zur Maximierung von Skaleneffekten oder Nutzung günstigerer Faktorkosten
- 5. Transformation der IT:** Modernisierung der IT-Infrastruktur und Rückbau fragmentierter Altsysteme, Investitionen in Digitalisierung

**6. Senkung der Sachkosten:** Interne und externe Konsolidierung der Einkaufsvolumina, Durchforsten aller Kostenarten

**7. Konsolidierung:** Fortschreitende Konsolidierung zur Realisierung von Skalen- und Synergieeffekten im Personal- und Sachaufwand

### **Rendite von fünf Prozent ist möglich**

Auch maximale Kosteneinsparungen werden jedoch aller Voraussicht nach in den nächsten zehn Jahren nicht ausreichen, um die künftigen Eigenkapitalkosten im Durchschnitt der Institute zu erwirtschaften. Nach dem Bain-Szenario, das mittelfristig eine leichte Zinswende der Europäischen Zentralbank unterstellt, wäre bis 2025 aber zumindest eine Halbierung der Ergebnislücke auf 13 Milliarden Euro möglich. Die durchschnittliche Eigenkapitalrendite nach Steuern würde sich trotz der unterstellten zusätzlichen Eigenkapitalanforderungen mit 4,9 Prozent mehr als verdoppeln – bleibt aber damit immer noch unter erwarteten Eigenkapitalkosten von 6,6 Prozent. Dabei trennt sich im Wettbewerb zunehmend die Spreu vom Weizen. Diejenigen Banken, die sich jetzt auf die neuen Bedingungen sowie auf die unausweichliche Konsolidierung einstellen, werden aus dem Anpassungsprozess als klare Gewinner hervorgehen.

Tatsache ist: Die deutsche Bankenlandschaft steht vor einer der größten Herausforderungen ihrer Geschichte. Für sie gilt, was Bill Gates Mitte der 90er Jahre treffend formuliert hat: „We always overestimate the change that will occur in the next two years and underestimate the change that will occur in the next ten. Don't let yourself be lulled into inaction.“

## Banken in Deutschland 2015: Vom Anspruch weit entfernt

**Trotz anhaltender Restrukturierungsanstrengungen und leicht verbesserter Eigenkapitalrendite bleibt die Gesamtsituation des deutschen Bankensektors im Niedrigzinsumfeld angespannt. Um die Eigenkapitalkosten zu verdienen, müsste eine Ergebnislücke von 25 Milliarden Euro geschlossen werden. Gleichzeitig wird der Abstand zwischen den profitabelsten und renditeschwächsten Finanzinstituten immer größer.**

Nachdem die kumulierte Bilanzsumme der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2013 noch um mehr als acht Prozent gesunken war, stieg sie 2014 erstmals seit 2011 wieder an – um drei Prozent auf 7,64 Billionen Euro. Verglichen mit dem historischen Wert fällt die Zunahme jedoch bescheiden aus. Zwischen 1970 und 2014 wuchs die Bilanzsumme der deutschen Banken im Schnitt um knapp sieben Prozent pro Jahr. Zudem ist das derzeit zu beobachtende Wachstum vor allem auf die Kreditbanken zurückzuführen. Der Großteil der anderen Institutsgruppen weist noch immer eine rückläufige Bilanzsumme aus – der Einfluss der verschärften regulatorischen Rahmenbedingungen und eine entsprechende Fokussierung der Geschäftsmodelle ist in vielen Häusern offensichtlich.

Die bilanzielle Eigenkapitalquote schraubte sich dabei vor allem aufgrund regulatorischer Anforderungen weiter nach oben und hat nach durchschnittlich 5,4 Prozent im Jahr 2013 nunmehr einen neuen Spitzenwert von 5,9 Prozent erreicht. Dies erhöht die absoluten Eigenkapitalkosten. 2014 musste zusätzlich die Rendite für 24 Milliarden neu gebildetes Eigenkapital erwirtschaftet werden. Bei durchschnittlichen Eigenkapitalkosten von 7,7 Prozent sind das immerhin knapp zwei Milliarden Euro mehr an Ergebnisanspruch nach Steuern.

### Konsolidierung und Filialabbau setzen sich fort

Gleichzeitig hat sich der langfristige Trend zur Konsolidierung der Bankenlandschaft, der Schließung von Filialen und dem Rückgang der Beschäftigtenzahlen fortgesetzt. So lag 2014 die Anzahl der auf dem deutschen Markt vertretenen Kreditinstitute mit 1.786 auf einem neuen Tiefstand – im Jahr zuvor waren es noch 1.843 gewesen. Ursächlich dafür waren insbesondere Entwicklungen in der Genossenschaftlichen Finanzgruppe und bei den Kreditbanken. Eine durchschnitt-

liche Bank verfügt damit heute in Deutschland über eine Bilanzsumme von 4,3 Milliarden Euro und rund 350 Mitarbeiter.

---

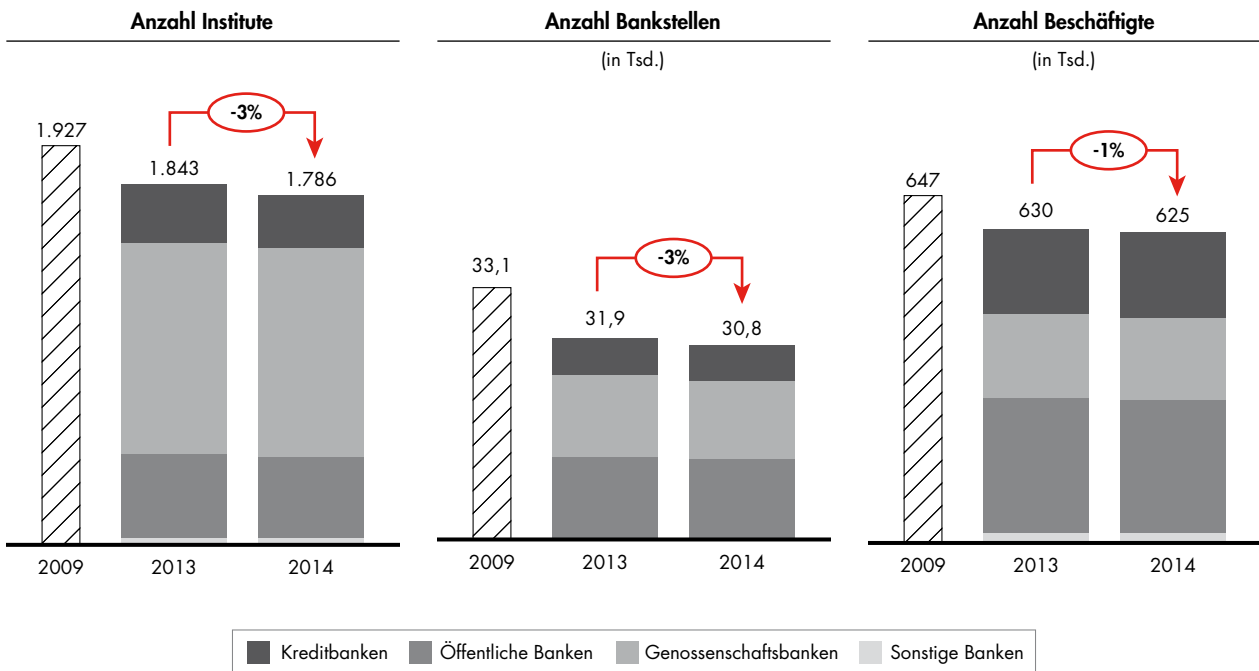
Seit 2009 wurden im deutschen Bankwesen 22.000 Stellen abgebaut.

---

Auch die notwendige Reduktion der Filialnetze und der Personalabbau hinterließen in allen Institutsgruppen ihre Spuren. 2014 wurden 1.100 Filialen geschlossen. Heute stehen somit insgesamt noch 30.800 Bankstellen zur Verfügung. Dies sind immerhin knapp 2.300 Filialen weniger als vor fünf Jahren und entspricht einem Rückgang von fast vier Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Die Anzahl der Beschäftigten ging 2014 ebenfalls um 5.000 auf 625.000 zurück. Seit 2009 wurden damit 22.000 Stellen im deutschen Bankwesen abgebaut (Abb. 1).

### Zinsüberschuss legt zu

Auf der Ertragsseite ließ sich 2014 eine leichte Steigerung des Zinsüberschusses beobachten, der rund drei Viertel des kumulierten Rohertrags der Kreditinstitute ausmacht. Dies ist vor allem einem Anstieg der Zinsspanne, die das Verhältnis zwischen Zinsüberschuss und Bilanzsumme angibt, geschuldet. Sie nahm 2014 von 1,1 auf 1,2 Prozent zu. Damit konnte der Verfall der Zinsspanne, der über die gesamte letzte Dekade angedauert hatte, zwar vorübergehend gestoppt werden. Historische Höchststände von zwei Prozent und darüber hinaus liegen aber in weiter Ferne.

**Abbildung 1:** Die Institute schließen weiter Standorte und bauen Arbeitsplätze ab

Anm.: Kreditbanken inklusive Finanzcenter Postbank AG, keine Berücksichtigung Partnerfilialen Deutsche Post  
 Quellen: Deutsche Bundesbank, Bain-Analyse

Die Verbesserung des Zinsüberschusses ist neben der Fristentransformation vor allem auf die erneut rückläufigen Refinanzierungskosten zurückzuführen. So lagen die kumulierten Zinserträge der deutschen Kreditinstitute laut Bundesbank bei rund 65 Prozent ihres langfristigen Durchschnitts, die kumulierten Zinsaufwendungen hingegen nur noch bei der Hälfte. Sofern keine Verrechnung von Negativzinsen an die Kunden erfolgt, die fortlaufend Termingelder in tagesfällige Einlagen umschichten, scheinen zusätzliche Erträge aus der Refinanzierung unwahrscheinlich. Auch wenn einige Institute bereits über Verwahrentgelte für Sichteinlagen nachdenken und die Höhe der Versicherungskosten gegen den Negativzins der Zentralbank abwägen, werden Negativzinsen nach Einschätzung von Bain auch in der nahen Zukunft ein Tabuthema bleiben.

Der Provisionsüberschuss, der rund ein Viertel zum Rohertrag des deutschen Bankenmarkts beisteuert, verbesserte sich 2014 um vier Prozent auf rund 30 Milliarden Euro. Dazu haben laut Bundesbank nicht zuletzt erhöhte Gebühren im Zahlungsverkehr, das Ka-

Der Stabilität des Provisionsüberschusses wird in den kommenden Jahren eine zunehmend wichtige Rolle zukommen.

pitalmarktgeschäft der Großbanken und Provisionen aus dem Wertpapier- und Versicherungsgeschäft beigetragen. Der Stabilität des Provisionsüberschusses wird in den kommenden Jahren eine zunehmend wichtige Rolle zukommen.

#### Verwaltungsaufwand weiterhin auf hohem Niveau

Trotz aller Bemühungen in puncto Kosteneinsparungen stieg der Verwaltungsaufwand der deutschen Kreditinstitute 2014 auf knapp 84 Milliarden Euro. Der Rückgang der Cost-Income-Ratio von 72 Prozent im



## Bankenkonsolidierung ist ein weltweiter Trend

Die Konsolidierung im Bankensektor ist kein neues Phänomen. In den vier untersuchten Währungsräumen sank die Zahl der Kreditinstitute über den Zeitraum von zwei Dekaden um durchschnittlich 39 Prozent von rund 25.000 auf nunmehr knapp 13.000 Häuser. An der Spitze der Fusionsbewegung steht der Euro-Raum, in dem heute durchschnittlich 52 Prozent weniger Banken existieren als vor 20 Jahren, ein Rückgang von 11.100 auf nunmehr 5.300 Häuser (Abb. 2).

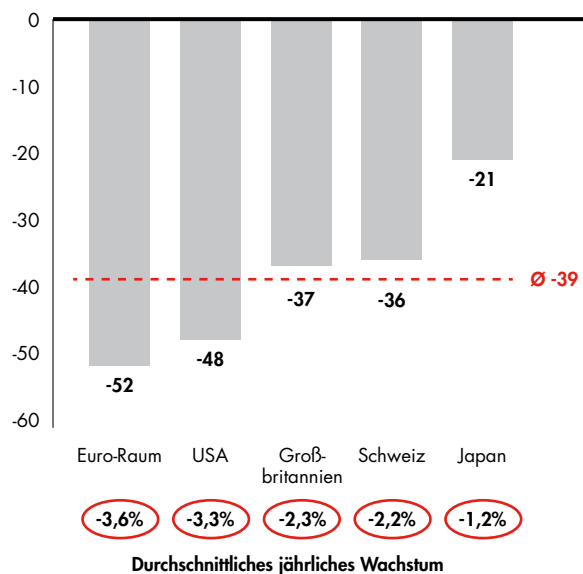
Während die Zahl der Institute in den Niederlanden sogar um 72 Prozent und in Frankreich um 62 Prozent zurückging, lag Deutschland im europäischen Mittel. Dort schrumpfte die Anzahl der Institute vor allem aufgrund der Zusammenschlüsse im öffentlich-rechtlichen Bankensektor und der Genossenschaftlichen Finanzgruppe über die letzten 20 Jahre mit knapp vier Prozent im Jahr. Hält dieser Trend über das nächste Jahrzehnt unvermindert an, würde die Anzahl der Banken in Deutschland von knapp 1.800 Häusern um 550 auf gut 1.200 Institute fallen.

Neben strategischen Übernahmen, zum Beispiel um einen Markteintritt im Ausland zu realisieren, ist die Mehrzahl der Fusionen von Banken mit ähnlichen Geschäftsmodellen durch den Wunsch nach der Hebung von Ertrags- und vor allem Kostensynergien getrieben. Deren Existenz ist im deutschen Markt insbesondere bei den kleinen und mittelgroßen Instituten klar nachweisbar. Während die durchschnittliche Cost-Income-Ratio der kleineren Häuser regelmäßig Werte von bis zu 75 Prozent und darüber hinaus annimmt, kommen die mittelgroßen Häuser bei schlanker Aufstellung deutlich unter den Branchenschnitt von 70 Prozent.

