

Global Banking Practice

# Deutschlands Banken zurück im Spiel

*Das nächste Spiel ist immer das schwerste.*

Sepp Herberger, Fußball-Bundestrainer der deutschen Weltmeistermannschaft von 1954



# Inhalt

## Inhalt

<b>Einführung: Analyse vor Saisonbeginn</b>	<b>4</b>
<b>1. Deutscher Bankensektor heute: Droht die Relegation?</b>	<b>7</b>
<b>Banken in Deutschland sind grundsolide</b>	<b>7</b>
Hohe Stabilität	7
Sicherstellung der finanziellen Bedürfnisse	7
Relativ günstige Preise	9
<b>Ein schwieriges Umfeld verlangt Banken mehr ab</b>	<b>10</b>
„Overbanking“ und Fragmentierung	10
Rückläufige Erträge	11
Sinkender Marktanteil	11
Geringe Effizienz	13
Geringe Profitabilität	13
<b>Ist das Image angekratzt?</b>	<b>14</b>
Rückläufiger Wertschöpfungsbeitrag	14
Sinkende Marktkapitalisierung	14
Sinkende Attraktivität für junge Talente	15
<b>2. Zeit für einen neuen Spielplan</b>	<b>17</b>
<b>Gewinnproblematik erkennen und Ambitionen steigern</b>	<b>17</b>
Den 0-Prozent-ROE-Trend durchbrechen	17
Höhere Ambitionen führen zu nachhaltigem Wachstum	18
<b>Ertrags- und Kostenplan für 7 bis 8 Prozent ROE entwickeln</b>	<b>20</b>
<b>Auf zusätzliche Herausforderungen einstellen und ganzheitliche Prioritäten setzen</b>	<b>22</b>
Kunden in den Fokus nehmen – immer und überall	22
Die ESG-Herausforderung	24
Klare Prioritäten setzen	26

<b>3. Eine Erfolgsstrategie für 2030</b>	<b>29</b>
<b>Eine reaktionsschnellere Geschäftsstrategie entwickeln</b>	<b>30</b>
<b>Technologiegestütztes Customer Engagement ausbauen</b>	<b>31</b>
Kundenorientierung verinnerlichen	31
Das Potenzial von Daten und Analytics nutzen	32
Smart-Channel-Vertrieb einführen	33
<b>Neue Geschäftsfelder aufbauen</b>	<b>35</b>
Auf Innovationen und Digitalgeschäft setzen	35
Neue Preismodelle entwickeln	36
Kunden ins Ausland folgen	37
<b>Ein wirklich digitales Betriebsmodell erstellen</b>	<b>38</b>
Mehr Produktivität durch Digitalisierung erreichen	38
Skaleneffekte durch Konsolidierung und Kooperationen erzielen	39
Kapitalnutzung optimieren	39
Restrukturieren und Kultur erneuern	40
<b>Purpose: ESG als Kernaufgabe des Bankwesens etablieren</b>	<b>41</b>
<b>4. Die nächste Saison</b>	<b>45</b>
<b>Anmerkungen</b>	<b>46</b>
<b>Autoren und Kontakt</b>	<b>51</b>

# Einführung: Analyse vor Saisonbeginn

**Bei Fortbestehen derzeitiger Trends und ausbleibender Reaktion der Banken wird die Eigenkapitalrendite (ROE) deutscher Banken bis 2030 auf 0 Prozent fallen.**

Der deutsche Bankensektor spielt seit Generationen eine zentrale Rolle für die Wirtschaft des Landes. Banken vergeben Kredite, damit Unternehmen investieren und Familien Autos und Häuser kaufen können, sie gewährleisten einen sicheren Zahlungsverkehr – inzwischen nahezu in Echtzeit –, bieten Investitionsprodukte an und sind in Deutschland für viele immer noch hoch-angesehener Arbeitgeber.

Zwar haben Banken in der Covid-19-Pandemie dazu beigetragen, die Wirtschaft zu stabilisieren und wieder zum Laufen zu bringen, dennoch ist der Ruf der Branche bestenfalls durchwachsen. Seitdem neue, agile und gut finanzierte Wettbewerber auf den Markt gekommen sind, fragen viele, warum Kreditinstitute nicht stärker die Spielmacherrolle im deutschen Bankensektor einnehmen. Der Bankensektor erscheint im übergeordneten Spielplan der deutschen Wirtschaft an Bedeutung verloren zu haben.

Im Rahmen dieser Studie waren wir mit vielen Entscheidungen aus dem Bankensektor im Austausch.<sup>1</sup> Viele vertrauen auf die Widerstandsfähigkeit des Bankensystems; sie gehen fest davon aus, dass es den Instituten gelingen wird, die neuen Erwartungen auf dem hart umkämpften Markt zu erfüllen. Dabei

verweisen sie auf Sektoren wie Energie und Telekommunikation, denen es mit einer ausgewogenen Mischung aus Widerstandsfähigkeit und Erneuerung gelungen ist, ähnlich große Herausforderungen zu meistern. Andere glauben hingegen, dem Sektor stehe ein tiefgreifender Umbruch bevor; sie prognostizieren, dass die Banken in Deutschland wirtschaftlich und gesellschaftlich eine immer kleinere Rolle spielen werden und dass ihnen ein ähnliches Schicksal blüht wie den träge gewordenen Altstars in anderen Branchen.

Die überwältigende Mehrheit der Branchenentscheider, mit denen wir im Austausch stehen, sehen die Schwierigkeiten, mit denen Banken konfrontiert sind; die meisten halten eine grundlegende Transformation des Sektors für erforderlich. Dennoch gehen die Meinungen über die Notwendigkeit und die Erfolgswahrscheinlichkeit einer möglichen Transformation weit auseinander.

Angesichts dieser Aussichten schlagen wir einen Spielplan für einen leistungsstärkeren und gesünderen Bankensektor vor. Dabei haben wir fünf zentrale Botschaften:

1. Banken bleiben das Herzstück der deutschen Wirtschaft: Sie stellen wichtige Finanzdienstleistungen bereit, steuern Risiken und helfen, die Wirtschaft durch die Pandemie zu bringen.
  - Die Aussichten sind für etablierte Banken allerdings nicht gut: Ohne Gegenmaßnahmen seitens der Banken würden sie mit anhaltenden Marktanteilsverlusten und einem sinkenden Betriebsergebnis\* konfrontiert sein und der ROE würde bis 2030 auf einem 0-Prozent-Kurs liegen. Falls die Banken alternativ die aktuellen Initiativen in den Bereichen Digitalisierung und Kundenorientierung weiterverfolgen und verstärken, könnten sie bis 2030 einen akzeptableren ROE von 3 bis 4 Prozent erreichen.
2. Selbst falls sie eine Rendite von 3 bis 4 Prozent erreichen, verbleibt eine Lücke im Betriebsergebnis von 30 bis 40 Mrd. EUR, um Kapitalgeber zufriedenzustellen und erforderliche Investitionen in die Digitalisierung und die Beschleunigung der Umstellung in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance (Environment, Social, Governance – ESG) zu finanzieren.
3. Deutsche Banken können von anderen Unternehmen lernen – aus der Bankwirtschaft und darüber hinaus –, die sich erfolgreich transformiert haben, auch in regulierten, sich schnell verändernden Branchen.

4. Fünf Ansätze können das Betriebsergebnis steigern: 1. reaktionsschnellere Geschäftsstrategien; 2. technologiegestützte Kundenbindung; 3. neue (digitale) Geschäftsfelder; 4. echte digitale Betriebsmodelle und 5. ESG als zentrale Aufgabe des Bankwesens (Purpose).

In diesem Bericht beginnen wir mit einer faktenbasierten Analyse der Ausgangssituation sowie der langfristigen Trends im deutschen Bankensektor und diskutieren anschließend mögliche Zielsetzungen für Banken und ihre Stakeholder – inklusive Kunden, Konzernen und Beschäftigten. Wir schließen mit einer Diskussion der wesentlichen Ansätze für einen gesünderen und leistungsstärkeren Bankensektor.

Im Rahmen der Studie nutzen wir Erkenntnisse aus erfolgreichen Transformationen und interessanten Entwicklungen im schwedischen, chinesischen und japanischen Bankensektor sowie in anderen Branchen, darunter Energie, Medien und Telekommunikation. Unser Ziel ist es, eine klare, konstruktive und für manche vielleicht auch unangenehme Debatte zur Zukunft der Banken und des gesamten Bankensektors in Deutschland anzustoßen – über alle Geschäftsfelder hinweg, vom Retail und Private Banking über das Corporate und Investment Banking bis hin zu Asset Management und Zahlungsverkehr. Wir stützen uns bei unseren Analysen und Empfehlungen ausschließlich auf Primärforschung von McKinsey sowie einige Dutzend Interviews mit den Entscheidern der Branche und darüber hinaus.

Wir sind überzeugt, dass der deutsche Bankensektor eine positive Zukunft haben kann. Mit Anstrengung, Mut und Ehrgeiz können deutsche Banken ihre nationale und internationale Relevanz und ihr gesellschaftliches Ansehen zurückgewinnen.

Mit diesem Bericht möchten wir Denkanstöße geben für eine zukunftssichere Weiterentwicklung des deutschen Bankensektors sowie Orientierung für das Handeln von Branchenentscheidern.

# 2/3

der Branchenentscheider in Deutschland halten einen radikalen Wandel des Bankensektors für nötig

\* Entspricht hier und im Folgenden Betriebsergebnis vor Steuern

**DEUTSCHLAND**



# 1. Deutscher Bankensektor heute: Droht die Relegation?

*Wir haben uns soeben entschieden, den Verein nicht aufzulösen, obwohl wir unentschieden gespielt haben.*

Jürgen Klopp, Fußballspieler, Trainer und Champions-League-Gewinner 2019

Bankdienstleistungen sind relevant für alle Wirtschaftsbereiche und leisten einen wichtigen Beitrag zum Wirtschaftswachstum, je umfassender, umso mehr „Financial Depth“ wird geleistet. Diese Leistungen umfassen Finanzierungslösungen, Transaktionsdienstleistungen, Bargeldabwicklung und Geldanlageprodukte für Privatpersonen und Unternehmen. Financial Depth<sup>2</sup> korreliert eng mit dem allgemeinen Wirtschaftswachstum<sup>3</sup>, Deutschland rangiert hier in den oberen 20 Prozent aller Länder.

Insgesamt fließen jedes Jahr rund 10 Bill. EUR durch das deutsche Finanzintermediationssystem (Abbildung 1). Im Vergleich zu anderen Akteuren des deutschen Finanzsystems haben Banken einen hohen Finanzierungsanteil: Rund 65 Prozent der Vermögenswerte stehen in den Bilanzen der Banken<sup>4</sup>, während es im globalen Durchschnitt weniger als 50 Prozent sind<sup>5</sup>; umgekehrt sind die Kapitalmärkte hierzulande schwächer.

## **Banken in Deutschland sind grundsolide**

Der deutsche Bankensektor hat in mancherlei Hinsicht durchaus Grund, zufrieden zu sein: Er ist stabil und erfüllt seine Kernfunktionen, das heißt, er hat seine Risiken im Griff, erfüllt wichtige finanzielle Bedürfnisse und bietet dabei wettbewerbsfähige Preise.

### **Hohe Stabilität**

Deutsche Banken betreiben ein umsichtiges Risikomanagement. Nahezu alle Institute haben ihre Risiko- und Compliance-Fähigkeiten seit der Finanzkrise 2008/09 ausgebaut. Folglich liegt die Kapital-

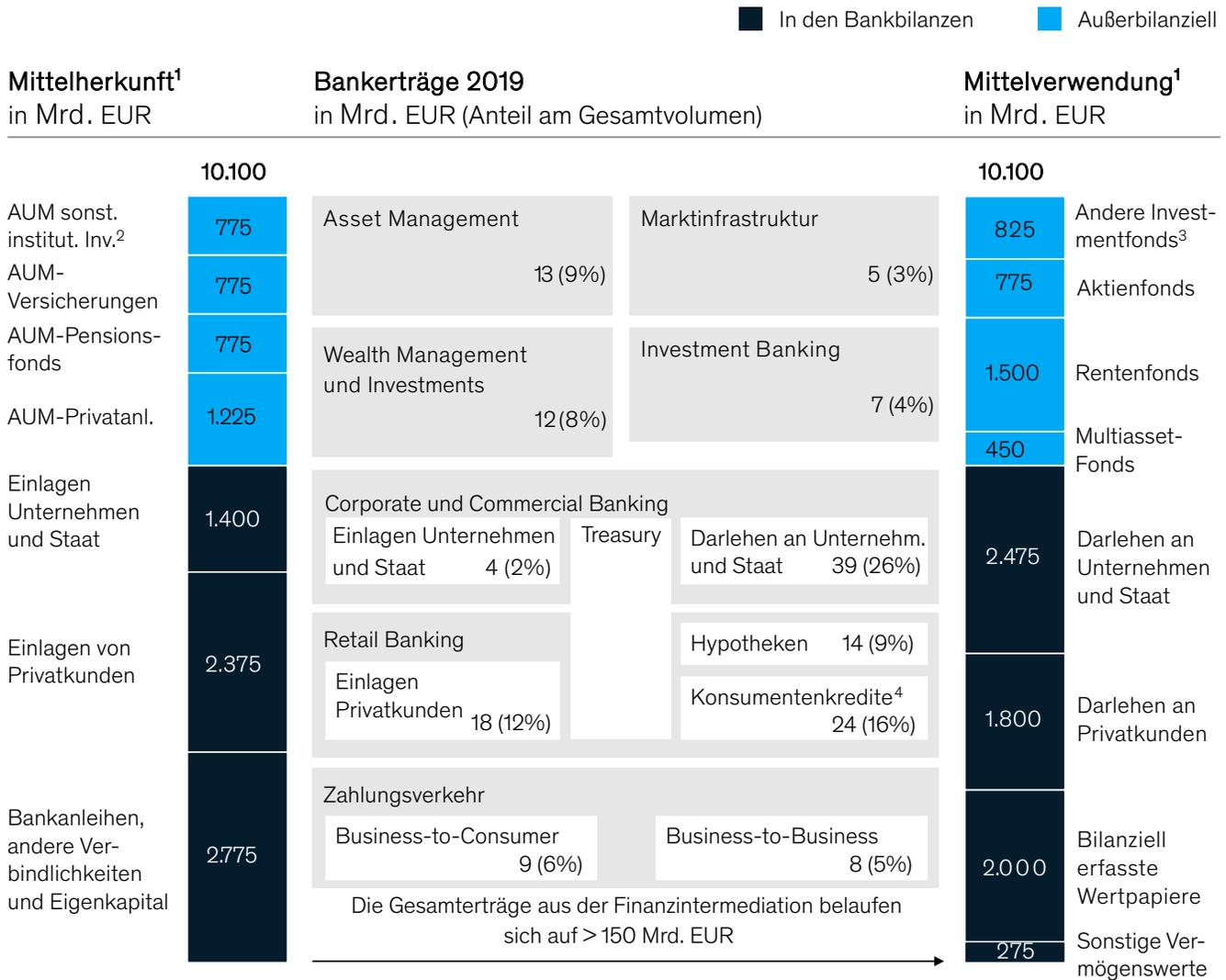
lisierung des Sektors mit einer „Common Equity Tier 1 (CET1)“-Quote von 15,6 Prozent leicht über dem europäischen Durchschnitt von 15,4 Prozent und die Risikovorsorge (Rückstellungen für Kreditausfälle) mit 0,9 Prozent der gesamten Kundenkredite deutlich unter dem europäischen Durchschnittswert von 2,1 Prozent. Das durchschnittliche Rating deutscher Banken liegt im Jahr 2021 bei A+, wobei 75 Prozent der Banken besser als A- bewertet werden, während das durchschnittliche Rating europäischer Banken bei A mit 25 Prozent unterhalb eines BBB-Ratings<sup>6</sup> liegt.

### **Sicherstellung der finanziellen Bedürfnisse**

Kredite für Firmenkunden belaufen sich in Deutschland jedes Jahr auf insgesamt rund 2,4 Bill. EUR; davon gehen rund 600 Mrd. EUR an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – ein Plus von mehr als 30 Prozent seit 2010 – und rund 650 Mrd. EUR fließen an große Unternehmen, was einem Plus von mehr als 40 Prozent seit 2010 entspricht. Die Wohnungsbaukredite an Privatkunden verzeichnen im selben Zeitraum ein Plus von rund 30 Prozent und betragen jetzt mehr als 1,1 Bill. EUR.<sup>7</sup> Die Deutschen verlassen sich auf ihre Banken: 99 Prozent aller Erwachsenen haben ein Bankkonto<sup>8</sup> und wohnen maximal fünf Kilometer vom nächsten Geldautomaten<sup>9</sup> entfernt, mehr als 50 Prozent der Deutschen betreiben private Altersvorsorge<sup>10</sup>. Der Bankensektor bietet ein breites Spektrum an Produkten und Leistungen, um die Vermittlung zwischen Kapitalangebot und -nachfrage zu gewährleisten (Abbildung 1).

Abbildung 1

## Das komplexe deutsche Finanzintermediationssystem erwirtschaftet jährlich > 150 Mrd. EUR



1. Außerbilanzielle Positionen ohne direkt gehaltene Wertpapiere von Privatanlegern, Entsprechung unter „Mittelverwendung“ der Einheitlichkeit wegen ebenfalls weggelassen; keine Ertragswirkung, weil Erträge aus Wertpapieren in CMIB enthalten

2. Inkl. Institutioneller Assets under Management (AUM), umfassen Stiftungen, Corporate Investments usw.

3. Inkl. Immobilienfonds, Rohstofffonds, Hedgefonds usw.

4. Inkl. Erträgen aus Krediten für wirtschaftlich selbständige Privatpersonen

Quelle: Deutsche Bundesbank; McKinsey Panorama – Banking Pools; McKinsey Performance Lens; McKinsey-Analyse

### Relativ günstige Preise

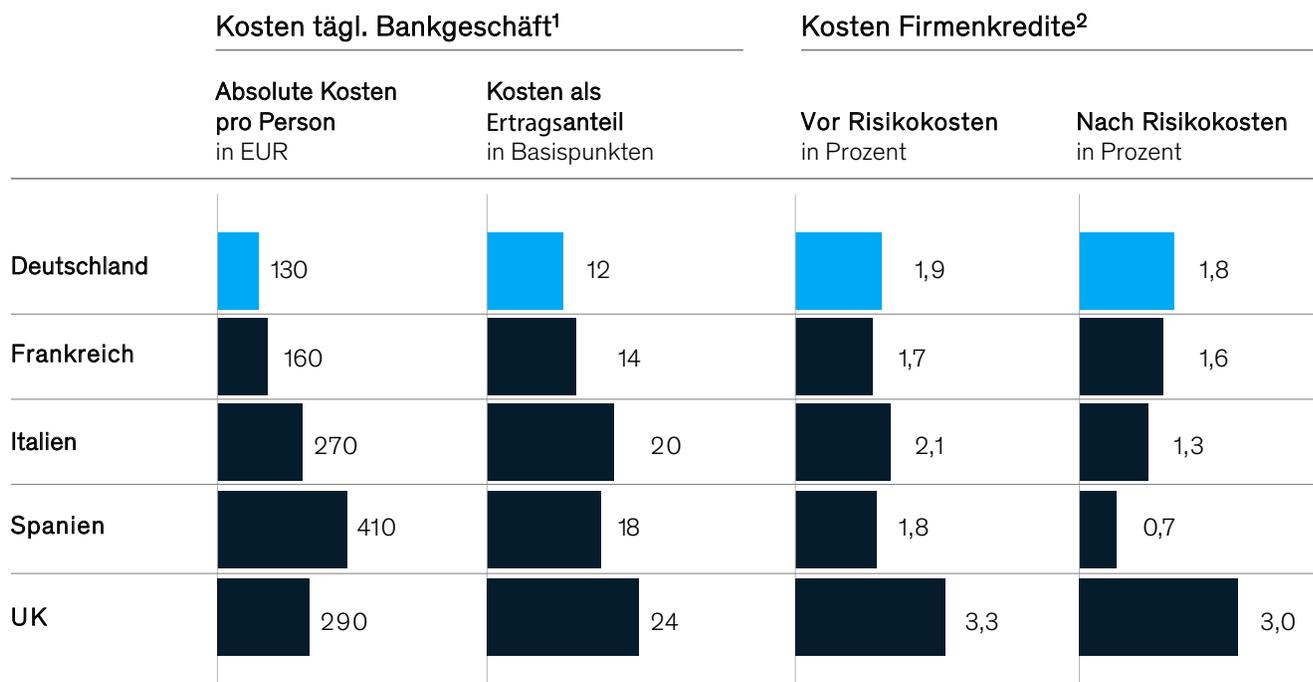
Im internationalen Vergleich bieten deutsche Banken Standardprodukte zu relativ niedrigen Preisen an. Dies gilt vor allem für tägliche Bankgeschäfte im Privat- und Firmenkundenbereich, während die Kreditkosten für Firmenkunden vor und nach Risikokosten ungefähr dem europäischen Durchschnitt entsprechen. Kontoführungsgebühren, Überziehungszinsen und die Gebühren für sämtliche Arten des Zahlungsverkehrs sowie das Online-Banking sind sowohl für Privat- als auch für Firmenkunden niedriger als in anderen großen europäischen Ländern – bei Privatkunden werden absolute Kosten und bei Firmenkunden die Kosten als Anteil des bereinigten Gesamtertrags erfasst (Abbildung 2). Die Gesamterträge liegen im deutschen Finanzintermediationssystem bei rund 150 Basispunkten (Abbildung 1), während der globale Durchschnitt bei rund 180 Basispunkten<sup>11</sup> liegt; dies

zeigt, dass der deutsche Bankenmarkt überaus kompetitiv ist. Insgesamt bedienen deutsche Banken mehr KMU mit Krediten als Banken in anderen europäischen Ländern. 2019 geben nur 5,7 Prozent der KMU den Zugang zu Finanzmitteln als ihr wichtigstes Anliegen an, verglichen mit 8,5 Prozent in Spanien, 7,6 Prozent in Frankreich und 10,4 Prozent in Italien.<sup>12</sup>

