



Deutschlands Banken 2017: Metamorphose im laufenden Betrieb

Die Rentabilität stabilisiert sich auf niedrigem Niveau, die Digitalisierung fordert Banken alles ab. Jetzt geht es um Transformation und Disruption – und zwar gleichzeitig. Acht Faktoren entscheiden über den Erfolg.

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

Über die Autoren

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

walter.sinn@bain.com

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

wilhelm.schmundt@bain.com

Für ihre große Unterstützung danken wir Steffen Suttner, Dr. Philipp Baecker, Dr. Markus Bergmann, Nicolas Boob, Jana Dehne, Dr. Nikola Glusac, Dr. Christian Graf, Fabian Graf von Hardenberg, Dr. Jan-Alexander Huber, Fouad Ikarri, Matthias Memminger, Patrick Pelster, Christian Steibl, Urban Traut und Dr. Dirk Vater sowie dem Lehrstuhl für ABWL und Unternehmensrechnung (Prof. Dr. Jannis Bischof) an der Universität Mannheim.

Herausgeber Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich

Kontakt Pierre Deraëd, Marketingdirektor, Tel. +49 89 5123 1330
Leila Kunstmann-Seik, Pressesprecherin, Tel. +49 89 5123 1246

Gestaltung ad Borsche GmbH, München

Druck Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2017 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



KA-12/17-1800

Inhalt

Executive Summary	4
Bodenbildung: Stabilisierung auf niedrigem Niveau	6
Basislager: Wo die einzelnen Institutsgruppen stehen	12
Auf dem Weg: Acht Erfolgsfaktoren für die Metamorphose	21

Executive Summary

Jede Woche schließen in Deutschland im Durchschnitt 36 Bankfilialen und mindestens ein Kreditinstitut verabschiedet sich ganz vom Markt. Der Strukturwandel im Bankensektor geht offensichtlich weiter – und das mit zunehmender Geschwindigkeit. Noch schlägt er sich nicht in höheren Renditen nieder. Die durchschnittliche Eigenkapitalrendite sank 2016 noch einmal um 0,5 Prozentpunkte auf 1,8 Prozent.

Vielerorts stabilisiert sich die Rentabilität, wenngleich auf einem niedrigen Niveau. Gleichzeitig bilden viele Institute vermehrt Reserven und stocken ihr Eigenkapital auf.

Jede zehnte Bank verdient ihre Eigenkapitalkosten

Die vierte Auswertung der Bilanzen der rund 1.700 in Deutschland tätigen Kreditinstitute zeigt jedoch, dass sich eine Bodenbildung abzeichnet. Vielerorts stabilisiert sich die Rentabilität, wenngleich auf einem niedrigen Niveau. Gleichzeitig bilden viele Institute vermehrt Reserven und stocken ihr Eigenkapital auf. Die Eigenkapitalquote stieg mit 6,3 Prozent auf den höchsten Wert seit 1970. Wermutstropfen: Auf die nunmehr 474 Milliarden Euro an Eigenkapital müsste eine durchschnittliche Rendite von mindestens 5 Prozent verdient werden. Dies gelingt dank gesunkener Eigenkapitalkosten mittlerweile 10 Prozent der Banken – im Vorjahr war es nur die Hälfte. Es ist offensichtlich, dass das Erreichen einer auskömmlichen Eigenkapitalrendite auch künftig eine große Herausforderung darstellt, zumal die Erträge bestenfalls stabil sind und der Verwaltungsaufwand trotz aller Anstrengungen bislang nicht zurückgeht.

Große Unterschiede zwischen und innerhalb der Institutsgruppen

Wie schon in den Vorjahren gibt es enorme Unterschiede sowohl zwischen den als auch innerhalb der einzelnen Institutsgruppen. Überdurchschnittliche Renditen erzielen insbesondere fokussierte Institute wie Direkt- und Automobilbanken sowie die DZ Bank-Gruppe als verbliebenes genossenschaftliches Zentralinstitut. Den beiden größten Institutsgruppen Sparkassen und Kreditgenossenschaften gelang es immerhin, ihre Rendite zu stabilisieren. Einsparungen und die laufende Konsolidierung vor allem im genossenschaftlichen Sektor kompensierten die rückläufigen Zinsüberschüsse. Trotzdem ist die tiefe strukturelle Krise des deutschen Bankensektors längst noch nicht ausgestanden. Denn die Banken müssen sich dringend auf die nächste Runde der Digitalisierung und den damit einhergehenden Wettbewerb mit Branchenneulingen vorbereiten.

