



Deutschland

Kreditmarkt- studie 2020

FSO TAS Restructuring

EY

Building a better
working world

Inhalt

Vorwort	3
<hr/>	
Niedrigzins: kein Ende in Sicht	4
Kaum Zweifel an Geschäftsmodellen	6
Wenig Begeisterung für Fusionen	8
Schmerzhafter Margendruck	9
Bevorzugte Strategie: neue Produkte	10
Schwache Lockmittel für Kredite	12
Regulierungseffekte mit Fragezeichen	14
Kapitalbedarf - woher nehmen?	16
Neue Gefahren: Technologien und Newcomer	18
Starke Motive für die Digitalisierung	20
Exkurs: Daten zu Geld machen	21
Wettlauf mit der Zeit	22
<hr/>	
Fazit	24



Vorwort

Für viele ein Muss: ein neues Geschäftsmodell

Die Erträge und mit ihnen auch die Geschäftsmodelle vieler deutscher Banken und Sparkassen sind von verschiedenen Seiten unter Druck geraten. Die Niedrigzinsphase, deren Ende noch nicht absehbar ist, die Vorgaben der EZB und der nationalen Bankenaufsicht mit immer neuen Regulierungen und nicht zuletzt die munter sprießende Konkurrenz innovativer Anbieter im Internet zwingen das traditionelle Bankgewerbe zum Handeln - und das auf ganz unterschiedlichen Gebieten und mit teilweise konträren Zielen.

Ein Beispiel: Um dem Ertragsdruck des anhaltenden Niedrigzins entgegenzuwirken, haben viele Kreditinstitute die Absicht, das Kreditgeschäft auszuweiten. Doch abgesehen von der Frage nach dem realen Bedarf an Krediten setzen die Vorgaben der Bankenaufsicht, etwa in puncto Risiko, dieser Strategie klare Grenzen. Und die Rentabilität der Banken leidet ohnehin unter den stetig gestiegenen Kapitalanforderungen und deren Kosten.

Da, wo durch das Mengengeschäft noch reizvolle Margen erwirtschaftet werden, etwa im Zahlungsverkehr, drängen spezialisierte und zunehmend kapitalstarke Online-Anbieter immer stärker in den Markt. Dass sich die jungen und stets hungrigen, innovativen FinTechs auf Dauer nicht auf die einfachen Funktionen der Finanzwirtschaft beschränken werden, liegt auf der Hand. Dabei besteht

die Gefahr, dass neue Entwicklungen an vielen der klassischen Institute gänzlich vorübergehen.

Für die Banken könnte es sich als verhängnisvoll erweisen, noch lange an den tradierten Denkweisen und komfortabel eingefahrenen Gleisen festzuhalten. Einige von ihnen haben schon begonnen, über angepasste oder gar neue Geschäftsmodelle nachzudenken. Andere sollten es nicht mehr allzu lange aufschieben. Denn das Entwicklungstempo wird immer häufiger von außen vorgegeben, beispielsweise von den erwähnten offensiven Newcomern und auch von innovationsfreudigen Auslandskonkurrenten.

Für zahlreiche deutsche Banken schiebt sich in diesem Zusammenhang die Digitalisierung - wenn auch nicht von allen so erkannt - als vierte große Herausforderung immer weiter in den Vordergrund. Häufig versteht die Finanzbranche Digitalisierung noch als reines Rationalisierungsinstrument, beispielsweise zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung durch die Automatisierung personalintensiver Standardprozesse.

Ein Großteil der Banken hat die Chancen, die eine weiterführende Digitalisierung eröffnen könnte, noch viel zu wenig im Blick. So ist der Einsatz künstlicher Intelligenz in vielen Arbeitsfeldern denkbar, um Risiken der Bonitätsprüfung und speziell der Kreditvergabe weiter

einzugrenzen. Noch weiter könnte die intelligente Nutzung eines riesigen Schatzes führen, über den jede Bank verfügt: jene Millionen Daten, die an den unterschiedlichsten Stellen gespeichert sind.

Diese „Big Data“ mit moderner Analytik zu erschließen kann zu völlig neuen Einblicken führen: in die Nebelzone des Kundenverhaltens, etwa in den (auch von den Kunden selbst) noch unerkannten Bedarf, in potenzielle Marktentwicklungen, in verdeckte Risiken oder auch in mögliche Synergien im eigenen Haus. Ergebnisse solcher Analysen können ebenso neue Abläufe sein wie neue Produkte und Strategien bis hin zur kompletten Neuausrichtung der Geschäfte und des Geschäftsmodells.

Noch aber hält sich der Drang vieler Banken zur weiterführenden Digitalisierung ebenso in Grenzen wie derjenige zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Der Blick auf die aktuelle Situation und die künftige Entwicklung - der Druck von keinem der ertrags- und handlungsbeschränkenden Faktoren wird in absehbarer Zeit nachlassen - sollte das nötige Umdenken beschleunigen. In einem Umfeld globaler wirtschaftspolitischer Unsicherheit und unberechenbarer Entwicklungen ist keine Zeit mehr zu verlieren. Wie deutsche Banken und Sparkassen ihre Situation und die Marktentwicklung einschätzen, dazu hat EY 127 Institute befragt.



18 %

der befragten Banken schätzen das Risiko, resultierend aus einer Zinserhöhung, auf ihr Kreditbuch und ihre NPL-Quote als hoch ein.

Niedrigzins: kein Ende in Sicht

Die von der EZB verordnete Niedrigzinsphase hat den europäischen Finanzministern bei der Restrukturierung der Eurozone unter die Arme gegriffen. Weniger erfreut sind die deutschen Banken und Sparer. Die einen, weil ihre Gewinne erodieren, die anderen, weil ihre Spareinlagen keine (und in Zukunft womöglich negative) Zinsen abwerfen. Nach Einschätzung der Finanzwirtschaft ist auch noch kein Ende dieser Ära in Sicht. In unserer Studie gehen

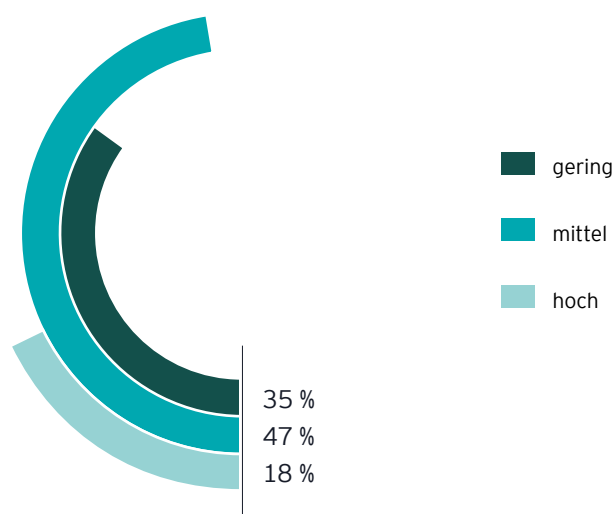
54 Prozent der Befragten davon aus, dass der Niedrigzins sie noch vier bis sieben Jahre begleiten wird. 41 Prozent rechnen sogar mit acht Jahren und mehr.

Die Zahl der Optimisten (ein bis drei Jahre) ist dagegen mit fünf Prozent sehr übersichtlich. Tatsächlich gibt es aber wenig Grund zu Optimismus. Denn auch von den 19 Staaten der Eurozone sind kaum Interventionen bei der EZB zu erwarten.

Allerdings sehen zwei Drittel der Banken auch eine (rein hypothetische) Zinserhöhung skeptisch. Sie würden in diesem Fall mit einem hohen bis mittleren Risiko für ihre Kreditbücher und mit einer steigenden Quote von NPLs („non performing loans“ - notleidende Kredite) rechnen (Abbildung 1). Zudem stellt sich die Frage, wie viele private Immobilienkäufer ihre Kredite nach Zinserhöhungen noch regulär bedienen können.

ABBILDUNG 1

Wie schätzen Sie das Risiko, resultierend aus einer Zinserhöhung, auf Ihr Kreditbuch und Ihre NPL-Quote ein?



Kaum Zweifel an Geschäftsmodellen

Höchst wahrscheinlich ist nur das Ergebnis des Dauerniedrigzinses: Auch nach zehn Jahren Talfahrt wird sich die Rentabilität eines Großteils der deutschen Banken mit dem Fortdauern der Minimalzinsphase weiter verschlechtern. Ein Übriges tun die Kosten der fortschreitenden Regulierung, deren Ende ebenfalls noch nicht abzusehen ist, und ein nicht zu unterschätzender Nachholbedarf deutscher Finanzinstitute bei der Digitalisierung.