Diese Kennzahlen deuten darauf hin, dass der Sektor in einer relativ guten Verfassung ist. Und tatsächlich hat die Branche, unter anderem bedingt durch die Digitalisierung, auch die Folgen der Covid-19-Pandemie recht gut verkraftet. Mehr als 40 Prozent der Privatkunden interagieren regelmäßig digital mit ihren Banken. 79 Prozent der Privatkunden geben an, mit den digitalen Kanälen ihrer Banken mindestens zufrieden zu sein.<sup>13</sup>

Abbildung 2

## Die Kosten für alltägliche Bankgeschäfte sind im europäischen Vergleich niedrig



1. Umfasst Kontoführungsgebühren, Zinserträge, im Einzelfall anfallende Bankgebühren, Transaktionsgebühren (außer Karten) für Bargeld, Schecks, Überweisungen, Direktabbuchung, Girokonto, Auslandsgeschäft, Geldanweisungen, Überziehungen und Karten

2. Umfasst die reinen Kundenzinsen vor Refinanzierungskosten

Quelle: Eurostat; McKinsey Panorama – Global Banking Pools; McKinsey-Analyse

## Die Renaissance des schwedischen Bankensektors

Trotz einer schweren Bankenkrise in den 1990er Jahren und eines hohen Digitalisierungsgrads sind Schwedens Banken ein gutes Beispiel für Widerstandsfähigkeit. Dass sie gestärkt in die Zukunft blicken, liegt insbesondere an zwei Maßnahmen:

- 1. Digital-First-Ansatz bei jeder Kundeninteraktion, jedem Produkt und jedem Prozess.** 2020 nutzten rund 85 Prozent der schwedischen Bevölkerung digitale Kanäle für Bankgeschäfte und Dienstleistungen.<sup>14</sup> Die dafür erforderlichen Investitionen haben sich für Banken schnell amortisiert, da diese ihre Kosten erheblich senken konnten; so ist zum Beispiel die Anzahl der Filialen pro Einwohner in Schweden im Jahr 2020 um 58 Prozent geringer als in Deutschland.<sup>15</sup> Schwedens Banken erzielen Eigenkapitalrenditen von rund 15 Prozent – mit die höchsten weltweit,<sup>16</sup> was teilweise jedoch auch dem günstigen makroökonomischen Umfeld zu verdanken ist – und haben eine solide Kapitalbasis. Um diese Profitabilität nachhaltig zu sichern, umfasst die nächste Digitalisierungswelle schwedischer Banken eine KI-unterstützte Automatisierung der Mid- und Backoffice-Prozesse sowie den Schutz der Kundenkontakte vor digitalen Angriffen.
- 2. Konsequente Konsolidierung.** Vier führende Banken sind aus der Krise hervorgegangen. Alle erweiterten ihre Angebotspalette nach Zusammenschlüssen und schalteten in einen nachhaltigen Wachstumsmodus. So entwickelte sich zum Beispiel die Swedbank zu einer Universalgeschäftsbank. Die vier Marktführer können mit einem kombinierten Marktanteil von 65 bis 70 Prozent<sup>17</sup> und klaren Produkt- und Preisstrategien auch in einem Niedrigzinsumfeld gesunde Margen erwirtschaften.

Natürlich stellt dies eine vereinfachte Welt dar und spiegelt nicht die Komplexität des schwedischen Bankenmarkts wider: Beispielsweise investieren Banken auch in maßgeschneiderte Beratungsdienstleistungen, etwa für Firmenkunden und im Private Banking.

**Lektion:** Wer das Potenzial der Digitalisierung nutzt und durch Kooperationen und Konsolidierung Größeneffekte erzielt, kann seine Widerstandsfähigkeit erheblich verbessern.

### Ein schwieriges Umfeld verlangt Banken mehr ab

Doch die Faktoren, die den Erfolg der Banken in den letzten Jahren getrieben haben, verlieren erkennbar an Kraft. Fundamentale Umbrüche wie die technologische Disruption, die demografische Entwicklung sowie die Emissions- und Nachhaltigkeitsziele erfordern bis 2030 eine Transformation der deutschen Wirtschaft in allen Segmenten.<sup>18</sup> Das schließt die Bankenbranche ein. Lernen können deutsche Banken von alteingesessenen Akteuren anderer Branchen, etwa Energie, Medien und Telekommunikation, und von Banken in Schweden, China und Japan, die bereits Transformationen hinter sich haben. Das zeigen wir in den begleitenden Textkästen dieses Berichts. Sehen Sie hierzu vor allem auch den Textkasten „Die Renaissance des schwedischen Bankensektors“.

Mit einer erfolgreichen Transformation können deutsche Banken den Herausforderungen begegnen – Overbanking und Fragmentierung, rückläufigen Erträgen, einem sinkenden Marktanteil, geringer Effizienz und Profitabilität – und diese in Chancen verwandeln.

### „Overbanking“ und Fragmentierung

Obwohl die Zahl der Bankfilialen seit 2010 um rund 4,5 Prozent pro Jahr stetig zurückgeht, gibt es nach wie vor mehr als 24.000 Filialen und rund 68.000 Geldautomaten. Rein rechnerisch kommen dadurch in Deutschland auf 10.000 Personen 2,9 Filialen und 8,2 Geldautomaten; diese Dichte ist höher als in den meisten anderen europäischen Märkten. In Großbritannien sind es zum Beispiel 1,3 Filialen und 9,1 Geldautomaten pro 10.000 Personen, Schweden kommt für die gleiche Bevölkerungseinheit auf 1,2 Filialen und 2,6 Geldautomaten.<sup>19</sup> Covid-19 dürfte den Eindruck von Overbanking noch verstärken, da die Menschen in Zukunft weniger Bargeld, Geldautomaten und Filialen benötigen werden.

Der Sektor ist auch stark fragmentiert. Die fünf größten Banken in Deutschland kommen zusammen genommen gerade einmal auf einen Marktanteil von 31 Prozent der gesamten Bilanzsumme der Bankenbranche – wobei Sparkassen und Genossenschaftsbanken als eigenständige Institute gerechnet werden. Der europäische Durchschnitt liegt hier bei 50 Prozent.<sup>20</sup>

### Rückläufige Erträge

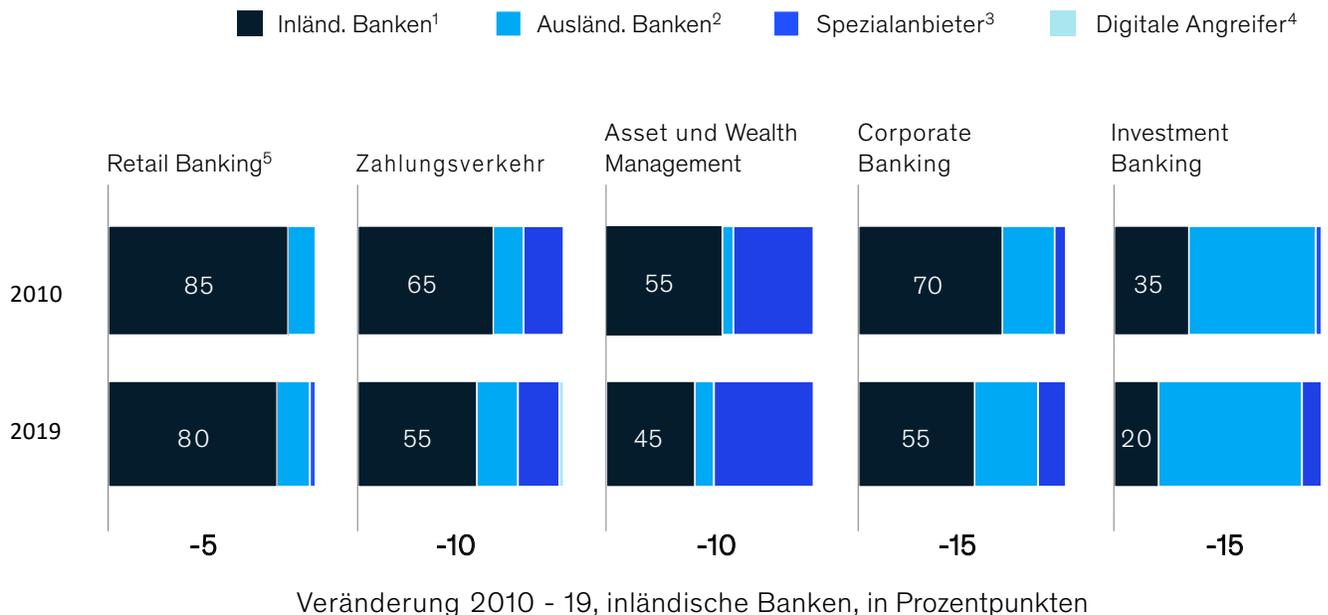
Die Erträge des deutschen Bankenmarkts sind in der Vergangenheit parallel zum BIP stetig gewachsen. Von 2010 bis 2019 schrumpften diese hingegen um 8 Prozent von 129 auf 119 Mrd. EUR.<sup>21</sup> Dieser Rückgang ist umso dramatischer, wenn man bedenkt, dass die Gesamtwirtschaft im gleichen Zeitraum absolut betrachtet um insgesamt 35 Prozent gewachsen ist.<sup>22</sup> Der Großteil des Rückgangs lässt sich auf die anhaltend niedrigen Zinsen zurückführen, deren negative Auswirkungen sich auch durch höhere Gebühren und Preise nicht vollständig kompensieren ließen. Außerdem sind die bereits angesprochenen niedrigen Gebühren deutscher Banken für alltägliche Bank- und Kreditprodukte zwar aus Kundensicht attraktiv, sie stellen aber eine erhebliche Herausforderung auf der Ertragsseite dar.

### Sinkender Marktanteil

Bei den Erträgen verzeichnen deutsche Banken einen beträchtlichen Marktanteilsverlust an ausländische Banken, darunter europäische und amerikanische Wettbewerber, Spezialanbieter ohne Banklizenz und digitale Angreifer wie Technologieunternehmen. Der Ertragsanteil inländischer Banken fiel von rund 70 Prozent im Jahr 2010 auf 60 Prozent im Jahr 2019. Im Privatkundensegment (inklusive Private Banking) dominieren deutsche Institute den Markt nach wie vor mit einem Anteil von 80 Prozent, aber im Investment Banking und im Asset und Wealth Management sind sie mit Marktanteilen von rund 20 Prozent beziehungsweise 45 Prozent nur noch schwach vertreten (Abbildung 3).

Abbildung 3

## Die Erträge haben sich in den vergangenen 10 Jahren deutlich verlagert – vor allem bei inländischen Banken



1. Etablierte Banken und ihre Tochtergesellschaften, die in Deutschland tätig sind und auch hier ihren Sitz haben
2. In Deutschland tätige Banken, deren Mehrheitseigner Finanzinstitute mit Sitz im Ausland sind
3. Unternehmen ohne Banklizenz, insbesondere solche mit Fokus auf Zahlungsverkehr, Asset und Wealth Management sowie Kapitalmarktinfrastuktur
4. Junge Unternehmen mit digitalem Wertversprechen, darunter Technologieunternehmen, Neobanken, Neobroker
5. Umfasst Privat Banking

Quelle: BVI – Bundesverband Investment und Asset Management; Dealogic; Deutsche Bundesbank; McKinsey Panorama – Global Banking Pools; McKinsey Performance Lens; McKinsey-Analyse

# In den vergangenen zehn Jahren haben deutsche Banken beim Marktanteil in allen Sektoren 5 bis 15 Prozentpunkte an Spezialanbieter, digitale Angreifer und ausländische Banken verloren.

Die Entscheider deutscher Banken gehen davon aus, dass Direkt- und Online-Banken sowie digitale Angreifer wie Technologieunternehmen und Spezialanbieter das Wettbewerbsgefüge in den kommenden Jahren grundlegend verändern werden. Die meisten sind zuversichtlich, was die Aussichten ihres eigenen Instituts betrifft, rechnen aber mit einer weiteren Verschiebung der Marktanteile. Nicht wenige gehen davon aus, dass deutsche Banken im Investment Ban-

king und in bestimmten Bereichen des Zahlungsverkehrs nur noch eine untergeordnete Rolle spielen werden. Zudem erwarten sie ähnliche Trends im Corporate Banking, im Asset Management und in anderen Zahlungsverkehrsbereichen. Wie es anderen Banken mit ähnlichen Herausforderungen ergangen ist, lesen Sie im Textkasten „Die Relegation chinesischer Banken. Schaffen sie das Comeback?“

## Die Relegation chinesischer Banken. Schaffen sie das Comeback?

In China stellen digitale Ökosystemgiganten über weitreichende Plattformen Digitalangebote, Online-Handel und ein breites Spektrum an Finanzdienstleistungen bereit – von Zahlungsverkehr und Finanzierung bis hin zu Wealth Management. Über die enormen Datenmengen, die diese Unternehmen erfassen, gewinnen sie wertvolle Erkenntnisse über ihre Kundschaft und Märkte und erschließen auf diese Weise Expansions- und Innovationspotenzial. Als diese digitalen Akteure auf der Bildfläche erschienen, zeigten die etablierten Anbieter kein großes Interesse an einer Zusammenarbeit – und fanden sich bald in der Außenseiterposition des reinen Bilanzanbieters wieder.

Seit 2018 versuchen viele Banken in China mit Nachdruck, sich besser in digitale Ökosysteme zu integrieren, statt eigene aufzubauen. So ist ICBC eine Partnerschaft mit Alibaba eingegangen und die China Construction Bank hat ein eigenes Fintech gegründet. Viele Banken haben außerdem die Arbeit der Regierung an einer digitalen Zentralbankwährung, der DCEP, unterstützt; damit würden alle Zahlungen „tokenisiert“ und Banken würden als Intermediäre zwischen Zahlung und Wallet für die digitale Währung fungieren. Dadurch könnten die Banken in Teilen Zugang zu bestehenden Closed-Loop-Wallets erhalten, wie sie Alibaba und Tencent anbieten.

**Lektion:** Neue Marktteilnehmer, wie Digital- und Ökosystemakteure, werden sich weiter im Markt positionieren. Statt sich im direkten Wettbewerb zu stellen, sollten sich deutsche Banken überlegen, welche sinnvollen Kooperationen sie eingehen können, um nicht langfristig den Kürzeren zu ziehen.

### Geringe Effizienz

Trotz des starken Fokus auf Kosten schlagen die Bemühungen deutscher Banken bisher noch nicht signifikant auf die Kostenposition durch. Von 2010 bis 2019 stiegen die operativen Kosten um etwa 10 Prozent – von 82 auf 90 Mrd. EUR.<sup>24</sup> Diese Steigerung liegt rund 50 Prozent über dem Durchschnitt aller europäischen Banken.<sup>25</sup> Während der Sektor inflationsbedingte Lohnerhöhungen durch Stelleneinsparungen nahezu kompensiert hat (die Zahl der Beschäftigten pro 10.000 Personen ist von 82 im Jahr 2010 auf heute 67 gesunken), sind die Sachkosten um 17 Prozent gestiegen, die Personalkosten nur um 3 Prozent.<sup>26</sup> Dies bleibt erwartungsgemäß hinter den europäischen Vergleichswerten im ähnlichen Regulierungsumfeld zurück. Im Rahmen einer konsequenten Transformation

haben zum Beispiel Banken in Italien und Spanien die Kosten seit 2010 um 1 beziehungsweise 7 Prozent gesenkt.<sup>27</sup>

### Geringe Profitabilität

Rückläufige Erträge und steigende Kosten haben dazu geführt, dass das Betriebsergebnis von 31,2 auf 21,8 Mrd. EUR gesunken ist; dies ist ein Minus von 30 Prozent seit 2010. Der Fünfjahresdurchschnitt der Eigenkapitalrendite nach Steuern (ROAE) deutscher Banken liegt heute bei nur 2,9 Prozent und damit unter dem Durchschnitt von Frankreich, Italien, Spanien und Großbritannien, von etwa 3,7 Prozent (Abbildung 4). Schweden kann sogar einen ROAE von über 15 Prozent vorweisen.

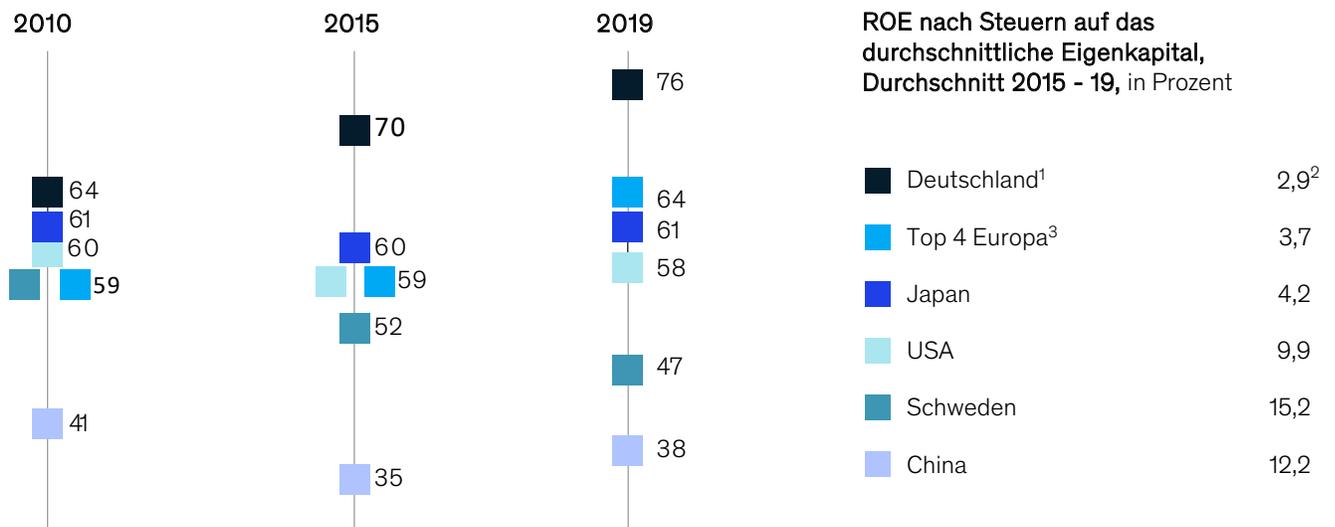
# Kosten

wurden in Jahresabschlüssen von 2020 verglichen mit 2010 doppelt so oft erwähnt, die Erwähnung der Begriffe „Ertrag“ und „Wachstum“ blieb konstant<sup>28</sup>

Abbildung 4

## Deutsche Banken hatten in den vergangenen 10 Jahren eine hohe Cost-Income-Ratio

Cost-Income-Ratio, in Prozent



1. ROE berechnet auf Basis des Ergebnisses nach Steuern und vor Zuweisung zum Fonds für allgemeine Bankrisiken als Prozentsatz des durchschnittlichen Eigenkapitals (inkl. Fonds für allgemeine Bankrisiken, aber ohne Genussrechtskapital)  
 2. Beinhaltet auch negativen ROE im Jahr 2019, der zum Großteil durch eine hohe Wertberichtigung bei einer großen deutschen Bank zu Stande kam  
 3. Frankreich, Italien, Spanien und Großbritannien

Quelle: Deutsche Bundesbank; McKinsey World Banking Intelligence

## Ist das Image angekratzt?

Nach dem Tiefpunkt während der Finanzkrise hat sich das öffentliche Ansehen des Bankwesens wieder etwas erholt, jedoch hat der Sektor in Deutschland insgesamt an Relevanz und Wertschätzung verloren.

### Rückläufiger Wertschöpfungsbeitrag

Der Anteil von Finanz- und Bankdienstleistungen an der gesamten Bruttowertschöpfung ist in Deutschland stärker zurückgegangen als in vielen anderen Ländern – von 3,8 Prozent im Jahr 2005 auf 2,3 Prozent 2018.<sup>28</sup> Ein Ende des Abwärtstrends ist nicht in Sicht. Rund die Hälfte der Führungskräfte des deutschen Bankensektors rechnet damit, dass der Wertschöpfungsbeitrag des Sektors in den kommenden Jahren noch weiter abfällt.