Transformation und Disruption – die doppelte Herausforderung

Da digitale Technologien immer weiter vordringen, stehen Deutschlands Banken gleich vor einer doppelten Herausforderung: Transformation und Disruption. Die Kreditinstitute müssen ihr bestehendes Geschäftsmodell weiterentwickeln und zugleich mindestens ein Zukunftsmodell aufsetzen. Das erfordert eine Metamorphose im laufenden Betrieb.

Noch allerdings steht vielerorts die unheilvolle Kombination dreier Aspekte weitreichenderen Fortschritten im Weg: die aus dem Festhalten an bewährten Praktiken, der Steuerung auf kurze Sicht und knappen Budgets. Abhilfe schaffen eine ganzheitliche Strategie und die Konzentration auf die folgenden acht Erfolgsfaktoren:

1. **Kunden binden und begeistern.** Das gelingt mit relevanten Angeboten, kanalunabhängigen Interfaces und neuen Technologien.
2. **Kanalübergreifendes Angebot aus einem Guss schaffen.** Dabei sinkt die Zahl der Filialen und die Call-center erleben eine Renaissance.
3. **Prozesse von A bis Z digitalisieren und Milliarden einsparen.** Das Potenzial der Ende-zu-Ende Automatisierung ist längst noch nicht ausgeschöpft. Der Einsatz künstlicher Intelligenz bietet neue Ansatzpunkte, unter anderem bei regulatorischen Prozessen.
4. **Sich als Technologieanbieter verstehen.** Banken werden zu Hightech-Konzernen. Künstliche Intelligenz, Blockchain, Cyber-Security und eine neue IT-Architektur rücken in den Fokus.
5. **Daten – das Gold des 21. Jahrhunderts heben.** Je intelligenter Banken Informationen über ihre Kunden verknüpfen, desto größer ihre Erfolgchancen am Markt.
6. **Agilität leben.** Kleine Teams treiben Innovationen voran – auch mithilfe von Externen. Fintechs werden von potenziellen Wettbewerbern zu geschätzten Kooperationspartnern.
7. **Mit zwei Motoren gleichzeitig fahren.** Während die alte Organisation das bestehende Geschäftsmodell weiterentwickelt, treibt eine neue Zukunftsmodelle voran.
8. **Change – dem Elefanten das Tanzen beibringen.** Klare und mutige Vorgaben, eine Vernetzung der Wegbereiter sowie eine Mobilisierung der gesamten Belegschaft sichern den Erfolg der Metamorphose.

Mit einer erfolgreichen Metamorphose können sich Banken als Schaltstelle für die digitale Wirtschaft etablieren.

Allein anhand der acht Erfolgsfaktoren wird die Fülle der Aufgaben ersichtlich, die Deutschlands Banken in den kommenden Jahren bewältigen müssen. Sie zeigen aber auch, welche Chancen sich eröffnen, wenn der Wandel gelingt. Denn mit einer erfolgreichen Metamorphose können sich Banken als Schaltstelle für die digitale Wirtschaft etablieren.

Bodenbildung: Stabilisierung auf niedrigem Niveau

Der harte Sparkurs beginnt sich auszuzahlen, bei der Rendite scheint der Boden erreicht. Die prekäre Situation vieler Banken erfordert jedoch eine weitergehende Konsolidierung und konsequente Kostensenkungen.

Cyber-Threat-Analyst, E-Commerce-Spezialist, Digital-Customer-Journey-Prozessplaner. Wer aktuelle Stellenausschreibungen von Banken liest, mag zweifeln, ob er auf der richtigen Seite gelandet ist. Doch die ungewohnten Stellenbeschreibungen für Banker dokumentieren in Wahrheit die Metamorphose der gesamten Branche. Finanzdienstleister verwandeln sich in Technologieanbieter – und das im laufenden Betrieb. Es handelt sich um einen Kraftakt ohne Gleichen, der erhebliche Ressourcen beansprucht. Immerhin gelang es den deutschen Banken 2016, ihre Rentabilität auf niedrigem Niveau zu stabilisieren. Dies ergibt die vierte Auswertung der Bilanzdaten der in Deutschland tätigen insgesamt gut 1.700 Institute.

Eigenkapitalrendite nach Steuern weiter rückläufig

Der erste Blick auf die Daten ist ernüchternd. Im Jahr 2016 sank die durchschnittliche Eigenkapitalrendite nach Steuern noch einmal um 0,5 Prozentpunkte auf 1,8 Prozent, wobei die Banken 2016 stärker als im Vorjahr Vorsorgereserven nach §340g HGB gebildet haben. Die durchschnittlichen Eigenkapitalkosten gingen dank einer geringeren Volatilität der Banktitel im Vergleich zum gesamten Aktienmarkt im gleichen Zeitraum auf rund 5 Prozent zurück (Abb. 1). Dennoch schaffte es nur jede zehnte Bank, ihre Eigenkapitalkosten zu verdienen. Im Jahr 2015 waren es allerdings lediglich 5 Prozent.

