

## Firmenkundengeschäft unter Druck

**Erträge im Firmenkundengeschäft gehen im ersten Halbjahr 2013 im Vergleich zur zweiten Jahreshälfte 2012 um sieben Prozent zurück, Profitabilität des Corporate-Banking in Deutschland verschlechtert sich um neun Prozentpunkte, Kredite an Firmenkunden stagnieren auf hohem Niveau, Höhere Kreditrisikovorsorge belastet Halbjahresergebnisse.**

- **Erträge im Firmenkundengeschäft gehen im ersten Halbjahr 2013 im Vergleich zur zweiten Jahreshälfte 2012 um sieben Prozent zurück**
- **Profitabilität des Corporate-Banking in Deutschland verschlechtert sich um neun Prozentpunkte**
- **Kredite an Firmenkunden stagnieren auf hohem Niveau**
- **Höhere Kreditrisikovorsorge belastet Halbjahresergebnisse**
- **Mit 18 Prozent sinkt die Eigenkapitalrendite vor Steuern unter das Niveau vor Ausbruch der globalen Finanzkrise**

Harter Wettbewerb, flaue Konjunktur und eine höhere Risikovorsorge für Kredite haben in Deutschland Erträge und Profitabilität der Banken im Firmenkundengeschäft im ersten Halbjahr 2013 unter Druck gesetzt. Die Erträge im Corporate-Banking-Index der internationalen Managementberatung Bain & Company sanken im Halbjahresvergleich um sieben Prozent – und damit auf ein Niveau wie zuletzt zur Jahreswende 2009/2010. Die Wettbewerbsintensität im deutschen Firmenkundengeschäft nimmt weiter zu.

Fünf Jahre nach Ausbruch der  
abbildung1

globalen Finanzkrise zählt das

Corporate-Banking zu den attraktivsten und am meisten umkämpften Geschäftsfeldern der Banken in Deutschland. Doch die Anzeichen mehren sich, dass die goldenen Zeiten in dem 25 Milliarden Euro großen Markt vorerst vorbei sind. Der Bain-Corporate-Banking-Index verabschiedete sich im ersten Halbjahr 2013 von seinen zuletzt erreichten Höchstständen. Die Erträge lagen sieben Prozent unter dem Wert des zweiten Halbjahrs 2012. Im Vergleich zu den ersten sechs Monaten 2012 sanken sie um zwei Prozent. Die Profitabilität blieb neun beziehungsweise drei Prozentpunkte unter den entsprechenden Vorjahreswerten (vgl. Abb. 1).

Ursächlich für die Ertragsschwäche sind die lediglich marginalen Zuwächse bei gleichzeitigem erheblichem Margendruck beim Ankerprodukt Kredit. Seit dem ersten Halbjahr 2012 stagniert das Kreditvolumen bei rund einer Billion Euro. Im Gegensatz zu Südeuropa ist in Deutschland aber zurzeit nicht das Angebot, sondern die Kreditnachfrage der limitierende Faktor. „Es gibt keine Anzeichen für eine Kreditklemme in Deutschland“, betont Walter Sinn, Partner bei Bain & Company und Leiter der Banking-Praxisgruppe im deutschsprachigen Raum. „Vielmehr jagen sich die Banken mit attraktiven Konditionen mittelständische Kunden ab. Und das belastet Erträge und Margen.“

In der Folge sinkt der  
Zinsüberschuss. Sein Anteil am

abbildung2

Gesamtertrag reduzierte sich im ersten Halbjahr 2013 auf 73 Prozent nach 76 Prozent im Gesamtjahr 2012. Die Finanzinstitute können diesen Rückgang bislang nur bedingt durch höhere Provisionsüberschüsse kompensieren. Zugleich schmälert eine höhere Kreditrisikovorsorge die Profitabilität (vgl. Abb. 2). Im Vergleich zum zweiten Halbjahr 2012 stieg diese um 51 Prozent. „Nach den Tiefstständen 2011 und 2012 sehen wir derzeit ein Anziehen bei den Risikokosten“, so Sinn. „Doch im Schnitt liegen diese jetzt mit 40 bis 45 Basispunkten immer noch unter dem

langjährigen Durchschnitt.“

### **Rückläufige Eigenkapitalrendite seit 2011**

Der Margendruck und höhere Rückstellungen für ausfallgefährdete Kredite mindern auch die Eigenkapitalrendite der Banken. Diese sind bereits durch die Kapitalbelastung, die Basel III mit sich bringt, in Mitleidenschaft gezogen. Im ersten Halbjahr 2013 sank die Eigenkapitalrendite vor Steuern im Firmenkundengeschäft auf 18 Prozent nach 20 Prozent im zweiten und gar 24 Prozent im ersten Halbjahr 2012. Bain-Partner und Corporate-Banking-Experte Dr. Jan-Alexander Huber warnt: „Die Eigenkapitalrendite ist seit Anfang 2011 rückläufig und liegt mittlerweile unterhalb der Werte von 2007. Die Banken müssen jetzt handeln, um eine weitere Erosion zu verhindern.“