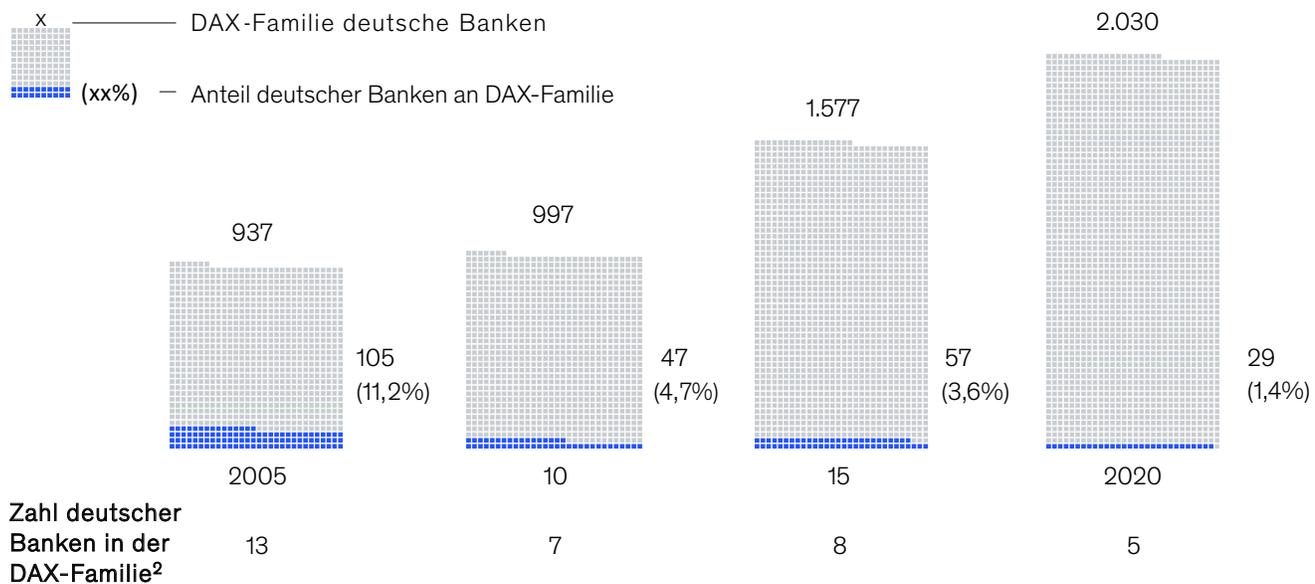
### Sinkende Marktkapitalisierung

2005 entfielen 11,2 Prozent der kumulierten Marktkapitalisierung aller DAX-Unternehmen auf deutsche Banken; 2020 betrug der Anteil nur noch 1,4 Prozent (Abbildung 5). Deutsche Banken lieferten im gleichen Zeitraum einen Total Shareholder Return (TRS) von -10 Prozent, während der TRS des gesamten DAX bei +7,3 Prozent lag. Direkt nach der Finanzkrise stabilisierten sich die börsennotierten deutschen Banken zwar, nach 2015 setzte jedoch ein Abwärtstrend ein und Investoren verloren mehr als 15 Prozent jährlich.<sup>29</sup>

Abbildung 5

## Der Anteil deutscher Banken am Gesamtwert der DAX-Indexfamilie fiel in den letzten 15 Jahren von 11 auf 1%

### Marktkapitalisierung deutscher Banken in der DAX-Familie<sup>1</sup> (DAX, MDAX, SDAX, TecDAX), 2005 - 20 (Jahrende), in Mrd. EUR



1. Umfasst die 160 Unternehmen mit der größten Marktkapitalisierung

2. Umfasst Finanzdienstleister mit Banklizenz und Schwerpunkt auf Bankdienstleistungen und bankbezogenen Dienstleistungen. Reine Finanzvertriebsgesellschaften, Handelsplattformen, Vermögensverwalter und Investmentmanager sowie Börsenbetreiber sind nicht enthalten

Quelle: Bloomberg; McKinsey-Analyse

### **Sinkende Attraktivität für junge Talente**

Finanzinstitute verlieren bei bestehenden und potenziellen Beschäftigten an Attraktivität, insbesondere bei jungen Talenten. 2010 befanden sich drei deutsche Banken unter den 50 attraktivsten Arbeitgebern für Studierende der Wirtschaftswissenschaften. 2021 ist nur noch eine deutsche Bank dabei, die sich in ihrer Platzierung unter den Top 50 zudem erheblich verschlechtert hat.<sup>30</sup>

2007 sagten 38 Prozent der Deutschen, ein Arbeitsplatz im Bankwesen sei mit einem sehr hohen Renommee verbunden, 2020 waren nur noch 23 Prozent dieser Meinung.<sup>31</sup> Damit hat sich das Niveau, das im Vergleich zu anderen Branchen ohnehin schon niedrig war, noch einmal erheblich verschlechtert.

Die Trends und Entwicklungen, die wir hier dargestellt haben, sind mehr als nur ein paar Schrammen. Wir glauben dennoch, dass der Bankensektor mit neuer Energie aufs Spielfeld zurückkehren und sich in Sachen Widerstandsfähigkeit vielleicht ein Beispiel am Energiesektor nehmen kann. Banken werden neue Denkweisen und Ambitionen entwickeln, langfristige Herausforderungen angehen, digitale Innovationen beschleunigen und radikale Veränderungen hin zu höheren und nachhaltigeren Gewinnen sowie mehr Relevanz und Prestige vollziehen müssen. Dies erfordert ein neues Maß an Zusammenarbeit aller Stakeholder, könnte den Banken letztlich aber helfen, ihre wirtschaftliche und gesellschaftliche Position in Deutschland zurückzuerobern.

## **Wie sich führende deutsche Energieunternehmen an neue Regeln angepasst haben**

Nach der wirtschaftlichen Liberalisierung vor 20 Jahren, der Energiewende vor zehn Jahren und den Klimaschutzanforderungen von heute dachten viele, dem Energiesektor bleibe nur noch die Relegation. Die Veränderungen lösten einen grundlegenden technologischen Wandel, eine zunehmende Konsolidierung und den Aufstieg von digitalen Angreifern aus.

Aus verschiedenen Gründen waren Investitionen in neue und alte Technologien erforderlich. Während die Stromerzeugung aus erneuerbaren Energiequellen in der Regel dezentral erfolgt, mussten Energieunternehmen in erheblichem Umfang in Offshore-Anlagen für erneuerbare Energien, Netze und einige herkömmliche Kraftwerke investieren. Um dies zu stemmen, ließ sich die Branche etwas einfallen: Konsolidierung, Infrastrukturfinanzierung durch Pensionsfonds und andere nicht traditionelle Kapitalgeber, Neuausrichtung der Wertschöpfungsketten und Spin-offs eines Teils der traditionellen Infrastruktur. Die Maßnahmen zeigten Erfolg: Die fünf führenden deutschen Energieunternehmen haben seit 2010 Investitionen im Wert von insgesamt 377 Mrd. EUR getätigt.<sup>32</sup> Sie gelten jetzt als Teil der Lösung, nicht mehr als Teil des Problems.

Nach der Öffnung des Markts sahen sich die etablierten Unternehmen Angreifern mit neuen Geschäftsmodellen gegenüber, die an der Kundenschnittstelle ansetzten und zahlreiche Nutzer mit niedrigen Preisen zu einem Anbieterwechsel bewegten. Viele der Etablierten reagierten mit „Zweitmarken“-Strategien für dieses „Wechslersegment“; sie konzentrierten sich dabei auf bestimmte Zielgruppen und Preissegmente und fingen die Angreifer letztlich ein. Die mehr als 900 regionalen Stadtwerke, die in Deutschland noch im Geschäft sind<sup>33</sup>, nutzten ihr lokales Marketing, ihre lokale Identität und ihre Verbindung zu den Kommunen, um ihre starke Marktposition zu verteidigen.

**Lektion:** Banken können die Digitalisierung beschleunigen, indem sie ihre Investitionskapazität durch Kooperationen, Konsolidierung und neue Finanzierungsquellen steigern. Darüber hinaus können sie ihre Erträge gegen digitale Angreifer verteidigen, indem sie agilere Geschäftsmodelle einführen, Zweitmarken gründen, digitales Marketing betreiben und Partnerschaften mit Fintechs eingehen.



# 2. Zeit für einen neuen Spielplan

*Der schwierigste Gegner ist man meistens selbst.*

Joachim Löw, Fußball-Nationaltrainer der deutschen Weltmeistermannschaft von 2014

Banken haben alle Chancen für einen Aufstieg, aber dafür brauchen sie einen neuen Ansatz: 1. die Ambition für ihr Betriebsergebnis steigern, 2. einen Ertrags- und Kostenpfad für die Zielmarke 7 bis 8 Prozent ROE entwickeln und 3. sich auf zukünftige Herausforderungen einstellen und ihnen oberste Priorität einräumen.

## **Gewinnproblematik erkennen und Ambitionen steigern**

Wenn Deutschlands Banken ihren bisherigen Kurs fortsetzen – mit leicht sinkenden Erträgen, steigenden Kosten und Risikovorsorge unterhalb des langfristigen Durchschnitts –, dürfte bis 2030 die Eigenkapitalrendite nach Steuern auf 0 Prozent fallen und Banken haben ihre Chance für einen Bedeutungsgewinn verpasst. Die Branche muss erkennen, dass es höchste Zeit ist, diese Chance zu nutzen.<sup>34</sup>

### **Den 0-Prozent-ROE-Trend durchbrechen**

Die meisten Branchenentscheider wissen, dass sich etwas ändern muss: Zwei Drittel halten einen radikalen Wandel für erforderlich, nur ein Drittel meint, eine

fortlaufende Transformation reiche aus. Aktuelle Initiativen nehmen vor allem Digitalisierung und Kundenfokussierung in den Blick. Diese vorbeugenden Initiativen könnten zu einem realistischen Basisszenario führen: Banken könnten so bis 2030 ihren aktuellen ROE von 3 bis 4 Prozent oder ein Betriebsergebnis vor Risikovorsorge von 35 bis 40 Basispunkten der durchschnittlichen Bilanzsumme aufrechterhalten.<sup>35</sup>

Diese Größenordnung ist aber kein Fundament für ein nachhaltiges Wachstum und könnte zu weiteren Effizienzmaßnahmen führen, vor allem im Corporate Banking, Asset Management und Zahlungsverkehr. Daraus würde sich zwangsläufig eine stärkere Fokussierung auf das Privatkundengeschäft und das Geschäft mit KMU ergeben. Doch auch dort sind die Banken mit erheblichen Herausforderungen konfrontiert: Digitalisierung, Finanzierung der nötigen Anpassung an die sich verändernden Kundenanforderungen und die Entwicklung einer nachhaltigen Strategie, die auch den Bereich ESG berücksichtigt – um nur einige zu nennen.

# 0 Prozent ROE

Prognose für Deutschlands Banken im Jahr 2030 im aktuellen „Weiter so“-Szenario

# 3 bis 4 Prozent ROE

Prognose für Deutschlands Banken im Jahr 2030 im aktuellen „Weiter so“-Szenario

## Höhere Ambitionen führen zu nachhaltigem Wachstum

Banken brauchen Gewinne, damit sie Herausforderungen meistern und mit der Konkurrenz mithalten können. Wie hoch der Gewinn der jeweiligen Bank sein muss, hängt von vielen Faktoren ab – unter anderem von den Erwartungen der Stakeholder, vom Umfang der Unterstützung für die stark exportorientierte deutsche Wirtschaft und den Bemühungen, die nötig sind, um in Europa und darüber hinaus relevant zu bleiben. Letzten Endes muss der Sektor ausreichende Gewinne erzielen, um die Wertentwicklungs- und Dividendenerwartungen der Anteilseigner zu erfüllen und einen Kapitalstock aufzubauen, der Stabilität und Wachstum ermöglicht – und ausreichend Spielraum für die Transformation und langfristige Innovationen bietet.

Die übliche Rentabilitätskennzahl ist zumindest bei traditionellen Banken die Rendite nach Steuern auf das durchschnittliche Eigenkapital, die sich mit den Eigenkapitalkosten von Investoren vergleichen lässt. 2015 bis 2019 lag der durchschnittliche ROE nach Steuern deutscher Banken bei nur 2,9 Prozent. Das ist zu wenig, um die Erwartungen der Investoren zu erfüllen oder ausreichend Mittel für Dividenden, Kapitalaufbau und die erforderlichen Investitionen zu bieten. Ein aus Sicht der Anteilseigner angemessenes Ziel für ROE oder Eigenkapitalkosten zu setzen, ist jedoch nicht ganz einfach – vor allem für etablierte Anbieter, die mit einem schwierigen Regulierungs- und Marktumfeld zu kämpfen haben. Vier Methoden können zumindest einen groben Anhaltspunkt für

das Erreichen ambitionierter und dennoch realistischer Ziele geben:

- **Capital Asset Pricing Model (CAPM).** Kapitalkosten von 7 bis 8 Prozent erscheinen angemessen – ausgehend von einem langfristigen Inflationsziel von 2 Prozent als risikolosem Zinssatz, einem Beta von 1,0 bis 1,2 und einer Marktrisiko-prämie von 5 Prozent.<sup>36</sup>
- **Analystenschätzungen.** Börsennotierte Banken können auf die Kapitalkostenschätzungen von Sell-Side-Analysten zurückgreifen. Es sind zwar nur wenige deutsche Banken an der Börse notiert, aber diese Methode deutet auf Kapitalkosten von 10 bis 12 Prozent hin.
- **Orientierung an den Besten.** Einige deutsche Banken haben in den vergangenen Jahren kontinuierlich einen ROE nach Steuern im zweistelligen Prozentbereich erzielt; viele von ihnen sind Spezialisten, die sich zum Beispiel auf Online-Banking, Verbraucherdarlehen, das Großkundenkreditgeschäft oder wenig kapitalintensive Bereiche wie Private Banking oder beratungsorientierte Corporate-Finance-Leistungen konzentrieren.
- **Andere Bankenmärkte.** Für einen Vergleich kommen andere große Bankenmärkte in Europa, Japan, Schweden und den USA in Frage. In diesen Märkten reichte der durchschnittliche ROE nach Steuern zwischen 2015 und 2019 von 3,7 bis 15,2 Prozent.

## Ein branchenweiter ROE nach Steuern von 7 bis 8 Prozent ist ambitioniert, aber machbar – und notwendig für Innovationen und Investitionen.

Als die Kapitalanforderungen nach der Finanzkrise stiegen, gingen manche Banken zu hypothetischen Kapitalkennzahlen auf der Basis von 12,5 bis 14 Prozent der risikogewichteten Aktiva (RWA) über, statt vom tatsächlichen Eigenkapital auszugehen.

Unter Berücksichtigung all dieser Faktoren läge eine realistische Zielvorgabe für den ROE nach Steuern deutscher Banken bis 2030 mindestens bei 7 bis 8 Prozent (Abbildung 6). Dies würde ein nachhaltiges Rentabilitätsniveau mit einem Betriebsergebnis von 70 bis 80 Basispunkten der durchschnittlichen Bilanzsumme oder einem Gewinn nach Steuern von 40 bis

45 Mrd. EUR bedeuten. Eine Performance auf diesem Niveau würde neue Investoren anlocken, ein positives Signal an die besten Talente senden und dem Bankensektor helfen, seine Bedeutung zu wahren. Sparkassen und Genossenschaftsbanken können steigende Gewinne auch für stärkere regionale Verwurzelung, lokale Förderung oder auch dezentrales Marketing und Sponsoring verwenden.

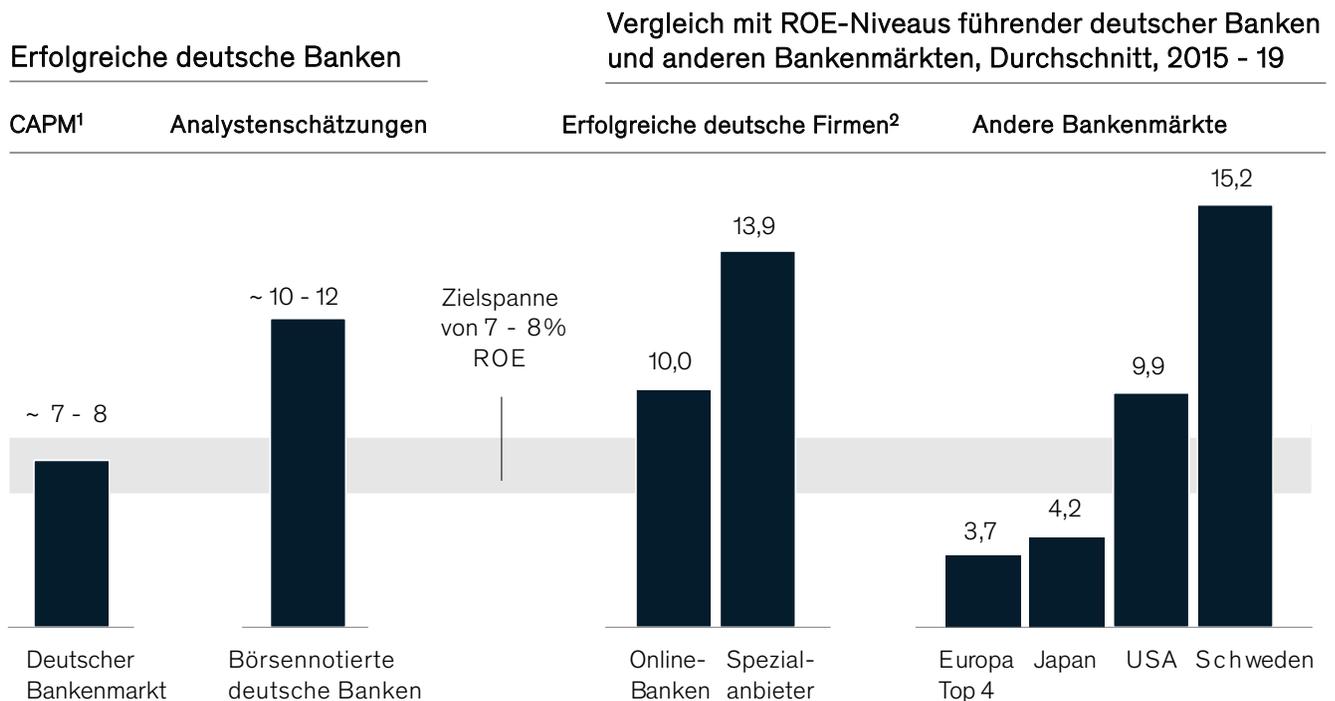
Dieses ROE-Ziel ist ambitioniert, jedoch durchaus erreichbar, wie die Wertentwicklung von Banken in anderen Märkten und die der besten deutschen Institute zeigt.

## Das ROE-Ziel entspricht einem Betriebsergebnis von 70 bis 80 Basispunkten der durchschnittlichen Bilanzsumme.

Abbildung 6

### Ein ROE-Ziel von 7 - 8% erscheint angemessen

Ziele für ROE nach Steuern auf das durchschnittliche Eigenkapital, in Prozent



1. Capital Asset Pricing Model mit einem angenommenen risikolosen Zins von 2%, einem Aktien-Beta von 1,0 - 1,2 und einer Marktrisikoprämie von 5%

2. Online-Banken sind DKB und ING; Spezialanbieter sind Aareal Bank, Deutsche Pfandbriefbank, HSBC Trinkaus & Burkhardt, Mercedes-Benz Bank, Santander Consumer Bank, Targobank und Volkswagen Bank

Quelle: Analystenberichte; Geschäftsberichte; McKinsey World Banking Intelligence; McKinsey-Analyse

## Ambitionierte Rentabilitätsziele im japanischen Bankenmarkt

Der japanische Bankenmarkt hat inzwischen nahezu zwei Jahrzehnte mit Zinsen nahe null und einem sehr geringen BIP-Wachstum hinter sich. Die daraus resultierenden spezifischen Entwicklungen lassen sich in zwei Phasen gliedern.

In der ersten Phase der Krise setzten die Banken unterschiedliche Hebel in Bewegung, um sich zu stabilisieren, nachdem die Nettozinsspannen und die notleidenden Kredite kontinuierlich zurückgegangen waren. Abgesehen von offensichtlichen Maßnahmen wie Bilanzumbau, Kostensenkungen, Ausweitung des Gebührengeschäfts und Aufbau von Kapital sind vor allem zwei Entwicklungen aufgefallen:

- 1. Konsolidierung.** Im Laufe der Zeit verschmolzen 16 Banken zu drei Megainstituten, die 2019 rund 52 Prozent der gesamten Bankerträge des Landes und 47 Prozent des Ergebnisses der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit auf sich vereinen.<sup>37</sup> Dennoch gibt es immer noch 100 regionale Banken, von denen die meisten reine Geschäftsbanken sind. Auf Grund ihrer geringen Rentabilität stehen auch diese unter einem immer stärkeren Konsolidierungsdruck.
- 2. Expansion im Ausland.** Auf der Suche nach neuen Ertragsquellen sahen sich Japans Banken auch im Ausland um, zunächst im Investment Banking und im Kreditgeschäft. Da es ihnen nicht gelang, in attraktiven Gebührengeschäftsfeldern Fuß zu fassen, konzentrierten sie sich auf japanische und asiatische Handels- und Finanzströme.

In der zweiten Phase, die ungefähr 2014 begann, konzentrierten sich die Banken stärker auf die Profitabilität. Die drei Megabanken setzten ambitioniertere ROE-Ziele, um die Investoren zufriedenzustellen. Angespornt durch die ehrgeizigen Vorgaben und mit Maßnahmen wie einer Kapitaloptimierung und neuerlichen Versuchen, das Gebührengeschäft auszubauen, erzielten die Megabanken zwischen 2015 und 2019 einen durchschnittlichen ROE von 6,6 Prozent<sup>38</sup> – damit lagen sie deutlich über dem Durchschnitt des gesamten japanischen Bankensektors, der bei 4,2 Prozent liegt.<sup>39</sup>

**Lektion:** Ambitionierte Rentabilitätsziele auf der Basis klarer Strategien können eine positive Dynamik schaffen und sind Voraussetzung für die langfristige Gesundheit des Sektors.