Die Stabilisierung der Rendite auf niedrigem Niveau beruht zu einem guten Teil auf Anstrengungen auf der Kostenseite, die trotz weiter steigender regulatorischer Kosten zumindest einen weiteren Anstieg des Verwaltungsaufwands verhindern konnten: Jede Woche werden in Deutschland 36 Bankfilialen geschlossen, binnen eines Jahres ist ihre Zahl um 1.900 auf 28.000 zurückgegangen. Die Zahl der Bankmitarbeiter sinkt auch deshalb wöchentlich um gut 440. Ende 2016 waren noch 590.000 Menschen in dieser Branche tätig. Und

mindestens einmal in sieben Tagen schließt ein Kreditinstitut komplett seine Pforten. Die Zahl der Banken ist 2016 um 68 auf 1.704 gesunken. Damit setzt sich der Strukturwandel im deutschen Bankensektor fort – und das mit zunehmender Geschwindigkeit (Abb. 2)

Der kumulierte Verwaltungsaufwand der Banken ist weitgehend stabil geblieben. Sein Anteil am Eigenkapital sank binnen eines Jahres um knapp einen Prozentpunkt auf 18,3 Prozent. Größere Rückgänge verhindert die laufende Metamorphose und damit einhergehend eine Verschiebung innerhalb der Kostenpositionen. Ursprünglich war das Bankgeschäft ein „People’s Business“. In den 1970er-Jahren entfielen zwei Drittel der Aufwendungen auf das Personal. Heute macht dies nur noch die Hälfte aller Aufwendungen aus, Tendenz fallend. Im Gegenzug steigen die Sachaufwendungen. Dazu zählen unter anderem die Aufwendungen für die Aufrüstung der IT (Abb. 3). Die Cost-Income-Ratio der deutschen Banken stagniert daher im Durchschnitt bei 69 Prozent und liegt weiter über dem Niveau vieler europäischer Länder.

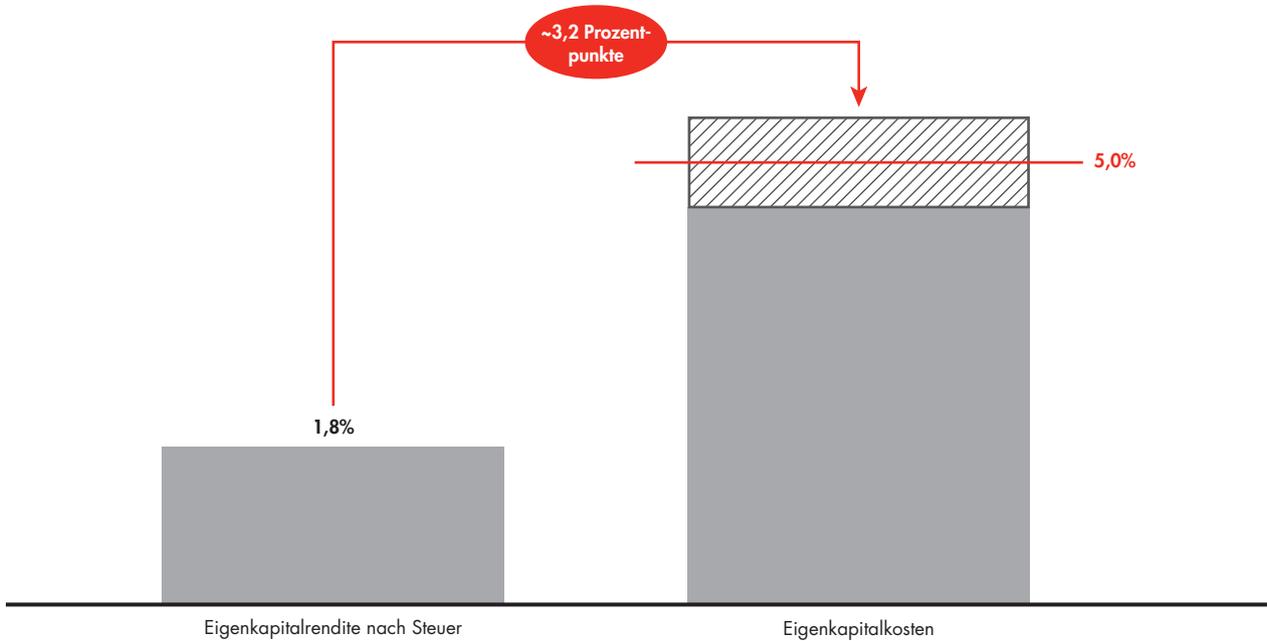
Jede Woche werden in Deutschland 36 Bankfilialen geschlossen, binnen eines Jahres ist ihre Zahl um 1.900 auf 28.000 zurückgegangen.