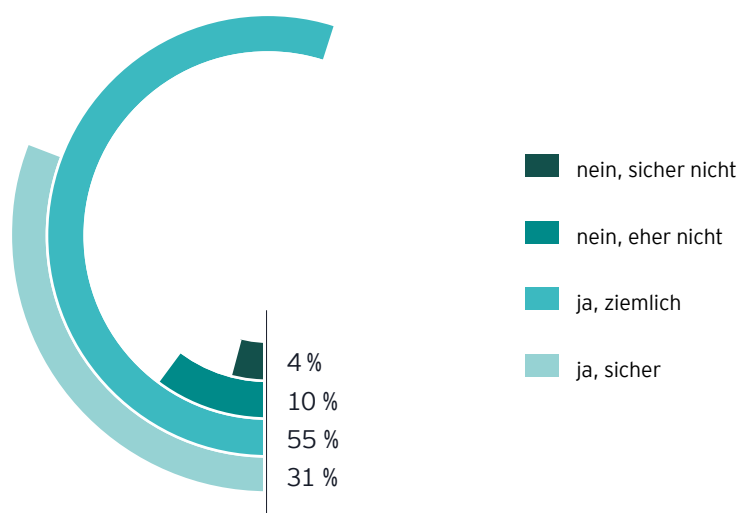
Das Vertrauen in ihre etablierten Geschäftsmodelle aufseiten der Banken ist groß. Nur einer von sieben Studienteilnehmern äußert Zweifel an der Tragfähigkeit seines Geschäftsmodells. Angesichts der aktuellen Rahmenbedingungen und der voraussichtlichen Entwicklungen ist diese geringe Quote schon erstaunlich. Immerhin treten zunehmend neue, konkurrierende Geschäftsmodelle und neue Anbieter in den Markt ein. Finden die traditionellen Banken darauf keine wirksamen Antworten, werden sie weiterhin sukzessive ihr angestammtes Geschäft verlieren.

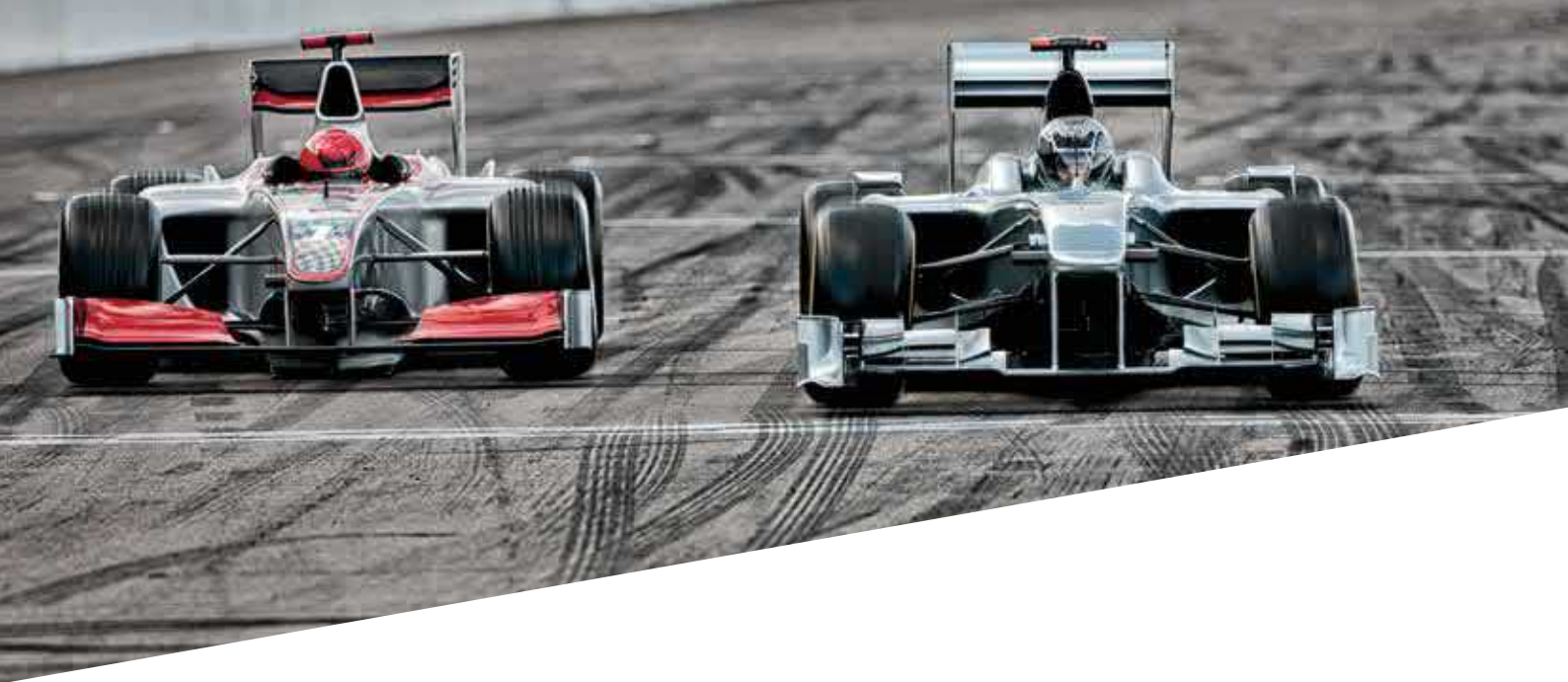
31 %

der befragten Banken sind sich sicher, dass ihr Geschäftsmodell bzw. ihre Geschäftsstrategie hinsichtlich der anhaltenden Niedrigzinsphase wirtschaftlich tragfähig ist.

ABBILDUNG 2

Ist Ihr Geschäftsmodell bzw. Ihre Geschäftsstrategie hinsichtlich der anhaltenden Niedrigzinsphase wirtschaftlich tragfähig?





Dass die Rentabilität deutscher Finanzinstitute unter dem Markteingriff der Zentralbanker gelitten hat und weiter leidet, ist unübersehbar und weithin bekannt. In unserer Studie bestätigt etwas mehr als die Hälfte der befragten Institute diese Auswirkung, sieben Prozent beklagen sogar eine starke Verschlechterung. Neben den direkten Auswirkungen des niedrigen Zinses dürfte hier auch ein indirekter Effekt zum Tragen kommen: Der Wettbewerb zwischen den Instituten hat sich

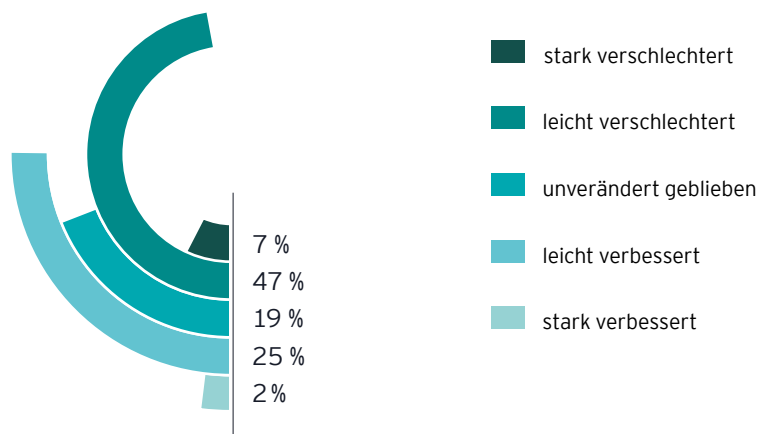
verschärft, beispielsweise im Werben um neue Kreditkunden. Jedoch gibt auch gut ein Viertel der befragten Banken an, dass sich seine Gesamrentabilität in den zehn Jahren seit Beginn der Niedrigzinspolitik verbessert habe. Diesen Instituten ist es offenbar gelungen, der Entwicklung erfolgreich entgegenzuwirken, beispielsweise indem sie ihre Provisionsgeschäfte ausgeweitet oder ihr Geschäft auf neue Schwerpunkte verlagert haben.

54 %

der befragten Banken geben an, dass sich die Gesamtkapitalrentabilität in den letzten zehn Jahren verschlechtert hat.

ABBILDUNG 3

Wie hat sich die Gesamtkapitalrentabilität Ihres Instituts seit Beginn der Niedrigzinsphase im Jahr 2009 entwickelt?



Wenig Begeisterung für Fusionen

Keineswegs alle Banken sind zuversichtlich, mit solchen Strategien ihr Überleben in der anhaltenden Niedrigzinsphase allein absichern zu können. In jedem neunten Institut wird bereits über den Zusammenschluss mit einer anderen Bank oder Sparkasse nachgedacht. Weitere 27 Prozent haben diese Möglichkeit zumindest im Blick. Für 62 Prozent dagegen ist eine Fusion keine Option - noch jedenfalls, denn ob wirklich fast zwei Drittel der Banken und Sparkassen stark genug sind, um dem finanziellen Stress der Niedrigzinsen standzuhalten, sei dahingestellt.