Quelle der Kostensynergien sind neben den Zentraleinheiten vor allem kostspielige und hochskalierbare IT-Plattformen. Der laufende Zusammenschluss der Fiducia und der GAD zur einem gemeinschaftlichen IT-Dienstleister für die genossenschaftlichen Primärbanken sowie die bereits im Jahr 2008 durchgeführte Fusion der FinanzIT und der Sparkassen Informatik zur Finanz

Abbildung 2: Anzahl der Institute ist über die Währungsräume deutlich gesunken

Veränderung bei Anzahl der Institute (1994-2014, in Prozent)



Quellen: ECB, OECD, Eurostat, Central Banks, Bain-Analyse

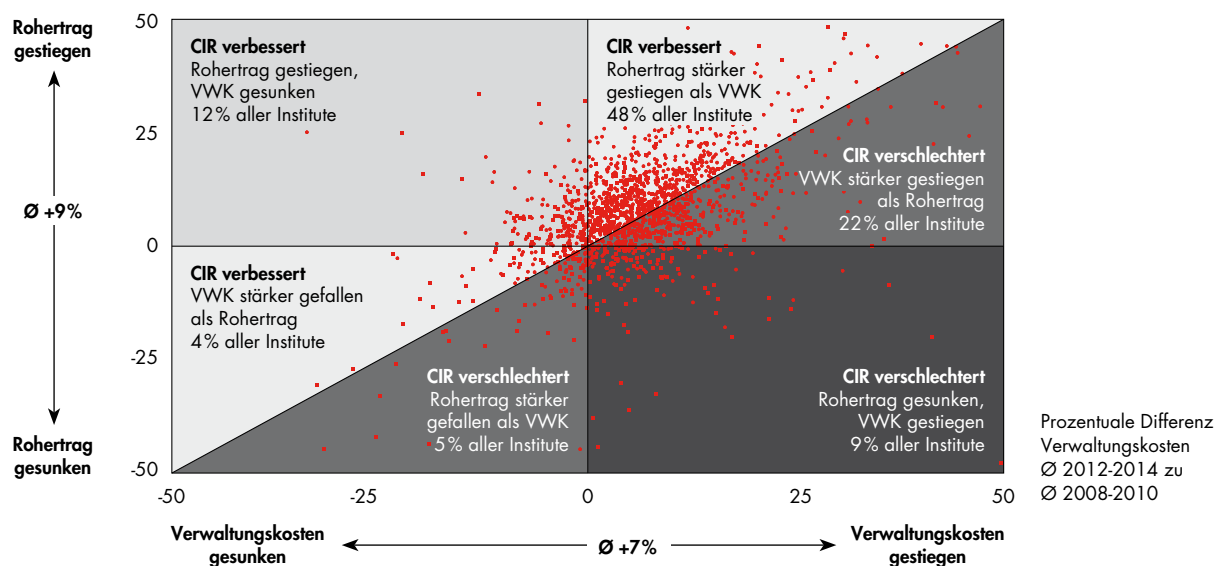
Informatik folgen dieser Logik. Internationaler Vorreiter für die Realisierung von grenzüberschreitenden Kostensynergien ist in diesem Zusammenhang die spanische Santander-Bank, die den Großteil ihres weltweiten Privatkundengeschäfts über eine hochintegrierte Plattform abwickelt.

Aber auch die hohen Aufwendungen für die Umsetzung regulatorischer Anforderungen sind bei entsprechender Größe der betroffenen Institute besser zu schultern. Neben das „too big too fail“ ist längst die Gefahr des „too small to comply“ getreten. Aus Sicht von Bain werden die weiter steigenden regulatorischen Kosten den Konsolidierungsdruck für kleinere Häuser im deutschen Markt weiter erhöhen – das gilt insbesondere für den genossenschaftlichen Sektor, die Sparkassen-Finanzgruppe sowie für spezialisierte Anbieter im Private Banking.



### Abbildung 3: Rund 65 Prozent der Institute konnten Cost-Income-Ratio gegenüber 2010 verbessern

Prozentuale Differenz Rohertrag  
Ø 2012-2014 zu Ø 2008-2010



Anm.: Gesamtmarkt, Verwaltungskosten inklusive Personalkosten; n=1.595; Werte und Darstellung exklusive Ausreißer >+50 Prozent /<-50 Prozent Veränderung (112 Institute)  
Quellen: Hoppenstedt 2015, Bain-Analyse

Jahr 2013 auf nunmehr 70 Prozent ist vor allem auf den gestiegenen Rohertrag zurückzuführen. Die Restrukturierungsanstrengungen konnten aber zumindest verhindern, dass der unter anderem durch die Umsetzung umfangreicher regulatorischer Anforderungen verursachte Kostenauftrieb in Summe nicht größer als eine Milliarde Euro ausgefallen ist. Dabei muss davon ausgegangen werden, dass Bankenabgabe, Veränderungen im Meldewesen, Erweiterung des Anlegerschutzes und weitere regulatorische Vorgaben die deutschen Banken mit rund zwei Milliarden Euro pro Jahr belasten. Allein für die Umsetzung des „Single Rule Book“ der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde (EBA) bis 2018 ist mit 80 neuen Leitlinien und 60 technischen Standards („Implementing Technical Standards“) zu rechnen.

Auch in einer längerfristigen Betrachtung bestätigt sich die jüngste Dynamik. In den letzten Jahren konnten zwar rund 65 Prozent aller Institute ihre Cost-Income-Ratio gegenüber dem Zeitraum 2008 bis 2012 leicht verbessern. Allerdings beruht dies mehrheitlich auf einer Steigerung der durchschnittlichen Erträge um

insgesamt neun Prozent, während sich die absolute Kostenbasis im selben Zeitraum um sieben Prozent erhöhte. Nur 20 Prozent aller Banken konnten ihre Kostenbasis nachhaltig senken. Bei 80 Prozent ist sie gestiegen – und dies trotz zum Teil erheblicher kommunizierter Kostenprogramme (Abb. 3).

Bei rund der Hälfte aller Institute fiel die Steigerung des Rohertrags dabei stärker aus als das Wachstum des Verwaltungsaufwands im selben Zeitraum. Bei knapp einem Viertel der Banken konnten steigende Erträge die zunehmenden Verwaltungskosten nicht ausgleichen. Neun Prozent der Finanzhäuser verzeichneten fallende Erträge bei steigenden Kosten. Lediglich vier Prozent konnten einen fallenden Rohertrag durch sinkende Verwaltungskosten auffangen.

---

Bei rund der Hälfte aller Institute fiel die Steigerung des Rohertrags stärker aus als das Wachstum des Verwaltungsaufwands im selben Zeitraum.

---

### Anlass zu Optimismus gibt es nicht

Die Eigenkapitalrendite der deutschen Banken erhöhte sich im Gesamtmarkt vor allem durch ein besseres außerordentliches Ergebnis. Sie stieg von 1,6 Prozent im Jahr 2013 auf 2,1 Prozent 2014. Damit liegt sie allerdings immer noch 5,6 Prozentpunkte unter den Eigenkapitalkosten von durchschnittlich 7,7 Prozent, obwohl diese 2014 dank des niedrigeren risikofreien Zinssatzes leicht gesunken sind. Um diese Lücke zu schließen, müsste ein zusätzlicher Jahresüberschuss nach Steuern von 25 Milliarden Euro erwirtschaftet werden.

Der Zinsüberschuss trug 2014 zur Eigenkapitalrendite 20,5 Prozent bei – nach 20,7 Prozent im Jahr 2013. Dies ist vor allem auf die gestiegene Eigenkapitalquote zurückzuführen. Wird die verbesserte Eigenkapitalausstattung ignoriert, hätte sich der Beitrag des Zinsüberschusses auf 22,3 Prozent erhöht. Dies gilt gleichermaßen für das Provisionsergebnis, bei dem sich der 2014 erzielte Wert von 6,8 Prozent nur unwesentlich vom Vorjahreswert unterscheidet. Bei konstanter Eigenkapitalquote würde sich dieser mit 7,4 Prozent ebenfalls besser darstellen. Der Effekt gilt umgekehrt auch für den Verwaltungsaufwand. Während das Verhältnis von Verwaltungsaufwand zu Eigenkapital von 19,8 Prozent im Jahr 2013 auf 19 Prozent gefallen ist, zeigt sich bei Neutralisierung des Nennereffekts der absolute Anstieg der Verwaltungsaufwendungen (Abb. 4).

Die derzeitige Ergebnissituation und die Tatsache, dass auch 2014 nur knapp sechs Prozent der deutschen Kreditinstitute ihre Eigenkapitalkosten verdient haben, geben keinen Anlass zu Optimismus. Da eine Ausweitung des aktivischen Konditionsbeitrags im Niedrigzinsumfeld und aufgrund intensiven Wettbewerbs schwierig erscheint und mit weiteren positiven Effekten aus Fristentransformation sowie Refinanzierung kaum zu rechnen ist, kommt das Ergebnis einer Umfrage der Bundesbank unter 1.500 deutschen Kreditinstituten nicht überraschend. Demnach rechnen die befragten Banken bis 2019 mit einem 25-prozentigen Rückgang des Ergebnisses vor Steuern. Diesem werden auch eine Laufzeitverlängerung der Anlagen im Liquiditätsportfolio sowie eine Umschichtung zugunsten schlechterer Bonitäten nicht nachhaltig entgegenwirken können.

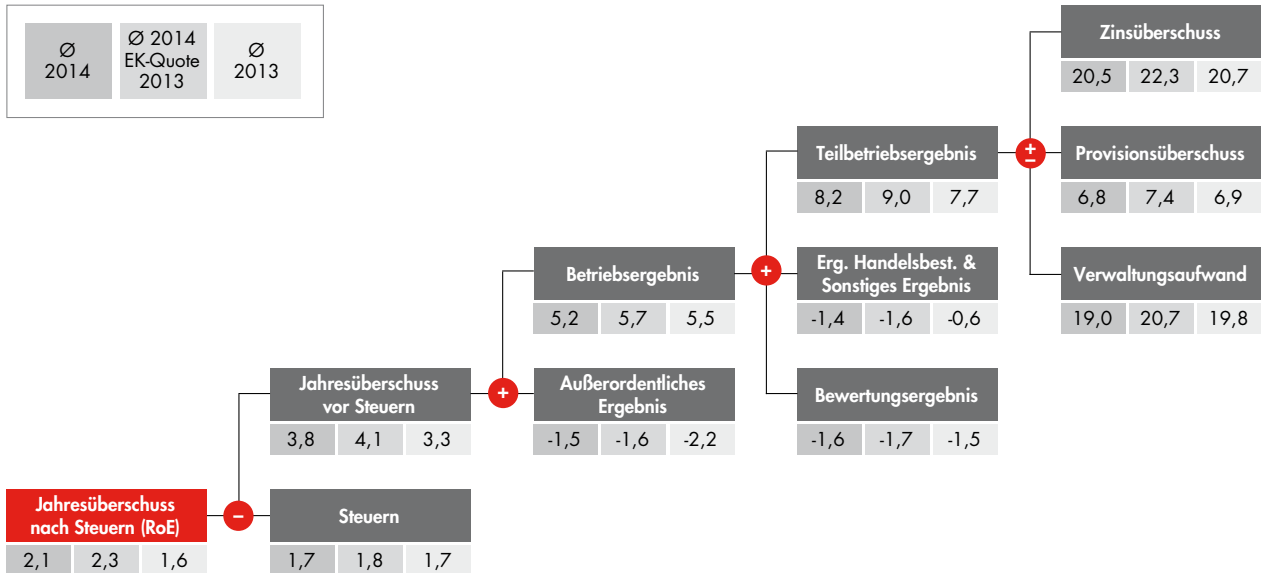
### Stärkste und schwächste Institute fallen immer weiter auseinander

Eine weitere Beobachtung ist, dass die Renditeunterschiede zunehmen. Zum einen zeigt die Bain-Analyse deutliche Unterschiede zwischen Institutsgruppen. Zum anderen ist auffällig, dass sich über alle Institutsgruppen hinweg die Top-Institute von den renditeschwächeren Banken immer mehr absetzen können. So verdienten die knapp 360 rentabelsten Banken (die obersten 20 Prozent) im Verhältnis zum Eigenkapital ein Teilbetriebsergebnis von durchschnittlich 17,9 Prozent und eine Eigenkapitalrendite von 4,9 Prozent. Bei den 360 renditeschwächsten Instituten (die untersten 20 Prozent) lieferte das Teilbetriebsergebnis hingegen nur 1,2 Prozent, die Eigenkapitalrendite nur 1,7 Prozent.

Dieser Abstand ist in den letzten Jahren deutlich gewachsen. Betrug die Differenz zwischen den ertragsstärksten und den ertragschwächsten 20 Prozent der Banken in den Jahren 2008 bis 2010 noch 14 Prozentpunkte, beläuft sie sich für den Dreijahreszeitraum 2012 bis 2014 auf 17 Prozentpunkte.

**Abbildung 4:** Eigenkapitalrentabilität im Gesamtmarkt steigt auf 2,1 Prozent

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



Anm.: Sonstiges Ergebnis inklusive außerordentlichem Effekt aus Bildung offener Vorsorgereserven nach §340g, Abweichungen aufgrund von Rundungen möglich  
 Quellen: Deutsche Bundesbank, Bain-Analyse

Dabei unterschieden sich die ergebnisstärksten und -schwächsten Institute in der Vergangenheit vor allem in ihrer Ertragskraft, insbesondere im Zinsgeschäft. Doch unter den derzeitigen Rahmenbedingungen hat die Bedeutung der Ertragsseite abgenommen. Heute stammt ein signifikanter Teil des Renditeunterschieds von der Kostenseite – Tendenz steigend.

## Vergleich der Institutsgruppen: Zunehmende Spreizung

**Die Analyse der knapp 1.800 deutschen Kreditinstitute zeigt, dass es mit fast allen Geschäftsmodellen möglich ist, die Eigenkapitalkosten auch unter den derzeit erschwerten Rahmenbedingungen zu erwirtschaften. Gleichzeitig wächst auch in den Institutsgruppen der Abstand zwischen den renditestärksten und -schwächsten Instituten.**

Im Vergleich der Institutsgruppen konnten sich die genossenschaftlichen Zentralbanken die Spitzenposition bei der Rentabilität sichern. Eng gefolgt von den Direktbanken, hinter denen die Automobilbanken folgen. Die durchschnittlichen Eigenkapitalrenditen dieser Top 3-Institutsgruppen liegen zwischen satten 8,1 und 10,0 Prozent nach Steuern. Ohne die Stärkung der Eigenkapitalbasis stünden sogar 8,6 bis 11,6 Prozent zu Buche.