### Ertrags- und Kostenplan für 7 bis 8 Prozent ROE entwickeln

Um bis 2030 eine Eigenkapitalrendite nach Steuern von 7 bis 8 Prozent zu erreichen, müssen die Banken sowohl die Erträge steigern als auch ihre Kostenstruktur erheblich verbessern (Abbildung 7). Im Schnitt müsste eine Bank ein jährliches Ertragsplus von mindestens 2 Prozent erzielen. Wenn man bedenkt, dass die Erträge seit 2010 um rund 0,9 Prozent pro Jahr gesunken sind, wäre dies eine beeindruckende

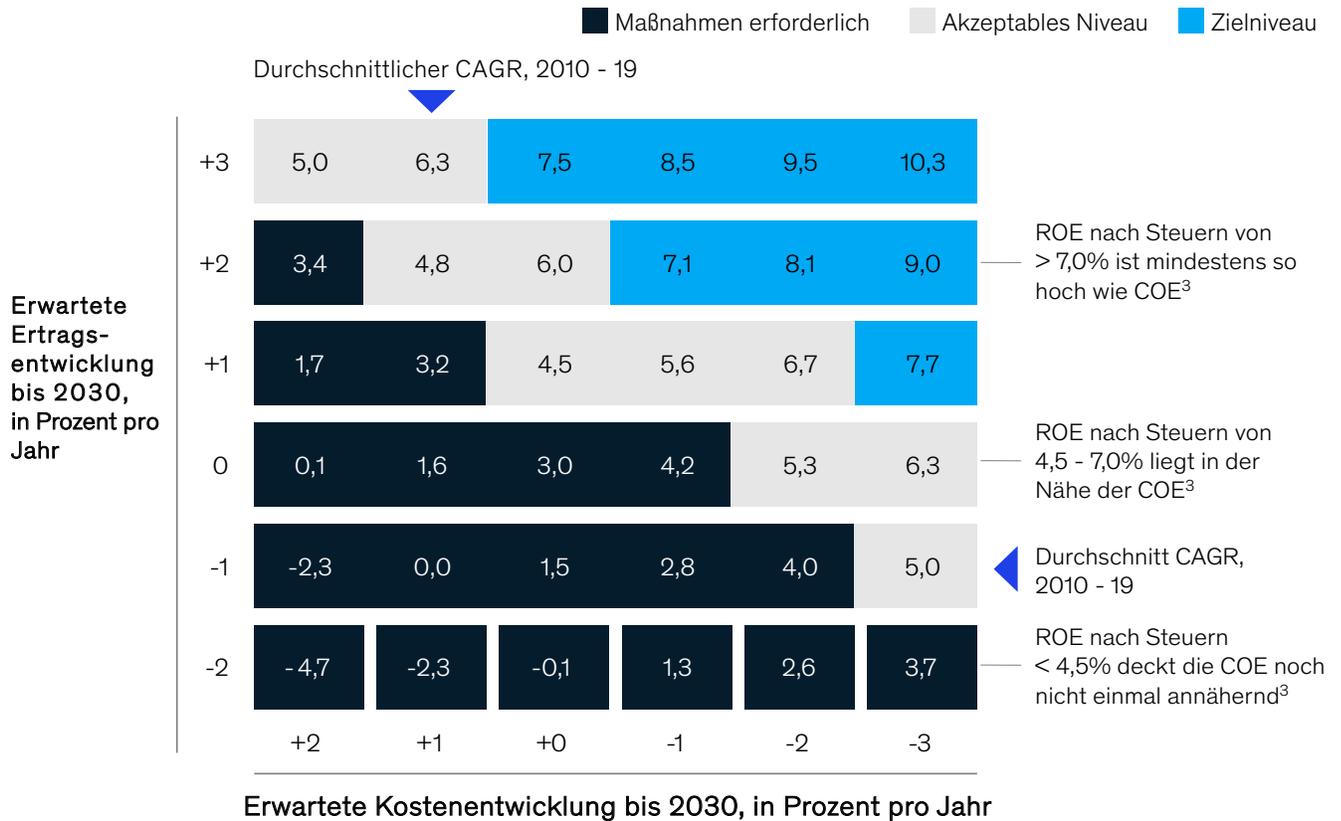
Trendwende. Gleichzeitig müssten die Kosten um 1 bis 2 Prozent pro Jahr sinken, und auch dies ist ambitioniert, denn seit 2010 verzeichnen die Banken eine durchschnittliche Kostensteigerung von 1 Prozent jährlich.

Diese Verbesserungen verlangen deutschen Banken eine Senkung der Cost-Income-Ratio (CIR) von 76 Prozent im Jahr 2019 auf 55 Prozent im Jahr 2030 ab, was den Umfang der erforderlichen Veränderungen und der ambitionierten Verbesserungen der Erträge

Abbildung 7

## Große ROE-Unterschiede je nach Ertrags- und Kostenentwicklung bis 2030

Prognose ROE nach Steuern, 2030<sup>1,2</sup>, in Prozent



- ROE berechnet auf Basis des Ergebnisses nach Steuern und vor Zuweisung zum Fonds für allgemeine Bankrisiken als Prozentsatz des durchschnittlichen Eigenkapitals (inkl. Fonds für allgemeine Bankrisiken, aber ohne Genussrechtskapital)
- Kernannahmen der Szenarien: (a) Risikokosten auf Basis des Durchschnitts von 2015 - 19 wachsen bis 2030 mit 50% des zu Grunde liegenden Ertragswachstums; (b) durchschnittliches Eigenkapital wächst bis 2030 mit 50% des zu Grunde liegenden Ertragswachstums; (c) es gibt keine außergewöhnlichen Verluste und Einmaleffekte bis 2030; (d) Steuersatz bleibt konstant bei 31% (Durchschnitt von 2015 - 18; Satz von 2019 nicht repräsentativ wegen außergewöhnlicher Verluste) und beträgt 0% bei negativem Vorsteuergewinn
- Es wird von Cost of Equity (COE)/Eigenkapitalkosten in Höhe von 7 - 6% ausgegangen

Quelle: Deutsche Bundesbank; McKinsey-Analyse

und der Kosten verdeutlicht. Dennoch prognostiziert rund die Hälfte der Branchenentscheider für 2030 eine sektorweite CIR zwischen 60 und 70 Prozent; nur etwa jeder Vierte geht davon aus, dass sie unter 60 Prozent liegt.

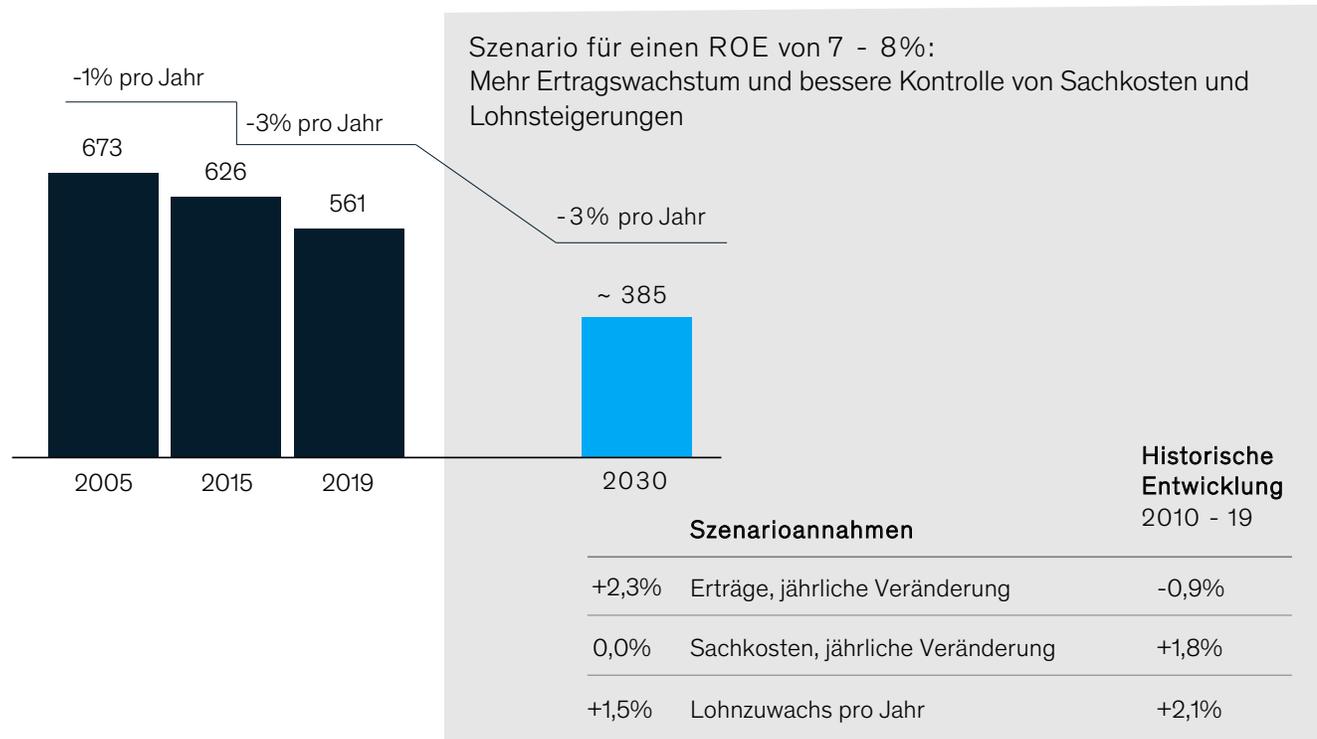
Doch die Kehrtwende bei den Erträgen und Kosten ist sogar noch ehrgeiziger, als die relativ bescheiden klingenden jährlichen Verbesserungen suggerieren. Denn die einfachen Verbesserungen wie taktische Preiserhöhungen und mehr Druck auf die Zulieferer

haben die Banken bereits ausgeschöpft; das heißt, weitere Verbesserungen erfordern tiefgreifende strukturelle Veränderungen. Ein Ertragsplus von 1 bis 2 Prozent würde die Inflation in etwa ausgleichen und dem BIP-Wachstum entsprechen. Inzwischen sind die Kostenziele ähnlich ambitioniert und während das Arbeitskräfteangebot schrumpft (-3 Prozent pro Jahr seit 2015), müssen Banken mit der jährlichen Inflation sowie Lohnerhöhungen von 1 bis 2 Prozent zurechtkommen.

Abbildung 8

## Um Personalabbau zu vermeiden, sind Verbesserungen bei Erträgen und Sachkosten notwendig

Zahl der Bankbeschäftigten, in Tausend



1. Übergeordnete Annahmen: (a) Risikokosten wachsen, ausgehend vom Durchschnitt von 2015 - 19, mit 50% des zu Grunde liegenden Ertragswachstums bis 2030; (b) durchschnittliches Eigenkapital wächst mit 50% des zu Grunde liegenden Ertragswachstums bis 2030; (c) es gibt keine außergewöhnlichen Verluste und Einmaleffekte bis 2030; (d) Steuersatz bleibt konstant bei 31% (Durchschnitt von 2015 - 18; Satz von 2019 nicht repräsentativ wegen außergewöhnlicher Verluste)

Quelle: Deutsche Bundesbank; McKinsey-Analyse

Um das Gewinnziel (Abbildung 8) zu erreichen, müssen sich Banken ehrgeizige, aber erreichbare Ziele setzen: Ertragssteigerungen um 2 bis 2,5 Prozent pro Jahr, Beschleunigung des derzeitigen Optimierungstrends des Personals, konstant bleibende Sachkosten und Begrenzung des jährlichen Lohnwachstums auf rund 1,5 Prozent. Dies bedeutet einen jährlichen Beschäftigungsrückgang im Bankwesen von 3 bis 3,5 Prozent, was leicht über dem historischen Trend liegt. Dabei kommt den Banken zugute, dass der Anteil der Über 50-Jährigen unter den Beschäftigten seit 2004 von 16 auf 40 Prozent gestiegen ist – viele Mitarbeiter werden also in den kommenden Jahren in Rente gehen. Auf der anderen Seite müssen Banken gleichzeitig aber dafür sorgen, dass ausreichend neue Talente (vor allem Daten- und Digitalisierungsexperten) eingestellt oder intern weitergebildet werden.<sup>40</sup>

### Auf zusätzliche Herausforderungen einstellen und ganzheitliche Prioritäten setzen

Auf der Nachfrageseite sollten Banken nicht nur bedenken, wie sich die Anforderungen der Kundschaft verändern, sondern auch, wie sie mit der Berücksichtigung von ESG ihr gesellschaftliches Ansehen verbessern können. Beide Perspektiven können Erkenntnisse dazu liefern, welche Zielsetzungen priorisiert werden sollten.

#### Kunden in den Fokus nehmen – immer und überall

Die Entscheider deutscher Banken sollten bei grundsätzlichen Fragen anfangen, zum Beispiel, ob sie wirklich alle Kundenanforderungen erfüllen. In jedem Geschäftsfeld gibt es bei Produkten, Dienstleistungen und beim Kundenerlebnis grundlegende Verbesserungsmöglichkeiten (Abbildung 9).

Um ein nachhaltig verbessertes Ergebnisniveau zu erzielen, müssen Banken über derzeitige Bemühungen hinausgehen und jährlich rund 3 bis 4 Prozent Gesamtverbesserung bei Erträgen und Kosten erzielen – wobei wir den Beitrag auf der Ertragsseite etwas höher einschätzen.

Abbildung 9

### Jede Kundengruppe erwartet ein passgenaues Angebot



#### Retailkunden

Einfache, vollständig digitale, personalisierte Prozesse: z.B. Kontoeröffnung in weniger als 5 Minuten, ohne persönlichen Termin oder Videoanruf



#### KMU

Individuelle technologiegestützte Beratung, Produkte und Dienstleistungen: z.B. automatisches Erstellen und Einreichen von Rechnungen für eine schnelle Bereitstellung von Mitteln



#### Einzelhändler

Nahtlose, vollständig digitale Kassenlösungen, die alle digitalen Zahlungsmöglichkeiten unterstützen



#### Multinationale Konzerne

Technologiegestützte und partnerbasierte Lösungen in allen Bereichen (Finanzierung, Zahlungsverkehr), die den Kunden folgen und persönliche Beratung ermöglichen



#### Institutionelle Investoren

Umfassende und maßgeschneiderte Investitionsangebote mit ESG<sup>1</sup> als Kernprinzip, inkl. Beratungsleistungen, Investitionsprodukten und Dienstleistungen im Bereich des aufsichtsrechtlichen Meldewesens



#### Private Banking

Persönliche, technologiegestützte Beratung (24/7, völlig ortsunabhängig) mit ESG<sup>1</sup> als Kernprinzip und Technologie, Reporting und Tools nach Bedarf

1. Environmental, Social, Governance

Echte Kundenzentrierung bietet in allen Branchen wertvolle Wettbewerbsvorteile. Für Banken ist dies eine Herausforderung, jedoch können sie auch hier von den Erfahrungen anderer lernen, sowohl von Finanzinstituten als auch von Unternehmen in anderen Branchen. Die innovativsten unter den führenden

Banken bieten bereits erstklassige Apps, moderne Bezahlmethoden und schnell verfügbare KMU-Kredite, schaffen maßgeschneiderte Investitionsprojekte und nutzen sowohl die bestehenden Kapitalmärkte als auch neue Finanzierungsformen wie Plattformfinanzierungen, Family Offices oder Pensionsfonds.

## Innovationen als Ausweg: die Medienbranche

Als digitale Angreifer und neue Technologien die traditionellen Medien ins Wanken brachten, insbesondere die Bereiche Print, TV und Radio, waren die etablierten Anbieter gezwungen, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und ihr Wertversprechen für die Kunden neu zu definieren. Verlage führten zum Beispiel digitale Ausgaben ihrer Zeitungen ein und Fernsehsender boten digitale Apps und Video-on-Demand an, um mit Streaming-Plattformen wie Netflix und Amazon Prime mithalten zu können, die buchstäblich bei den Kunden im Wohnzimmer angekommen waren.

Erfolgreiche Transformationen bauten auf Big Data und künstlicher Intelligenz (KI) auf. Diese neuen Technologien, mit denen die Anbieter personalisierte Erlebnisse schaffen können, sorgten für Kundenbindung, zum Beispiel mit Inhalten und Empfehlungen, die auf die persönlichen Interessen zugeschnitten sind. Mehr als 30 Prozent der deutschen Haushalte nutzen inzwischen gebührenpflichtige Streamingdienste<sup>41</sup> und 61 Prozent der Deutschen in der Altersgruppe 14 bis 29 Jahre sehen lieber über das Internet fern, als das traditionelle Fernsehprogramm zu nutzen<sup>42</sup>.

**Lektion:** Banken könnten ihr Wertversprechen an die Kunden mit Digitalangeboten neu definieren und mit Big Data und KI die Kundenzufriedenheit verbessern sowie das Angebotsspektrum erweitern.

### Die ESG-Herausforderung

Die wachsende Bedeutung von ESG und insbesondere des Klimawandels macht es für alle – ob Verbraucher, Unternehmen, die Gesellschaft oder die Regierung – zwingend erforderlich, sich mit diesem Thema proaktiv zu befassen.

Dies schließt Banken ein: Sie müssen die Bemühungen der Wirtschaft zum Übergang zu Netto-Null-Emissionen finanzieren, regulatorische Anforderungen erfüllen (zum Beispiel mögliche Anforderungen zur systematischen Bewertung des ESG-Engagements) und Risiken durch sich ändernde Kundenanforderungen und unsichere Aussichten für bestehende Vermögenswerte begrenzen. Laut einer Studie der Europäischen Bankenaufsicht (EBA) aus dem Jahr 2021, in der das ESG-Engagement europäischer Banken hervorgehoben wird, entfallen mehr als die Hälfte

des Engagements gegenüber Nicht-KMU-Unternehmen (58 Prozent des Gesamtvolumens) auf Sektoren mit erhöhtem Übergangsrisiko (das heißt Sektoren, bei denen ein Risiko besteht, dass das Netto-Null-Emissions-Szenario das bestehende Geschäftsmodell beeinflusst). Eine andere EBA-Analyse zeigt, dass 35 Prozent des gesamten Engagements von Banken mit EU-Firmen stattfindet, die Treibhausgasemissionen (THG) über dem Median der Verteilung verursachen.<sup>43</sup>

Professionelle Anleger sind aufmerksam: In einer Umfrage aus dem Jahr 2020 gaben 42 Prozent der institutionellen Anleger an, ESG in ihren Anlageentscheidungsprozess integriert zu haben.<sup>44</sup> Angesichts der jüngsten Ankündigung der deutschen Regierung, bei allen Neubauten und bei größeren Renovierungen eine Solaranlage vorzuschreiben<sup>45</sup>, ist es möglich,

dass sogar Produkte wie Hypotheken für Privatkunden ESG-/Energieeffizienzkriterien beinhalten. Darüber hinaus entstehen neue Investitionsanforderungen: Um Klimaneutralität zu erreichen, müsste rund ein Viertel der aktuellen Investitionen in der EU von CO<sub>2</sub>-intensiven auf CO<sub>2</sub>-arme Technologien umgeschichtet werden – im Vergleich liegt in Deutschland der langfristige Durchschnitt bei 20 Prozent. Der Kapitalaufwand müsste insgesamt um 1 Prozent des BIP der EU erhöht werden; das heißt, wir sprechen von zusätzlichen Investitionen in Höhe von 40 Mrd. EUR und bestehenden Investitionen in Höhe von 200 Mrd. EUR.<sup>46</sup>

Wir schätzen, dass bis 2030 25 bis 40 Prozent der Bankenerträge in Deutschland von ESG betroffen sein werden, sei es durch die Regulierungen oder den Druck der Stakeholder insgesamt. So veröffentlichte die Europäische Zentralbank (EZB) beispielsweise einen umfassenden Leitfaden zu klimabezogenen und ökologischen Risiken für Banken, der das Reporting, notwendige Selbstanalysen (Self-Assessments) und die Geschäftsmodelle von Banken abdeckt.<sup>47</sup> In Bezug auf die Auswirkungen auf den Bankensektor dürfte die Vermögensverwaltung am stärksten betroffen sein, gefolgt vom Firmen- und Privatkundengeschäft sowie dem Investment Banking, wobei der Zahlungsverkehrsmarkt am wenigsten betroffen ist.

Natürlich deckt der Begriff „ESG“ ein breiteres Spektrum von Themen ab, die alle das Engagement der führenden Banken erfordern, und geht weit über den Klimawandel und Deutschlands Verpflichtung hinaus, bis 2045 die Netto-Null zu erreichen. Beispiele für mögliche Beiträge sind:

- Gezielt auch die Social- und Governance-Elemente des ESG-Modells fördern, indem Banken mit gutem Beispiel vorangehen, ihren Einfluss als Kreditgeber und Investoren nutzen und zum Beispiel den sozialen Wohnungsbau unterstützen – mehrere Verbände fordern mehr als zwei Millionen zusätzliche Sozialwohnungen bis 2030<sup>48</sup>
- Stärker und strategischer zur wirtschaftlichen Entwicklung beitragen, zum Beispiel mit Finanzierungsangeboten für mehr Digitalisierung in der Wirtschaft im Einklang mit dem 750 Mrd. EUR schweren EU Recovery Plan für die wirtschaftliche Erholung Europas<sup>49</sup>
- Den gesellschaftlichen Beitrag verbessern – Banken können zur Verringerung der Rentenlücke beitragen, indem sie Verbrauchern helfen, für das Alter vorzusorgen, und bei Maßnahmen zur Lohngleichheit und Managementvertretung von Frauen und Minderheiten unterstützen
- Zu einer schnelleren Entwicklung der digitalen Infrastruktur in Deutschland und Europa beitragen, zum Beispiel mit der Unterstützung von Projekten zu digitalen Identitätsprüfungen und Analysen zur Geldwäschebekämpfung
- Bedürfnisse von bestehenden und potenziellen Beschäftigten mit attraktiveren Laufbahnen, einem höheren sozialen Status, Arbeitsplatzsicherheit, persönlicher und beruflicher Entwicklung sowie einer gesunden Work-Life-Balance erfüllen.