Viele Banken setzen weiterhin auf diszipliniertes Kostenmanagement. Die Cost-Income-Ratio im Firmenkundengeschäft blieb trotz rückläufiger Erträge im ersten Halbjahr 2013 konstant bei 39 Prozent. Eine derartige Defensivstrategie reicht aber nicht aus. „Der Schlüssel zum Erfolg im Corporate-Banking ist eine starke Kundenbindung“, stellt Huber klar. „Dazu müssen die Banken ihr Angebot besser an den Bedürfnissen der Unternehmen ausrichten und ihren Service ausbauen.“

### **Zehn Erfolgsfaktoren für das Corporate-Banking**

Erst kürzlich hat Bain in der Studie „Corporate-Banking: Der Kampf um den Mittelstand“ zehn Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, mit denen sich Banken vom Wettbewerb abheben können. Zentrale Themen sind unter anderem eine integrierte, grenzüberschreitende und ganzheitliche Betreuung von Kunden sowie ein systematisches Vertriebsmanagement. Zu den hieraus erwachsenden Chancen erklärt Bain-Banking-Experte Sinn: „Im Firmenkundengeschäft gibt es unverändert attraktive Ertragspotenziale und eine interessante Profitabilität. Wer sich im Wettbewerb durchsetzen will, muss im Cross-Selling insbesondere in den klassischen Bereichen Transaction-Banking und Internationales Geschäft punkten.“

### **Der Bain-Corporate-Banking-Index auf einen Blick**

Der neue, halbjährlich erhobene Bain-Corporate-Banking-Index basiert auf veröffentlichten Daten führender deutscher Banken. Das Panel deckt rund die Hälfte der Bilanzsumme der 100 größten in Deutschland tätigen Häuser ab und konzentriert sich auf Finanzinstitute mit einem Schwerpunkt im Corporate-Banking und einer entsprechenden Segmentberichterstattung. Bei der erstmaligen Erstellung erfasste Bain für die Jahre 2007 bis 2012 zahlreiche Rohdaten jeder einzelnen Bank, darunter die Erträge (Zins- und Provisionsüberschuss), die Kostenstruktur (Verwaltungsaufwand), die Kreditrisikovorsorge, die Profitabilität (Ergebnis vor Steuern), das Eigenkapital und das Kreditvolumen. Die Wahl des Ausgangsjahrs 2007 ermöglicht Vergleiche zwischen dem letzten Jahr vor Ausbruch der globalen Finanzkrise und der aktuellen Situation.

Sämtliche Rohdaten untersuchten die Bain-Experten auf Einmaleffekte, die sich beispielsweise aus Übernahmen oder Änderungen im Reporting ergeben, und bereinigten die Datenreihen entsprechend. Danach erfolgte eine Aggregation der Daten pro Bank, bevor sie mit einem Gewicht von maximal 20 Prozent in den Gesamtindex einfließen. Diese Limitierung des Einflusses einzelner Banken stellt sicher, dass Sonderentwicklungen großer Finanzinstitute nicht die Darstellung des Index im Zeitverlauf verzerren. Vor Veröffentlichung wurden die Daten Robustheitschecks anhand vorhandener Studien und weitergehenden Analysen von Bain unterzogen und zum Teil um weitere Datenpunkte ergänzt.

Bain veröffentlicht den Corporate-Banking-Index in zwei Ausprägungen: den Bain-Corporate-

Banking-Ertragsindex (CBE) und den Bain-Corporate-Banking-Profitabilitätsindex (CBP). Beide geben im Zeitverlauf einen hervorragenden Überblick über die Geschäftsentwicklung im Corporate-Banking und lassen sich als Benchmark für jedes einzelne Finanzinstitut nutzen. Nach der Erstveröffentlichung im Rahmen dieser Studie plant Bain, den CBE und den CBP zweimal jährlich zu veröffentlichen und so allen Marktteilnehmern eine Orientierung in einem der attraktivsten und zugleich am härtesten umkämpften Geschäftsfelder zu bieten – dem Corporate-Banking.

**Pressekontakt:**

Leila Kunstmann-Seik  
Telefon: 089 / 5123 1246  
Mobil: 0151 / 5801 1246  
E-Mail: [leila.kunstmann-seik@bain.com](mailto:leila.kunstmann-seik@bain.com)

**Unternehmen:**

Bain & Company Germany, Inc.  
Karlsplatz 1  
80335 München

Internet: [www.bain.de](http://www.bain.de), [www.bain-company.ch](http://www.bain-company.ch)

**Über die Bain & Company**

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz zählt Bain & Company zu den Top 3 der weltweit führenden Managementberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren Bain-Berater weltweit für über 4.900 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Beratung 50 Büros in 32 Ländern und beschäftigt 5.700 Mitarbeiter, 600 davon im deutschsprachigen Raum.

bain company