Im Mittelfeld, mit einer Eigenkapitalrendite nach Steuern zwischen 1,8 und 4,2 Prozent, liegen die Spezialfinanzierer, Kreditgenossenschaften, Großbanken, Banken mit Sonderaufgaben, Landesbanken, Realkreditinstitute und Sparkassen. Unter den Spezialfinanzierern sind Anbieter für Konsumentenfinanzierung, Factoring und Mittelstandsfinanzierung gebündelt. Dass Bausparkassen sowie die Privatbanken und Vermögensverwalter das Schlusslicht des Vergleichs bilden, ist ihren Ertrags- und Kostenstrukturen geschuldet, die nach wie vor teilweise zu Cost-Income-Ratios von über 100 Prozent führen.

Aufschlussreich ist vor allem die Betrachtung innerhalb der Institutsgruppen. Hier zeigen sich deutliche Rentabilitätsunterschiede zwischen weitgehend vergleichbaren Geschäftsmodellen. Diese signifikanten Unterschiede liegen an der individuellen Aufstellung der einzelnen Institute. Ein zentrales Ergebnis unserer Untersuchung, das deutlich macht, wie wichtig es ist, die wesentlichen Hebel für eine nachhaltige Rentabilitätssteigerung zu verstehen und gezielt anzugehen (Abb. 5).

### Kreditbanken: Je fokussierter, desto erfolgreicher

#### *Großbanken: Geschäftsmodelle in Neuausrichtung*

Die durchschnittliche Eigenkapitalrendite der vier deutschen Großbanken Commerzbank, Deutsche Bank, HypoVereinsbank und Postbank<sup>1</sup> hat sich zwischen 2013 und 2014 nur minimal von 3,1 auf 3,2 Prozent verbessert.<sup>2</sup> Ohne den Effekt aus der gestiegenen Eigenkapitalquote hätten die Häuser allerdings einen Wert von 3,6 Prozent erreicht. Sowohl die Eigenkapitalausstattung als auch die Ergebnissituation der vier Großbanken haben sich 2014 deutlich unterschiedlich dargestellt. Auf die jeweilige individuelle Situation soll im Rahmen dieser Studie nicht eingegangen werden. Für alle Institute gilt allerdings: Sie befinden sich in einer Phase der umfassenden Neuausrichtung ihrer Geschäftsmodelle.

---

Die durchschnittliche Eigenkapitalrendite der vier deutschen Großbanken hat sich zwischen 2013 und 2014 nur minimal verbessert.

---

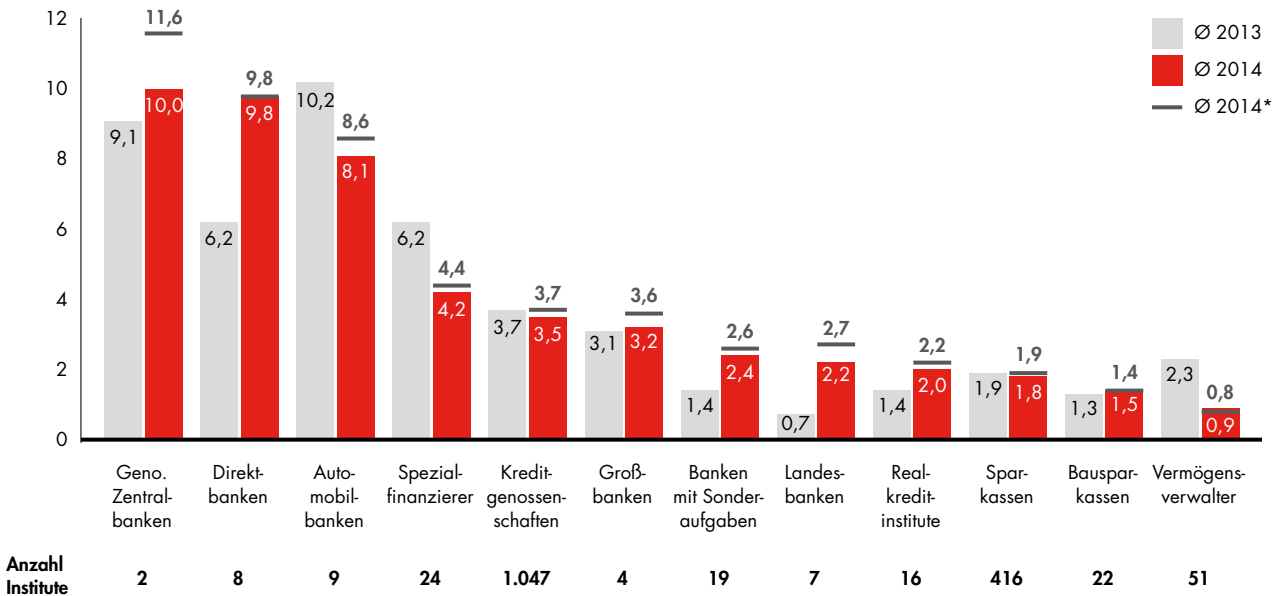
Auf der Ertragsseite sank für die Großbanken das Verhältnis von Zinsüberschuss zum Eigenkapital im Durchschnitt von 25,9 Prozent (2013) auf 23,7 Prozent (2014). Bei gleichbleibendem Eigenkapital wäre es auf 27,4 Prozent gestiegen. Das Verhältnis von zinsunabhängigen Erträgen zum Eigenkapital ging sogar von 18,8 auf 15,4 Prozent zurück, auch ohne Kapitalerhöhung wäre es auf 18,1 Prozent gesunken.

1 Die Postbank wird seit 2010 im Konzernabschluss der Deutschen Bank vollkonsolidiert.

2 Dabei erfolgte keine Anpassung um außerordentliche Effekte wie beispielsweise Rechtskosten.

Abbildung 5: Eigenkapitalrendite nach Institutsgruppen

Eigenkapitalrendite nach Steuern (in Prozent)



Anm.: Bei Großbanken, Landesbanken und genossenschaftlichen Zentralbanken Bilanzierung nach IFRS  
 \*EK-Rendite 2014 basierend auf konstanter EK-Quote aus 2013  
 Quellen: Hoppenstedt, Jahresabschlüsse, Bain-Analyse

Die Aufwandspositionen haben sich nur scheinbar rückläufig entwickelt – das Verhältnis des Personalaufwands zum Eigenkapital sank zwar von 16,5 auf 15,0 Prozent, das des Sachaufwands von 19,4 auf 16,9 Prozent. Bei Ausschaltung des Nennereffekts wären die beiden Posten jedoch auf 17,4 beziehungsweise 19,8 Prozent gestiegen. In Summe kann daher die Verschlechterung der Cost-Income-Ratio um zwei Prozentpunkte auf nunmehr 79,8 Prozent nicht überraschen.

**Spezialfinanzierer: Kostensteigerung neutralisiert verbessertes Provisionsgeschäft**

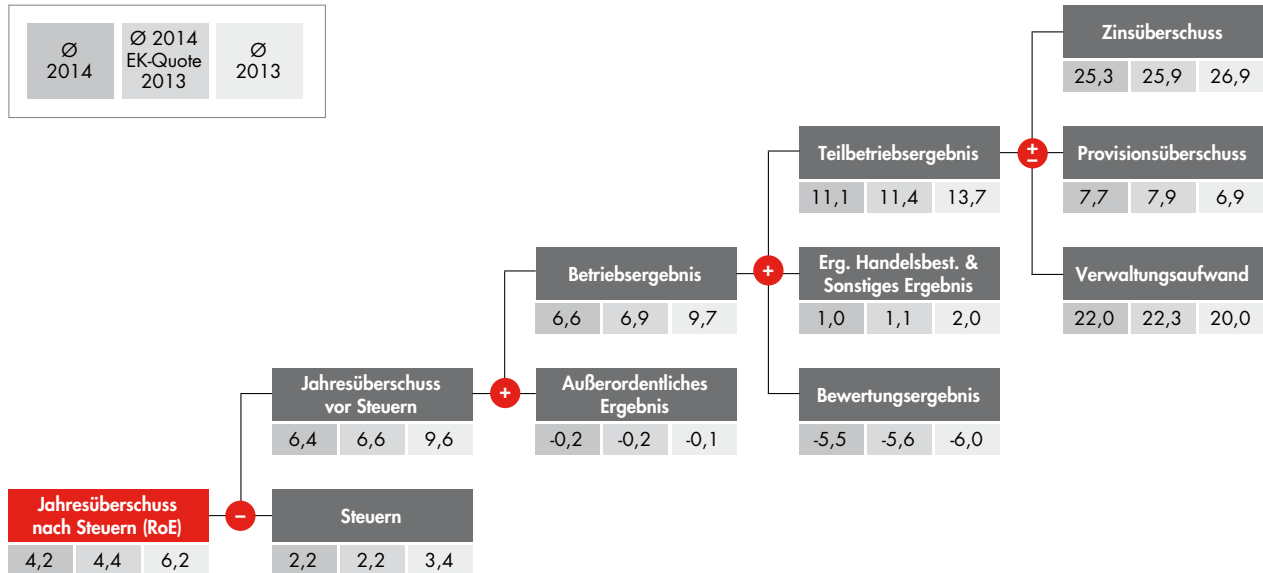
Die durchschnittliche Eigenkapitalrendite nach Steuern der 24 deutschen Spezialfinanzierer – zu denen Spezialisten für Konsumentenfinanzierung, Factoring, Absatzfinanzierung oder Mittelstandsfinanzierung zählen – hat sich von 6,2 Prozent (2013) auf 4,2 Prozent (2014) verschlechtert. Dazu hat die von 9,9 auf 10,1 Prozent gestiegene Eigenkapitalquote nur marginal beigetragen. Die Hauptursache liegt vielmehr im operativen Geschäft. Dort sank das durchschnittliche Verhältnis

von Zinsüberschuss zum Eigenkapital von 26,9 auf 25,3 Prozent, wobei die fünf rentabelsten Spezialfinanzierer dort einen Wert von 37,7 Prozent erreichten. Dies ist die wesentliche Ursache dafür, dass diese Institute insgesamt eine deutlich überdurchschnittliche Eigenkapitalrendite von 8,6 Prozent erzielt haben

Der Beitrag des Provisionsergebnisses, der sich durchschnittlich von 6,9 Prozent im Jahr 2013 auf 7,7 Prozent 2014 erhöhte, konnte den angestiegenen Verwaltungsaufwand nicht kompensieren. Dieser nahm von 20,0 auf 22,0 Prozent zu, was einen Anstieg der durchschnittlichen Cost-Income-Ratio (CIR) von 59,3 auf heute 66,5 Prozent verursachte. Das Zinsumfeld hinterlässt also auch bei den Spezialfinanzierern seine Spuren. Zudem drängt der Wettbewerb zunehmend in die heute noch attraktiven Marktsegmente (Abb. 6).

Abbildung 6: Treiberbaum Spezialfinanzierer

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



Quellen: Hoppenstedt, Bain-Analyse

Automobilbanken: Effizienzmaßnahmen greifen, Rentabilität dennoch rückläufig

Die neun deutschen Automobilbanken konnten auch in diesem Jahr von den Vorteilen ihres fokussierten Geschäftsmodells profitieren. Dank des oft exklusiven Zugangs zu Kunden, die sich durch eine geringe Preissensibilität auszeichnen, konnten sie 2014 eine durchschnittliche Eigenkapitalrendite von 8,1 Prozent nach Steuern erzielen. 2013 lag diese bei 10,2 Prozent.

Der Verlust des letztjährigen Spitzenplatzes und der Renditerückgang um 2,1 Prozentpunkte lässt sich zum einen durch die von 13,1 auf 13,7 Prozent gestiegene Eigenkapitalquote erklären. Diese Entwicklung zeichnet für -0,5 Prozentpunkte verantwortlich. Der Rest des Renditerückgangs geht auf die gleichzeitige Verschlechterung des Zins- und Provisionsergebnisses sowie auf gesunkene sonstige und außerordentliche Erträge zurück. Diese Effekte konnten auch durch eine Senkung des Verwaltungsaufwands und ein verbessertes Risikoergebnis nicht vollständig aufgefangen werden. Die

durchschnittliche Cost-Income-Ratio stieg von 72,8 Prozent im Vorjahr auf 74,1 Prozent im Jahr 2014.

Direktbanken: Verbesserte Profitabilität, Herausforderungen am Horizont

Die acht deutschen Direktbanken können auf ein erfolgreiches Jahr 2014 zurückblicken: Sie konnten ihre durchschnittliche Eigenkapitalrendite nach Steuern kräftig von 6,2 Prozent im Jahr 2013 auf 9,8 Prozent im Jahr 2014 verbessern und sind nur knapp vom Spitzenplatz der Genossenschaftlichen Zentralbanken entfernt. Da die Eigenkapitalquote nur um 0,2 Prozentpunkte auf 4,6 Prozent stieg, ist dieser diesjährige Wert direkt mit dem Vorjahr vergleichbar.

Insgesamt konnten die Direktbanken 2014 dank günstiger Refinanzierungskonditionen einen deutlich erhöhten Zinsüberschuss erzielen, der im Verhältnis zum Eigenkapital gegenüber dem Vorjahr von durchschnittlich 34,3 auf 39,0 Prozent deutlich wuchs. Der Provisionsüberschuss zum Eigenkapital ging hingegen

von 14,5 auf 12,2 Prozent zurück. Der gesunkene absolute Verwaltungsaufwand zeugt von konsequenter Kostendisziplin, die Direktbanken konnten ihre Cost-Income-Ratio zwischen 2013 und 2014 von 81,4 auf 73,0 Prozent senken.

Grundsätzlich lassen sich zwei Typen von Direktbanken differenzieren, die vor unterschiedlichen strategischen Herausforderungen stehen. Die fest etablierten Institute können dank ihrer schlanken Strukturen und Skalenvorteile eine sehr attraktive Eigenkapitalrendite erwirtschaften. Weiterhin muss die strategische Stoßrichtung sein, sich als echte Hausbank für die Kunden zu etablieren und nicht nur als „Zweitbank“ oder Online-Brokerage-Spezialist positioniert zu sein. Nachdem einem weiteren Ausbau der Erträge aus dem Wertpapier- und Einlagengeschäft Grenzen gesetzt sind, kommt insbesondere dem Ausbau eines profitablen und diversifizierten Kreditgeschäfts für diese Institute entscheidende Bedeutung zu. Einige Häuser haben sich vor diesem Hintergrund sogar zu einem Vorstoß in das Firmenkundengeschäft entschieden.