**Kundenzentrierung, umfassende Prozessdigitalisierung und ESG sind die drei wichtigsten Themen für die Entscheider deutscher Banken.**

Während sich Banken neu ausrichten, um die wachsenden und immer vielfältigeren Ansprüche der Stakeholder zu erfüllen, werden sie gleichzeitig mit einem immer stärkeren Konkurrenzdruck zu kämpfen haben. Fintechs und Angreifer von außerhalb des Finanzsektors nehmen über schnell wachsende Ökosysteme und dank verwischender Branchengrenzen auch die provisionsabhängigen Geschäfte der Banken ins Visier. Auch gegen diese neuen Wettbewerber werden sich Banken behaupten müssen, wenn sie sich ihren Anteil am Ertrags- und Gewinnpotenzial sichern wollen.

### **Klare Prioritäten setzen**

Um die Ertrags- und Kostenziele zu erreichen und die Anforderungen der Stakeholder zu erfüllen, müssen die Banken zunächst einmal klare Prioritäten setzen und die größten Defizite beseitigen. Die deutsche Telekommunikationsbranche hat vorgemacht, wie das aussehen kann.

Entscheider in deutschen Banken nannten uns in Gesprächen einige Themen, die ihnen sehr wichtig sind, von Kostensenkungen über die IT, neue Ertragsquellen bis hin zu Personal und Kultur; aber drei Verbesserungsbereiche stechen deutlich hervor: Kundenzentrierung, umfassende Prozessdigitalisierung und ESG.

## **Erfolgreiche Entwicklung des Kerngeschäfts im Telekommunikationssektor**

Genau wie im Bankwesen verlangen die Kunden auch im Telekommunikationssektor immer schnellere, bessere und günstigere Produkte und belohnen Anbieter, die komplexe und undurchsichtige Angebote durch intuitivere, leichter verständliche Produktpakete mit besseren digitalen Customer Journeys ersetzen. Bis 2010 nahmen Telekommunikationsbetreiber an, sie könnten das gesamte Spektrum digitaler Leistungen abdecken (und daran verdienen), mussten dann aber feststellen, dass sie bei vielen digitalen Services mit Tech-Unternehmen wie Amazon oder Google nicht mithalten können. Vor dem Hintergrund von Verschiebungen in der Wertschöpfungskette und steigendem Regulierungs-, Wettbewerbs- und Preisdruck begannen die etablierten Telekommunikationsunternehmen, neue Angebote näher an ihren Kernprodukten und ihrem bestehenden Footprint anzusiedeln; so begannen sie sich als Ökosystemorchestrator zu betrachten, statt selbst zu versuchen, ganze Ökosysteme aufzubauen. Sie erkannten, dass sie einen Trumpf in der Hand halten, den die Kunden brauchen, um ihren Datenbedarf decken zu können: die lokale Telekommunikationsinfrastruktur.

Die Netze auf dem neuesten Stand zu halten, insbesondere den Ausbau von 2G zu 3G und jetzt von 4G zu 5G, ist teuer und erfordert ein entsprechendes Geschäftsvolumen, damit sich die Investitionen rechnen. Deshalb hat die allmähliche Konsolidierung im deutschen Telekommunikationssektor drei große Anbieter hervorgebracht – die „großen Drei“ –, die heute den Markt größtenteils unter sich aufteilen: 2019 kontrollierten sie zusammengenommen 85 Prozent des Festnetz- und Mobilfunkmarkts.<sup>50</sup>

**Lektion:** Wenn sich Deutschlands Banken auf ihre Stärken konzentrieren und auf dem Vertrauen aufbauen, das sie bei den Kunden genießen, können sie über Skalierung eine ausreichende Größe erzielen und sich so die Investitionen leisten, die erforderlich sind, um ihre Marktposition gegen neue Wettbewerber zu verteidigen.

**Das nächste Spiel ist immer das schwerste.**

Sepp Herberger, Fußball-Bundestrainer der deutschen Weltmeistermannschaft von 1954

**Wir haben uns soeben entschieden,  
den Verein nicht aufzulösen, obwohl wir  
unentschieden gespielt haben.**

Jürgen Klopp, Fußballspieler, Trainer und Champions-League-Gewinner 2019

**Der schwierigste Gegner ist man meistens  
selbst.**

Joachim Löw, Fußball-Nationaltrainer der deutschen Weltmeistermannschaft von 2014

**Wenn du kleine Bäume pflanzt und willst  
im nächsten Jahr 100 Kilo Obst runter-  
holen, ist das unmöglich.**

Pál Dárdai, ungarischer Fußballspieler und Trainer



# 3. Eine Erfolgsstrategie für 2030

*Wenn du kleine Bäume pflanzt und willst im nächsten Jahr 100 Kilo Obst runterholen, ist das unmöglich.*

Pál Dárdai, ungarischer Fußballspieler und Trainer

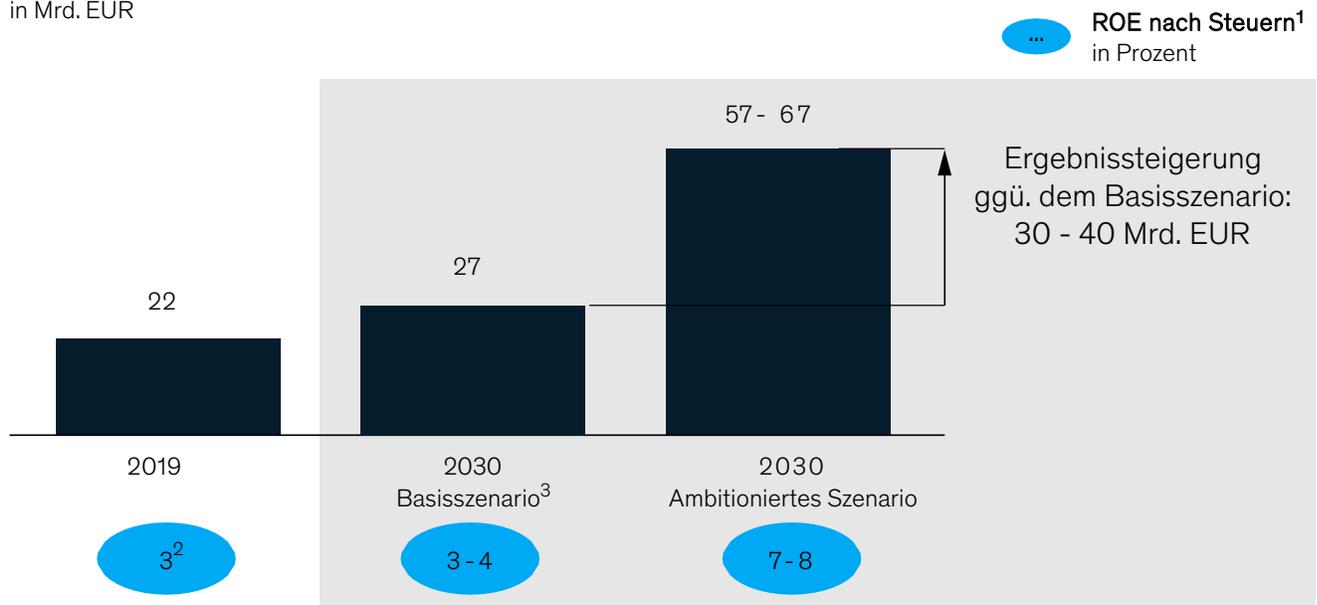
Die in Kapitel 2 beschriebenen Ziele, egal ob monetär oder mit Blick auf Mitarbeiter oder ESG, sind ambitioniert. Um sie zu erreichen, müssen deutsche Banken nachhaltig, das heißt durch das Betriebsergebnis, wachsen: Dafür benötigen sie bis 2030 einen ROE nach Steuern von 7 bis 8 Prozent oder ein Betriebsergebnis von 70 bis 80 Basispunkten der durchschnitt-

lichen Bilanzsumme. Basierend auf unserem in Kapitel 2 dargelegten Basisszenario dürfte sich das Betriebsergebnis deutscher Banken bis 2030 bereits von 22 auf 27 Mrd. EUR steigern lassen; dadurch ergäbe sich eine verbleibende Lücke von 30 bis 40 Mrd. EUR (Abbildung 10).<sup>51</sup>

Abbildung 10

**Um das ROE-Ziel bis 2030 zu erreichen, müssen Banken ihr operatives Ergebnis um 30 - 40 Mrd. EUR steigern**

Szenarien für die Entwicklung des operativen Ergebnisses des deutschen Bankenmarkts in Mrd. EUR



1. ROE berechnet auf Basis des Ergebnisses nach Steuern und vor Zuweisung zum Fonds für allgemeine Bankrisiken als Prozentsatz des durchschnittlichen Eigenkapitals (inkl. Fonds für allgemeine Bankrisiken, aber ohne Genussrechtskapital)  
 2. Ohne sonstiges und außergewöhnliches Ergebnis, sonst hätte der ROE nach Steuern 2019 -0,4% betragen  
 3. Geht aus von einer leichten Verbesserung der historischen Wachstumsraten mit einem jährlichen Ertragswachstum von ~0,50% sowie einem jährlichen Kostenzuwachs von ~0,25%, konstanten Risikokosten und einem durchschnittlichen Wachstum des durchschnittlichen Eigenkapitals von ~0,25%

Quelle: Deutsche Bundesbank; McKinsey-Analyse

Diese Ziele sind erreichbar – mit erheblichen Veränderungen sowohl auf der Ertrags- als auch auf der Kostenseite und mit einer frischen Dynamik im Wettbewerb durch neue in- und ausländische Spieler. Wir empfehlen den Banken, über die traditionellen Grenzen ihrer Branche hinauszugehen, noch breiter zu denken und noch mutiger zu handeln. Sie haben keine Zeit zu verlieren: Es gibt bereits eine wachsende Anzahl an Nichtbanken, die Finanzdienstleistungen anbieten – von Kontoführung und Zahlungsverkehr bis hin zum Kreditgeschäft. Und es ist wahrscheinlich, dass schlagkräftige neue Wettbewerber hinzukommen werden, mit reichlich Kapital, agilen Arbeitsweisen sowie moderner IT und Technologie.

Kunden verändern sich erwiesenermaßen. Ausländische Banken haben inzwischen rund 30 Prozent Marktanteil im deutschen Corporate Banking, seit Mai 2021 gibt es fünf deutsche Fintech-Unicorns,<sup>52</sup> Neobanken bedienen in Deutschland bereits Millionen von Privatkunden, und Ökosystemspieler stehen in den Startlöchern. Einer aktuellen Studie zufolge wären 61 Prozent der Deutschen bereit, Finanzdienstleistungen<sup>53</sup> bei bestimmten E-Commerce-Unternehmen in Anspruch zu nehmen, während eine andere Studie ergab, dass 15 Prozent der kleinen Unternehmen mit ihrer Hausbank<sup>54</sup> unzufrieden sind.

Angesichts der aktuellen Entwicklungen im deutschen Bankensektor ist klar, dass Branchenführer entscheiden müssen, ob sie das Bankwesen neu definieren wollen oder lieber zusehen, wie andere es tun.

Die Spielregeln zu verändern, ist immer außergewöhnlich schwierig. Keine einzelne Lösung wird für jedes Institut und jede Situation passen. Aber ausgehend von den Erfolgen und Misserfolgen in anderen Branchen sind wir der Meinung, dass es mit einem mehrgliedrigen Ansatz funktionieren kann: 1. eine reaktionsschnellere Geschäftsstrategie entwickeln, die über das Offensichtliche hinausgeht; 2. technologiegestütztes Customer Engagement ausbauen; 3. neue Geschäftsfelder aufbauen; 4. ein wirklich digitales Geschäftsmodell erstellen und 5. unter Berücksichtigung von ESG den Purpose des Bankwesens neu definieren, um wieder an gesamtwirtschaftlichem Gewicht zu gewinnen und die eigene Reputation zu verbessern.

Diese fünf Verbesserungsansätze sollten als Zusatz zu den bestehenden Bemühungen betrachtet werden, denn diese bewirken bestenfalls eine begrenzte

Eindämmung der Probleme (und vermutlich weitere Marktanteilsverluste für deutsche Banken).

## Eine reaktionsschnellere Geschäftsstrategie entwickeln

Die Veränderung des Wettbewerbsumfelds rund um Kundenanforderungen und Technologie schreitet zunehmend schneller voran, deshalb ist Stillstand schlicht keine Option. Banken müssen ihre Geschäftsstrategien aktualisieren. Öffnungsschritte nach den Covid-19-bedingten Einschränkungen könnten einen geeigneten Moment zur Reflexion darstellen. Bei der Klärung von individuellen Zielen, spezifischen Wettbewerbsvorteilen sowie Herausforderungen kann es Banken helfen, Fragen zu folgenden fünf Bereichen zu beantworten:

- **Wertversprechen für Kunden.** Wo stehen wir zurzeit beim Kundenfranchise und was sind unsere Wettbewerbsvorteile aus Kundensicht? Sind wir zum Beispiel mit unserer Zahlungsstrategie auf der Höhe der Zeit und können wir in einer Zukunft mit sofortigen, Token-basierten Zahlungen von einem Konto zum anderen Erfolg haben? Können wir mit unseren Firmenkundenangeboten gegen ausländische Wettbewerber und reine Digitalanbieter bestehen? Ist unser Privatkundenangebot wirklich nahtlos über die verschiedenen Kanäle hinweg?
- **Skalierung.** Wie groß und ambitioniert ist unser Kundenfranchise in den einzelnen Sektoren? Ist unser Investment Banking global wettbewerbsfähig oder wird es von großen Firmenkunden gestützt? Wird das Einlagengeschäft einer Retailbank von Hypotheken- und Firmenkunden innerhalb derselben Bank genutzt oder sollte es Partnern zugutekommen? Denken wir genug über eine Konsolidierung nach?
- **Kohärenz.** Greifen die Zielsetzungen der Kundenfranchises ineinander? Unterstützen die Asset-Management-Aktivitäten die Investment-Leistungen im Privatkundengeschäft und umgekehrt? Unterstützen Zahlungsverkehr und Investment Banking das Firmenkundengeschäft oder ziehen sie nur Ressourcen ab?
- **Reaktionsschnelligkeit.** Passen unsere Entscheidungs- und Governance-Prozesse zu den Kundenpräferenzen? Können wir im Private Banking schnell genug auf veränderte Kunden-

erwartungen reagieren? Was ist unsere Reaktion auf digitale (Krypto-)Vermögenswerte im Asset Management und Investment Banking, Open Banking im Privatkunden- und Firmenkundenbereich oder digitale Währungen im Zahlungsverkehr? Sollen wir kleine Veränderungen über einen Zeitraum von fünf Jahren ansetzen oder potenzielle Veränderungen wie den Aufbau einer digitalen Identität lieber disruptiv angehen?

- **Ganzheitliches Denken.** Welcher übergeordnete Effekt auf unser Geschäft ist zu erwarten, wenn wir alle Transformationshebel in Bewegung setzen? Welche Rolle würde zum Beispiel Kannibalisierung beim Aufbau des digitalen Geschäfts und bei ESG-Initiativen spielen? Wenn ESG bei 50 Prozent der Firmenkredite die Vergabekriterien verändert, was muss dann im Asset Management und im Privatkundengeschäft geschehen?

In einem sich immer schneller ändernden Marktumfeld mit einer stetig wachsenden Zahl agiler Wettbewerber werden die meisten Banken einen fokussierten Ansatz brauchen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Wir raten ihnen daher dringend, ihr Geschäftsportfolio neu zu bewerten und sich die Frage zu stellen, in welchen Segmenten und Märkten sie eine realistische Chance haben, sich langfristig durchzusetzen. Beispiele aus Europa verdeutlichen diese Möglichkeiten, so etwa die Weiterentwicklung von niederländischen Banken zu Challenger-Banken, die Neubewertung internationaler Präsenz durch britische Banken oder die Veränderung der Governance-Struktur von Genossenschaftsbanken und Sparkassen in einigen Ländern. Manche könnten Banking-as-a-Service-Lösungen in Form von Bundle-Angeboten einführen, zum Beispiel über White

Labeling oder Co-Branding mit Nichtbanken. Für solche Veränderungen brauchen Banken eine digitale Transformation und müssen sorgfältig überlegen, welche Produkte sie im jeweiligen Markt anbieten wollen.<sup>55</sup>

Zusätzlich zur Teilnahme an diesen neuen Ökosystemen sollten Banken jedoch auch weitreichender darüber nachdenken, wie sie so genannte Ökosystemorchestratoren werden können, die das gesamte Ökosystem steuern. Eine Bank, die ihre eigene Ökosystemplattform aufbauen will, muss ihr Geschäftsmodell und die Interaktion mit den Kunden überdenken, bereit sein, Ressourcen zu investieren, und höhere Risiken eingehen. Diejenigen, die damit Erfolg haben, werden jedoch mit der Erschließung neuer Wertschöpfungsquellen und dem Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile belohnt. Am Beispiel China zeigt sich, dass Banken Ökosystemplattformen langfristig nicht ignorieren können. (Lesen Sie hierzu auch Seite 12, „Die Relegation chinesischer Banken. Schaffen sie das Comeback?“)

## Technologiegestütztes Customer Engagement ausbauen

Eine gute Kundenbindung lebt von drei Faktoren: einer kundenzentrierten Denkweise, einem intelligenten Einsatz von Daten und Analysen und einem Smart-Channel-Vertriebsmodell. Banken, die bei allen drei Faktoren gut aufgestellt sind, erlangen dadurch einen Wachstumsvorteil.

### Kundenorientierung verinnerlichen

Im Bankwesen gibt es mehr Kundeninteraktionen als in den meisten anderen Branchen; dabei reichen die Kontaktpunkte von alltäglichen Dingen wie Abhebungen am Geldautomaten und Gehaltszahlungen bei kleinen Unternehmen bis hin zu lebensverändernden Kundenentscheidungen wie dem Kauf eines Hauses oder der Finanzierung einer langen Lieferkette. Nach Social-Media- und Technologieunternehmen haben Banken die meisten Interaktionen mit Einzelhändlern und ihre Firmenkundenangebote sind häufig direkt in die ERP-Systeme der Unternehmen eingebunden.

**Interaktion mit den Kunden suchen.** Wer die Branche verändern will, muss kompromisslos auf die Interaktion mit den Kunden setzen. Im Vergleich zu Technologieunternehmen und Best-Practice-Beispielen euro-

# 300

Kundenkontaktpunkte pro Bank und Jahr

päischer Banken mit täglich bis zu sechs Kundenkontakten (jährlich über 2.000)<sup>56</sup> erzielen deutsche Banken zu wenig Mehrwert aus ihren Kundenkontakten: Mit einem typischen Retailkunden hat eine Bank rund 300 Kontaktpunkte pro Jahr, vor allem bei täglichen Bankgeschäften, im Kreditgeschäft, im Einlagen- und Investment-Geschäft. Die Konversionsraten sind bei allen Kontaktpunkten noch sehr niedrig.<sup>57</sup>

Im Corporate und Investment Banking sieht die Situation ähnlich aus, auch hier konzentrieren sich zu viele Interaktionen auf traditionelle Beratungsgespräche. Hybridmodelle nehmen hier an Bedeutung zu, insbesondere für komplexere und individuelle Geschäfte wie zum Beispiel Private Banking oder komplexe strukturierte Finanzierungen, bei denen die Intensität der Kundeninteraktion noch gesteigert werden kann. Ein weiteres Beispiel zeigt sich im Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie: Werden Kredite nicht rechtzeitig oder vollständig bedient, sehen Banken darin primär das Thema Forderungsmanagement, jedoch nicht eine Gelegenheit für ein gutes Kundenerlebnis.

#### **Kundeninteraktionen an Kontaktpunkten**

**vertiefen.** Banken können Kundenkontaktpunkte nutzen, um Kundenbindungen zu vertiefen. Sie können systematisch Pain Points in ihren Interaktionsmodellen ermitteln und beseitigen, um einen höheren Mehrwert zu generieren und die steigenden Erwartungen der Kunden zu erfüllen. Im Kreditgeschäft zum Beispiel besteht bei bestimmten Anwendungsfällen immer noch Nachholbedarf, unter anderem bei der Point-of-Sale-Finanzierung (POS) und bei Klein- und Kleinstkrediten. Außerdem glauben wir, dass Banken mehr digitale Interaktionen in Ertragschancen umwandeln können und dass sie in der Beratung effizienter werden können. 2020 waren mehr als 80 Prozent der Deutschen höchstens nur rund einmal pro Monat in einer Filiale oder haben mit einem Kundenberater

gesprächen.<sup>58</sup> Und auch deutlich mehr KMU und Großunternehmen erwarten heute, dass sie über Online-Portale, APIs und Software mit ihrer Bank in Kontakt treten können.