Stabile Zinsspanne trotz sinkender Umlaufrenditen

Die Erträge bleiben ebenfalls weitgehend unverändert. Trotz Umlaufrenditen nahe der Nulllinie halten die Banken im Durchschnitt ihre Zinsspanne mehr oder minder stabil, der Zinsüberschuss sinkt nur noch geringfügig. Allerdings stoßen viele Institute mit ihrer

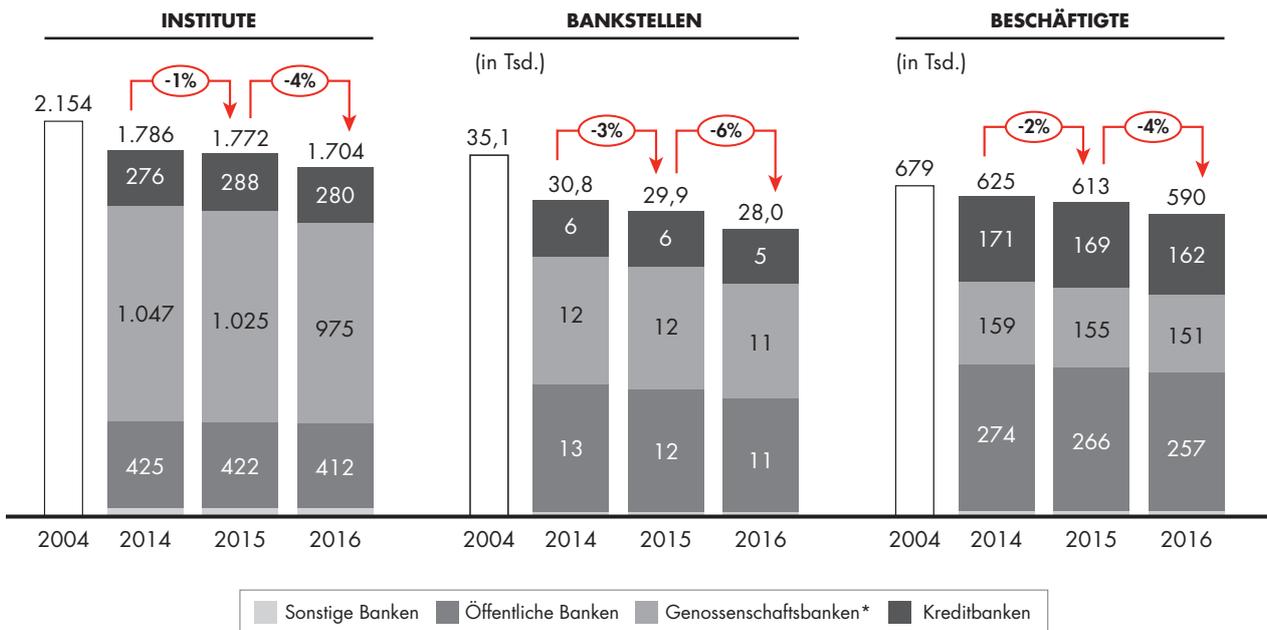
Abbildung 1: Profitabilität bleibt deutlich unterhalb der Eigenkapitalkosten