Die kleinen Direktbanken am hinteren Ende des Wettbewerbfelds stehen vor anderen Herausforderungen. Sie profitieren aufgrund einer kleineren Kundenbasis noch nicht in vollem Umfang von Skalenvorteilen und müssen zur Steigerung ihres Bekanntheitsgrads nach wie vor umfangreiche Marketingaufwendungen schultern. Angesichts der raschen Veränderung des Wettbewerbsumfelds hat die schnelle Steigerung der Profitabilität für kleine Direktbanken höchste Priorität.

#### *Privatbanken und Vermögensverwalter: Profitabilität unter Druck*

Die Eigenkapitalrendite der 51 Privatbanken und Vermögensverwalter ist 2014 kräftig unter Druck geraten und fiel von 2,3 Prozent im Vorjahr auf nunmehr 0,9 Prozent. Damit nehmen sie im Vergleich der Institutsgruppen den letzten Platz ein. Verantwortlich dafür zeichnen vor allem ein leichter Rückgang des Handelsergebnisses sowie des außerordentlichen Ergebnisses.

Zwar gelang es den Instituten, ihre Zins- und Provisonerträge etwas auszubauen und vom erhöhten Bedarf

der Kunden an Anlageberatung in Zeiten niedriger Zinsen und hoher Kapitalmarktvolatilität zu profitieren. Die Verbesserung im operativen Geschäft machte sich aufgrund der durchschnittlich von 10,5 auf 11,6 Prozent gestiegenen Eigenkapitalquote allerdings in den Beiträgen zur Eigenkapitalrendite kaum bemerkbar. Das Verhältnis vom Zinsüberschuss zum Eigenkapital sank von 17,7 Prozent im Jahr 2013 auf 16,9 Prozent 2014, das Verhältnis von Provisionsüberschuss zum Eigenkapital von 25,7 auf 24,7 Prozent. Gleichzeitig schlug auch ein Anstieg der Verwaltungsaufwendungen insbesondere aufgrund regulatorischer Anforderungen wie EMIR und MiFID II zu Buche. Diese betreffen vor allem das Wertpapiergeschäft und stellen gerade die kleineren und mittleren Häuser vor Herausforderungen.

Im Vergleich der besten und schlechtesten 20 Prozent der Privatbanken und Vermögensverwalter wird deutlich, wie unterschiedlich es um deren Profitabilität bestellt ist. So erreichen die rentabelsten zehn Institute im Durchschnitt eine Eigenkapitalrendite von beachtlichen 14,5 Prozent, die vor allem aus dem Provisionsgeschäft gespeist wird, während diese am Ende des Feldes auf -17,9 Prozent abfällt. Die weitere Schärfung und Fokussierung der Geschäftsmodelle in diesem Segment ist ein strategisches Muss – zu erwarten ist eine sich verstärkende Marktkonsolidierung

#### **Öffentliche Institute: Bündelung der Kräfte als Gebot der Stunde**

##### *Landesbanken: Verbesserte Rentabilität und Stabilisierung*

Nach einer Eigenkapitalrendite von 0,7 Prozent im Jahr 2013 haben sich die sieben Landesbanken 2014 auch dank geringerer außerordentlicher Aufwendungen und verbesserter Risikoergebnisse mit einer durchschnittlichen Eigenkapitalrendite von 2,2 Prozent wieder deutlich in den positiven Bereich vorgekämpft. Ohne den Anstieg der Eigenkapitalquote wären es sogar 2,7 Prozent gewesen.

Der Zinsüberschuss ging im Verhältnis zum Eigenkapital von 19,0 Prozent im Jahr 2013 auf 17,9 Prozent 2014 zurück. Bereinigt um die verbesserte Eigenkapi-

---

## Deutschlands Banken 2015: Die 25-Milliarden-Ergebnislücke

talausstattung wäre der Wert jedoch um 0,8 Prozentpunkte auf 19,8 Prozent gestiegen. Im zinsunabhängigen Geschäft mussten die Landesbanken hingegen einen Rückgang verzeichnen. Das Verhältnis zum Eigenkapital sank um 1,6 Prozentpunkte, von 7,5 Prozent im Vorjahr auf 5,9 Prozent im Jahr 2014. Bei gleichbleibendem Eigenkapital wären es 6,7 Prozent gewesen.

Die Kostenposition ist im Vergleich zum Vorjahr weitgehend unverändert: Während die Personalkosten im Verhältnis zum Eigenkapital von 6,9 auf 6,6 Prozent sanken, stabilisierten sich die Sachkosten bei 8,4 Prozent gegenüber 8,3 Prozent im Vorjahr. Die Cost-Income-Ratio stieg damit von 57,9 leicht auf 59,1 Prozent.

---

### Vor allem im Firmenkunden- und Immobiliengeschäft stehen die Landesbanken in hartem Wettbewerb.

---

Die Restrukturierungsbemühungen der vergangenen Jahre haben zu einer Stabilisierung des Sektors geführt. Doch nach wie vor sind einige Institute mit Aufräumarbeiten und Schärfung der künftigen Geschäftsmodelle beschäftigt. Vor allem im Firmenkunden- und Immobiliengeschäft stehen die Landesbanken in hartem (überregionalen) Wettbewerb, die Wettbewerbsintensität hat weiter zugenommen. Eine weitere, oft diskutierte Konsolidierung des Sektors scheint mittelfristig vor diesem Hintergrund nicht ausgeschlossen.

#### *Sparkassen: Wachsende Herausforderungen*

Die 416 deutschen Sparkassen blicken auf ein leicht schwächeres Ergebnis im Jahr 2014 zurück. Ohne die von 8,3 auf 8,7 Prozent erhöhte Eigenkapitalquote wäre die durchschnittliche Eigenkapitalrendite mit 1,9 Prozent konstant geblieben, aufgrund der verbesserten Eigenkapitalausstattung stehen 1,8 Prozent zu Buche. Vor allem im Verhältnis des Teilbetriebsergebnisses zum Eigenkapital von 10,3 Prozent werden die Herausforderungen im operativen Geschäft der Sparkassen

deutlich: So trug das Zinsergebnis nur noch 26,1 Prozent und damit 1,6 Prozentpunkte weniger als 2013 zur Eigenkapitalrendite bei. Selbst bei Unterstellung einer unveränderten Eigenkapitalquote ergäbe sich eine Abschwächung des Vorjahreswertes um 0,4 Prozentpunkte auf 27,3 Prozent. Die Gründe hierfür liegen im Auslaufen höher verzinslicher Anlagen im Depot A sowie in der nachlassenden Wirkung des Strukturbeitrags. Eine Erhöhung des Zinsüberschusses könnte im anhaltenden Niedrigzinsumfeld auf der Einlagenseite wohl nur noch mit der Weitergabe von Negativzinsen erreicht werden.

Der Beitrag des Provisionsertrags zur Eigenkapitalrendite wäre bei konstanter Eigenkapitalquote von 7,5 auf 7,7 Prozent gewachsen. Dies ist auch den deutlich verstärkten Vertriebsaktivitäten der DEKA zu verdanken. Aufgrund des gestiegenen Eigenkapitals hat sich dieser Wert jedoch auf durchschnittlich 7,3 Prozent verringert. Da der kumulierte Verlust von 1,8 Prozent Eigenkapitalrendite auch durch den gesunkenen Anteil des Verwaltungsaufwands in Höhe von 23,0 Prozent nicht kompensiert werden konnte, führt dies im Ergebnis zu einer von 67,8 auf 69,0 Prozent gestiegenen Cost-Income-Ratio.

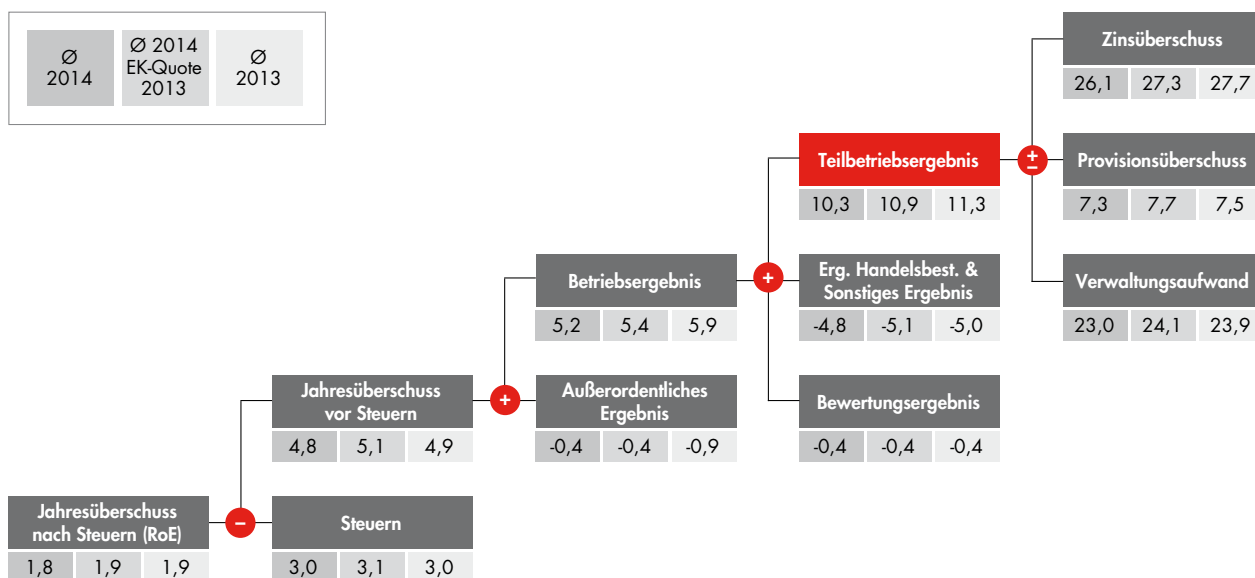
Ohne die Verbreiterung der Eigenkapitalbasis wäre sogar eine Steigerung des relativen Verwaltungsaufwands von 23,9 auf 24,1 Prozent zu beobachten. Dies erklärt sich neben erhöhten regulatorischen Kosten auch dadurch, dass sich die Effekte aus der Straffung des Filialnetzes von 12.700 auf 12.300 Bankstellen noch nicht voll im Ergebnis des Jahres 2014 widerspiegeln.

Aufschlussreich ist auch dieses Jahr der Blick auf die Bandbreite der Sparkassen hinsichtlich ihres Teilbetriebsergebnisses. Die Spanne reicht von durchschnittlichen 14,0 Prozent bei den 20 Prozent ertragsstärksten Instituten bis hin zu 7,1 Prozent bei den ertragschwächsten 20 Prozent und lässt sich über alle Treiber hinweg nachvollziehen. Beim Zinsüberschuss trennen die stärksten und die schwächsten Institute 7,4 Prozentpunkte, beim Provisionsüberschuss beläuft sich der Abstand auf 1,4 Prozentpunkte. Nur beim Verhältnis des Verwaltungsaufwands zum Eigenkapital scheinen die 84 schwächsten Institute besser abzuschneiden. Dieser



## Abbildung 7: Treiberbaum Sparkassen

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



Quellen: Hoppenstedt, Bain-Analyse

Eindruck täuscht jedoch, denn während die mittels der Cost-Income-Ratio gemessene Kosteneffizienz für die ertragsstärksten 20 Prozent der Sparkassen bei 63,8 Prozent liegt, beträgt sie bei den ertragsschwächsten 20 Prozent der Institute 76,4 Prozent. Dies ist immerhin ein Unterschied von 12,6 Prozentpunkten.

Nach dem erzielten Kompromiss über die künftige Ausgestaltung der Einlagensicherung stehen die Sparkassen vor neuen Herausforderungen. Die Auswirkungen des Niedrigzinsumfelds und der Digitalisierung müssen mit gebündelten Kräften bewältigt werden. Darüber hinaus gilt es, die Aufmerksamkeit auf den deutlichen Abstand zwischen einzelnen Instituten und die dahinter liegenden Treiber zu lenken. Und dieser wächst: Betrag der als Dreijahresdurchschnitt gemessene Teilbetriebsergebnis-Abstand zwischen den besten und schlechtesten 20 Prozent der Sparkassen von 2008 bis 2010 noch 6,8 Prozent, ist er im Zeitraum von 2012 bis 2014 auf 8,4 Prozent angestiegen (Abb. 7).

### Genossenschaftsbanken: Gutes Momentum

#### Genossenschaftliche Zentralbanken: Erneut deutliche Renditeverbesserung

Die genossenschaftlichen Zentralbanken haben 2014 den ersten Platz in der Renditeskala eingenommen. Von 2013 auf 2014 konnten sie ihre Eigenkapitalrendite nach Steuern von durchschnittlich 9,1 auf beachtliche 10,0 Prozent nochmals deutlich steigern. Ohne Eigenkapitalerhöhung wäre sie sogar auf 11,6 Prozent gestiegen.

Die Ursache dafür liegt weniger im konstanten Zinsgeschäft, dessen Beitrag zur Eigenkapitalrendite von 19,0 Prozent (2013) auf 16,6 Prozent (2014) gesunken ist und das nur auf Basis der historischen Eigenkapitalquote bei 19,6 Prozent gelegen hätte. Auch das nicht zinstragende Ergebnis, das trotz positiver Entwicklung im Verhältnis zum durchschnittlichen Eigenkapital von 11,9 Prozent im Jahr 2013 auf 11,1 Prozent 2014 gefallen ist – allerdings bei Isolation des Nennereffekts

---

## Deutschlands Banken 2015: Die 25-Milliarden-Ergebnislücke

einen Wert von 13,4 Prozent erreicht hätte –, kann den Renditesprung ebenso wenig wie der Verwaltungsaufwand erklären. Die stabilen Personal- und Sachaufwendungen sanken geringfügig auf 6,6 beziehungsweise 7,0 Prozent und bewirkten eine Verbesserung der Cost-Income-Ratio von 49,1 auf 48,7 Prozent. Einen wesentlichen Unterschied machten hingegen die nochmals gestiegenen Beteiligungserträge, mit denen die Institute an der positiven Entwicklung ihrer Tochtergesellschaften profitierten. Dieser Effekt konnte die Profitabilität nochmals von einem sehr guten auf ein exzellentes Niveau anheben.

Die beiden genossenschaftlichen Zentralbanken können also mit Rückenwind in Fusionsverhandlungen starten, nachdem der Aufsichtsrat der WGZ-Bank jüngst sein grundsätzliches Einverständnis zu einem Zusammenschluss auf der Zentralbankebene gegeben hat. Dies öffnet den Weg für eine optimale Nutzung von Synergien und Skaleneffekten, die der Verbund zu einem konzertierten Angang der bevorstehenden Herausforderungen nutzen sollte.