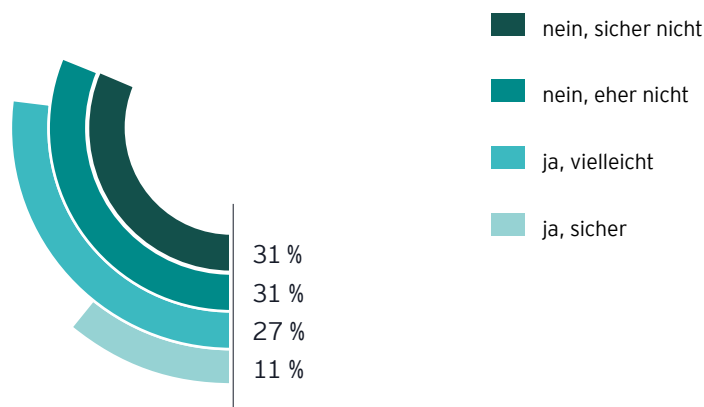
Schließlich geht es in diesem Zusammenhang in absehbarer Zeit darum, auch Negativzinsen auf Einlagen der Kunden durchzusetzen. Und nicht zuletzt gilt es für immer mehr Institute, stark und konkurrenzfähig genug zu sein, um im internationalen Umfeld zu bestehen. Denn dieses Umfeld rückt immer näher. Die Zahl der Auslandsbanken, die auf dem deutschen Markt Fuß fassen, steigt. Nicht zu vergessen die in- und ausländischen Branchenfremden, die Marktanteile vor allem im Basisgeschäft anstreben - mit wachsendem Erfolg.

38 %

der befragten Banken ziehen, um die Niedrigzinsphase zu überleben, eine Fusion in Erwägung.

ABBILDUNG 4

Wird als Gegenmaßnahme zur Niedrigzinsphase über eine Fusion mit einer anderen Bank oder einer Sparkasse in Ihrem Institut nachgedacht?



Schmerzhafter Margendruck

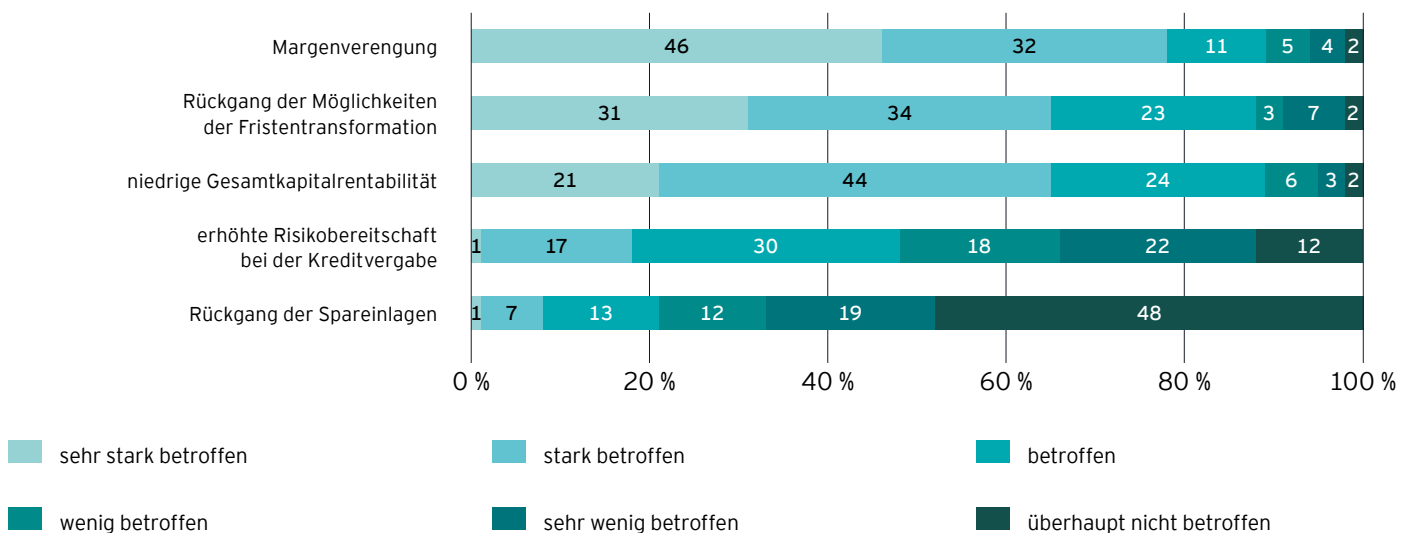
Doch zurück zu den direkten Wirkungen der EZB-Politik. In unserer Umfrage haben die Banken auch verraten, wo sie der Schuh am meisten drückt. Nachdem sich die Spanne zwischen Kreditzinsen und Refinanzierungskosten immer weiter verringert hat, leiden vier von fünf Banken mehr oder minder stark unter dieser Verengung der Margen, von denen die Gewinne vieler Institute nach wie vor abhängen. Nur 11 Prozent sind von diesem Effekt kaum oder gar nicht betroffen.

Zwei Drittel der Befragten beklagen zudem, dass sich als Folge der Niedrigzinsen auch die Möglichkeiten der Fristentransformation verringert haben, der in besseren Zeiten recht lukrativen Konversion kurzfristiger Einlagen in längerfristige Kredite. Tröstlich: Die Sparer haben bislang erst in geringem Ausmaß auf die niedrigen Zinsen reagiert, wohl aus Misstrauen oder Unsicherheit gegenüber alternativen Anlagen oder auch wegen der geringen (Zins-)Attraktivität der einfachen Anlageformen. So registrieren vier von fünf Instituten nur einen geringen oder gar keinen Rückgang der Spareinlagen.



ABBILDUNG 5

Von welchen der folgenden Auswirkungen der anhaltenden Niedrigzinsphase ist Ihr Institut besonders stark betroffen und von welchen Auswirkungen weniger stark?



Bevorzugte Strategie: neue Produkte

Welche Strategien wollen die betroffenen Banken nun verfolgen? Wo können sie anpacken, um der misslichen Entwicklung Paroli zu bieten? Als Favoriten im Kampf gegen eine niedrige Rentabilität werden von jeweils gut zwei Dritteln der Befragten Änderungen im Produktangebot und eine erhöhte Kreditver-

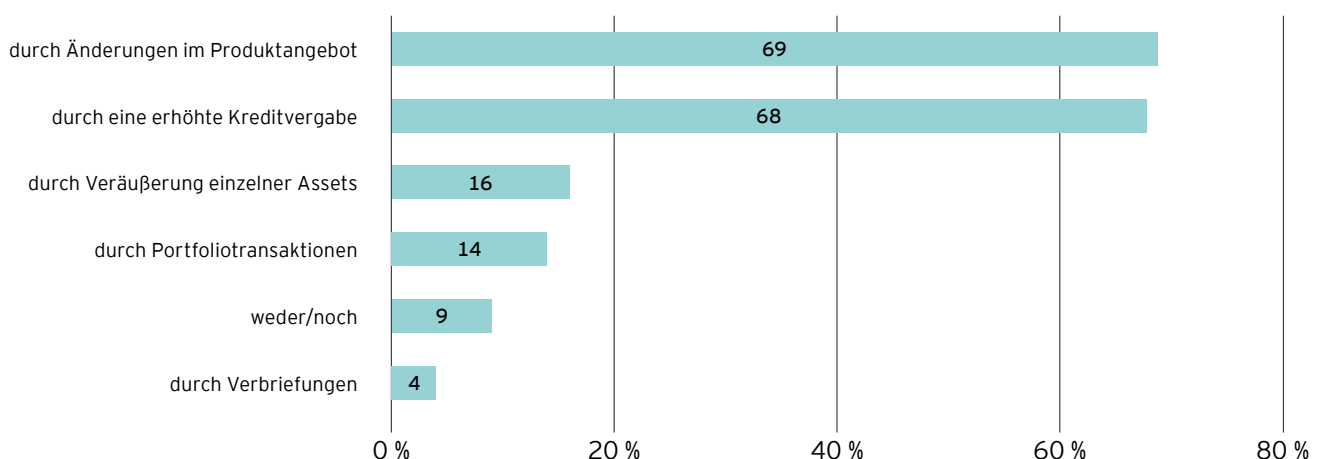
gabe genannt. Andere Instrumente wie die Veräußerung einzelner Assets, Portfoliotransaktionen und Verbriefungen folgen erst mit großem Abstand. Immerhin: Dass Änderungen an der Produktpalette an allererster Stelle stehen, lässt auf ein gewisses Nachdenken über die Geschäftsmodelle schließen.

69 %

der befragten Banken sagen der sinkenden Rentabilität mit Änderungen im Produktangebot den Kampf an.

ABBILDUNG 6

Wie planen Sie einer zukünftig möglicherweise geringeren Rentabilität (verursacht durch gestiegene Kapitalanforderungen) zu begegnen?