Differenz Eigenkapitalrendite und -kosten 2016



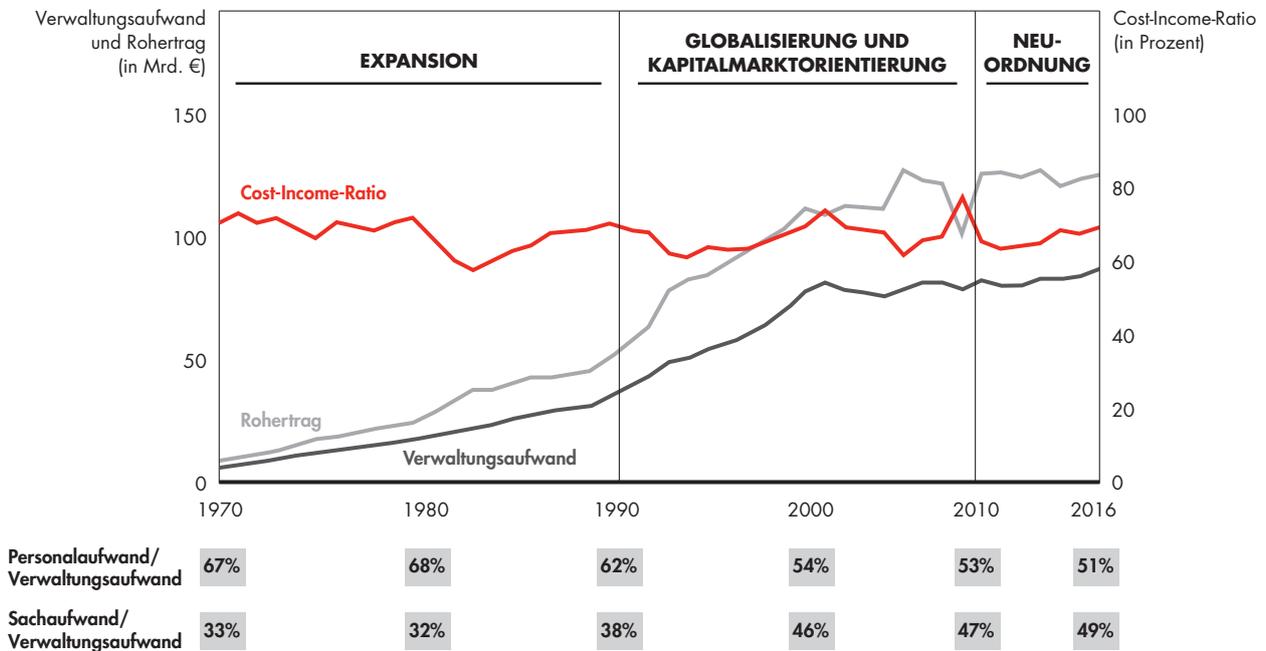
Quelle: Bain-Analyse

Abbildung 2: Rückgang beschleunigt sich über alle Dimensionen hinweg



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

Abbildung 3: Erträge stagnieren – Kosten weitgehend stabil



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

bisherigen Strategie, das Zinsgeschäft durch eine Ausweitung der Volumina und Fristentransformation zu stabilisieren, an Grenzen. Die Hoffnung ruht daher nach wie vor auf dem Provisionsüberschuss, der 2016 nur leicht nachgab. Dies dürfte unter anderem auf die Abkehr von der „Kostenloskultur“ bei Basisdienstleistungen zurückzuführen sein. Die Langzeitanalyse zeigt, welche Dynamik dem Provisionsgeschäft auf Dauer innewohnen kann. Seit 1970 verdoppelte sich der Anteil des Provisionsüberschusses am Rohertrag auf 24 Prozent.

Erfolge auf der Kostenseite und stabile Erträge haben dazu geführt, dass die deutschen Banken im Durchschnitt mit 8,1 Prozent gemessen am Eigenkapital das gleiche Teilbetriebsergebnis wie 2015 erwirtschaften konnten. Ein weiteres Indiz für die Stabilisierung: Ohne Stärkung der Eigenkapitalbasis wäre das Teilbetriebsergebnis sogar auf 8,3 Prozent gestiegen. Dass die Eigenkapitalrendite dennoch gesunken ist, hat vor allem einen Grund: ein gemessen am Eigenkapital fast doppelt so schlechtes Bewertungsergebnis,

als dies im Vorjahr der Fall war. Speziell Groß- und Landesbanken litten teilweise unter einem höheren Wertberichtigungsbedarf für Schiffsfinanzierungen. Dessen ungeachtet liegt diese Kennzahl deutlich unter den historischen Durchschnittswerten. Die gute deutsche Konjunktur entlastet die Banken (Abb. 4).