### *Kreditgenossenschaften: Gestärkte Kapitalbasis drückt Profitabilität*

Die Kreditgenossenschaften, deren Anzahl sich 2014 von 1.087 auf 1.047 reduziert hat, haben das Jahr mit einer leicht verschlechterten Eigenkapitalrendite von durchschnittlich 3,5 Prozent abgeschlossen. Ohne die deutliche Erhöhung der Eigenkapitalquote von 8,5 auf 9,0 Prozent hätten sie mit 3,7 Prozent das Vorjahresniveau einstellen können.

Die Ursache für die leicht verschlechterte Profitabilität, die auch im gesunkenen Beitrag des Teilbetriebsergebnisses zur Eigenkapitalrendite von 11,5 auf 10,6 Prozent deutlich wird, liegt im operativen Geschäft. Dort sind zwei entgegengesetzte Entwicklungen zu beobachten: Zwar ist den Kreditgenossenschaften 2014 eine Senkung des Verwaltungsaufwands gelungen, die sich in einem von 26,8 auf 24,8 Prozent verringerten Verhältnis zum Eigenkapital niederschlägt und die auch ohne Berücksichtigung der Eigenkapitalerhöhung unter dem Vorjahreswert bleibt. Aufgrund des von 30,2 auf 27,8 Prozent zurückgegangenen Beitrags des Zins-

überschusses sowie des von 8,0 auf 7,6 Prozent zurückgegangenen Beitrags des Provisionsüberschusses ist die Cost-Income-Ratio jedoch mit 70,1 Prozent fast konstant geblieben.

Aufschlussreich ist dabei der Vergleich zwischen den profitabelsten und renditeschwächsten Kreditgenossenschaften. Während die stärksten 20 Prozent der Institute ein Teilbetriebsergebnis im Verhältnis zum Eigenkapital von 15,4 Prozent erzielen, erreichten die 210 Banken am hinteren Ende des Feldes mit 5,0 Prozent noch nicht einmal ein Drittel dieses Werts. Dies zeigt sich auch bei den Treibern des operativen Ergebnisses. Beim Zinsüberschuss erreichten die besten 20 Prozent einen Wert von 32,3 Prozent gegenüber nur 24,9 Prozent bei den schlechtesten 20 Prozent der Häuser. Beim Provisionsüberschuss liegen die erfolgreichsten Institute mit 8,4 Prozent ganze 2,1 Prozentpunkte vor den schwächsten Kreditgenossenschaften. Beim Verwaltungsaufwand scheinen die Unterschiede mit 25,3 beziehungsweise 26,2 Prozent zwar zunächst marginal, werden aber beim Blick auf die Kosteneffizienz eindrucksvoll deutlich. Hier liegt die Bandbreite der Cost-Income-Ratio zwischen 62,2 und 83,9 Prozent.

---

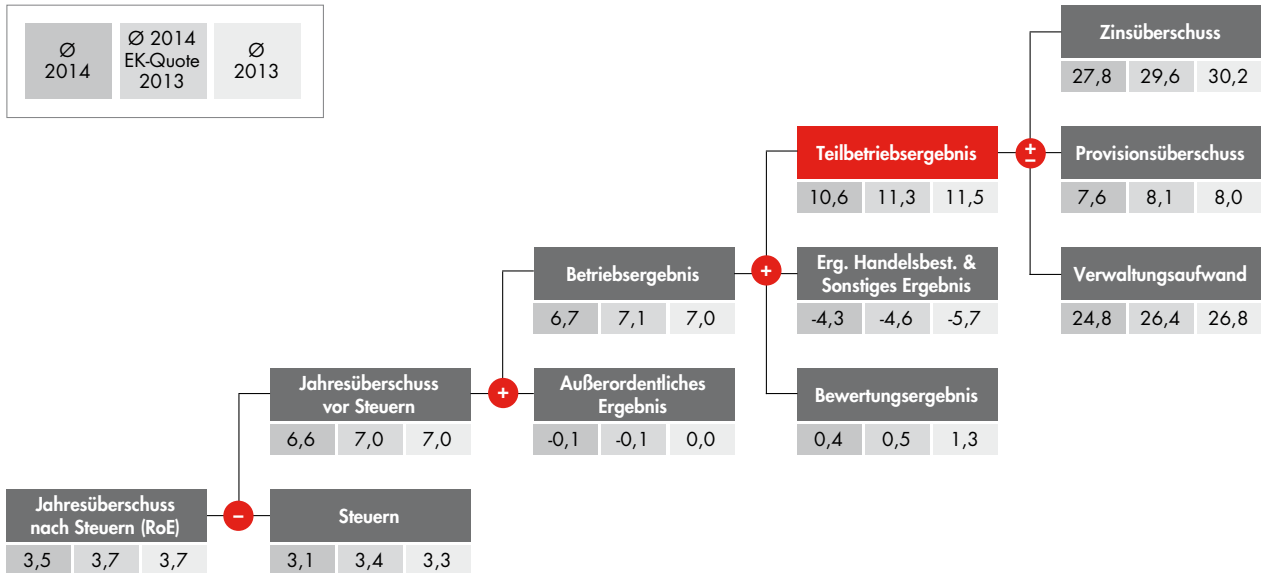
Auch für die Kreditgenossenschaften wird das gegenwärtige Kapitalmarktumfeld zunehmend zu einer Herausforderung.

---

Auch für die Kreditgenossenschaften wird das gegenwärtige Kapitalmarktumfeld zunehmend zu einer Herausforderung. So dürften zusätzliche Ertragspotenziale auf der Einlagenseite durch Fristentransformation und Anlage des Liquiditätsportfolios weitgehend ausgeschöpft sein. Im Kreditgeschäft befinden sich die Institute nach wie vor in einem harten Margenkampf. Für die Zukunft scheinen daher zwei Stoßrichtungen wichtig: Einerseits muss die Ertragsseite durch die gemeinsame Bewältigung der anstehenden Digitalisie-

Abbildung 8: Treiberbaum Kreditgenossenschaften

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



Quellen: Hoppenstedt, Bain-Analyse

risikoherausforderungen abgesichert werden – auch um ein weiteres Anwachsen der Lücke zwischen den Instituten im ersten und fünften Quintil zu verhindern. Andererseits muss ein konsequentes Management der Kostenposition die verringerten Ertragspotenziale kompensieren. Auch das Filialnetz der Kreditgenossenschaften wird davon nicht verschont bleiben. Bereits 2014 ist die Anzahl der Filialen von 12.600 auf 12.300 gesunken (Abb. 8).

**Sonstige Banken: Zwischen Niedrigzins und Immobilienboom**

*Realkreditinstitute: Starker Immobilienmarkt sorgt für verbesserte Ergebnisse*

Die 16 deutschen Realkreditinstitute konnten im Jahr 2014 ihre durchschnittliche Eigenkapitalrentabilität von 1,4 Prozent (2013) auf 2,0 Prozent steigern. Ohne die von 3,6 auf 4,1 Prozent erhöhte Eigenkapitalquote wäre die Profitabilität sogar auf 2,2 Prozent gestiegen.

Verantwortlich dafür war neben rückläufigen Restrukturierungsaufwendungen und damit verbesserten Bewertungsergebnissen vor allem der im Verhältnis zum Eigenkapital um 0,9 Prozentpunkte auf 15,5 Prozent gewachsene Zinsertrag, der auf einen weiterhin boomenden Markt für Gewerbe- und Wohnimmobilien zurückzuführen ist. So konnte der Zinsüberschuss den auf 0,9 Prozent leicht erhöhten Provisionsaufwand und einen Anstieg der Verwaltungsaufwendungen um 0,5 Prozentpunkte auf 10,0 Prozent überkompensieren.

Auch bei den Realkreditinstituten ist allerdings der Abstand zwischen den profitabelsten 20 Prozent der Häuser und dem Rest der Institute auffällig. Dies gilt insbesondere für den Zinsertrag, dessen Verhältnis zum Eigenkapital bei den besten Instituten 20,8 Prozent beträgt, während die restlichen 80 Prozent der Häuser nur 14,2 Prozent erreichen. Die Analyse des Provisionsertrags zeigt, dass es den rentabelsten drei Instituten offenbar besser gelungen ist, ihren Ertragsmix zu diversifizieren. Bei ihnen beträgt der Beitrag des Provisionsüberschusses zur Eigenkapitalrendite

---

## Deutschlands Banken 2015: Die 25-Milliarden-Ergebnislücke

2,0 Prozent, während der Rest der Realkreditinstitute durchschnittlich 1,6 Prozent an Provisionen aufwenden muss. Deutliche Unterschiede zeigen sich auch bei der Kosteneffizienz. Während die Cost-Income-Ratio im Durchschnitt aller Institute bei 68,6 Prozent lag, erreichten die rentabelsten 20 Prozent der Häuser 38,9 Prozent (2013: 36,7 Prozent). Die restlichen 80 Prozent der Institute weisen eine Cost-Income-Ratio von 82,0 Prozent aus.

Um im stark umkämpften Immobiliengeschäft erfolgreich zu sein, benötigen die Realkreditinstitute eine exzellente Kenntnis der lokalen Märkte, eine ausgeprägte Analysekompetenz, ein aktives Management des Risikoportfolios und eine hohe Lösungskompetenz. Zudem wird das Erzielen von Skaleneffekten durch optimale Ausnutzung der Plattformen immer wichtiger. Und auch die Regulatorik hält neue Herausforderungen für die Realkreditinstitute bereit, unter anderem mit einer differenzierten RWA-Gewichtung und neuen Bestimmungen für Verbriefungen nach Basel III, neuen Anforderungen hinsichtlich der „Deposit Ratios“ für Versicherungen nach Solvency II sowie Änderungen der Risikovorsorge nach IFRS 9.

### *Banken mit Sonderaufgaben: Verbesserte Profitabilität auf niedrigem Niveau*

Zwar befinden sich die 19 Banken mit Sonderaufgaben auch im Jahr 2014 eher am unteren Ende der Rentabilitätsskala. Dennoch konnten sie ihre durchschnittliche Eigenkapitalrendite von 1,4 Prozent im Vorjahr auf 2,4 Prozent verbessern. Der durch den Anstieg des bilanziellen Eigenkapitals von 11,6 auf 12,4 Prozent verursachte Nennereffekt konnte durch ein deutlich verbessertes Zinsergebnis und ein leicht verbessertes Provisionsergebnis mehr als wettgemacht werden. Trotz eines leichten Anstiegs des Verwaltungsaufwands verbesserte sich die Cost-Income-Ratio 2014 von 76,0 auf 65,1 Prozent. Hätten sich die Institute 2014 nicht für eine deutlich erhöhte Dotierung der offenen Vorsorgereserven entschieden, die die Eigenkapitalrendite mit knapp vier Prozent belastet hat, wäre der Anstieg der Eigenkapitalrendite auch dank positiver außerordentlicher Effekte noch deutlich kräftiger ausgefallen.

---

**Kaum eine Institutsgruppe wird bereits heute schwerer durch das anhaltende Niedrigzinsumfeld getroffen als die 22 Bausparkassen.**

---

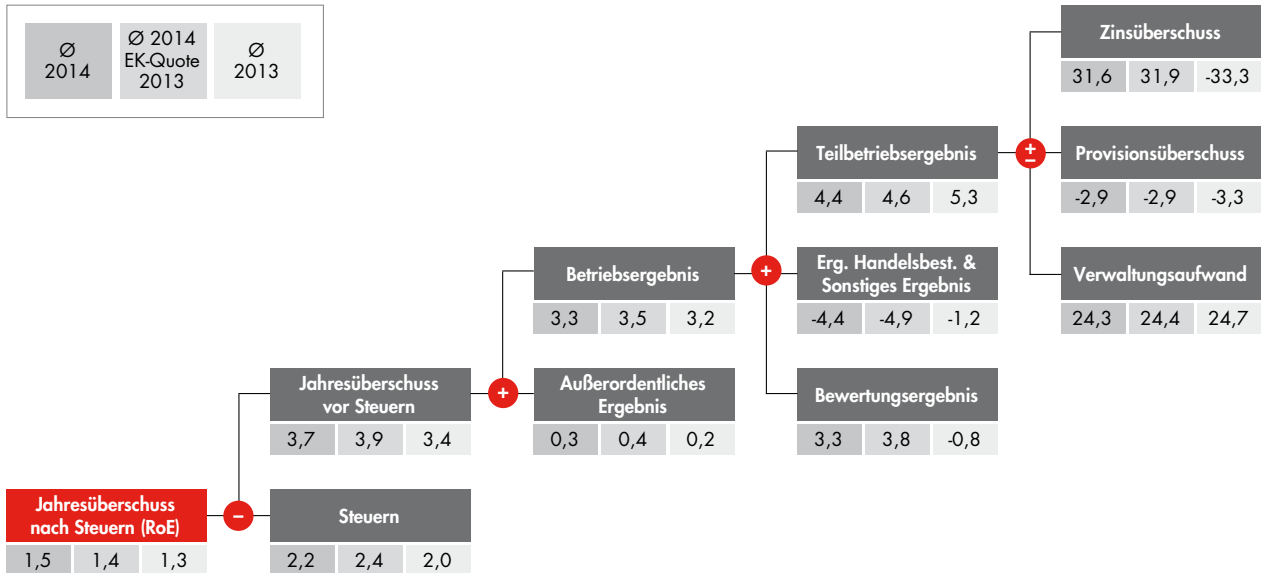
### *Bausparkassen: Das Niedrigzinsumfeld hinterlässt Spuren*

Kaum eine Institutsgruppe wird bereits heute schwerer durch das anhaltende Niedrigzinsumfeld getroffen als die 22 Bausparkassen. So stellt der Altbestand von aus heutiger Sicht hochverzinslichen Sparverträgen für die Anleger inzwischen eine höchst attraktive Anlage dar. Gleichzeitig besitzen die Bausparer aber eine geringe Neigung, die oft deutlich über dem aktuellen Vergleichszins liegenden Bauspardarlehen abzurufen. Die Konsequenz für die Bausparkassen lässt sich in der Eigenkapitalrendite von durchschnittlich 1,5 Prozent ablesen. Damit konnten die Bausparkassen sich zwar gegenüber dem Vorjahr um 0,2 Prozentpunkte verbessern, die Ursachen hierfür sind jedoch mehr in einem leicht gesunkenen Bewertungsergebnis und im Sonstigen Ergebnis zu finden als im operativen Geschäft. Hier trug der Zinsüberschuss im Jahr 2014 um 1,7 Prozentpunkte weniger zur Eigenkapitalrendite bei, was durch jeweils um 0,4 Prozentpunkte gesunkene Provisions- und Verwaltungsaufwendungen nicht aufgefangen werden konnte. Das Resultat ist eine von 82,3 auf 84,6 Prozent gestiegene Cost-Income-Ratio.