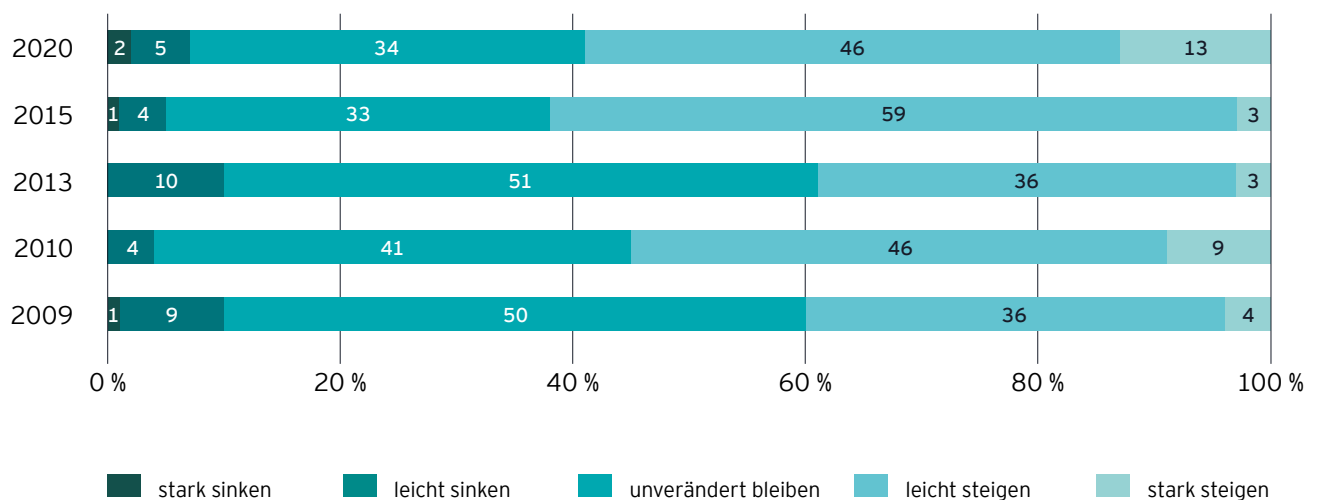
Natürlich möchte eine deutliche Mehrheit der Befragten den traditionell stärksten Ertragsbringer ausweiten: das Kreditgeschäft. Die 59 Prozent der Institute, die 2020 auf eine Steigerung der Neukreditvergabe setzten, bedeuten zwar gegenüber den 62 Prozent von 2015 einen leichten Rückgang, unter-

streichen aber gleichwohl die Bedeutung, die große Teile der Branche diesem Geschäft beimessen - umso mehr, als weitere 34 Prozent ihre Kreditvergabe auf dem bereits hohen Niveau halten wollen.

59 %

der befragten Banken gehen von einer Steigerung der Neukreditvergabe im Geschäftsjahr 2020 aus.

ABBILDUNG 7
Wie wird sich die Neukreditvergabe Ihrer Bank in den kommenden zwölf Monaten entwickeln?



Schwache Lockmittel für Kredite

Um die Kreditaufnahme attraktiver zu machen und ihre Position in dem sich verschärfenden Wettbewerb um den Kreditkunden zu verbessern, würde manche Bank gerne an der Konditionsschraube drehen. Dieser Strategie stehen jedoch die Vorgaben der Regulierer zur Risikobegrenzung im Weg. Um ihnen zu genügen, werden 46 Prozent der befragten Institute 2020 höhere Anforderungen an Dokumentation und Sicherheiten stellen. Zudem wird jede dritte Bank eine höhere Bonität fordern. Entgegenkommender können die Kreditgeber nur bei den Financial Covenants sein, jenen zusätzlichen Vertragsklauseln oder Nebenabreden in den Kreditverträgen, über die sie unabhängig von den Richtlinien der Regulierer bestimmen können.

Tatsächlich planen nur noch 13 Prozent der Befragten in den kommenden zwölf Monaten strengere Covenants, das sind halb so viele wie 2013. Großzügiger geht es auch bei den Kreditlaufzeiten zu, die nur noch 16 (2015: 32) Prozent der Banken verkürzen wollen. Grund der größeren Kulanz könnte in beiden Fällen sein, dass die verfügbaren Möglichkeiten bereits ausgeschöpft sind. Wahrscheinlicher ist aber, dass diese Punkte künftig weniger streng gehandhabt werden, um die Kreditvergabe anzukurbeln und das Zinsergebnis zu stützen. Ansonsten setzt die Regulierung der Ausweitung des Kreditgeschäfts doch recht klare Grenzen.

30%

der befragten Banken nennen weiterhin höhere Kreditmargen als eine der Hauptbedingungen bei der Neukreditvergabe.



Die Kosten der Refinanzierung dagegen erscheinen nahezu vier von fünf Banken nicht als Expansionshindernis. Nur 22 Prozent rechnen hier mit Erhöhungen. Die Möglichkeiten der Refinanzierung sehen sie mit gedämpftem Optimismus. Dabei richten sich die Hoffnungen der Banker vor allem auf die Einlagen von Nichtbanken

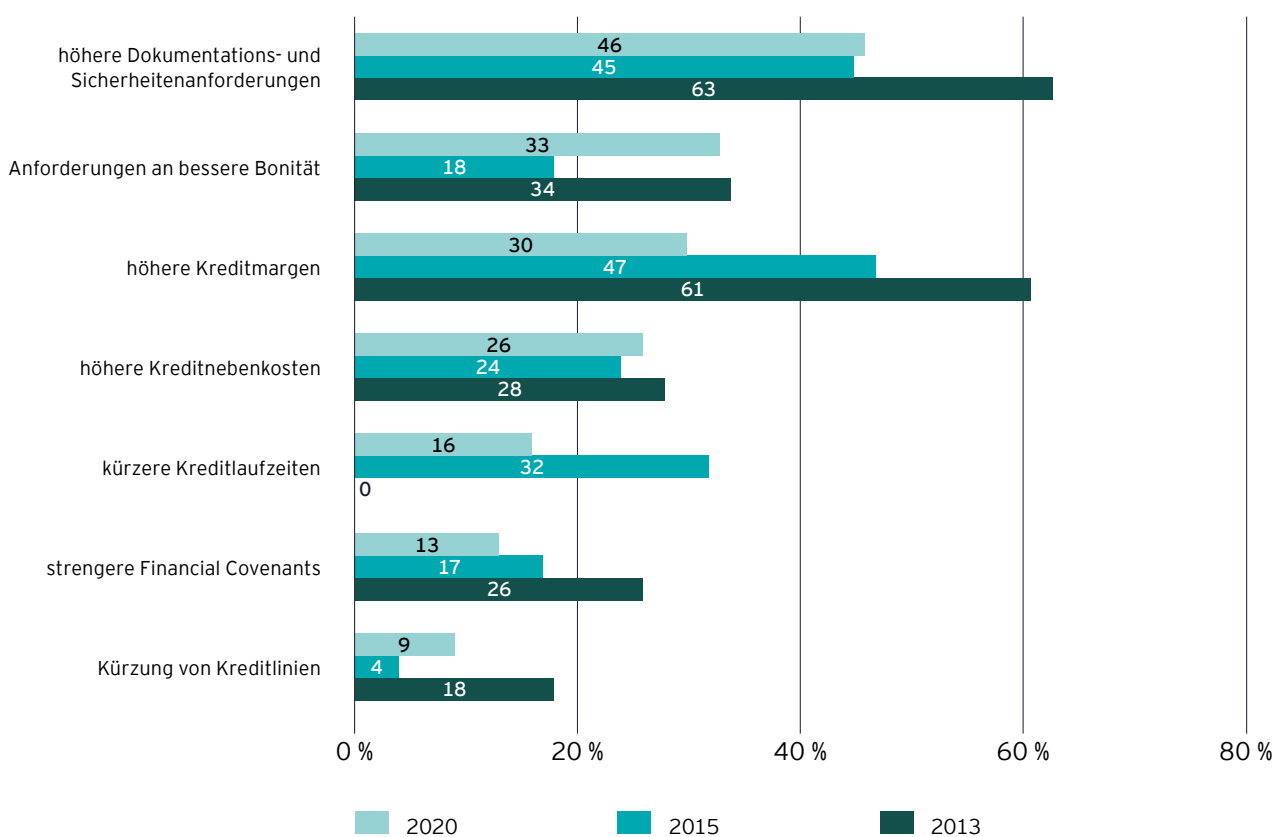
(44 Prozent) und auf die Refinanzierung bei der EZB (38 Prozent). Leicht verbessert haben sich aber auch die Einschätzungen aller anderen Finanzquellen - von den Pfandbriefen und dem Interbankenhandel über die Bankschuldverschreibungen und die Kreditportfolioverkäufe bis hin zur Verbriefung von Forderungen.

46%

der befragten Banken sehen sich in 2020 mit höheren Dokumentations- und Sicherheitenanforderungen konfrontiert.

ABBILDUNG 8

Was wird Ihre Bank im Rahmen der Gewährung von Neukrediten in den nächsten zwölf Monaten verändern?





46%

der befragten Banken sprechen
den neuen Regulierungen für
das deutsche Finanzsystem keine
stabilisierende Wirkung zu.

Regulierungseffekte mit Fragezeichen

Einerseits begrüßen viele der befragten Banker die Regulierungsziele, die Krisenresistenz der Kreditinstitute ebenso zu erhöhen wie die Markttransparenz – Letztere mit teils gedämpfter Begeisterung. Andererseits sind sie jedoch geteilter Meinung über die Wirkung der neuen Regelungen aus den letzten Jahren. Nur 54 Prozent sprechen ihnen eine stabilisierende Wirkung zu, 41 Prozentpunkte davon entfallen aber auf die einschränkende Antwort „Ja, etwas“. Und 46 Prozent bezweifeln vollends, dass die neuen Regulierungen das deutsche Finanzsystem insgesamt stabiler gemacht haben.