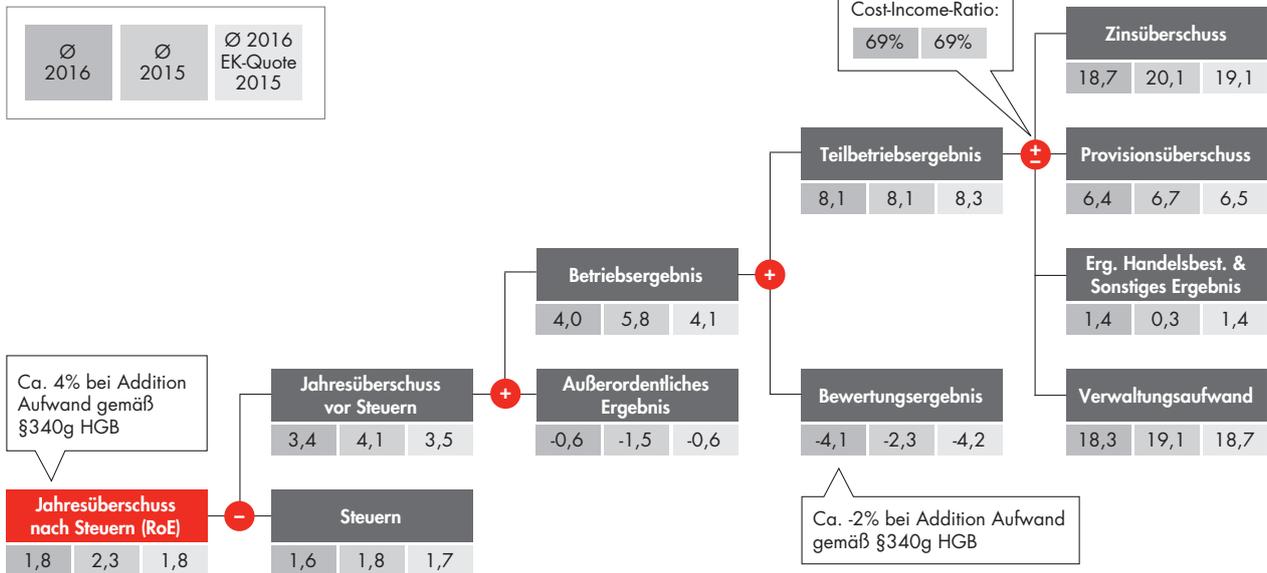
Eigenkapitalquote steigt auf historischen Höchststand

Unterm Strich steht eine Eigenkapitalrendite von durchschnittlich 1,8 Prozent. Das ist auf Dauer zu gering. Doch über das ohnehin schon niedrige Niveau hinaus sprechen zwei Faktoren für eine Bodenbildung.

Unterm Strich steht eine Eigenkapitalrendite von durchschnittlich 1,8 Prozent.

Abbildung 4: Banken erreichen Teilbetriebsergebnis auf Vorjahresniveau

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



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

Erstens konnten viele Institute 2016 wieder verstärkt Reserven bilden. Und zweitens stieg die Eigenkapitalquote im Branchendurchschnitt im vergangenen Jahr noch einmal um 0,3 Prozentpunkte auf 6,3 Prozent. So hoch lag sie noch nie seit Beginn der Bain-Langzeitanalysen (Abb. 5). Deutschlands Kreditinstitute haben ihr Eigenkapital inzwischen auf 474 Milliarden Euro aufgestockt. Bei Eigenkapitalkosten von 5 Prozent müssen dafür jährlich rund 23 Milliarden Euro Jahresüberschuss nach Steuern erwirtschaftet werden. Das bleibt eine Herausforderung, die durch die jüngste Einigung auf den Output-Floor im Rahmen der Eigenkapitalrichtlinie nach Basel III nicht kleiner geworden ist.

Die Banken haben nicht nur diese Aufgabe erkannt, sondern auch die der Digitalisierung. Mittlerweile beschäftigt sich nahezu jedes Institut intensiv mit den Chancen und Risiken des digitalen Zeitalters und arbeitet an der Weiterentwicklung seiner Geschäftsmodelle. Noch ist vieles Stückwerk und längst funktioniert nicht alles wie erhofft. Doch ein Anfang ist gemacht. Das Kapitel „Auf dem Weg: Acht Erfolgsfaktoren für die Me-