Zwar liegt inzwischen ein Gesetzentwurf vor, der den Bausparkassen erweiterte Möglichkeiten zur Gewährung normaler Bauspardarlehen einräumen soll und ihnen gleichzeitig die Ausgabe von Hypothekendarlehen sowie einem flexibleren Einsatz des „Fonds für baupartechnische Absicherung“ gestattet. Es ist jedoch absehbar, dass der umfassende Einstieg in die Baufinanzierung insbesondere bei den genossenschaftlichen und öffentlich-rechtlichen Primärinstituten für wenig Begeisterung sorgen dürfte. Schließlich stellt das Im-

Abbildung 9: Treiberbaum Bausparkassen

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



Quellen: Hoppenstedt, Bain-Analyse

mobiliendarlehen auch für die Genossenschaftsbanken und Sparkassen ein Ankerprodukt dar. Die Bausparkassen müssen sich daher weiterhin auf das Durchforsten und Kündigen zuteilungsreifer und teils übersparter Altverträge konzentrieren – ein Vorgehen, das bei den Kunden regelmäßig für Unmut sorgt. Zum anderen müssen strukturelle Kostensenkungen fortgesetzt und Möglichkeiten der Konsolidierung geprüft werden, auch um Abschreibungen auf die Beteiligungsbuchwerte der Eigentümer zu vermeiden. Einige wenige Institute konnten sich bei der Eigenkapitalrentabilität deutlich absetzen und sich damit gegenüber den anderen Bausparkassen in eine gute Ausgangslage bringen (Abb. 9).

## Ausblick 2025: Die Ergebnislücke kann halbiert werden

**Um ihre Eigenkapitalkosten zu erwirtschaften, müssten die deutschen Banken ihr Ergebnis nach Steuern um 25 Milliarden Euro verbessern. Dies aber setzt voraus, dass sie fokussierter, schlanker und vor allem profitabler werden. Doch trotz maximaler Anstrengungen bleibt nach Bain-Einschätzung auch 2025 noch eine Ergebnislücke von rund 13 Milliarden Euro bestehen.**

Zwischen der durchschnittlichen Eigenkapitalrendite der deutschen Banken von 2,1 Prozent und den aktuellen Eigenkapitalkosten von 7,7 Prozent klafft eine enorme Lücke. Die Banken verdienen derzeit 25 Milliarden Euro zu wenig Jahresüberschuss nach Steuern. Bain hat analysiert, wie sich die Rentabilität der Kreditinstitute in den nächsten zehn Jahren entwickeln wird. Wachsende Anforderungen an die Eigenkapitalbasis sowie steigende Risikokosten und Steuern werden die Ergebnislücke vergrößern. Ertragssteigerungen und vor allem das Angehen struktureller Kostensenkungen sind die wesentlichen Hebel, um die Lücke zu schließen (Abb. 10).

### Ertrags- und Risikoentwicklung: Positiver Effekt von 18 Milliarden Euro

**Zusätzlicher Zinsüberschuss (18 Milliarden Euro):** Bilanzwachstum und Zinsspanne bestimmen das Wachstum der Zinsüberschüsse. Die unterstellte Wachstumsrate in der Bilanz wurde mit 2,5 Prozent konservativ und deutlich unter dem Durchschnitt der letzten 45 Jahre angesetzt, in denen die Bilanzen im Schnitt um sieben Prozent wuchsen. Für die Zinsspanne wurde aufgrund der fortgesetzten Niedrigzinspolitik der Notenbank zunächst eine weitere Zinssenkung angenommen. Mittel- und langfristig wurde jedoch eine sanfte Zinswende unterstellt, sodass die modellierte Zinsspanne 2025 leicht über dem heutigen Niveau liegt.

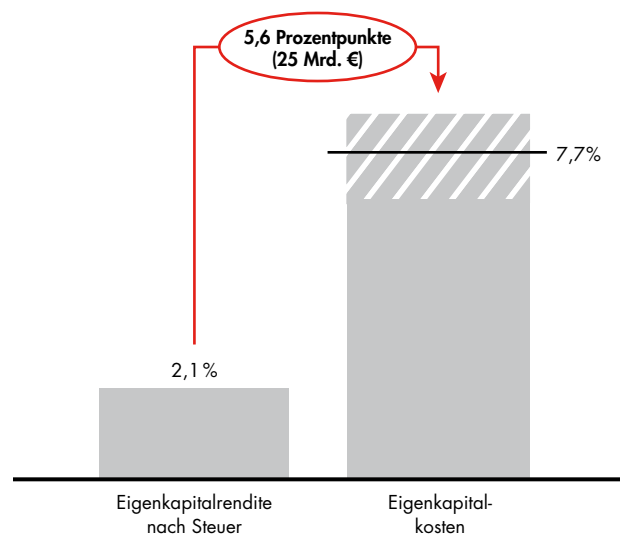
Die Auswirkungen der Niedrigzinsphase werden erst in den nächsten Jahren voll spürbar werden, wenn höher verzinsliche Aktiva aus der Vergangenheit weitgehend abgebaut sind. Und auch nach einer Zinswende wird zunächst einige Zeit vergehen, bis die positiven Effekte in den Gewinn- und Verlustrechnungen der Banken in ihrer Gesamtheit sichtbar werden. Aufgrund der zunehmend kurzfristigen Refinanzierung vieler Häuser

ist ein Zinsanstieg zudem nicht ohne Risiko. Auch eine unter anderem durch die Digitalisierung verursachte Verschiebung von Marktanteilen stellt eine Herausforderung für die klassischen Kreditinstitute dar. Bis 2025 errechnet sich so ein zusätzlicher Zinsüberschuss von 30 Milliarden Euro pro Jahr, der unter Berücksichtigung von Steuereffekten 18 Milliarden Euro zur Schließung der Lücke beitragen wird.

**Zusätzlicher Provisionsüberschuss (6 Milliarden Euro):** Für den Provisionsüberschuss, der in den letzten Jahren durchschnittlich rund ein Viertel des Rohertrags ausmachte, wurde auch langfristig an Anteil von 25 Prozent unterstellt. Er wird bis 2025 um insgesamt

### Abbildung 10: Profitabilität deutscher Banken liegt deutlich unterhalb der Eigenkapitalkosten

Differenz Eigenkapitalrendite und -kosten 2014



Anm.: Die Eigenkapitalbasis der deutschen Banken belief sich 2014 auf 442 Milliarden Euro  
Quelle: Bain-Analyse

zehn Milliarden Euro pro Jahr wachsen und nach Steuern zu einem zusätzlichen Jahresüberschuss von sechs Milliarden Euro führen.

Bewertungsergebnis und andere Ergebnisse (-6 Milliarden Euro): Für das Bewertungsergebnis, das Sonstige Ergebnis und das Außerordentliche Ergebnis wurde unterstellt, dass sich diese bis 2025 wieder auf ihrem langfristigen Niveau einpendeln. Damit wirken sie den positiven Ertragseffekten entgegen und vergrößern die Ergebnislücke nach Steuern um sechs Milliarden pro Jahr.

### **Erhöhte Eigenkapitalanforderungen: Kosten von insgesamt 12 Milliarden Euro**

Sinkende Eigenkapitalkosten (5 Milliarden Euro): Bei der Berechnung der Eigenkapitalkosten wurde ein risikofreier Terminzinssatz unterstellt, der aus der mittelfristig leicht ansteigenden Zinsstrukturkurve abgeleitet wurde. Die im Langfristvergleich ermittelte Marktrisikoprämie wurde konstant gehalten. Der Betafaktor, der das spezifische Risiko des Bankensektors im Vergleich zum Gesamtmarkt ausdrückt, sollte sich bei 1,0 einpendeln, auch aufgrund der deutlichen Kapitalpolster und der durch die regulatorischen Veränderungen erhöhten Transparenz. Als Folge dieser Entwicklung sinken die Eigenkapitalkosten von 7,7 auf 6,6 Prozent, die Ergebnislücke verringert sich 2025 um fünf Milliarden Euro.

Ausweitung der Eigenkapitalbasis (-17 Milliarden Euro): Obwohl die Eigenkapitalkosten sinken, wird der Eigenkapitaleffekt die Ergebnislücke weiter vergrößern. Dafür sind zwei Effekte verantwortlich. Zum einen müssen selbst bei einem geringen Wachstum der kumulierten Bilanzsumme – im Modell wurden 2,5 Prozent unterstellt – zum Erhalt der heutigen Eigenkapitalquote von 5,9 Prozent insgesamt 154 Milliarden Euro Eigenkapital neu gebildet werden. Zum anderen rechnet Bain damit, dass aufgrund der SREP-Prüfung und der Einführung der Leverage Ratio nach Basel III die durchschnittliche Eigenkapitalquote von 5,9 auf 7,0 Prozent steigen wird – allein dafür müssen noch einmal rund 108 Milliarden Euro Eigenkapital gebildet und mit den Eigenkapitalkosten verzinst werden. Insgesamt vergrößert dieses

zusätzliche Eigenkapital die Ergebnislücke bis 2025 um 17 Milliarden Euro pro Jahr.

### **Kostensenkung: Nettoentlastung um sechs Milliarden Euro**

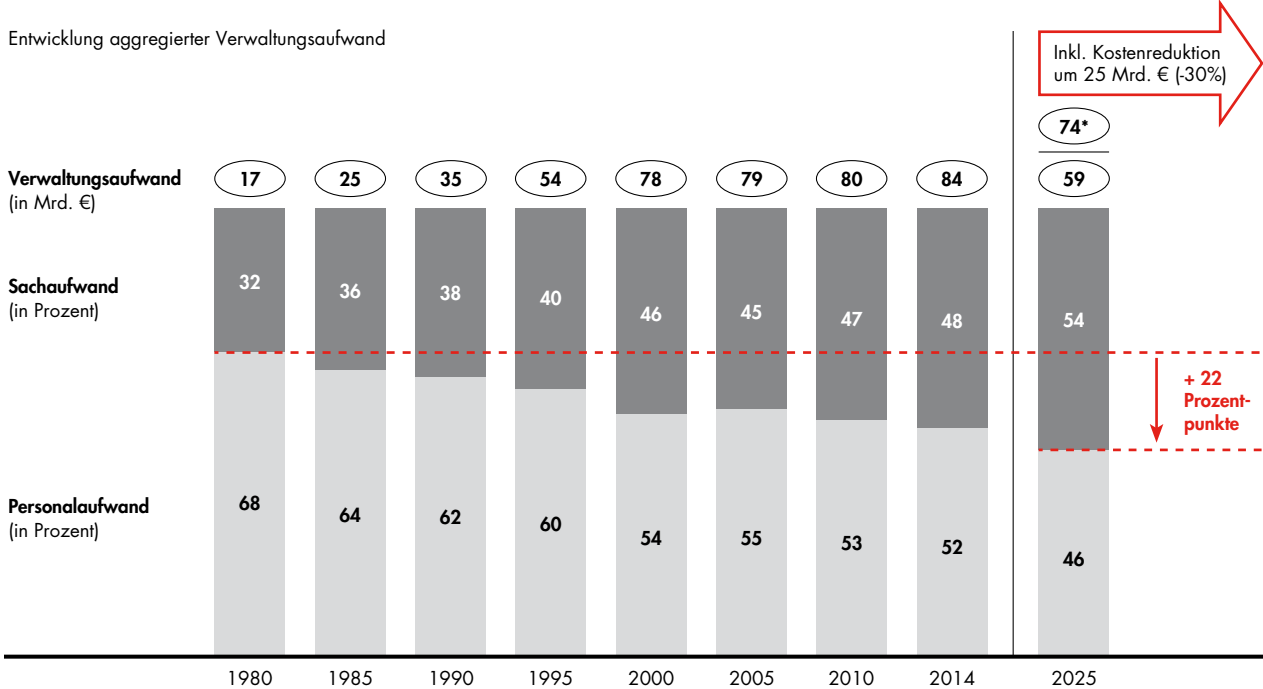
Strukturelle Kostensenkung (15 Milliarden Euro): Nahezu alle Banken haben bereits in der Vergangenheit intensiv um Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen gerungen. Im Ergebnis schlägt 2014 dennoch ein neuer Kostenauftrieb zu Buche. Daher muss künftig in völlig neuen Dimensionen gedacht werden. Dabei kann die vom Regulator verlangte Transparenz und Neuausrichtung der Geschäftsmodelle einen wertvollen Katalysator darstellen.

Bain hat errechnet, dass die deutschen Banken brutto insgesamt rund 25 Milliarden Euro an Kosten einsparen könnten. Diese Summe, die sich aus 17 Milliarden an Personalaufwand und acht Milliarden an Sachaufwand zusammensetzt, versteht sich als praktisch erreichbarer Maximalwert und entspricht einer Reduktion der derzeitigen Kostenbasis von knapp 84 Milliarden Euro um 30 Prozent. Sie würde die Ergebnislücke nach Steuern um 15 Milliarden Euro verkleinern. Die Cost-Income-Ratio im Gesamtmarkt würde damit ceteris paribus knapp unter 50 Prozent fallen.

Steigende Faktorkosten (-9 Milliarden Euro): Ein Teil der Einsparungen, die über die kommenden zehn Jahre realisiert werden müssen, geht allerdings durch den Kostenauftrieb durch Inflation wieder verloren. Gerade wegen dieses Anstiegs der Faktorkosten, der in der Simulation mit 1,5 Prozent unterstellt wurde, ist ein radikaler Einschnitt in die Kostenstrukturen unausweichlich (siehe Info-Kasten „Sieben Kostenhebel für Banken“ ab Seite 25).

In der Analyse der Kostensenkungspotenziale wurden die Kostenpositionen der Kreditinstitute detailliert entlang der Wertschöpfungskette auf die Blöcke Vertriebs-, Produktions- und Steuerungsbank heruntergebrochen, nach Kostenarten klassifiziert und auf Einsparpotenziale sowie gegenläufige Effekte untersucht. Gleichzeitig wurde auf Basis der historischen Kostenentwicklung eine Prognose für die Fortschreibung der Zusammen-

Abbildung 11: Anteil des Sachaufwands am Verwaltungsaufwand nimmt seit 1980 zu



\* Um Inflation bereinigt  
 Quellen: Deutsche Bundesbank, Bain-Analyse

setzung der Kostenposition für die kommenden zehn Jahre erstellt.