Wie weit sich diese Skepsis auf die Umsetzung auswirkt, ist schwer einzuschätzen. Ein Indikator für die tatsächliche Bereitwilligkeit könnte der Umgang mit den neuen Richtlinien zur Behandlung notleidender Kredite sein. Die Frage nach dem Grad der Implementierung einer NPL-Strategie im Einklang mit den neuen Spielregeln beantworten

21 Prozent mit „Ist abgeschlossen“, bei 57 Prozent ist der Umsetzungsprozess gestartet und 22 Prozent beabsichtigen nicht, diese Strategie umzusetzen. Immerhin befolgen mehr als drei Viertel der Institute die neuen Vorgaben, möglicherweise aus der Einsicht, dass das neue Schema ihnen bei der Behandlung des Problemfelds NPL hilfreich ist. Bei den Verweigerern ist zumindest teilweise zu vermuten, dass dieses Problem sie nicht betrifft.

Völlig einig sind sich die Studienteilnehmer in der Sorge um die Folgen der fortgesetzten Regulierung. Schon die unmittelbaren Kosten der organisatorischen Umsetzung belasten die Erträge spürbar. Darüber hinaus rechnen nahezu alle Banken damit, dass regulatorische Änderungen ihre Bilanzstruktur ebenso wie ihre Gewinn- und Verlustrechnung in den kommenden Jahren mehr oder minder stark beeinflussen werden. Die hohen Kapitalanforderungen werden die Bilanzstruktur verändern, ihre

Kosten werden sich aber auch in einer verringerten Rentabilität niederschlagen. Ähnliche Wirkungen dürften die möglichen Antworten der Banken auf die forcierte Regulierung haben, zum Beispiel die Verlagerung von Assets in weniger betroffene Aktionsfelder oder das Umschwenken zu Produkten, die eine geringere Eigenkapitalbelastung aufweisen.

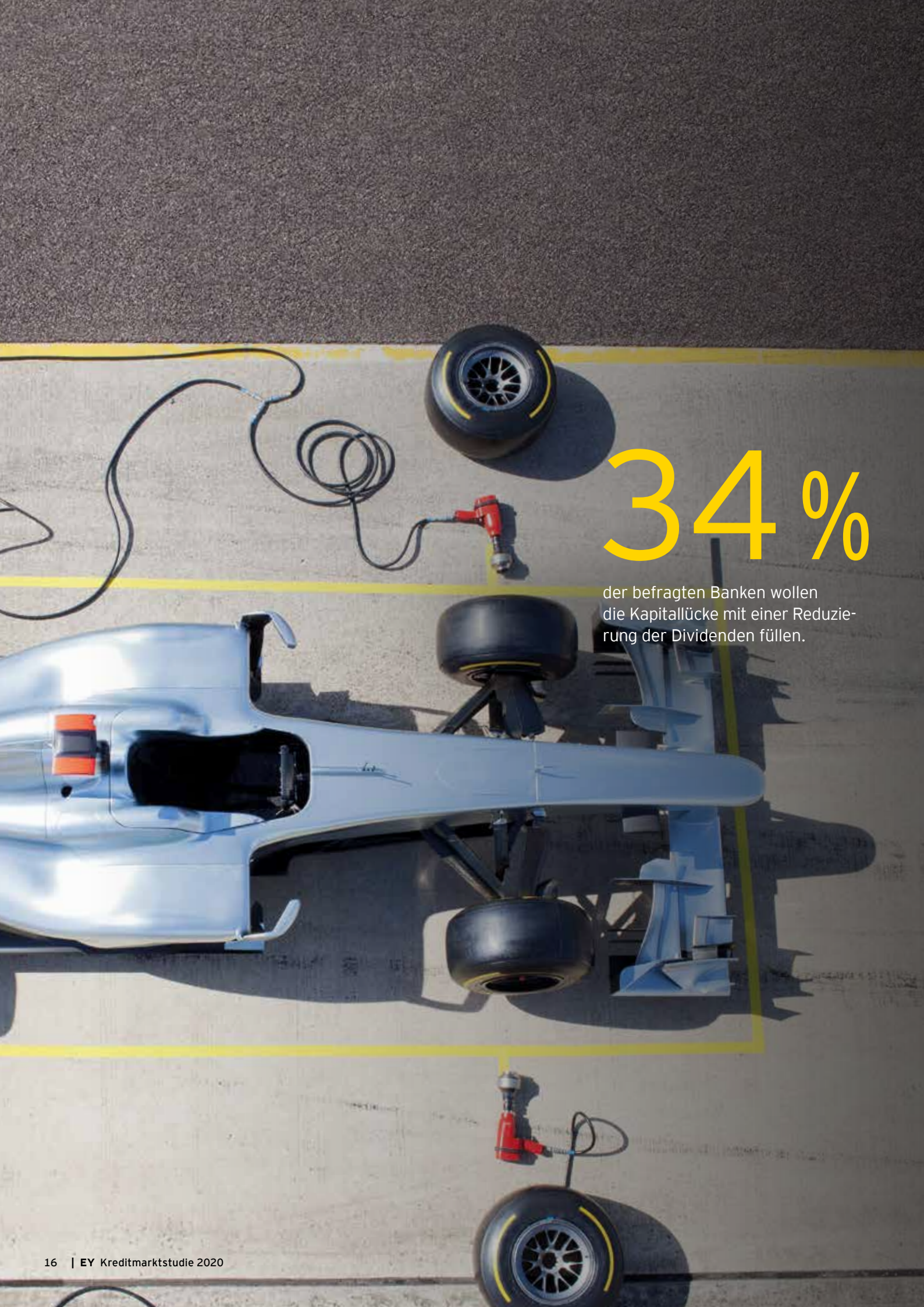
Auch der Trend zu standardisierten Prozessen der Überprüfung von Risiken und zur Bewertung der dafür erforderlichen Mittelausstattung lässt die Kapitalanforderungen steigen, meinen vier von fünf Studienteilnehmern. Zu den eigenen geschäftlichen Reaktionen gibt es keine einhelligen Aussagen. Beispiele für Standardisierungen sind die Modellansätze SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) und TRIM (Targeted Review of Internal Models), beide von der EZB initiiert und inzwischen in die nationale Regulierung übernommen.

57 %

der befragten Banken sehen ihre Bilanz durch regulatorische Änderungen stark beeinflusst.

54 %

der befragten Banken sehen ihre GuV durch regulatorische Änderungen stark beeinflusst.



34%

der befragten Banken wollen die Kapitallücke mit einer Reduzierung der Dividenden füllen.

Kapitalbedarf - woher nehmen?

Will man die Ergebnisse solcher Screenings nutzen, um das Kreditgeschäft auf dem erreichten Niveau zu halten oder es noch auszuweiten (wie es 59 Prozent der Banken beabsichtigen), dann stellt sich angesichts des erhöhten Kapitalbedarfs die Frage: „Woher nehmen?“ 34 Prozent der befragten Banken wollen die Kapitallücke stopfen, indem sie höhere Gewinn-

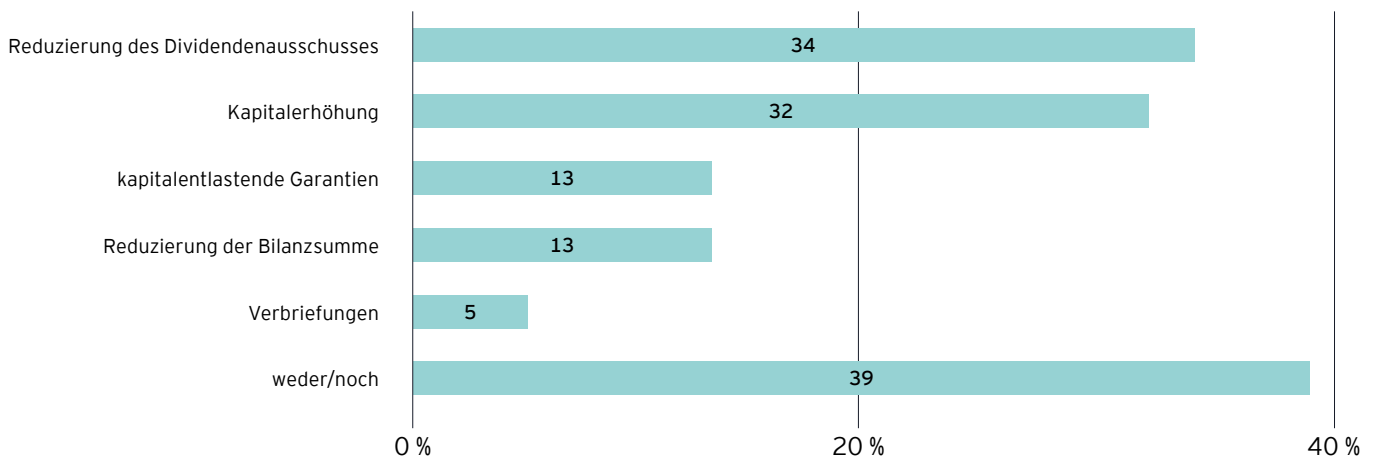
thesaurierungen vornehmenn - angesichts der sinkenden Gewinne eine Strategie mit zweifelhafter Erfolgsgarantie.