Bis 2030 können kundenzentrierte Digitalkampagnen Banken helfen, die Anzahl ihrer Abschlüsse und die Konversionsraten deutlich zu verbessern. In den letzten drei Jahren haben die Best-Practice-Banken in Europa ihr Volumen im Konsumentenkreditgeschäft mit Hilfe von Mobile Banking Apps um etwa 80 Prozent gesteigert, während die breite Masse bei etwa einem Siebtel des Volumens stagniert.<sup>59</sup> Diese Kampagnen werden immer noch allzu oft unterbewertet und konzentrieren sich zu sehr auf Digital-Native-Segmente. Im Einzelhandel erleben wir zum Beispiel häufig, dass Best-Practice-Kampagnen nicht nur den Umsatz aus dem Digitalgeschäft um bis zu 30 Prozent steigern, sondern auch die Kundenfrequenz in Filialen und die Konversion um mehr als 15 Prozent verbessern.<sup>60</sup>

**Potenzielle Wirkung.** McKinsey fand in einer aktuellen Analyse von 23 börsennotierten US-Banken heraus, dass diejenigen, die höhere Kundenzufriedenheitswerte aufwiesen (etwa die Hälfte), ihren Aktionären von 2009 bis 2019 eine um 55 Prozent höhere Rendite bescherten.<sup>61</sup>

#### **Das Potenzial von Daten und Analytics nutzen**

Big Data und Advanced Analytics können über die gesamte Bankwertschöpfungskette hinweg einen erheblichen Mehrwert schaffen, vor allem aber bei der Interaktion mit den Kunden und im Vertrieb. Mehr als 85 Prozent der großen europäischen Banken arbeiten zwar aktiv an und mit Big Data und Advanced Analytics,<sup>62</sup> jedoch konzentrieren sich dabei viele auf kostengetriebene Automatisierung und Digitalisierung, statt Kundenzentrierung zu forcieren oder die wachsenden Ansprüche der Kunden zu erfüllen.

# Über 85 Prozent

der europäischen Großbanken nutzen bereits Big Data und Advanced Analytics

**Datengestützte Entscheidungen treffen.** Mit Daten und Advanced Analytics lassen sich die Erträge steigern, Leads generieren und bessere, personalisierte Kundenerlebnisse schaffen – sowohl bei Privatkunden als auch im Firmenkundengeschäft. Dank der umfangreichen Kundendaten, die Banken zur Verfügung stehen, ist das Bankwesen per Definition einer der attraktivsten Sektoren für Advanced-Analytics-Anwendungen. Teams können Daten nutzen, um die Erträge zu steigern, zum Beispiel „Next product to buy“- oder Transaktionsanalysen, etwa um zu klären, wann sich „Buy now, pay later“-Produkte lohnen, und um die Kundengewinnung und -bindung zu verbessern, etwa über Churn-Prediction- und Kundenerlebnisanalysen. Wichtig ist: Datengestützte Entscheidungen wirken sich in der Regel positiv auf das Kundenerlebnis aus und tragen daher nicht ausschließlich zur Verbesserung des Betriebsergebnisses von Banken bei. Gerade dieses Argument sollte in der Diskussion um den Schutz persönlicher Daten hervorgehoben werden.

Einige führende Banken haben inzwischen damit begonnen, datengestützte Entscheidungsmethoden im Privatkundengeschäft umfassend einzusetzen, doch das Potenzial im Firmenkundensegment ist ebenso groß. Hier können Banken einen erheblichen Mehrwert erwirtschaften und sich differenzieren, indem sie ein wirklich überzeugendes Digitalangebot aufbauen, das sich umfassend personalisieren lässt und wertvolle Erkenntnisse und Informationen über bestimmte Kundensegmente bietet.

**Digitaleinsatz erhöhen.** End-to-End-Banken sollten ihre Bemühungen in den Bereichen Automatisierung, Digitalisierung und Advanced Analytics verstärken, um schneller kontinuierliche Produktivitätssteigerungen zu erzielen. Regulatorische Trends der letzten Jahre (zum Beispiel PSD 2) haben bereits für eine deutliche Entwicklung in diese Richtung gesorgt, zukünftige Vorstöße in Richtung Open Banking, Open Data und Digital Identity werden noch stärker von der Datenverfügbarkeit abhängen; mit sinkender Datenverfügbarkeit steigen die Implementierungskosten. Zusätzlich reduzieren oder eliminieren diese Bemühungen teure manuelle Intervention durch Mitarbeiter, steigern Erträge durch eine stärkere Inanspruchnahme von Produkten durch die Kunden und helfen der Bank, steigende Erwartungen der Kunden an ein besseres, personalisiertes Kundener-

lebnis über verschiedene Kontaktpunkte und Produktkategorien hinweg zu erfüllen.

**Potenzielle Wirkung.** Vermögensverwalter, die in Vertrieb und Marketing mit Advanced Analytics arbeiten, konnten ihre Erträge um 5 bis 30 Prozent steigern, zum Beispiel durch eine verhaltensbasierte Segmentierung der Kunden oder personalisiertes Marketing und Prognosealgorithmen im Vertrieb.<sup>63</sup>

#### **Smart-Channel-Vertrieb einführen**

Bis 2030 werden Kunden wirklich nahtlose Erlebnisse erwarten, die zu jeder Zeit ihren individuellen Bedürfnissen entsprechen. Banken sollten einen Kanalmix bereitstellen, der Kunden für ihren jeweiligen Bedarf über die passenden Kanäle bedient. Obwohl alle Kanäle möglicherweise noch genutzt werden, erhalten Verbraucher dann ein optimiertes Produktangebot, das die Cost to Serve für Banken stark reduziert und Kunden auf den jeweils richtigen Kanal für ihr Anliegen führt. Ob es Banken oder Technologieunternehmen sein werden, die bei Finanzdienstleistungen das beste Kundenerlebnis bieten, bleibt abzuwarten.

**Smart-Channel-Vertrieb priorisieren.** Ein digitales Vertriebsmodell muss Priorität haben. Neue Vertriebsmodelle für Privat- und Firmenkunden beginnen mit einem Digital- und Online-Zugang, einschließlich einer modernen API-Umgebung. Solche Modelle bauen im Frontend auf Kundenkontaktpunkte und Advanced Analytics auf und stützen sich auf Digital-First-Ansätze sowie eine leistungsstarke Organisation im Hintergrund. Banken sollten allen Kunden personalisierte, aber automatische Empfehlungen bieten, die persönliche Beratung für Nischen mit hohen Margen reservieren und in diesen Segmenten in Bezug auf Remote-Technologie flexibel bleiben. Angesichts der geringeren Bevölkerungsdichte waren viele skandinavische Banken Vorreiter bei der erfolgreichen Bereitstellung vieler weiterer Dienstleistungen, remote und digital. Dienstleistungen müssen so weit wie möglich automatisiert werden – am Ende zu mehr als 99 Prozent. Chat- und Video-bots dürften in den kommenden Jahren so effizient und so gut werden, dass die Kunden nur selten einen Unterschied zwischen automatisierter und menschlicher Beratung bemerken. Privat- und Firmenkunden werden sieben Tage die Woche rund um die Uhr persönliche Bankdienstleistungen in Anspruch nehmen können.



**Filialnetz konsolidieren.** Im Filialnetz der Banken wird es zwangsläufig weniger Standorte und neue Formate geben. Banken haben die Zahl ihrer Filialen bereits um rund 4 Prozent pro Jahr reduziert<sup>64</sup> und hier ist kein zeitliches oder zahlenmäßiges Ende abzusehen. Heute verlassen sich nur noch wenige Kunden auf Filialen: 38 Prozent sagen, sie bräuchten nicht mehr unbedingt eine.<sup>65</sup> Banken sollten die Frage umgekehrt stellen und überlegen, wie viele Kundenkontaktpunkte sie brauchen und wie Filialen ihnen dabei helfen können, dieses Ziel zu erreichen.

Die Bankfiliale der Zukunft ist schlanker und kontaktpunktgetrieben – ein Showroom und Ort für komplexere Beratungsgespräche, zum Beispiel beim Übergang von einer Lebensphase in die nächste. Eine Filialdichte wie in Schweden – dort gibt es 1,2 Filialen für 10.000 Einwohner, in Deutschland sind es 2,9 – würde eine Reduzierung um 58 Prozent bedeuten, von rund 24.000 auf 10.000 Filialen.

# Ca. 38 Prozent

der Kunden sagen, sie brauchen keine Filiale mehr

**Das Filialkonzept überdenken.** Wichtig ist, dass Filialen durchaus noch eine Zukunft haben, nämlich als Showroom zum Generieren von Kundenkontaktpunkten und als Mini-Callcenter/Videocenter. Über eine entsprechende technische Infrastruktur werden Kunden in der Lage sein, entweder persönlich oder online mit Bankpersonal zu sprechen. Mit anderen Worten: Die Filiale wird primär ein Arbeitsplatz sein, an dem auch Remote-Beratung und ausgewählte persönliche Beratungsdienstleistungen stattfinden. Dies bedeutet, dass sich das Performance Management nicht mehr so sehr auf den Verkauf in den Filialen oder über einzelne Kanäle konzentriert, sondern vielmehr auf Werbe- und Trackingmaßnahmen.

Manche Filialen tun sich vielleicht mit anderen Akteuren zusammen und werden zu lokalen Gemeinschafts- und Geschäftszentren, wie es in Schweden heute schon der Fall ist; dort sind Banken häufig mit Poststellen, Versicherungsgesellschaften und sogar Apotheken und Ärzten unter einem Dach vereint. Wir sehen bereits erste Experimente in diesem Bereich in Deutschland (zum Beispiel geteilte Satellit-Filialen), während einige große Banken in Großbritannien bereits regulär geteilte Filialen betreiben und die Servicezeiten gleichmäßig unter den Partnern aufteilen.

**Potenzielle Wirkung.** Eine europäische Bank erzielte durch eine Optimierung ihrer Omnichannel-Fähigkeiten über zwei bis drei Jahre im Vertrieb ein Wachstum von bis zu 20 Prozent.<sup>66</sup>

## Neue Geschäftsfelder aufbauen

Mit dem Aufbau neuer Geschäftsfelder können Banken besser auf die sich schnell verändernden Kundenanforderungen reagieren. Häufig eröffnet dies auch ein erhebliches Potenzial für neue Preisstrategien und den Einstieg in neue Märkte.

## Auf Innovationen und Digitalgeschäft setzen

Innovationen und der Aufbau von Neugeschäft gewinnen angesichts des beispiellosen Tempos der Marktveränderungen immer stärker an Bedeutung. Banken müssen sich programmatisch und systematisch auf diese Themen konzentrieren. Wie sie dies am besten anstellen, können sie sich in der Telekommunikationsbranche und im Mediensektor anschauen. Dort ist es an der Tagesordnung, dass Unternehmen neue Sparten eröffnen, skalieren, eingliedern oder schließen. In der Praxis könnte dies bedeuten, dass Banken alle drei bis sechs Monate eine neue Digitalsparte eröffnen. Aktuell könnte es dabei um ESG-Geschäftspotenzial im Zusammenhang mit dem CO<sub>2</sub>-Markt gehen oder um Zahlungsverkehrsanwendungen mit digitaler Identität und Sofortzahlungen. Solche Neugründungen sollten „Digital First“ und mit ausreichend unternehmerischer Freiheit und den richtigen Anreizen ausgestattet sein. Zusätzlich sollten sie auch eine disruptive oder kannibalisierende Wirkung auf das Bestandsgeschäft entfalten dürfen – bevor es andere tun.

**Eine neue Haltung gegenüber Digitalunternehmen, Plattformen und Ökosystemen entwickeln.** Banken sollten von Energie- und Telekommunikationsunternehmen lernen, bei Branding, Marketing und Kooperationen deutlich flexibler zu sein. Die meisten Telekommunikations- und Energieunternehmen haben zum Beispiel Zweitmarken und übernehmen regelmäßig wachstumsstarke Angreifer.

Dieser Trend ist bereits auf dem Vormarsch: Rund 200 Partnerschaften zwischen Banken und Fintechs gibt es inzwischen in Deutschland.<sup>67</sup> Allerdings dürften nur wenige davon Teil eines systematischen Ansatzes sein. Manche Banken kooperieren zum Beispiel mit Preisvergleichsplattformen und verdienen dort ein wenig Geld, geben dafür aber ihre Kundenschnittstelle auf. Einige von ihnen dürfen sich noch nicht einmal direkt an die Kunden wenden, die sie über diese Plattformen gewinnen.

**Bei Ertragsquellen größer denken.** Es gibt durchaus vielversprechende Ansätze, etwa den Allfinanz-Ansatz der Genossenschaftsbanken, den regionalen Ansatz der Sparkassen und die Fintech-Partnerschaften der Geschäftsbanken. Aber diese Ansätze müssen aggressiver skaliert werden. Die neuen Wettbewerber werden bleiben und wenn Banken einfach nur mitmachen, schwächen sie damit ihre Marktposition so sehr, dass sie in allen Geschäftsbereichen nur noch Bilanzgeber sind. Die Bankenbranche hat weltweit eine schlechte Erfolgsbilanz beim Aufbau und bei der Steuerung eigener Ökosysteme. Sie werden cleverer vorgehen müssen, um reine Bilanzpartnerschaften möglichst zu vermeiden, den Zugang zu den Kunden so weit wie möglich zu bewahren und Preisaushänge

in der digitalen Welt zu umgehen, weil bloße Preisvergleiche wenig aussagekräftig sind. Besser wären von Banken geführte und von Fintechs aufgebaute Plattformen, insbesondere im wachsenden Geschäftsfeld der Firmenkundenkredite.

**Innovative ESG-Konzepte entwickeln.** ESG entwickelt sich zu einer geschäftlichen Notwendigkeit und Banken sollten dies als Chance für langfristige Wertschöpfung nutzen. Mit der Entwicklung von neuen ESG-bezogenen Produkten, Leistungen und Initiativen für Privat- und Firmenkunden können sich Banken eine einzigartige Position in der Branche aufbauen. Im Privatkundengeschäft könnte dies bedeuten, die ESG-Produktpalette zu erweitern, zum Beispiel mit sozialverantwortlichen Kreditkarten, bei denen ein bestimmter Prozentsatz der Umsätze für den Umweltschutz gespendet wird, oder mit Darlehen und Hypotheken für Umweltprojekte. Manche Banken könnten KMU-Social-Banking-Plattformen oder nachhaltigkeitsorientierte Cash-Management-Lösungen wie „Green Deposits/Grüne Einlagen“ zur Finanzierung von sozialen Initiativen anbieten. Auch der Bereich der ESG-Beratungsleistungen bietet ein enormes Innovationspotenzial. Hier könnten Banken zu den führenden Akteuren werden, wenn sie Privat- und Firmenkunden mit neuen IT-Lösungen und Software helfen, nachhaltigere Anlageentscheidungen zu treffen.

**Potenzielle Wirkung.** Zwischen 2017 und 2019 erzielten Banken, bei denen der Aufbau neuer Geschäftsmodelle Priorität hatte, 30 Prozent häufiger ein über dem Marktdurchschnitt liegendes Wachstum als andere.<sup>68</sup>

#### **Neue Preismodelle entwickeln**

Die Medienindustrie zeigt, welches Potenzial darin steckt, die Grundlagen der Geschäftsbeziehung mit Kunden neu zu definieren. Die Kabelgebühren sind zum Beispiel weitgehend stabil geblieben und haben in etwa mit der Inflation Schritt gehalten, inzwischen geben jedoch Streaming-Dienste den Ton an. Im Jahr 2000 gaben deutsche Haushalte im Schnitt 37 EUR pro Jahr für Videoinhalte aus, 2017 waren es 100 EUR und 2019 bereits 115 EUR<sup>69</sup> – was vor allem an der Nutzung von Streaming-Diensten liegt.

**Neue Preismodelle einführen.** Neue Preismodelle könnten die Erträge für Banken steigern (zu beachten ist, dass viele Banken auf Grund der jüngsten Entscheidung des Bundesgerichtshofs ihr Preismodell überarbeiten müssen<sup>70</sup>). Wie beschrieben, liegt das Preis-

# 2000

Partnerschaften zwischen Banken und Fintechs gibt es in Deutschland bereits

# 30 Prozent

der deutschen Haushalte nutzen gebührenpflichtige Streaming-Dienste wie Netflix

niveau deutscher Banken, insbesondere bei alltäglichen Bank- und Kreditprodukten, weit unter der europäischen Vergleichsgruppe. Würden deutsche Banken ihre Preise auf den Durchschnitt von Frankreich, Italien, Spanien und Großbritannien anheben, könnten sie ihren Umsatz jährlich um rund 15 Mrd. EUR steigern.<sup>71</sup> Um die Zahlungsbereitschaft der Kunden zu erhöhen, müssen Banken ihnen mehr Komfort bieten und mit Analytics und Produkt-Bundles arbeiten.

**Maßgeschneiderte Servicemodelle ausweiten.** In ausgewählten Bereichen, insbesondere Private Banking, strukturierten Finanzierungen und Handel, Immobilien, Wealth und Asset Management oder Corporate Finance, bleiben Margen und das Niveau individueller Beratung hoch. Während viele große Institute die Skalierung nutzen, gibt es tatsächlich viele Kunden, die nicht in das Standardsegment fallen und auch für diese stärker maßgeschneiderten Dienstleistungen bezahlen können. Deutsche Banken sollten auch erwägen, stärker auf lokales Know-how zu setzen, beispielsweise eine API-Konnektivität mit den Finanzämtern.

**Potenzielle Wirkung.** Die Erfahrung eines führenden Branchenakteurs zeigt: Pricing Excellence im Corporate Banking kann die Erträge um 10 bis 15 Prozent steigern.<sup>72</sup>

## Kunden ins Ausland folgen

Seit mehr als zehn Jahren ignorieren deutsche Banken die internationalen Märkte, die zum Teil deutlich höhere Wachstumsraten und attraktivere Ertrags- und Renditemöglichkeiten bieten als der deutsche Markt. Deutschlands Exportvolumen ist seit 2000 um durchschnittlich 4 Prozent jährlich gewachsen und liegt bei 44 Prozent des BIP,<sup>73</sup> Banken konnten an dieser Entwicklung bislang jedoch nicht partizipieren, was sich in ihrem rückläufigen Marktanteil spiegelt.

**Grenzen überschreiten.** Banken sollten ihren Kunden ins Ausland folgen, sich auf die wichtigsten Handelskorridore konzentrieren und bei grenzüberschreitenden Aktivitäten als zuverlässiger Partner positionieren. Beispielsweise sollten sie Verbrauchern und KMU ermöglichen, markt- und währungsübergreifend von einem einzigen Bankkonto und einer einzigen Währung aus zu bezahlen. Dies erfordert ein konsequentes und strenges Risikomanagement, um eine Wiederholung der 1990er und 2000er Jahre zu verhindern, in denen die Banken durch Überschuldung im Investment Banking, bei Immobilien und durch hohe Kosten erheblich belastet wurden. Dieser Fokus kann für höhere Renditen und Wettbewerbsvorteile sorgen. Erfahrungswerte deuten darauf hin, dass sich Banken bei der Expansion im Ausland konzentrieren sollten auf Corporate Banking, Transaction Banking und Asset Management über Darlehen, Projektfinanzierungen, Zahlungsverkehr, Handelsfinanzierung und Investment-Kompetenz. Um Deutschlands Wirtschaftswachstum unterstützen zu können, müssen die Banken des Landes international eine größere Rolle spielen.

# 4 Prozent

jährliches Exportwachstum seit 2000

# 5 Prozent

Leistungssteigerung bei Tesla-Fahrzeugen durch Remote-Upgrade über Nacht<sup>75</sup>

**Stark auf dem Heimatmarkt agieren.** Gleichzeitig ist eine Konsolidierung auf dem Heimatmarkt erforderlich. Im Asset Management und im Zahlungsverkehr müssen Banken die Initiative ergreifen, um mit den bestehenden Privat- und Firmenkundenbeziehungen ihren Marktanteil zurückzugewinnen. Sowohl im Privats als auch im Firmenkundengeschäft müssen Banken ihre Position stärken, indem sie die Preismacht verbessern und Kunden mit den richtigen Interaktionen und Vertriebsmodellen wieder enger an sich binden. Im Private und im Wholesale Banking sollten sie auch eine umfassende, technologiegestützte Fernberatung entwickeln, die jederzeit verfügbar ist.

Viele sollten auch konsequenter über Allianzen mit anderen Banken nachdenken – nicht mit natürlichen Wettbewerbern, aber um transkontinentale Partnerschaften bei Finanzierungen, Korrespondenzbankgeschäften, im Asset Management und in anderen Bereichen zu ermöglichen.

**Potenzielle Wirkung.** Grenzübergreifende Plattformen können die Cost-Income Ratio in den betroffenen Bankgeschäftsfeldern um 5 bis 10 Prozent verbessern.<sup>74</sup>

## Ein wirklich digitales Betriebsmodell erstellen

Banken, die 2030 – und sogar davor – florieren, werden ein Digital-First-Betriebsmodell haben. Dabei müssen sie auch andere Aspekte ihres Betriebsmodells berücksichtigen, unter anderem Größe, Investitionen (Capex) und Organisationskultur.

**Mehr Produktivität durch Digitalisierung erreichen**  
Banken, die durch Digitalisierung produktiver werden wollen, können von Telekommunikationsunternehmen lernen. Wie bei den Vertriebsmodellen sollte auch hier die Frage lauten: Wie könnte eine ideale Greenfield-Lösung im Jahr 2030 aussehen? Wir rechnen damit, dass es eine rein digitale End-to-End-Technologie sein wird, die sich leicht erweitern lässt.