Der langfristige Trend zur Substitution von Personal- durch Sachaufwand wird weiter anhalten.

Demnach wird der langfristige Trend zur Substitution von Personal- durch Sachaufwand weiter anhalten. 1980 betrug der Sachkostenanteil 32 Prozent der Kostenposition. Bis 2000 nahm er auf 46 Prozent zu. Bleibt der Trend bestehen, wird der Sachkostenanteil 2025 bei etwa 54 Prozent liegen. Dies ist vor allem auf die fortschreitende Automatisierung und Digitalisierung von Geschäftsprozessen, den Einsatz von Big Data und eine teilweise Auslagerung der Wertschöpfungskette zurückzuführen.

Personalkosten sind damit der mit Abstand größte Hebel zur Kostensenkung. Der Arbeitsplatzabbau wird dabei allerdings weniger durch Entlassungen als vielmehr unter Ausnutzung von natürlicher Mitarbeiterfluktuation, Altersteilzeit und Vorruhestandsregelungen vorstattengehen und durch die Altersstruktur zahlreicher Institute begünstigt werden, in denen eine große Anzahl Mitarbeiter der geburtenstarken Jahrgänge tätig ist. Insgesamt geht Bain davon aus, dass es zu einem Abbau von 125.000 Arbeitsplätzen im Bankensektor kommen wird. Bis zu 115.000 zusätzliche Arbeitsplätze können bis 2025 an Dienstleister und Servicegesellschaften ausgelagert werden. Diese zählen zu den Profiteuren des rigorosen Sparzwangs (Abb. 11).





## Sieben Kostenhebel für Banken

Eine Kostenreduktion von weiteren 25 Milliarden Euro bedeutet für die Banken nichts anderes als einen Paradigmenwechsel. Herkömmliche Sparprogramme kommen hier an ihre Grenzen. Stattdessen muss die Zielkostenstruktur der jeweiligen Kreditinstitute ausgehend von der Neuausrichtung ihres Geschäftsmodells neu gedacht werden. Zusätzlich zu der einmaligen schmerzhaften Anstrengung für das Hineinwachsen in die Zielkostenstruktur gilt es, in der Organisation eine nachhaltige Kostenkultur zu etablieren. Dies ist Voraussetzung für eine fortlaufende Effizienzverbesserung und muss – beginnend beim Top-Management – auf allen Ebenen der Organisation eingefordert werden. Die Einrichtung eines zentralen Kostenmanagementteams kann hier unterstützend wirken.

Für die Abschätzung der maximal realisierbaren Kostenreduktion im Gesamtmarkt hat Bain insgesamt sieben Hebel untersucht, die Ersparnisse in Höhe von 25 Milliarden Euro erbringen werden. Die größten Beiträge sind dazu aus der Anpassung des Geschäftsportfolios, der Automatisierung und Digitalisierung sowie der Reduktion der organisatorischen Komplexität zu erwarten. Weitere Einsparungen stammen aus der Reduktion der Wertschöpfungstiefe, bei der Einsparungen im Personalaufwand teils durch gegenläufige Effekte im Sachaufwand kompensiert werden, der Modernisierung der IT, der Reduktion von Sachaufwendungen und das Fortschreiten der Konsolidierung (Abb. 12).

### 1. Anpassung des Geschäftsportfolios (7 Milliarden Euro)

Nur der Abschied von bisherigen Geschäftsfeldern, Kundensegmenten, Produkten, Kanälen, Geographien und Aktivitäten sowie die Konzentration auf die Bereiche, in denen die jeweiligen Häuser einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil besitzen, schafft die Voraussetzung für strukturelle Einschnitte in die Kostenstrukturen. Dabei können vom Regulator forcierte Überlegungen durchaus als Katalysator für überfällige Veränderungen genutzt werden.

So haben sich globale Institute wie die HSBC, UBS oder RBS schon aus einzelnen Ländern zurückgezogen oder komplette Geschäftsbereiche eingestellt. Auch deutsche

Banken haben entsprechende Maßnahmen angekündigt oder bereits vollzogen. Dabei werden Geschäftsfelder wie das Kapitalmarktgeschäft, Asset Management oder Privatkundengeschäft entweder eigenständig ihre künftige Profitabilität unter Beweis stellen oder fürchten müssen, eingestellt zu werden. Dabei hängt die künftige Ergebnissituation stark von den Regulatoren ab, die bestimmte Geschäftsfelder mit hohen Eigenkapitalanforderungen belegen. Ein Beispiel dafür liefert die aktuelle Diskussion um den Rohstoffhandel von Banken.

Für die Öffentlichkeit wird der Wandel des Geschäftsmodells vor allem in den sich wandelnden Kanalstrategien der Privatkundenbanken als Reaktion auf die zunehmende Digitalisierung des Bankgeschäfts deutlich: Bain schätzt, dass dem Wandel knapp 11.000 Filialen zum Opfer fallen werden, da sich der Kontakt zur Hausbank zunehmend auf Online- beziehungsweise mobile Kanäle verlagert. Der aus der Anpassung der Geschäftsportfolios entstehende Einspareffekt beläuft sich insgesamt auf sieben Milliarden Euro und setzt sich aus fünf Milliarden Personal- sowie zwei Milliarden Euro Sachkosten zusammen.

### 2. Automatisierung und Digitalisierung (3,5 Milliarden Euro)

Durch Automatisierung konnten bereits in den vergangenen Jahrzehnten die Personalproduktivität verbessert, die Prozessgeschwindigkeit erhöht und die Prozessqualität vereinheitlicht werden. Die Effekte der Digitalisierung werden aber noch deutlich radikaler sein. Eine konsequente Standardisierung wesentlicher Prozesse bei gleichzeitiger Erhöhung der Dunkelverarbeitungsquote („Straight-through-processing“) wird die Organisationseffizienz nochmal deutlich verbessern. Eine durchgehende Betrachtung der Prozessstrecken – angefangen bei der Kundenschnittstelle bis über Abwicklungsaktivitäten, die Gestaltung des „Data Warehouse“ und Tätigkeiten im Meldewesen – ist dafür ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Der intelligente Ausbau des Omnikanal-Angebots wird die Banken entlasten – etwa durch eine teilautomatisierte und zentralisierte Kundenberatung oder dadurch, dass der Kunde selbst digitale Kreditakten vervollständigt, ohne

## Deutschlands Banken 2015: Die 25-Milliarden-Ergebnislücke

Arbeitskraft der Bank zu beanspruchen. Die Schätzung für die durch diese Hebel entstehenden Kostenpotenziale beläuft sich auf rund dreieinhalb Milliarden Euro – rund zweieinhalb Milliarden Euro Personalaufwand und eine Milliarde Euro Sachaufwand.

Nicht zuletzt dient die weitere Automatisierung und Digitalisierung allerdings auch einem weiteren Zweck: Die Bedrohung durch digitale Angreifer in Grenzen zu halten.

### 3. Reduktion der organisatorischen Komplexität (4 Milliarden Euro)

Die Entwicklung einer neuen Organisationslogik ist eines der wesentlichen Elemente bei der Erneuerung der Banken. Dabei sollten durch die Regulierung notwendige Umstrukturierungen zu einer klareren Sortierung der (juristischen) Einheiten genutzt werden. Sie bieten außerdem einen Anlass, die Organisation „auf der grünen Wiese“ neu zu denken und Bereichen klare Rollen und Schnittstellen zuzuweisen. Dies beinhaltet die Verzahnung zwischen Zentrale und Ländern beziehungsweise Regionen, die richtige Aufstellung zur Abdeckung der Produkt- und Marktbereiche sowie die Neudefinition von Schnittstellen.

Eine schlankere Organisation kann schnellere und bessere Entscheidungen treffen – und das zu verringerten Kosten. Die möglichen Einsparungen von rund vier Milliarden Euro stammen dabei zu 75 Prozent aus dem Personalaufwand und zu 25 Prozent aus dem Sachaufwand. Vier Aspekte spielen dabei eine besondere Rolle:

- Mit einer Verschlankeung der Organisationsstruktur können Prozesse beschleunigt und die Anzahl an Führungspositionen verringert werden. Dies geht zwangsläufig mit einer Erweiterung der Führungsspannen und meist mit einer Verschmelzung von Rollen und Teams einher. In einer schlanken Organisation bilden „Stellvertreter“ keine Hierarchieebene. Wo die Organisation bisher auf spezifische Personen oder Situationen zugeschnitten war, muss eine strategiadäquate Neuausrichtung basierend auf klaren Organisationsgrundsätzen erfolgen. Die ohnehin zu überarbeitende Titularstruktur kann diesen anspruchsvollen Veränderungsprozess, in dem

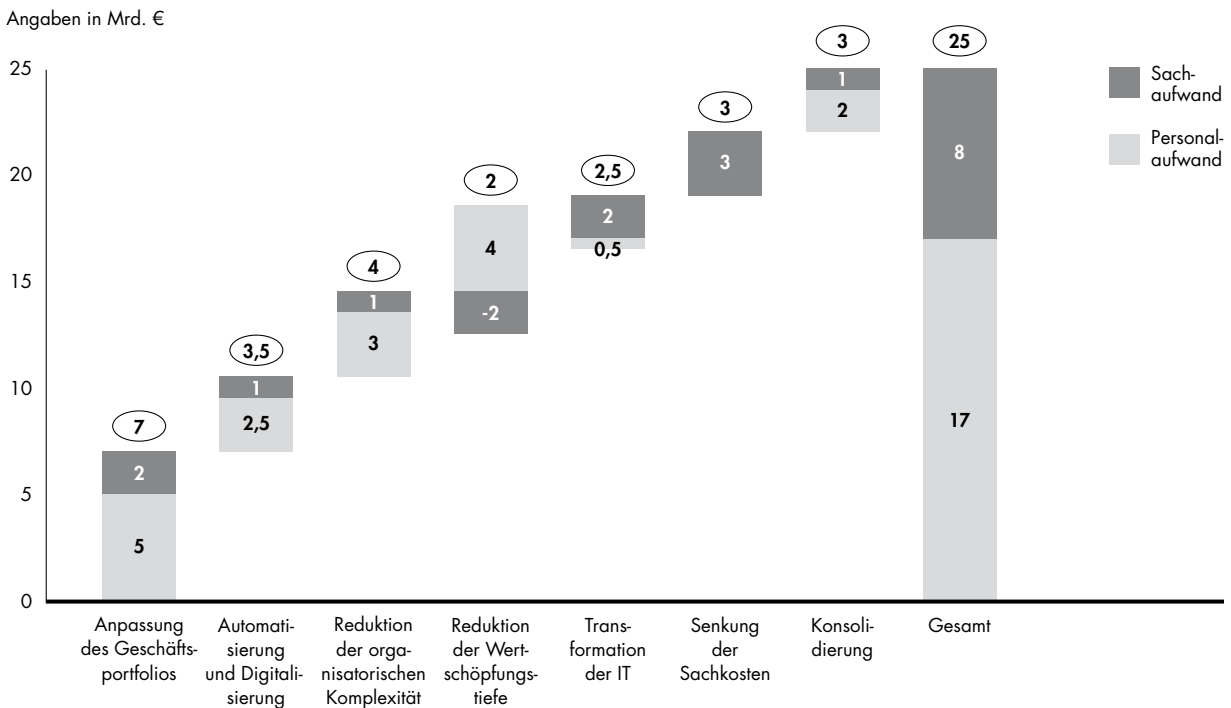
auch Vertretungsregeln neu definiert werden müssen, unterstützen.

- Eine Steigerung der funktionalen Effizienz umfasst die Zentralisierung oder Zusammenlegung von Doppelfunktionen – auch in Shared-Service-Centern – sowie den Abbau dezentraler Zuständigkeiten, sprich: Schattenfunktionen, wie sie häufig für Controlling, Regulatorik, HR, IT oder Business Development existieren. Eine weitere interne Optimierung kann durch Leistungsverzichte oder Service Level Agreements erreicht werden.
- Die Reduktion von Steuerungskomplexität umfasst zum einen die Abschaffung und Entschlackung von Gremien und Arbeitskreisen sowie die Straffung von Entscheidungsstrukturen. Damit soll eine Sozialisierung und daraus oft resultierende Delegation von Entscheidungen an das Top-Management, dessen Zeit eine der kostbarsten Ressourcen jedes Unternehmens ist, verhindert werden. Dies erfordert eindeutige Regeln für formelle Abstimmungen wie eine Begrenzung des Teilnehmerkreises, klare Entscheidungskompetenzen, Frequenz, Agenda, Dauer, Ergebnisdokumentation und Nachhalten von Entscheidungen. In komplexen Organisationen sind Entscheidungen oft an zahlreiche Unterschriften gebunden und benötigen viel Zeit. Deshalb ist es häufig zielführend, auch die Entscheidungsrechte zu untersuchen und gegebenenfalls zu vereinfachen. Parallel dazu muss für eine Reduktion von Steuerungskomplexität auch die Beurteilungs- und Vergütungssystematik auf den Prüfstand gestellt werden, um sicherzustellen, dass Unternehmens- und Individualziele optimal verzahnt sind.
- Integrierte Personalplanung: Sie dient der Festlegung einer Personalzielstruktur einschließlich der Gehaltsbandbreiten, Rollen- und Funktionsprofile und Entwicklungspfade. Dazu ist auch die Einführung einer strategisch vorausschauenden Personalplanung der Kostensenkung förderlich. Diese sorgt mit gezielter Nachfolge- und Zukunftsplanung sowie langfristiger Mitarbeiter- und Kompetenzentwicklung für eine stets dem Bedarf angepasste Personaldecke. Kurzfristige Neueinstellungen, die zumeist teuer und riskant sind, werden weitgehend vermieden.

### 4. Reduktion der Wertschöpfungstiefe (2 Milliarden Euro)

Die Auslagerung von immer mehr Tätigkeiten an externe Dienstleister ist auch im Bankgewerbe zur Normalität geworden. 2013 stellte die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht

Abbildung 12: Effizienzhebel ermöglichen Reduktion des Verwaltungsaufwands um 25 Milliarden Euro



Quelle: Bain-Analyse

(BaFin) fest, dass die größeren Institute Auslagerungsquoten zwischen 8 und 46 Prozent haben. Und noch immer gibt es in beinahe jeder größeren Bank zahlreiche Tätigkeiten, die spezialisierte Dienstleister sowohl besser als auch günstiger erledigen könnten. So schätzt Bain, dass die Optimierung der Wertschöpfungstiefe unter optimaler Ausnutzung von Skaleneffekten Einsparungen im Personalaufwand von bis zu vier Milliarden Euro erbringen kann. Dem stehen zwar erhöhte Sachaufwendungen von knapp zwei Milliarden Euro entgegen, in Summe kann aber eine Kostenersparnis von gut zwei Milliarden Euro realisiert werden.