Die Aussichten der zweiten großen Beschaffungsmaßnahme erscheinen ebenfalls in nicht allzu strahlendem Licht: die Kapitalerhöhung. Sie wird von 32 Prozent der Banken ins Auge

gefasst. Gekürzte Dividenden sind aber kaum ein Anreiz, Unternehmensanteile zu kaufen. Realistischerweise sehen hier zwei Drittel der Banker die aktuellen Träger oder Eigentümer ihrer Institute in der Pflicht. Sich selbst vertrauend erwarten 28 Prozent der Kreditinstitute, externe Privatinvestoren an Bord holen zu können.

ABBILDUNG 9

Mit welchen der folgenden Bilanzsteuerungsmethoden werden Sie den für Ihr Finanzinstitut gestiegenen Kapitalanforderungen ggf. entgegenwirken?



Neue Gefahren: Technologien und Newcomer

Bedroht sehen sich die etablierten Finanzinstitute inzwischen aus ganz anderen Richtungen. Da sind zum einen die technologischen Entwicklungen, die in der Vergangenheit keinen allzu hohen Stellenwert in den Führungsetagen deutscher Banken hatten, und zum anderen die vielen kleinen und die weniger zahlreichen kapitalstarken Newcomer im Bankgeschäft.

Mittlerweile werden die internetbasierten Zahlungssysteme von drei Vierteln der Banker als große Gefahr angesehen, gefolgt von den digitalen Marktplätzen oder Exchange-Plattformen (63 Prozent) und dem Open Banking, der

Öffnung von Banken und Teilen ihrer Daten für Drittanbieter (54 Prozent). Mit jeweils gut einem Drittel der befragten Institute stehen die Direktkreditgeber und die „Robo-Advisors“ ebenfalls auf der Liste der ernst zu nehmenden Bedrohungen.

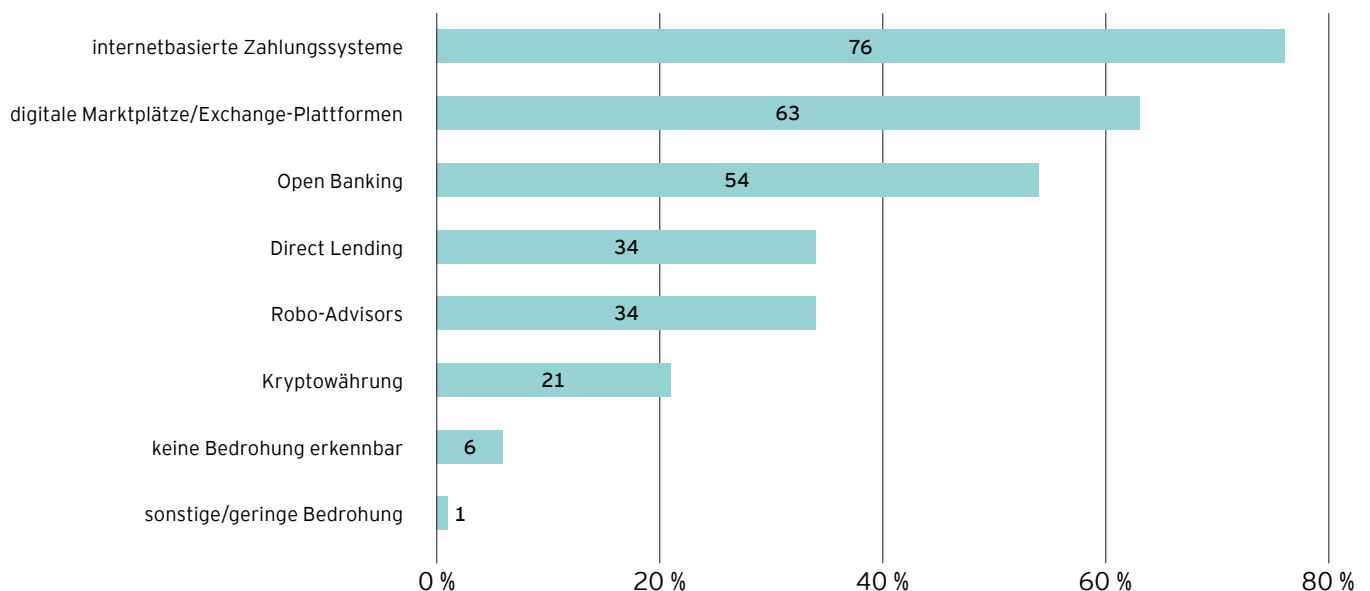
Gerade das Open Banking, das mit der Einführung der PSD2-Richtlinie (Payment Services Directive 2) für alle Banken in der EU zur Pflichtübung geworden ist, bedeutet für die etablierten Häuser einen radikalen Einschnitt. Denn sie sind nun nicht länger Herr über die Kundendaten, eines ihrer wichtigsten Assets.

76%

der befragten Banken sehen u. a. das Thema internetbasierte Zahlungssysteme als große Bedrohung für etablierte Finanzinstitute.

ABBILDUNG 10

In welcher der folgenden Entwicklungen sehen Sie eine Bedrohung für die etablierten Finanzinstitute?



Wenn der Kunde es wünscht und ausdrücklich erlaubt, muss seine Bank Dritten den Zugriff auf seine Daten ebenso ermöglichen wie Operationen und Transaktionen auf seinem Konto. Dem Kunden eröffnet das neue Komfortmöglichkeiten, zum Beispiel das Bündeln einer Vielzahl von Finanzdienstleistungen zur Bearbeitung auf einer einzigen Oberfläche. Auf der Gegenseite gewinnen FinTechs und andere Dienstleister im Finanzbereich ebenfalls völlig neue Handlungsspielräume. Theoretisch gilt das auch für die etablierten Banken – wenn sie diese Chance zu nutzen wissen.

Die zunehmende Zahl der Neueinsteiger aus dem Technologiebereich sehen die Banken ohnehin kritisch. Denn sie

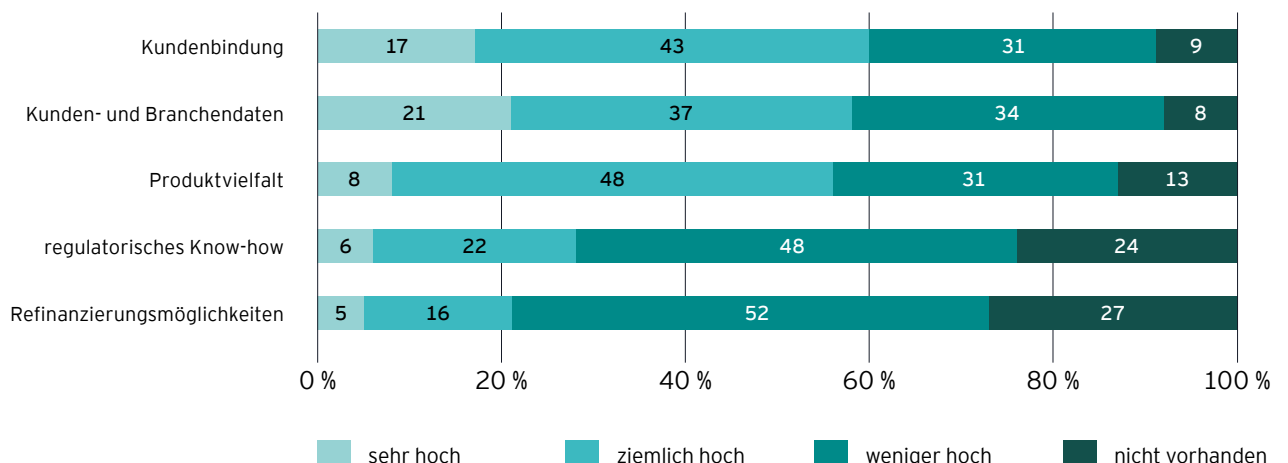
vermuten, dass die FinTechs, RegTechs & Co. ihnen wesentliche Wettbewerbsvorteile streitig machen werden. Dazu gehört an erster Stelle die Kundenbindung, um die sich 60 Prozent der Befragten Sorgen machen. Nicht ohne Grund. Schon seit einigen Jahren zeichnet sich eine zunehmende Wechselbereitschaft von – großenteils jüngeren und technikaffinen – Bankkunden ab. An zweiter Stelle der Sorgenkinder steht das Verfügen über Kunden- und Branchendaten (58 Prozent), gefolgt von der Produktvielfalt (56 Prozent). Auch hier ist zu beobachten, dass technologiebasierte und spezialisierte Newcomer versuchen, sich immer größere Stücke aus dem Gesamtkuchen herauszuschneiden.

60%

der befragten Banken sehen die Kundenbindung durch Neueinsteiger aus dem Technologiebereich am stärksten beeinflusst.

ABBILDUNG 11

Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass die folgenden Wettbewerbsvorteile Ihres Instituts durch Neueinsteiger aus dem Technologiebereich (z. B. FinTech, RegTech) beeinträchtigt werden?