**Digital-First-Betriebsmodelle entwickeln.** Banken investieren seit Jahren massiv in Technologie und Infrastruktur, aber abgesehen von neuen Banken ohne IT-Altlasten erzielten die meisten höchstens vereinzelte Produktivitätsverbesserungen. Auch bei der Nutzung einer cloudbasierten Lösung werden die Erwartungen auf Grund reiner Infrastrukturkosteneffekte oft nicht erfüllt. Macht man es richtig, kann die Anpassung jedoch in der Regel auch Vorteile bieten, die weit über einen höheren Automatisierungsgrad und eine schnellere Markteinführungszeit hinausgehen, kombiniert mit einem Umfeld, das dem Unternehmen hilft, flexibel zu skalieren und neue Unternehmen schneller zu integrieren. Dies kann eine Fähigkeit sein, die während einer Phase der Marktconsolidierung entscheidend ist.<sup>76</sup> Obwohl diese Vorteile eine signifikante Leistungssteigerung im gesamten Betriebsmodell bedeuten können, sind nur 10 bis 15 Prozent der Banken bislang dazu übergegangen, Public-Cloud-Infrastrukturen zu nutzen.<sup>77</sup>

Tesla bietet eine Analogie: Elektroautos haben weniger mechanische Teile und Systeme lassen sich remote erweitern und aktualisieren – selbst bei wichtigen Funktionen wie Batterieleistung und Navigation. Die etablierten Automobilhersteller, vor allem in Deutschland, zeigen als Reaktion auf den gestiegenen Wettbewerbsdruck, wie schnell sie auf neue Plattformen und Technologien umsteigen können.<sup>78</sup>

**Agil werden.** Banken, die ihr Betriebsmodell auf eine neue digitale Grundlage stellen wollen, müssen sich vom alten Wasserfallprinzip verabschieden. Sie werden datengestützte, agile Arbeitsweisen übernehmen müssen, vor allem in den Bereichen Operations, Risiko und Compliance. Dies bedeutet eine radikale Abkehr von der frequenzbasierten Arbeitsweise hin zu einer kontinuierlichen Kontrolle und sofortigen Reaktionen. Schließlich benötigt Agilität auch Disziplin bei der Kürzung von Legacy-Technologien, Kanälen und Prozessen, um Schlankheit statt zusätzlicher Komplexität zu gewährleisten.

Der KYC-Prozess (KYC: Know Your Customer) ist ein hervorragendes Beispiel: Statt sich auf einen jährlichen Prüfwert zu verlassen, können Banken zu einem kontinuierlichen Scoring mit selektiven Überprüfungen übergehen. Dies senkt die Fehlerquote und führt zu einer gewaltigen Effizienzsteigerung, da auf diese Weise Nachfragespitzen eliminiert werden. Im Zielbild sollten nahezu alle Prozesse digital sein.

**Potenzielle Wirkung.** Banken können die Produktivität der betrieblichen Funktionen Personal und Finanzen um 30 Prozent steigern, wenn sie standardisieren und zentralisieren, die Nachfrage senken, zu Standard-Software-as-a-Service übergehen und häufige Anfragen und Berichte digitalisieren.<sup>79</sup>

# 40

Bankzusammenschlüsse gab es in Deutschland seit 2010 durchschnittlich jedes Jahr<sup>80</sup>

### **Skaleneffekte durch Konsolidierung und Kooperationen erzielen**

Seit 2010 gab es in Deutschland jedes Jahr durchschnittlich rund 40 Zusammenschlüsse von Banken – einschließlich einiger sehr großer Transaktionen nach der Finanzkrise.<sup>81</sup> Ungefähr zwei Drittel der deutschen Branchenentscheider rechnen damit, dass das Tempo der Konsolidierung in den kommenden Jahren zunimmt. Doch bis die Branche gesünder und leistungsstärker ist, braucht es noch sehr viel mehr Zusammenschlüsse.

**Weiter konsolidieren.** Banken sollten eine sinnvolle horizontale und vertikale Konsolidierung über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg anstreben. Die deutschen Bankenzusammenschlüsse seit 2010 haben zwei große Privatbanken, eine große Genossenschaftsbank und drei größere Landesbanken hervorgebracht, aber es ist noch deutlich mehr möglich und erforderlich. Größere Institute sollten in Maßen auf europäischer Ebene aktiv werden, während kleinere Banken mehr Zusammenschlüsse anvisieren sollten. Sparkassen und Genossenschaftsbanken profitieren stärker von einer regionalen Konsolidierung, ohne ihre dezentrale Grundstruktur zu opfern. Nach heutigem Stand ist eine weitere Zunahme um jährlich 40 Zusammenschlüsse bei den etwa 1.650 deutschen Banken in Zukunft wahrscheinlich.

**Kooperationen als Alternative erwägen.** Zusätzlich zu herkömmlichen Zusammenschlüssen können auch Kooperationen, Versorger (das heißt modulare Branchendienstleister für nicht differenzierende Aktivitäten) und Infrastrukturanbieter die Vorteile einer Konsolidierung bieten. Gemeinsame Betriebs-

zentren oder Versorger können im Zuge eines Prozess-Redesigns erhebliche Kosteneinsparungen bewirken. Ein naheliegender Quick Win wäre es, das in vielen Ländern verbreitete Modell gemeinsamer Geldautomatenbetreiber zu übernehmen; dies würde unseren Schätzungen zufolge bis zu 1 Mrd. EUR an Kosten einsparen. Schon allein Automaten von Standorten zu entfernen, an denen mehrere Banken ihre Selbstbedienungsbereiche praktisch Tür an Tür haben, würde eine Umverteilung in Regionen mit einer geringeren Automatendichte ermöglichen und immer noch erhebliche Einsparungen bewirken. Der schnelle Rückgang der Bargeldnutzung durch die Covid-19-Pandemie dürfte den zu Grunde liegenden Business Case zusätzlich verbessern.

Deutsche Banken sollten dies, ausgehend von Marktanteilstrends, weiter vorantreiben. Sie dürften zwar im Geschäft mit Privatkunden und KMU ausreichend Größeneffekte erzielen, aber in anderen Sektoren ist der Trend besorgniserregend. Alle Banken und Bankgeschäftsfelder sollten prüfen, ob sie in den Bereichen Corporate und Investment Banking, Zahlungsverkehr und Asset Management ausreichend Größeneffekte nutzen können. Ist eine weitere Konsolidierung möglich – vielleicht sogar sektorübergreifend? Lassen sich breitere Trends nutzen, beispielsweise das Zusammenspiel von Zahlungsverkehr, Identität und digitalen Währungen? Sind die Backoffice-Funktionen, einschließlich Standardbearbeitungen und STP, Risiko und Compliance mit ihren Regeln für KYC, Betrugserkennung, Geldwäschebekämpfung etc. groß genug? Zwischen 2015 und 2019 kamen in Europa 21 neue Versorger auf den Markt, 9 weitere wurden für den Zeitraum von 2020 bis 2022 angekündigt.

**Potenzielle Wirkung.** Wir schätzen, dass solche Versorger bei 50 bis 60 Prozent der Kosten einer Bank zum Einsatz kommen können. Separate Studien sind zu dem Ergebnis gelangt, dass Banken durch das Auslagern von nicht differenzierenden Aktivitäten an Versorger die Eigenkapitalrendite um 60 bis 100 Basispunkte verbessern könnten.<sup>82</sup>

### **Kapitalnutzung optimieren**

Deutsche Banken verlassen sich heute in großem Umfang auf ihre eigene Bilanz, um Erträge zu erwirtschaften. Sie müssen nach wirksamen Methoden suchen, zusätzliches Kapital freizusetzen, um die Eigenkapitalrendite verbessern und investieren zu können – natürlich ohne die Stabilität zu gefährden.

# 1 Mrd. EUR

Bankzusammenschlüsse gab es seit 2010 durchschnittlich jedes Jahr

**Kleiner und schlagkräftiger werden.** Angesichts ihrer Bedeutung für die deutsche Wirtschaft sollten Banken überdenken, wie sie Unternehmen finanzieren, vor allem Mittelständler. Sie sollten konsequenter auf außerbilanzielle Finanzierungen umstellen – ein System, bei dem Banken als Intermediäre entweder einen direkten Kapitalfluss zwischen Kreditgebern und Kreditnehmern organisieren oder KVV-Modelle entwickeln (KVV: Kreditvergabe-Verbriefung-Verkauf, das heißt Originate-to-Distribute-Modelle). Solche außerbilanziellen Geschäfte bieten nicht nur Finanzierungsmöglichkeiten für Unternehmen, sondern auch Anlagemöglichkeiten für institutionelle Investoren und wohlhabende Privatpersonen.<sup>83</sup>

Dies würde auch die absoluten Erträge schrumpfen lassen und viel schlankere, kleinere Banken erfordern, aber das frische Kapital könnte in Bereiche wie Digitalisierung und Kundenorientierung reinvestiert werden. Das Ziel, 15 Prozent der Vermögenswerte aus den Bankbilanzen zu verlagern, würde eher ein KVV-Modell erfordern, bei dem von Banken vergebene Kredite an Vermögensverwalter, Pensionskassen oder Family Offices weitergegeben würden.

**Potenzielle Wirkung.** Zusätzlich zum freigesetzten Kapital in Höhe von 100 Mrd. EUR können viele Banken einer aktuellen Studie von McKinsey zufolge ihre Kapitalanforderungen deutlich exakter berechnen.<sup>84</sup> Unserer Erfahrung nach werden noch nicht alle Chancen aus regulatorischer Genauigkeit, Datenqualität und Prozessoptimierung genutzt. Vielen Banken haben auf Grund resultierender ungenauer Berechnungen der risikogewichteten Aktiva (RWA) in vielen Fällen Optimierungspotenziale von 2 bis 7 Prozent.<sup>85</sup>

## **Restrukturieren und Kultur erneuern**

Der Ausspruch „culture eats strategy for breakfast“ gilt heute mehr denn je. Eine ambitionierte Leistungskultur ist die Grundlage eines jeden erfolgreichen Teams – im Bankwesen scheint sie heute jedoch eher kaum noch im Mittelpunkt zu stehen.

**Leistungskultur etablieren.** Leistungskultur ist kein „weiches“ Thema, sondern ein wesentlicher Wertschöpfungstreiber. Unternehmen mit einer gesunden Kultur erzielen überragende Geschäftsergebnisse und genießen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil durch einen Positivkreislauf aus engagierteren Beschäftigten, mehr Motivation, einer erfolgreicherem Personalgewinnung und einer besseren Personalbindung.

Unsere Untersuchungen zeigen branchenübergreifend, dass Unternehmen mit gesunder Kultur eine dreimal höhere Aktionärsrendite erzielen als weniger gesunde Wettbewerber.<sup>87</sup> Und innerhalb eines Unternehmens lässt sich fast die Hälfte der Ergebnisunterschiede zwischen den Bereichen durch die Kultur erklären. Bei den zukünftigen Herausforderungen ist für Unternehmen mit gesünderer Kultur die Wahrscheinlichkeit, bei Transformationen erfolgreich zu sein, deutlich höher.

Aber wie sieht eine gesunde Kultur aus? Erfolgreiche Banken setzen ihre Beschäftigten und deren Know-how auf allen Organisationsebenen ein, um die Wettbewerber mit einer besseren Umsetzung und kontinuierlicher Verbesserung zu übertrumpfen. Sie arbeiten mit Praktiken wie Wissenstransfer und Bottom-up-Innovationen, fördern eine kreative

# 100 Mrd. EUR

Kapital würden freigesetzt durch eine Erhöhung der außerbilanziellen Finanzierung auf den globalen Durchschnitt

Erfolgreiche Transformationen sind bei Unternehmen mit einer gesunden Kultur

# 3,8-mal

wahrscheinlicher<sup>86</sup>

und unternehmerische Umgebung und haben eine klare Fokussierung auf Eigenverantwortung und Einbeziehung der Beschäftigten. Und sie verkörpern natürlich sinnstiftende Wertvorstellungen, an denen sich die Beschäftigten bei ihrer Arbeit orientieren können.<sup>88</sup>

**Fähigkeiten und Arbeitsweisen neu denken.** Banken verlieren für aktuelle und potenzielle Beschäftigte an Attraktivität; die Belegschaft wird älter und die Institute können sich bei den erforderlichen neuen Fähigkeiten nicht ausschließlich auf neue Mitarbeiter verlassen. Deshalb müssen deutsche Banken das Prinzip des lebenslangen Lernens stärken, die Mobilität über unterschiedliche betriebliche Funktionen hinweg erhöhen und eine ausgewogenere Altersstruktur anstreben, denn die Covid-19-Pandemie beschleunigt die Trends, die zuvor bereits zu erkennen waren. Die Umstellung auf eine echte Leistungskultur erfordert auch personelle Veränderungen, weil neue, bislang unzureichend vorhandene Fähigkeiten gebraucht werden.

**Potenzielle Wirkung.** Bis zu 50 Prozent der Ergebnisunterschiede zwischen Unternehmen lassen sich auf die Gesundheit der Organisation zurückführen – wie gut sie sich auf eine gemeinsame Vision und Strategie einlässt, diese in der Praxis konsequent umsetzt und sich immer wieder neu erfindet, um ihre Ziele zu erreichen.<sup>89</sup>

## **Purpose: ESG als Kernaufgabe des Bankwesens etablieren**

Menschen hinterfragen den Sinn der Wirtschaft heute mehr denn je. Sie bewerten Banken und Unternehmen zunehmend danach, welchen Beitrag sie für die Gesellschaft im Allgemeinen leisten und ob sie jenseits der Aktionärsrendite etwas Positives bewirken. Die deutschen Banken haben ESG durchaus auf dem Schirm und viele rechnen mit umfassenderen ESG-Regulierungsvorschriften. Sie sollten den Vorgaben

der Regulierer zuvorkommen und beim Thema ESG vorangehen, ihren Purpose neu denken und dadurch sowohl ihren alten Einfluss als auch ihren Ruf zurückerobern.

**Attraktiver werden.** Um in einem sich schneller denn je verändernden Markt mithalten zu können, müssen Banken ihre Position als Top-Arbeitgeber zurückgewinnen. Zwei Drittel der Millennials berücksichtigen bei ihren Jobentscheidungen das soziale und ökologische Engagement eines Unternehmens.<sup>90</sup> Um Top-Talente anzusprechen, müssen Banken auch andere Verbesserungen vornehmen, zum Beispiel Arbeitsumfelder mit aktualisierter Mobilität, flexiblen Arbeitsformen und herausfordernden, lohnenderen Karrierewegen schaffen – und so den „S“- oder „sozialen“ Teil von ESG für ihre Mitarbeiter angehen.

Banken sollten auch ihre Mitarbeiter mehr schulen und erfahrenere Kräfte, insbesondere aus anderen Branchen, einstellen, um die Kreativität zu fördern und neue Ideen einzubringen. Der Bankberuf genießt heute nur bei 23 Prozent der Deutschen einen sehr guten Ruf. Um zu den zehn angesehensten Berufen in Deutschland zu gehören, muss das Bankgeschäft auf bis zu 65 Prozent<sup>91</sup> aufsteigen und dabei all sein Talent, seinen Mut, seine Vorstellungskraft und sein ganzes Kapital einsetzen.

**Positives bewirken.** Die Führungsteams der Banken sollten ihre Häuser wieder zu vertrauenswürdigen Partnern der Gesellschaft machen. Viele Maßnahmen gehen bereits in die richtige Richtung, aber manche sind zu fragmentiert und bei anderen scheint es mehr um Marketing als um Geschäftsmodelle oder Strategie

# 2/3

der Millennials berücksichtigen bei ihren Jobentscheidungen das soziale und ökologische Engagement eines Unternehmens

zu gehen. Banken sollten sich Deutschlands Vorreiterrolle als größter europäischer Markt und Primus bei Umweltschutzvorschriften zu Nutze machen. Sie haben die Chance, Marktstandards vorzugeben und eine Feedbackschleife zwischen Markt, Stakeholdern und Regulierern zu etablieren und dabei ihre Position auf dem Heimatmarkt und in ganz Europa zu nutzen.

**Das eigene wirtschaftliche und nachhaltige Gewicht anerkennen.** In Bezug auf ihr gesamtwirtschaftliches Gewicht, ihre langfristige finanzielle Stabilität und Rentabilität, ihre Rolle als Kreditgeber und Schuldner und ihre Fähigkeit, Veränderungen voranzutreiben, sollten Banken offen und ehrlich sein. Die gute Nachricht lautet: Nicht nur an den Shareholder Return zu denken, kann diesen tatsächlich steigern. Die Auswertung von mehr als 2.000 Studien hat ergeben, dass 63 Prozent eine positive Korrelation zwischen ESG-Faktoren und dem finanziellen Erfolg nachgewiesen haben.<sup>92</sup> Unternehmen mit einem höheren ESG-Rating verzeichnen bessere finanzielle und nicht finanzielle

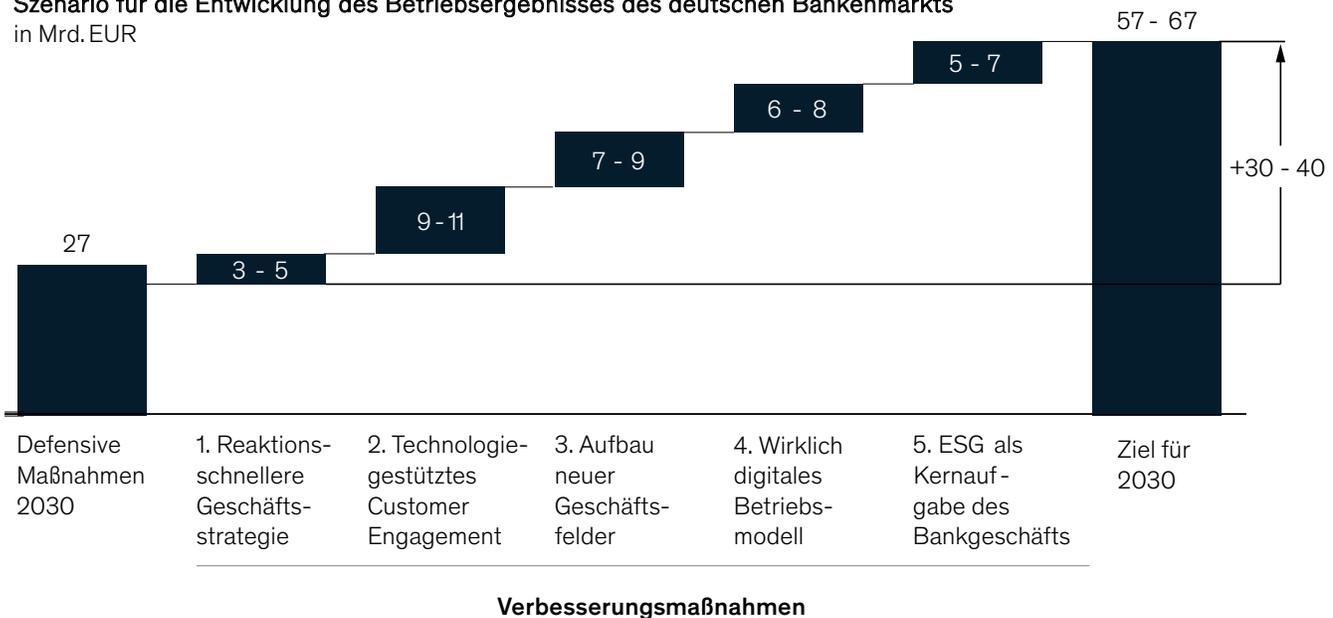
Ergebnisse – dazu zählen auch ein besserer Ruf und eine geringere Volatilität. Und Untersuchungen zeigen auch, dass das ethische Verhalten von Unternehmen dreimal wichtiger ist als die Kompetenz, wenn es darum geht, das Vertrauen der Kunden zu steigern.<sup>93</sup>

**Potenzielle Wirkung.** Laut einer aktuellen Studie der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde wird die aktuelle Green-Asset-Quote der EU auf nur 7,9 Prozent geschätzt.<sup>94</sup> Einer aktuellen Studie von McKinsey zufolge rechnen 83 Prozent der Branchenentscheider und Investment-Experten damit, dass ESG-Programme in fünf Jahren einen größeren Shareholder-Value-Beitrag leisten als heute.<sup>95</sup> Für deutsche Banken – bei denen ESG 25 bis 40 Prozent der Erträge beeinflusst – halten wir zusätzliche Erträge von 3 bis 4 Prozent (etwa 5 bis 7 Mrd. EUR) durch die Finanzierung von Klimainfrastruktur oder öffentlichem (zum Beispiel sozialem) Wohnungsbau für möglich.<sup>96</sup>

Abbildung 11

## 5 Verbesserungsmaßnahmen können das Betriebsergebnis bis 2030 um 30 - 40 Mrd. EUR erhöhen

Szenario für die Entwicklung des Betriebsergebnisses des deutschen Bankenmarkts  
in Mrd. EUR



Eine Steigerung des Betriebsergebnisses von 30 - 40 Mrd. EUR bedeutet 22 - 27 Mrd. EUR zusätzliche Erträge (2% pro Jahr) und 8 - 13 Mrd. EUR geringere Kosten (0,8% pro Jahr) sektorweit bis 2030

Quelle: McKinsey-Analyse

Diese fünf Verbesserungshebel werden den Bankensektor nicht nur leistungsstärker und gesünder machen, sondern auch deutlich rentabler. Während die finanzielle Wirkung im Einzelfall vom Geschäftsmodell und von der Ausgangssituation des jeweiligen Instituts abhängt, könnte sich das Betriebsergebnis des gesamten deutschen Bankensektors bis 2030 durch eine Kombination aus Ertrags- und Kostenmaßnahmen um 30 bis 40 Mrd. EUR verbessern (Abbildung 11). Diese Ergebnissteigerung würde der Branche auch helfen, die Kernziele von 7 bis 8 Prozent ROE nach Steuern und ein Betriebsergebnis vor Risiko-

vorsorge von 70 bis 80 Basispunkten der durchschnittlichen Bilanzsumme zu erreichen.

Die Spielstrategie zu verändern, wird den Beteiligten über alle betrieblichen Funktionen hinweg viel abverlangen – vom Topmanagement bis zur Kundenberatung. Manche Veränderungen werden nicht in jedem Team gleich gut funktionieren und jeder Sektor wird eine andere Taktik brauchen. Doch jede Veränderung wird für alle einen Vorteil bringen (Abbildung 12). Auf lange Sicht werden diese Veränderungen dazu beitragen, den Bankensektor leistungsstärker und gesünder zu machen.