- Outsourcing: Zur Auslagerung eignen sich viele Funktionen einer Bank. Maßgeblich für eine Make-or-Buy-Entscheidung ist, wer der „Best Owner“ für diese Funktion ist und wo Skalenvorteile erreicht werden können. Gut geeignet für Outsourcing sind zum Beispiel Abwicklungsfunktionen wie Kreditkartenprocessing, Bestandsbearbeitung, Wertpapier-

abwicklung, Zahlungsverkehr, Fondsadministration, Fondsdepots, Hypotheken oder bankfachliche Verwaltung. Ebenfalls infrage kommen Zentralfunktionen wie Personalabrechnung oder Facility Management. Dabei gilt es stets, mögliche Nachteile aus einer möglicherweise erhöhten Mehrwertsteuerbelastung sowie die Anforderungen der MaRisk im Auge zu behalten

- Off- und Nearshoring: Bei der Verlagerung von (Teil-)Aktivitäten in Nachbarländer oder Niedriglohnregionen können zahlreiche Kostenvorteile entstehen. Eckpunkte für eine Nearshoring-Entscheidung sind die Höhe der Grundgehälter und Sondervergütungen, die Ausgestaltung der nationalen Arbeitsrechts- und Arbeitszeitregelungen sowie Effizienzvorteile durch Bündelung und Standardisierung. Für das internationale Offshoring eignen sich vor allem komplette Teilaktivitäten wie Entwicklungstätigkeiten in der IT, sofern eine kritische Masse gegeben ist

- Kooperationen: Mehr und mehr schließen sich eigentlich konkurrierende Banken auch zusammen, um gemeinsam eine Teilaktivität besser und günstiger erbringen zu können. Ein aktuelles Beispiel ist die Onlinezahlungsplattform Paydirekt, die Ende 2015 ihre Tätigkeit aufnehmen soll. Auch in den USA lassen sich entsprechende Entwicklungen beobachten. Jüngst investierten JPMorgan, Goldman Sachs und Morgan Stanley unter dem Namen Securities Product Reference Data (SPReD) in eine gemeinsame Plattform zur Sammlung und Verarbeitung von Kundendaten, die 2016 in Betrieb gehen soll.

#### **5. Transformation der IT (2,5 Milliarden Euro)**

Obwohl Bain prognostiziert, dass der Anteil digitaler Transaktionen bei Banken bis 2020 auf bis zu 95 Prozent steigen wird, kämpfen viele Häuser auch heute noch mit Altlasten. Nicht nur das: Für viele Kreditinstitute stellt die IT im Spannungsfeld zwischen Kunden, die ein digitales und vollintegriertes Kundenerlebnis auf dem neuesten Stand der Technik erwarten, Regulatoren, die die Anforderungen auch an die IT in neue Höhen geschraubt haben, und technologischer Entwicklung, beispielsweise bei Programmiersprachen und -standards, mittlerweile eine der größten Baustellen dar. Die oft veralteten, hochfragmentierten und von einer Vielzahl an individuellen Datenverarbeitungen durchzogenen Kernbanksysteme sind in Kombination beispielsweise mit buchhalterischen Systemen und Risikosystemen ein großes Problem des deutschen Bankensektors und gleichzeitig ein Schlüssel zum Angehen struktureller Kostensenkungen. Dass zur Lösung dieser Herausforderung ein neues Front-end nicht ausreicht, sondern stattdessen hohe Investitionen erforderlich sind, liegt auf der Hand.

Das langfristige Einsparpotenzial, das durch leistungsfähige und anwenderorientierte Systemlandschaften entsteht, wird auf zweieinhalb Milliarden Euro geschätzt, wovon eine halbe Milliarde Euro auf den Personalaufwand und zwei Milliarden Euro auf den Sachaufwand entfallen. Für die Erneuerung der IT im laufenden Betrieb hat Bain das aus neun Bausteinen bestehende Triple-A-Modell entwickelt, das Aspekte wie strategische Prioritäten und deren Übersetzung in IT-Prioritäten, die Definition eines Innovationsmodells, agile Weiterentwicklung, Nachfragemanagement und Eigenfinanzierung umfasst.

#### **6. Senkung der Sachkosten (3 Milliarden Euro)**

Trotz aller Anstrengungen der vergangenen Jahre bestehen auch im Sachaufwand noch Einsparpotenziale, die von Bain auf drei Milliarden Euro geschätzt werden. Ein konsequentes Durchforsten der Kostenarten bildet dabei den ersten Schritt. Hier müssen ohne Denkverbote alle Hebel – angefangen bei der Optimierung der Flächenproduktivität in Filialen und Zentrale, der Verlagerung von kundenfernen Aktivitäten aus teuren Innenstadtlagen bis hin zur Konsolidierung von Lieferanten und der Neuverhandlung von Rahmenverträgen – bewertet werden. Im zweiten Schritt gilt es über die Institutebene hinaus zu denken und innovative Ansätze beispielsweise zur Verstärkung von Einkaufskooperationen oder „shared economy“ auch mit Wettbewerbern zu prüfen.

#### **7. Konsolidierung (3 Milliarden Euro)**

Wie im ersten Kapitel dargelegt wurde, schreitet die Konsolidierung im deutschen Bankenmarkt voran. Setzt sie sich in unverminderter Geschwindigkeit fort, werden im deutschen Markt bis zum Jahr 2025 rund 550 Häuser nicht mehr selbstständig am Markt aktiv sein. Nur noch gut 1.200 Kreditinstitute wären aktiv – immer noch deutlich mehr als in den europäischen Nachbarländern.

Eine Konsolidierung von Banken mit passendem geschäftspolitischen und geografischen Profil setzt Synergien frei, die noch nicht Teil der voranstehenden sechs Hebel sind. Sie entstehen unter anderem durch die Zusammenlegungen von Filialnetzen, der effizienteren Nutzung von Plattformen und den Zusammenschluss von Produktions- oder Steuerungseinheiten. Die daraus entstehenden Kosteneinsparungen werden von Bain in Summe auf drei Milliarden Euro geschätzt, die sich aus knapp zwei Milliarden Euro Personalaufwand und einer Milliarde Euro Sachaufwand zusammensetzen.

**Fazit: Auch 2025 werden 13 Milliarden Euro fehlen**

Insbesondere die Kostensenkungen werden zu massiven strukturellen Änderungen im deutschen Bankwesen führen. Dies ist jedoch der einzige Weg, um die durchschnittliche Eigenkapitalrendite im hiesigen Bankensektor von heute 2,1 auf 4,9 Prozent im Jahr 2025 zu steigern. Trotz dieser Anstrengungen verbleibt in der Simulation, in der gesamtwirtschaftliche Turbulenzen im Basisszenario ausgeschlossen werden, noch immer eine Ergebnislücke von 13 Milliarden Euro. Außerdem müssen sich die Anteilseigner darauf einstellen, dass ihre Ausschüttungen bis dahin spärlich ausfallen. Ein guter Teil der erzielten Gewinne wird für die Stärkung der Eigenkapitalbasis eingesetzt werden müssen.

Ein Gegenzenario für die oben beschriebene Entwicklung wäre eine schnellere Rückkehr in ein normales Zinsumfeld als von Bain im Basis-Szenario unterstellt. Dies würde den Banken eine sukzessive Rückkehr zu gesunden Zinsspannen ermöglichen. Ein weiteres Ge-

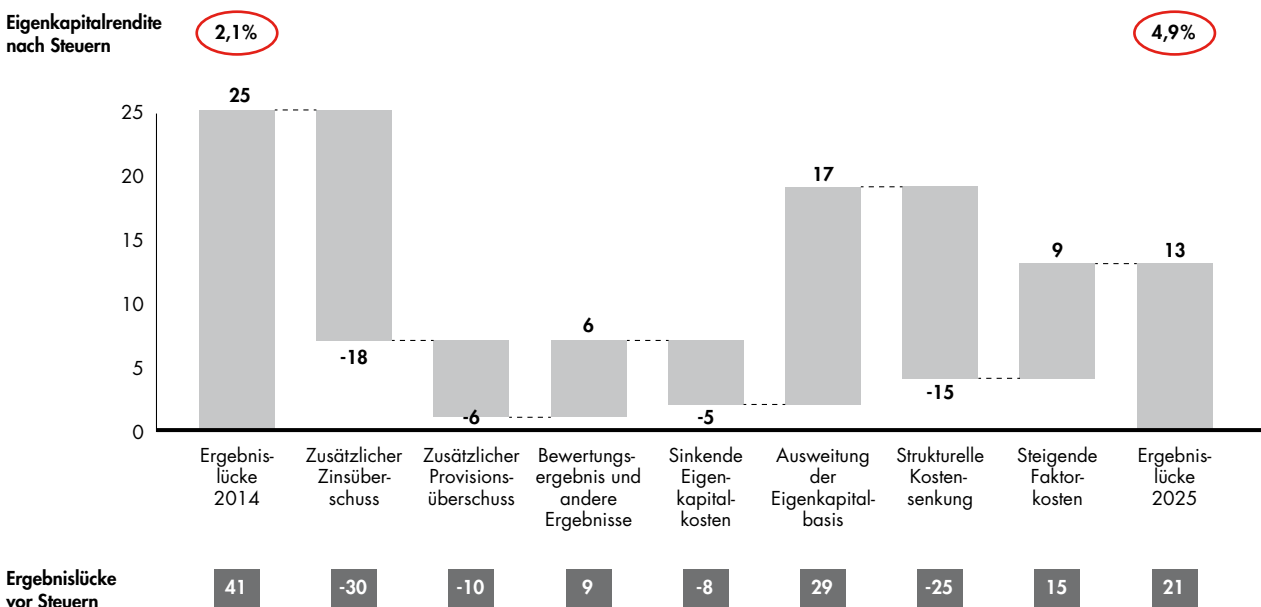
Ein guter Teil der erzielten Gewinne wird für die Stärkung der Eigenkapitalbasis eingesetzt werden müssen.

genszenario könnte darin bestehen, dass sich die Banken neue Ertragsquellen, beispielsweise im Ausland oder durch das Eingehen höherer Risiken, erschließen. Beides erscheint jedoch zum gegenwärtigen Zeitpunkt unwahrscheinlich. Auch weitergehende Kostensenkungen als diejenigen, die im vorhergehenden Kapitel errechnet worden sind, dürften unrealistisch sein.

Bedeutet dies, dass Investoren sich dauerhaft mit niedrigeren Renditen aus dem Bankgeschäft in Deutschland zufrieden geben müssen und werden? In jedem Fall bedeutet die Szenariorechnung bis ins Jahr 2025, dass

*Abbildung 13:* Selbst massive Einschnitte auf der Kostenseite können die Ergebnislücke nicht schließen

Überleitung Ergebnislücke 2014 zu Ergebnislücke 2025 (in Mrd. €)



Quelle: Bain-Analyse

---

## Deutschlands Banken 2015: Die 25-Milliarden-Ergebnislücke

die Bankenprofitabilität in der neuen Normalität strukturell unter Druck bleibt und die Renditeziele entsprechend realistisch formuliert werden müssen. Allerdings ist kaum vorstellbar, dass eine Eigenkapitalrendite unter Kapitalkosten dauerhaft von Anteilseignern akzeptiert wird. Das Arbeiten an nachhaltig profitablen Geschäftsmodellen muss weitergehen.

Gleichzeitig lenkt dies auch das Augenmerk darauf, dass ein schwieriges Marktumfeld, die umfassenden regulatorischen Eingriffe und die Bestrafung von Risikopraxis den Banken das Wirtschaften mehr und mehr erschweren. Ein nachhaltiges Geschäftsmodell verlangt auskömmliche Renditen. Die künftige Entwicklung der regulatorischen Anforderungen verlangt daher Augenmaß, auch um ein weiteres Abwandern von Geschäftsaktivitäten in den Schattenbankensektor zu verhindern. Der volkswirtschaftliche Schaden könnte sonst immens sein (Abb. 13).

### **Verdrängungswettbewerb steht bevor – weitere Konsolidierungswelle unausweichlich**

Bain geht daher von einem harten Verdrängungswettbewerb für den Bankensektor in Deutschland in den nächsten zehn Jahren aus. Dieser wird zunehmend auch grenzüberschreitend auf europäischer Ebene stattfinden. Die Folge wird eine noch deutlich stärkere Konsolidierung der Bankenlandschaft sein, die jedoch klare Kostensynergien ermöglicht. Federführend wird diese Konsolidierung voraussichtlich von den Instituten gesteuert werden, deren Profitabilität bereits heute im oberen Bereich ihres Geschäftsmodells liegt. Der Vergleich der Institutsgruppen zeigt, dass diese durchaus existieren.

---

### **Über die Studie**

Die Analyse der Entwicklungen im deutschen Bankenmarkt basiert auf Daten der Deutschen Bundesbank, der Europäischen Zentralbank sowie den Datenbanken von Bankscope und Hoppenstedt. Sie bilden die Basis für die detaillierte Analyse der Bilanz- und GuV-Strukturen von nahezu 1.800 Kreditinstituten in Deutschland. Für die Abschätzung von Einsparpotenzialen wurden zudem interne Benchmark- und Marktmodelle verwendet, die in einer Vielzahl von Transformations- und Kostensenkungsprojekten laufend weiterentwickelt werden. Die Prognose der künftigen Ergebnislücke ist das Resultat einer Szenarioanalyse, in die neben historischen Zeitreihen aktuelle Marktdaten von Bloomberg eingeflossen sind. Bei der Untersuchung von Konsolidierungstrends wurde auf Daten der nationalen Zentralbanken, der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich und der Weltbank zurückgegriffen. Darüber hinaus nutzt die Studie Ergebnisse umfassender Umfragen und Studien von Bain im Bankensektor aus jüngster Zeit.

# Über Bain & Company

## Wer wir sind

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Technologie, Organisation, Private Equity und 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 zufriedener 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](http://www.bain.de), [www.bain-company.ch](http://www.bain-company.ch)

Alle Bain-Studien finden Sie hier:



Google Play Store



iTunes Store

AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BENGALURU • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • 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 • ROME  
SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO • TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, D.C. • ZÜRICH