Starke Motive für die Digitalisierung

Für die „alten“ Banken gibt es nur einen Weg, diesen Entwicklungen zu trotzen: Sie müssen technologisch aufrüsten und das notwendige Know-how im Haus bis in die Führungsetagen hinein etablieren. „Digitalisierung“ heißt die größte Herausforderung, vor der weite Teile der Branche heute stehen. Richtig verstanden bedeutet Digitalisierung weit mehr als nur eine weitere Automatisierung mit dem Ziel, die Kosten zu senken und die Effizienz zu steigern, wie es sich 90 Prozent der Institute in unserer Studie vorstellen. 85 Prozent nennen allerdings auch die Stärkung der Wettbewerbsposition und des Wachstums als eines der Hauptmotive, in den kommenden Jahren in digitale Technik zu investieren. Als weitere wichtige Gründe werden die Cyber-sicherheit sowie eine wirksamere Risikominimierung und die Vereinfachung von Regulierungsverfahren genannt.

An der Spitze der von der Digitalisierung betroffenen Geschäftsbereiche steht

für neun von zehn deutschen Finanzinstituten das Privatkundengeschäft, gefolgt von den Wertpapierdienstleistungen mit 62 Prozent. Weniger stark betroffen sind das Firmenkundengeschäft (50 Prozent) und der Wertpapierhandel (46 Prozent). Nahezu parallel zu dieser Gewichtung kooperieren die Geschäftsbereiche mit externen Technologieunternehmen. Im Privatkundengeschäft und im Wertpapierhandel sind es bereits gut 40 Prozent, im Firmenkundengeschäft etwas weniger als 40 Prozent.

Die Wertpapierdienstleistungen nähern sich schon der 50-Prozent-Marke. Um eine wichtige Entwicklung wie die Digitalisierung beschleunigt voranzutreiben, ist es durchaus sinnvoll, externes Fachwissen zu nutzen. Ohne starkes Know-how im Haus und oberhalb der Fachabteilungsebene (etwa der IT) wird es jedoch schwierig, sie erfolgreich zu steuern.

90 %

der befragten Banken halten die Themen Kosteneinsparungen und die Stärkung der Wettbewerbspositionierung für den Hauptgrund von Digitalisierungsinvestitionen.

Exkurs

Daten zu Geld machen

Eines sollte klar sein: Digitalisierung bedeutet nicht - oder wenigstens nicht nur - den Aus- und Umbau vorhandener EDV-Strukturen. Zwar haben manche deutsche Banken auf diesem Gebiet noch Nachholbedarf, doch die neue Entwicklung unter dem Label „Digitalisierung“ geht ein gutes Stück weiter. Denn sie bedeutet ein geradezu brachiales Umdenken, die Trennung von lieb gewordenen Pfaden und den Schwenk hin zu ganz neuen Denkansätzen.

„Daten sind der Rohstoff des 21. Jahrhunderts.“ Diese Erkenntnis ist nicht völlig neu und hat sich in vielen Branchen schon herumgesprochen. An ihr gemessen sind die Banken der Welt

unermesslich reich, verfügen sie doch in fast allen ihren Aktionsfeldern über Datenbestände, die sich jeder Quantifizierung entziehen. Was Technologiekonzerne schon längst professionell betreiben, das hat die Mehrheit der deutschen Banken bisher sträflich vernachlässigt: ihre Datenberge vertriebsorientiert zu nutzen. Lediglich einige Institute, zum Beispiel Internetbanken, sind damit bereits recht erfolgreich.

Eine Voraussetzung für die sogenannte Monetarisierung der Daten ist ein offener, unvoreingenommener Umgang mit neuen Technologien wie der künstlichen Intelligenz, analytischen Verfahren zur Erschließung der Datenberge

(„Big Data“) oder der Kollaborationshilfe Blockchain, die im Zusammenhang mit den neuen Kryptowährungen auch für Banken interessant sein kann. Wer seiner Datenfülle mit diesen und anderen Hightech-Werkzeugen intelligent zu Leibe rückt (und die Kosten im Griff behält), wird reiche Ernte einfahren können.



81%

der befragten Banken sind der Meinung, dass höhere Erträge aus dem Provisionsgeschäft den Digitalisierungsprozess finanzieren werden.

Wettlauf mit der Zeit

Neue Produkte und Dienstleistungen, das frühe Erkennen auftauchender Risiken, die schnelle Implementierung neuer Regulierungsvorgaben, effizientere interne Abläufe und die permanente, automatische Überprüfung der Geschäftsmodelle winken als Lohn der – zugegeben – nicht ganz kleinen Mühe der Digitalisierung. Ihr wichtigster Beitrag dürfte die höhere Kundenzentrierung sein, ein Erfolgsfaktor, der in der Vergangenheit nicht in allen Banken den erforderlichen Stellenwert hatte. Die neuen Möglichkeiten, das Kundenverhalten zu analysieren, erlauben eine erheblich individuellere Behandlung der Klientel als bisher.

All diese Verbesserungen sind Ergebnisse eines laufenden Prozesses, der das einzelne Institut zur kontinuierlichen, zeitgerechten Anpassung zwingt – an die Marktsituation, an sich wandelnde Kundenbedürfnisse und -wünsche, an die Schachzüge von Wettbewerbern. Alles in allem bedeuten solche Korrekturen eine höhere Wettbewerbsfähigkeit, die sich auch in der Rentabilität niederschlägt.

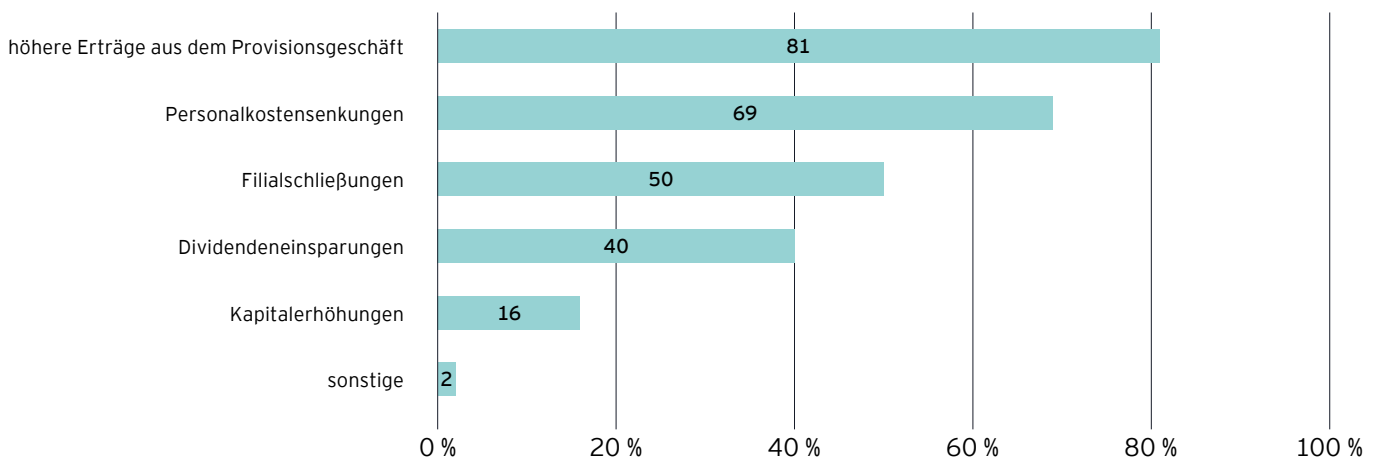
Dass ein großer Teil deutscher Banken bei der Digitalisierung einen gewissen Rückstand aufzuholen hat, darf sie nicht davon abhalten, diese Aufgabe anzupacken. Sie gehen sonst das Risiko ein, von jungen, innovativen Wettbewerbern und den agileren unter den etablierten Banken überholt und aus dem Markt ge-

drängt zu werden. Die Digitalisierung ist – wie schon angedeutet – nicht kostenlos.

Wie das ambitionöse Projekt vor dem Hintergrund der Niedrigzinsen und der erhöhten Eigenkapitalanforderungen zu finanzieren ist, darüber haben die Banken recht klare Vorstellungen. An erster Stelle stehen höhere Erträge aus dem Provisionsgeschäft. Jene 81 Prozent, die auf sie zurückgreifen wollen, vertrauen offenbar darauf, dass sich die Provisionen weiterhin so gut entwickeln werden, wie sie es seit 2009 getan haben. Als weitere Maßnahme erwogen werden aber auch Personalkostensenkungen (69 Prozent), Filialschließungen (50 Prozent), Dividendenkürzungen (40 Prozent) und Kapitalerhöhungen (16 Prozent).

ABBILDUNG 12

Wie sollen anfallende Kosten der Digitalisierung finanziert werden, insbesondere vor dem Hintergrund der anhaltenden Niedrigzinsphase und erhöhten Eigenkapitalanforderungen?