Abbildung 12

## 5 Verbesserungsmaßnahmen betonen je nach Sektor unterschiedliche Taktiken

Verbesserungsmaßnahmen	Sektoren				
	Retail Banking <sup>1</sup>	Zahlungsverkehr	Asset und Wealth Management	Corporate Banking	Investment Banking
1. Reaktionsschnelle Geschäftsstrategie	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Dark Blue
2. Technologiegestütztes Customer Engagement	Dark Blue	Dark Blue	Light Blue	Dark Blue	Light Blue
3. Aufbau neuer Geschäftsfelder	Dark Blue	Light Blue	Light Blue	Dark Blue	Dark Blue
4. Wirklich digitales Betriebsmodell	Dark Blue	Light Blue	Dark Blue	Light Blue	Light Blue
5. ESG als Kernaufgabe des Bankgeschäfts	Light Blue	Light Blue	Dark Blue	Dark Blue	Light Blue

1. Umfasst Private Banking

Quelle: McKinsey-Analyse



# 4. Die nächste Saison

*Wer nicht alles gibt, gibt nichts.*

Alfred Kunze, Spieler, Coach und Meister von 1964

Die Banken spielen schon seit einiger Zeit defensiv und sind inzwischen fast auf den Relegationsrang abgerutscht. Unserer Einschätzung nach können sie jedoch mit Anstrengung und frischen Strategien ein starkes Comeback feiern. Optimistisch stimmt uns, dass viele Branchenführer um den Veränderungsbedarf wissen und den ehrgeizigen Plan haben, ihre Institute auf einen neuen Weg zu führen.

Nicht allen wird dies gelingen, denn die Konkurrenz schläft nicht. Spezialanbieter, ausländische Banken, digitale Angreifer und Tech-Unternehmen werden neue Möglichkeiten finden, um einen stetig wachsenden Mehrwert für Kunden zu schaffen und die sich stetig verändernden Anforderungen der rentabelsten Kunden zu erfüllen – und damit gegenüber den Trägern unter den etablierten Banken weiter Boden gutmachen.

Ausgehend von unseren fünf Verbesserungsschwerpunkten und den Erfolgen etablierter Anbieter in anderen Bankenmärkten und Branchen, glauben wir aber, dass Deutschlands Banken einige Quick Wins erzielen können, insbesondere in puncto Kundenzentrierung und Digitalisierung, und dass sich zahlreiche weitere transformative Anstrengungen mittelfristig auszahlen werden. Wir glauben, dass viele der Branchenentscheider die Herausforderung meistern können, ihre Teams zum Erfolg zu führen, und beharrlich längerfristige Verbesserungen anstreben sollten.

Es ist höchste Zeit, aktiv zu werden – die Bereitschaft, die Spielstrategie zu verändern, wird darüber entscheiden, wie sehr man seinen Tabellenplatz verbessern kann.

# Anmerkungen

1. Die hier und im Verlauf des Berichts angesprochenen Einschätzungen von Bankmanagerinnen und -managern basieren auf Gesprächen und Interviews vom Januar und Februar 2021.
2. Čihák, M., Demirgüç-Kunt, A., Feyen, E. und Levine, R.: „Benchmarking Financial Systems around the World“, World Bank Financial and Private Sector Development Vice Presidency & Development Economics Vice Presidency, Arbeitspapier 6175, August 2012, [worldbank.org](http://worldbank.org)
3. „Financial depth, approximated by private credit to GDP, has a strong statistical link to long-term economic growth.“, aus: „Key Terms Explained: Financial Depth“, in Global Financial Development Report, Weltbank, 2015 - 16, [worldbank.org](http://worldbank.org)
4. Umfasst das gesamte Finanzsystem in Deutschland mit einem Schwerpunkt auf der Finanzintermediation zwischen Kapitalangebot und -nachfrage über alle Arten von Instituten hinweg, darunter Banken, Leasinggesellschaften, Vermögensverwalter, Private-Equity-Fonds, Hedgefonds und Anbieter von Kapitalmarktinfrastruktur. In den folgenden Abschnitten verwenden wir eine engere Definition von „Banken“ als Institute, die sowohl monetäre Finanzinstitute (MFIs) als auch Kreditinstitute im Sinne des Kreditwesengesetzes (KWG) sind und ihren Sitz in Deutschland haben.
5. „A test of resilience: Banking through the crisis, and beyond“, McKinsey Global Banking Annual Review, Dezember 2020, [McKinsey.com](http://McKinsey.com)
6. Financial Stability Review, Europäische Zentralbank, Mai 2021
7. Auf Basis von Daten von McKinsey Panorama – Global Banking Pools. Kleine und mittlere Unternehmen sind hier definiert als Firmen mit einem Jahresumsatz von 2 bis 250 Mio. EUR, jenseits dieser Marke sprechen wir von großen Unternehmen. Die Kredite an Firmenkunden umfassen auch Darlehen an Vertreter des NBFi-Sektors (NBFi: Non-Bank Financial Intermediation, also Finanzintermediäre, die keine Banken sind) und des öffentlichen Sektors.
8. Finanzmarktpanel/Banken II/2020, Ipsos, 2021 (Umfrage unter 20.000 Haushalten)
9. Kaiser, S. und Stotz, P.: „Wo der Weg zum Bargeld weit ist“, Der Spiegel, 26. September 2018, [spiegel.de](http://spiegel.de)
10. Best for planning (b4p), mds-Service, Axel Springer SE, 2020. Umfrage unter deutschsprachigen Personen, die mindestens 14 Jahre alt sind
11. „A test of resilience: Banking through the crisis, and beyond“, McKinsey Global Banking Annual Review, Dezember 2020, [McKinsey.com](http://McKinsey.com). Analyse der Erträge des gesamten Finanzsystems aus der Intermediation zwischen Kapitalangebot und -nachfrage über alle Arten von Instituten hinweg, darunter Banken, Leasinggesellschaften, Vermögensverwalter, Private-Equity-Fonds, Hedgefonds und Anbieter von Kapitalmarktinfrastruktur
12. Survey on the access to finance of enterprises, Europäische Zentralbank, 2019 ([https://www.ecb.europa.eu/stats/ecb\\_surveys/safe/html/index.en.html#dd](https://www.ecb.europa.eu/stats/ecb_surveys/safe/html/index.en.html#dd))
13. 2021 Global Digital Sentiment Insights
14. Menschen, die Online Banking nutzen, Eurostat 2021
15. Datenbank McKinsey World Banking Intelligence
16. Datenbank McKinsey World Banking Intelligence
17. Datenbank McKinsey World Banking Intelligence. Marktanteil gemessen an der Bilanzsumme (2019)

18. McKinsey-Report „Deutschland 2030 – Kreative Erneuerung“, [mck.co/deutschland2030](https://www.mck.co/deutschland2030)
19. Datenbank McKinsey World Banking Intelligence
20. „Structural indicators for the EU banking sector“, Europäische Zentralbank, 2020, [ecb.europa.eu](https://www.ecb.europa.eu). Würden in Deutschland die regionalen Sparkassen und Genossenschaftsbanken nur als zwei Bankkonzerne gerechnet, läge der Marktanteil der fünf größten Banken des Landes bei rund 60 Prozent.
21. „Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2019“, Monatsbericht, Deutsche Bundesbank, September 2020, [bundesbank.de](https://www.bundesbank.de). Wir haben auch Ausgaben des Berichts aus den Vorjahren verwendet, um Zeitreihen analysieren zu können. Erträge definieren wir als das Betriebsergebnis einschließlich der Summe aus Nettozinsüberschuss und Nettoprovisionserträgen, dem Handelsergebnis und dem sonstigen betrieblichen Ergebnis. Diese Zahlen basieren auf der engeren Definition von monetären Finanzinstituten und Kreditinstituten, wie sie im deutschen Kreditwesengesetz (KWG) verwendet wird. Diese Definition schließt bestimmte Akteure aus, die auch als Finanzintermediäre tätig sind, deshalb sind die Erträge für 2019 niedriger als in Abbildung 1 gezeigt.
22. Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, Inlandsprodukt, Statistisches Bundesamt, 2021
23. Geschäftsberichte Deutsche Bank, Commerzbank, DZ Bank, KfW, LBBW
24. „Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2019“, Monatsbericht, Deutsche Bundesbank, September 2020, [bundesbank.de](https://www.bundesbank.de). Wir haben auch Ausgaben des Berichts aus den Vorjahren verwendet, um Zeitreihen analysieren zu können. Wir definieren Kosten als allgemeine Verwaltungskosten, einschließlich Personal- und Sachkosten und andere Verwaltungskosten, darunter auch Abschreibungen und Wertberichtigungen bei materiellen und immateriellen Vermögenswerten.
25. Datenbank McKinsey World Banking Intelligence
26. „Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2019“, Monatsbericht, Deutsche Bundesbank, September 2020, [bundesbank.de](https://www.bundesbank.de)
27. Datenbank McKinsey World Banking Intelligence
28. Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen nach Sektoren, Eurostat, 2021, [ec.europa.eu](https://ec.europa.eu)
29. Auf der Grundlage von Daten der „Thomson Reuters Eikon“-Datenbank
30. Arbeitgeber-Ranking, Trendence Institut
31. dbb Bürgerbefragung Öffentlicher Dienst, forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen, September 2020, [dbb.de](https://www.dbb.de). Repräsentative Umfrage unter 2.006 Deutschen im August 2020
32. McKinsey-Analyse auf Basis von Thomson-Reuters-Daten, 2021. Die Berechnung der Investitionssummen umfasst die Summe der Investitionen von EnBW, E.ON, RWE, Uniper und Vattenfall von 2010 bis 2019.
33. „Die Zukunft der Stadtwerke“, DEMO Impulse, April 2018
34. McKinsey-Analysen auf Basis von Bundesbank-Daten, die davon ausgehen, dass sich die Trends aus dem Zeitraum von 2010 bis 2019 bei den Erträgen (-0,3 Prozent pro Jahr) und bei den Kosten (+1,5 Prozent pro Jahr) bis 2030 fortsetzen.
35. Zu beachten ist, dass der ROE im Vergleich zum operativen Ertrag und der durchschnittlichen Bilanzsumme in erster Linie ein unterschiedlicher Steuerungsmechanismus ist, der zu einem ähnlichen Gesamtgewinnziel führt (wobei jedoch vollständig anerkannt wird, dass die Gewinnverteilung zwischen den verschiedenen Säulen des deutschen Bankwesens erheblich variieren kann).
36. In der Vergangenheit lagen der risikolose Zinssatz bei 4 Prozent, der Betafaktor bei 1,2 und die Markt- risikoprämie bei 5 Prozent, was zu Kapitalkosten von rund 10 Prozent führte. Im heutigen Niedrigzinsumfeld

liegt der langfristige risikolose Zinssatz aber wahrscheinlich zwischen 0 Prozent (da 30-jährige deutsche Staatsanleihen inzwischen negativ rentieren) und dem historischen Satz von rund 4 Prozent. Was den Betafaktor betrifft, sind die Marktbewertungen nicht unbedingt belastbar, weil nur sehr wenige deutsche Banken börsennotiert sind.

37. Japanese Bankers Association
38. McKinsey-Analyse auf der Grundlage von SNL-Financial-Daten zu den drei Großbanken Mitsubishi UFJ Financial Group, Mizuho Financial Group und Sumitomo Mitsui Financial Group
39. Datenbank McKinsey World Banking Intelligence
40. „Altersstruktur der Beschäftigten im privaten Bankgewerbe 2018“, AVGBanken, 2018, agvbanken.de
41. Best for planning (b4p), mds-Service, Axel Springer SE, 2020
42. Online-Studie von ARD und ZDF, 2020
43. EU-wide pilot exercise climate risk, European Banking Authority, May 2021
44. ESG Survey, Callan, 2020
45. Bundesregierung plant Pflicht für Solardächer, FAZ, 4. Juni 2021
46. D'Aprile, P., Engel, H., van Gendt, G., Helmcke, S., Hieronimus, S., Naclér, T., Pinner, D., Walter, D. und Witteveen, M.: „Net-Zero Europe. Decarbonization pathways and socioeconomic implications“, McKinsey & Company, November 2020
47. „Guide on climate-related and environmental risks“, November 2020, [www.bankingsupervision.europa.eu](http://www.bankingsupervision.europa.eu)
48. „Vision 2030“, Bündnis „Soziales Wohnen“, 2019, [dgfm.de](http://dgfm.de)
49. „Recovery plan for Europe“, Europäische Kommission, [ec.europa.eu](http://ec.europa.eu)
50. Omdia Research, Oktober 2020
51. Auf Grund unterschiedlicher Rendite-Risiko-Ambitionen und differenzierter Zielvorgaben können diese Entwicklungen bei Geschäfts-, Genossenschaftsbanken und Sparkassen unterschiedlich ausfallen.
52. „The complete List of Unicorn Companies“, CB Insights, Mai 2021
53. „When brands become banks“, Handelsblatt Research Institute, SolarisBank, [solarisbank.com](http://solarisbank.com)
54. „Was erwarten Kleinunternehmen von ihrer Hausbank?“, Juni 2018, Forsa, Targobank, [geschaeftskunden.targobank.de](http://geschaeftskunden.targobank.de) (repräsentative Umfrage unter 300 kleinen Unternehmen mit bis zu neun Beschäftigten im Mai 2018)
55. Townsend, Z.: „What the embedded-finance and banking-as-a-service trends mean for financial services“, März 2021, [McKinsey.com](http://McKinsey.com)
56. Finalta German Banking Benchmarking, Finalta, 2020/21
57. Finalta German Banking Benchmarking, Finalta, 2020/21
58. Hackl, K.: „Digital Finance 2020: Die Transformation der Finanzindustrie in Zahlen“, Bitkom, 2021, [bitkom.org](http://bitkom.org)
59. Finalta German Banking Benchmarking, Finalta, 2020/21
60. Basiert auf Projekterfahrungen und Experteninterviews
61. Bensley, E., Chheda, S., Schiff, R., Stephens, D. und Zhou, N.: „Remaking banking customer experience in response to coronavirus“, April 2020, [McKinsey.com](http://McKinsey.com)

- 62.**EBA report on big data and advanced analytics, European Banking Authority, Januar 2020, eba.europa.eu. „Arbeiten aktiv an und mit Big Data und Advanced Analytics“ umfasst die Stadien „im Einsatz/bereits eingeführt“, „Pilottests“ und „in Entwicklung“.
- 63.**Doshi, S., Kwek, J.-H. und Lai, J.: „Advanced analytics in asset management: Beyond the buzz“, März 2019, McKinsey.com
- 64.**Datenbank McKinsey World Banking Intelligence
- 65.**Digital Finance 2020: Die Transformation der Finanzindustrie in Zahlen, Bitcom, 2021
- 66.**Rizzi, W. und Taraporevala, Z.: „The balancing act: Omnichannel excellence in retail banking“, Januar 2019, McKinsey.com
- 67.**Bajorat, A. M.: „Infografik: Kooperationen zwischen Banken und Fintech-Startups“, Payment and Banking, 19. Mai 2020, paymentandbanking.com
- 68.**Bhapkar, R., Segev, I., Smith, C. und Townsend, Z.: „Disrupting the disruptors: Business building for banks“, April 2021, McKinsey.com
- 69.**Online-Umfrage mit YouGov Deutschland GmbH im November 2019 bei einer repräsentativen Gruppe von 2.021 Deutschen über 18 Jahre; McKinsey & Company
- 70.**„Zur Unwirksamkeit von Klauseln, die die Zustimmung des Kunden bei einer Änderung der AGB der Bank fingieren“, XI ZR 26/20, April 2021, www.bundesgerichtshof.de
- 71.** McKinsey-Analyse auf Basis der Daten aus Abbildung 2
- 72.**„Periscope fuels pricing excellence in corporate banking“, Januar 2017, McKinsey.com
- 73.**Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, Inlandsprodukt, Statistisches Bundesamt, 2021
- 74.** „The last pit stop? Time for bold late-cycle moves“, McKinsey Global Banking Annual Review, Oktober 2019, McKinsey.com
- 75.**Stumpf, R.: „Tesla’s free over-the-air software update increases power and performance“, The Drive, März 2019, thedrive.com
- 76.**Boehm, C., Kube, H.: „Deutsche Boerse unlocks the benefits of moving to the cloud“, Februar 2020, McKinsey.com
- 77.** McKinsey Enterprise Cloud Infrastructure Survey, 2020, McKinsey & Company
- 78.**„Electric Vehicle Index: Europa wird zum Hotspot der Elektromobilität“, Pressemitteilung, McKinsey & Company, 2. März 2020
- 79.**„A test of resilience: Banking through the crisis, and beyond“, McKinsey Global Banking Annual Review, Dezember 2020, McKinsey.com
- 80.**Bankenstatistiken, Deutsche Bundesbank, 2020, bundesbank.de
- 81.** Bankenstatistiken, Deutsche Bundesbank, 2021, bundesbank.de
- 82.**„The last pit stop? Time for bold late-cycle moves“, McKinsey Global Banking Annual Review, Oktober 2019, McKinsey.com
- 83.**Die Entwicklung deutscher Kreditinstitute im Jahr 2019, Monatsbericht, Deutsche Bundesbank, September 2020, bundesbank.de. Berechnet unter der Annahme, dass sich die bilanzielle Finanzierung um 25 Prozent reduziert, was zu einer gleichmäßigen Freisetzung des Eigenkapitals der Banken führt.

Eine Absenkung des derzeitigen Anteils von 65 Prozent der bilanziellen Unternehmensfinanzierung in Deutschland auf den weltweiten Durchschnitt von etwa 50 Prozent würde etwa 100 Mrd. EUR an Kapital freisetzen (unter der Annahme konstanter Kapitalquoten), was zu einer 20-prozentigen Steigerung des ROE bei unverändertem Ertrag und Gewinn führen würde.

- 84.** Die größte Wirkung ergibt sich in der Regel bei Banken, die den fortgeschrittenen IRB-Ansatz nach Basel II anwenden.
- 85.** „A test of resilience: Banking through the crisis, and beyond“, McKinsey Global Banking Annual Review, Dezember 2020, McKinsey.com
- 86.** Keller, S. und Schaninger, B.: „A better way to lead large-scale change“, Juli 2019, McKinsey.com
- 87.** Keller, S. und Schaninger, B.: „A better way to lead large-scale change“, Juli 2019, McKinsey.com
- 88.** McKinsey Organization Practice; OHI-Datenbank, McKinsey.com
- 89.** Dagan, N., Baz-Sanchez, L. und Weddle, B.: „Thriving during a pandemic: What moves the needle on organizational health“, 30. Juli 2020, McKinsey.com
- 90.** Gast, A., Illanes, P., Probst, N., Schaninger, B. und Simpson, B.: „Purpose: Shifting from why to how“, McKinsey Quarterly, April 2020, McKinsey.com
- 91.** dbb Bürgerbefragung Öffentlicher Dienst, forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen, September 2020, dbb.de
- 92.** Friede, G., Busch, T. und Bassen, A.: „ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2,000 empirical studies“, Journal of Sustainable Finance and Investment, Dezember 2015, Band 5, Nummer 4, Seiten 210 - 33
- 93.** Edelman Trust Barometer 2020, Edelman, 2020, edelman.de
- 94.** „Mapping climate risk: Main findings from the EU-wide pilot exercise“, EBA-Bericht, Mai 2021
- 95.** „The ESG premium: New perspectives on value and performance“, Februar 2020, McKinsey.com
- 96.** Auf McKinsey Panorama Value Pools basierende Analyse, McKinsey, 2019

# Autoren und Kontakt

## Autoren

**Dr. Max Flötotto** und **Dr. Philipp Koch** sind Senior Partner im Münchner Büro von McKinsey, **Reinhard Höll** ist Partner im Düsseldorfer Büro, **Peter Laaber** ist Engagement Manager im Frankfurter Büro und **Elena Moschner** ist Senior Associate im Münchner Büro, **Dr. Carolin Brückmann** ist Senior Associate im Hamburger Büro und **Birgit Teschke** ist Capabilities & Insights Expert im Frankfurter Büro.

## Research-Team

Die Autoren bedanken sich bei Sarika Chandhok, Knowledge Expert, Dominik Termathe, Senior Capabilities & Insights Analyst, und Klaus Dommès, Capabilities & Insights Analyst, alle im Frankfurter Büro, für ihr Mitwirken.

## Dank

Die Autoren danken Dr. Dr. Helmut Heidegger (Senior Partner, Wien), Dr. Martin Huber (Senior Partner, Düsseldorf), Frank Mattern (Director Emeritus, Frankfurt), Gregor Theisen (Senior Partner, Düsseldorf), Dr. Dr. Alexander Weiss (Senior Partner, Berlin), Dr. Eckart Windhagen (Senior Partner, Frankfurt), Dr. Simon Kaesler (Partner, Frankfurt), Yoichi Kitada (Partner, Tokio), Dr. Harald Kube (Partner, Frankfurt), Dr. Gottfried Leibbrandt (Senior Advisor, Brüssel), Jonathan Michael (Partner, Sydney), Albion Murati (Partner, Stockholm), Ursula Weigl (Partner, München), Dr. Martin Wrulich (Partner, Wien), Christian Zahn (Partner, Frankfurt), Xiyuan Fang, (Partner Hong Kong), Dr. Susanne Maurenbrecher (Expert Associate Partner, Hamburg), Nicolas Reuttner (Solution Associate Partner, Frankfurt) und Kristoffer Thoner (Associate Partner, Oslo).

## Medienkontakt

Marion Nagl (Marion\_Nagl@mckinsey.com)