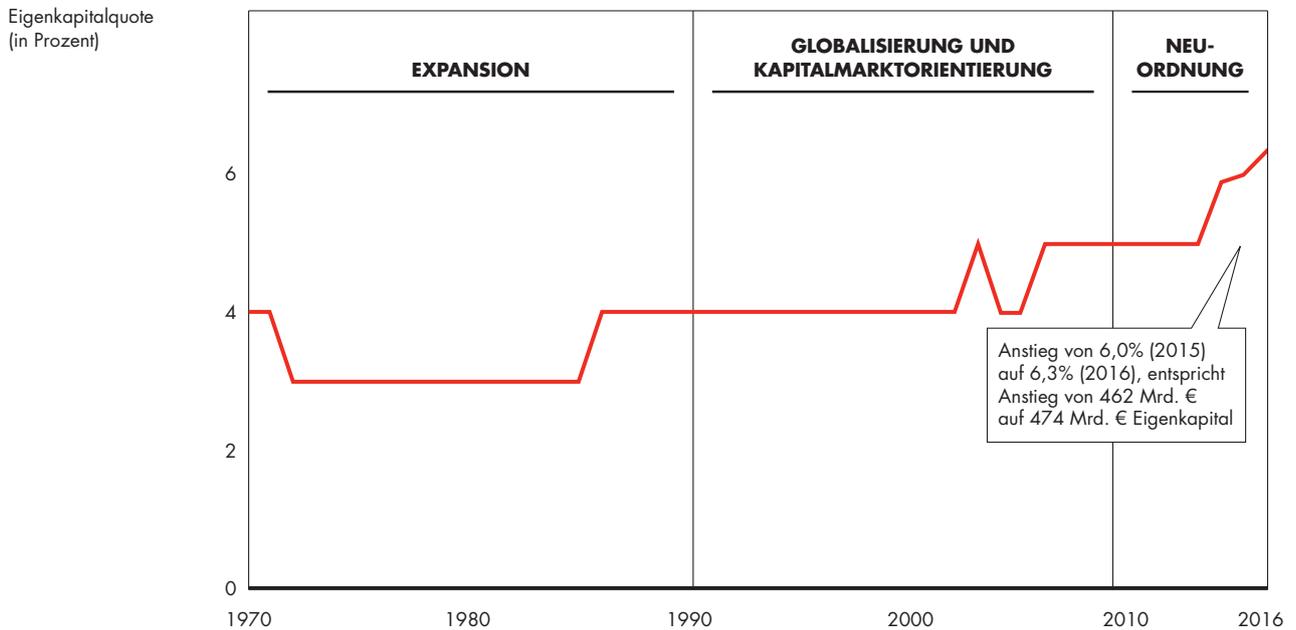
Mittlerweile beschäftigt sich nahezu jedes Institut intensiv mit den Chancen und Risiken des digitalen Zeitalters und arbeitet an der Weiterentwicklung seiner Geschäftsmodelle.

tamorphose“ erläutert, wie eine ganzheitliche Strategie auf- und umgesetzt werden kann.

Konsolidierung muss weitergehen

Im digitalen Wettbewerb treffen Deutschlands Banken künftig nicht mehr nur auf ihresgleichen. Branchenfremde Anbieter drängen ebenso in ihren Markt wie die Fintechs. Noch haben die hiesigen Kreditinstitute eine gute Chance, gegen die Angreifer zu bestehen.

Abbildung 5: Eigenkapitalquote steigt weiter auf 6,3 Prozent



Anm.: Eigenkapitalwerte jeweils Durchschnittswerte
 Quellen: Deutsche Bundesbank, Bain-Analyse

Das heißt aber auch, dass sie keinen Moment in ihren Anstrengungen nachlassen dürfen, ihre Kosten weiter zu senken und die Konsolidierung voranzutreiben. In puncto Zusammenschlüsse brauchen sich Deutschlands Banken vor dem ausländischen Wettbewerb nicht zu verstecken. Mit einem Rückgang der Zahl der Institute um 38 Prozent seit dem Jahr 2000 bewegt sich Deutschland im Durchschnitt der wichtigsten internationalen Märkte. Allerdings bleibt der Marktanteil der hiesigen fünf größten Banken so gering wie in keinem anderen Land. Größenvorteile werden nur unzureichend genutzt. Dies ist beispielsweise in Frankreich und Japan ganz anders. Entsprechend besteht Handlungsbedarf.

Das gilt auch für das Thema Kosten. Mittelfristig muss es das Ziel jeder Bank sein, ihre Eigenkapitalkosten zu verdienen. Nach Überzeugung von Bain ist es möglich, die Kosten in einem Zeitraum von zehn Jahren bran-

Mittelfristig muss es das Ziel jeder Bank sein, ihre Eigenkapitalkosten zu verdienen.

chenweit um 25 Milliarden Euro zu reduzieren und so die Rentabilität nachhaltig zu verbessern. Solch radikale Einsparungen umzusetzen braucht allerdings Zeit. Und Zeit ist auch bei der Konsolidierung und insbesondere der Digitalisierung nötig. Die Metamorphose der Banken vollzieht sich nicht über Nacht.