Fazit

Dass die von der Europäischen Zentralbank verordnete Niedrigzinsphase gerade ihr erstes Jahrzehnt hinter sich gebracht hat, ist für die deutschen Banken und Sparkassen wahrlich kein Grund zum Feiern. Denn sie blicken zurück auf zehn Jahre permanent steigenden Ertragsdrucks, verursacht durch sinkende Margen im nach wie vor wichtigen Kreditgeschäft. Und auf zehn Jahre, in denen sich viele von ihnen in der Defensive bewegt haben, nicht zuletzt weil sie auf ein Ende des Niedrigzins-Albtraums hofften.

Diese Hoffnung hat die Mehrheit der Institute nun aufgegeben. Nur eine winzige Minderheit von fünf Prozent erwartet, dass die Zinsen in der EU – fortan unter der Ägide der neuen EZB-Präsidentin Christine Lagarde – innerhalb der kommenden drei Jahre wieder steigen werden. Aber selbst diese Aussicht sollte für die bisher passiven Branchenmitglieder kein Grund sein, an ihrem Zögern festzuhalten. Dass sechs von sieben Banken kaum an ihrem Geschäftsmodell zweifeln, lässt jedoch befürchten, dass die Neigung zu gravierenden Änderungen der bisherigen Strategien und Strukturen nicht sonderlich ausgeprägt ist.

Unter den 86 Prozent der Banken, die mit ihrem Geschäftsmodell zufrieden sind, dürften freilich auch jene 27 Prozent zu finden sein, die ihre Rentabilität selbst unter den Rahmenbedingungen der vergangenen zehn Jahre verbessern konnten, wahrscheinlich auch ein großer Teil der 19 Prozent aller Häuser, die ihr Ertragsniveau halten konnten. Zieht man sie von der Gesamtzahl der (Selbst-)Zufriedenen ab, verbleiben 40 Prozent, die sich ihre unternehmerischen Konzepte sehr genau anschauen sollten.

Zunächst gilt es, überholte Geschäftsmodelle zu erkennen. Erst nach eingehenden Analysen wird es möglich sein, sie an den richtigen Stellen zu erneuern. Ergebnis wird häufig ein mehr oder minder umfassender Umbau des jeweiligen Unternehmens sein, eine offensive, nach vorn gerichtete Restrukturierung, die nicht nur auf Einsparungen abzielt. Denkbar sind zum Beispiel die Erschließung neuer Geschäftsfelder jenseits des reinen Kreditgeschäfts oder regionale Erweiterungen. Für solche Eingriffe bedarf es jedoch einer hohen Bereitschaft und eines starken Willens der Führungsebenen zur Veränderung.

Zum Umbau des Unternehmens können auch Maßnahmen gehören, die schon zuvor auf der Agenda der Chefetage standen. Ein Rationalisierungsrückstand beispielsweise kann schon vor der Auseinandersetzung mit dem Geschäftsmodell erkannt worden sein, ebenso die Notwendigkeit, das Filialnetz anzupassen. Im Fokus sollte nun aber neben dem Kostenaspekt ganz wesentlich auch der Kundennutzen stehen.

Das kann zum Beispiel heißen, die Zahl der Filialen nicht einfach zu verringern, sondern ihre Angebotsschwerpunkte auf gewandelte Kundenbedürfnisse abzustimmen. In Zeiten des Online-Bankings erfordert der Zahlungsverkehr immer weniger Personal. Die Kundenberatung aber ist nur in wenigen, quantitativ orientierten Feldern zu automatisieren (Stichwort: Robo-Advisor). In allen anderen ist der persönliche Kontakt nach wie vor gefragt. Das Ergebnis könnten also kleinere Filialen mit höher qualifiziertem Personal sein. Im Wettbewerb mit den neuen Fin- und anderen Techs ist das Upgrading des Leistungsspektrums ohnehin eine sinnvolle Strategie. Ebenfalls denkbar ist eine für den Kunden sichtbare Integration von FinTech-Leistungen in die viel breitere Angebotspalette der etablierten Institute.

Auch die Fusion mit anderen Instituten kann eine Überlebensoption sein, vor allem für Banken, deren Größe keine anderen Maßnahmen der Umgestaltung zulässt. Immerhin denken fast 40 Prozent der von uns befragten Banken über einen solchen Schritt nach. Zu beobachten ist diese Variante des nötigen Wandels schon seit einigen Jahren bei den Genossenschaftsbanken und auch bei den Sparkassen, die sich zu immer größeren und effizienteren regionalen Einheiten zusammengeschlossen haben.

Um den Niedrigzinseffekten auszuweichen, ist auch der Aus- oder Aufbau von Geschäftsfeldern denkbar, die nicht von der fortschreitenden Margenverengung betroffen sind. Vielen Instituten ist das bereits in der Vergangenheit gelungen, vor allem mit der Ausweitung ihrer Provisionsgeschäfte. Da jedoch fast die gesamte Branche auf dieses Pferd setzt, der Markt für solche Geschäfte aber nicht unbegrenzt ist, wird in Zukunft immer mehr Fantasie nötig sein, derartige Ertragsinseln zu finden.

Freilich ist es nicht nur der Niedrigzins, der an der Rentabilität nagt. Als zweite große Belastung empfinden die Banken die fortschreitende Regulierung durch EZB und BaFin, die ebenfalls auf die

Gewinne drückt: zum einen direkt durch die nicht zu unterschätzenden Ausgaben für die Implementierung immer neuer Kontrollinstrumente, zum anderen indirekt durch die mehrfach gestiegenen Kapitalanforderungen.

Angesichts der Erwartung nahezu aller Banken, dass die Regulatorik auch in den kommenden Jahren ihre Gewinn- und Verlustrechnung beeinflussen wird, gilt es, das Beste daraus zu machen, sprich: die Mechanismen im Rahmen der Möglichkeiten so zu gestalten, dass sie Vorteile für das eigene Institut bringen, zum Beispiel durch noch geringere Ausfallrisiken. Dabei kann es hilfreich sein, die Regulierung in die Digitalisierung einzubeziehen, etwa in eine Kundenbearbeitung mit künstlicher Intelligenz.

Es gibt also eine Fülle teils neuer Aufgaben und Weichenstellungen, mit denen ein großer Teil der deutschen Banken und Sparkassen konfrontiert ist. Sie zu bewältigen verlangt einen Wandel sowohl der Betriebe selbst als auch der Unternehmenskulturen. Einfache Arbeiten sind zu automatisieren, die verbleibenden anspruchsvolleren Tätigkeiten erfordern ein höher qualifiziertes Personal. Eine offenere Einstellung gegenüber neuen Technologien ist

vonnöten, um vor allem mit der erstarrenden Tech-Konkurrenz Schritt zu halten.

Dazu wird es auch notwendig sein, neue Kompetenzen in die Unternehmen zu holen. Und nicht zuletzt muss der Kunde noch stärker in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns rücken - hier besteht stellenweise noch Nachholbedarf. Kurz gefasst: Wollen sie auf lange Sicht bestehen, müssen einige der etablierten Banken noch agiler werden. In Zeiten des rasanten Wandels kann nur eine hohe Flexibilität das Überleben sichern.

Kontakt



Thomas Griess

Managing Partner
FSO Deutschland
EMEIA Financial Services

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Mergenthalerallee 3-5
65760 Eschborn

Telefon: +49 6196 996 26258
[**thomas.h.griess@de.ey.com**](mailto:thomas.h.griess@de.ey.com)



Thomas Koß

Partner
Transaction Advisory Services
EMEIA Financial Services

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Mergenthalerallee 3-5
65760 Eschborn

Telefon: +49 6196 996 15554
[**thomas.koss@de.ey.com**](mailto:thomas.koss@de.ey.com)



Christoph Roessle

Partner
Transaction Advisory Services
EMEIA Financial Services

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Börsenplatz 1
50667 Köln

Telefon: +49 221 2779 17475
[**christoph.roessle@de.ey.com**](mailto:christoph.roessle@de.ey.com)





Die globale EY-Organisation im Überblick

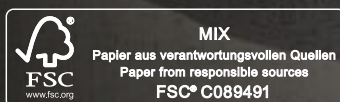
Die globale EY-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Leistungen stärken wir weltweit das Vertrauen in die Wirtschaft und die Finanzmärkte. Dafür sind wir bestens gerüstet: mit hervorragend ausgebildeten Mitarbeitern, starken Teams, exzellenten Leistungen und einem sprichwörtlichen Kundenservice. Unser Ziel ist es, Dinge voranzubringen und entscheidend besser zu machen – für unsere Mitarbeiter, unsere Mandanten und die Gesellschaft, in der wir leben. Dafür steht unser weltweiter Anspruch *Building a better working world*.

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Informationen dazu, wie EY personenbezogene Daten erhebt und verwendet, sowie eine Beschreibung der Rechte, die Personen gemäß des Datenschutzgesetzes haben, sind über ey.com/privacy verfügbar. Weitere Informationen zu unserer Organisation finden Sie unter ey.com.

In Deutschland ist EY an 20 Standorten präsent. „EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2020 Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
All Rights Reserved.

GSA Agency
KKL 2002-783
ED None



EY ist bestrebt, die Umwelt so wenig wie möglich zu belasten. Diese Publikation wurde CO₂-neutral und auf FSC®-zertifiziertem Papier gedruckt, das zu 60 % aus Recycling-Fasern besteht.

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.

ey.com/de