Kapitalmarkt bleibt auf Distanz

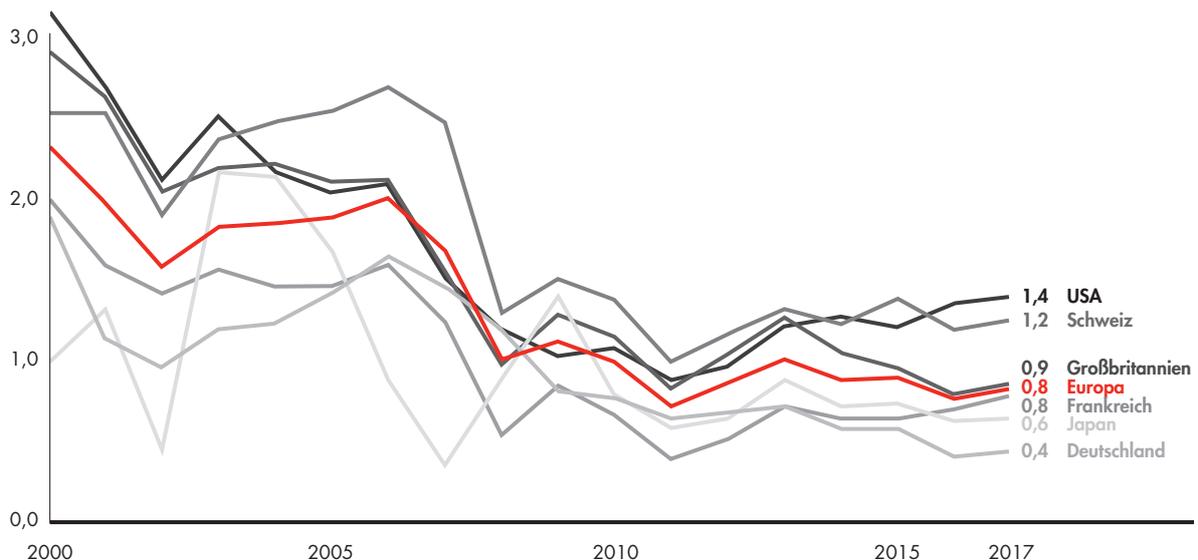
Bei der Bewertung von Banken durch den Kapitalmarkt scheint ebenfalls eine Bodenbildung erreicht zu sein. Dies verdeutlicht eine Analyse der gewichteten Kurs-Buchwert-Verhältnisse (KBV) für börsennotierte Banken in den wichtigsten Märkten. Bis zur Finanzkrise waren Anleger bereit, das Zwei- oder Dreifache des Buchwerts für eine Bank zu bezahlen. Jetzt liegt das KBV insbesondere für deutsche Häuser deutlich unter 1 (Abb. 6). Offenkundig erwarten Investoren, dass die Metamorphose der Institute noch Jahre dauert.

Diese Durchschnittszahlen verdecken allerdings, dass der Kapitalmarkt zwischen Vorreitern und Nachzüglern bei der Transformation durchaus differenziert. Der vierte Bain-Gesundheitscheck führender europäischer Banken

anhand eines Scoring-Modells ergab, dass immerhin 38 Prozent der mehr als 100 untersuchten Institute inzwischen auf der Gewinnerseite stehen.¹ Die Profitabilität und Solidität der überwiegend skandinavischen und niederländischen Häuser sind überdurchschnittlich, und damit ist es auch ihr KBV. Deutsche Banken dagegen haben zwar ihre Bilanzen weitgehend in Ordnung gebracht, kämpfen aber noch mit einer unbefriedigenden Rendite, wie auch die vorliegende Analyse zeigt. Bedrohlich ist vor allem die Situation der sogenannten Sorgenkinder. Jede vierte Bank gehört zu dieser Gruppe. Sie stammen überwiegend aus Griechenland, Italien, Spanien und Portugal und kommen auf ein durchschnittliches KBV von gerade mal 0,3. Das KBV der Gewinner liegt mit 1,3 mehr als viermal so hoch.

Abbildung 6: Kurs-Buchwert-Verhältnis der Banken stagniert in den wichtigsten Märkten

Entwicklung der gewichteten Kurs-Buchwert-Verhältnisse (2000-2017)



Anm.: Wert für Europa entspricht arithmetischem Durchschnitt der Werte für Deutschland, Frankreich, Großbritannien und die Schweiz
Quellen: Bain-Analyse, Thomson Reuters Datastream

1) Studie „Battle of the Banks: The Fight for Profitable Business Models in Europe“, 2017, Bain & Company

Basislager: Wo die einzelnen Institutsgruppen stehen

Fokussierte Banken erwirtschafteten auch 2016 tendenziell höhere Renditen als breit aufgestellte Institute. Die Renditekönige sind die Direktbanken.

Eine Eigenkapitalrendite nach Steuern von 12,6 Prozent ist ein Ausrufezeichen. Genau dies schafften Deutschlands Direktbanken im Jahr 2016, wenn die vergleichsweise kleine Fidorbank mit ihren besonderen Herausforderungen außen vor gelassen wird (Abb. 7). Die vier großen Anbieter in Deutschland sind schon heute voll auf das digitale Zeitalter eingestellt und verfügen über schlanke Prozesse. Genau das zahlt sich aus.

Situation bei den größten Institutsgruppen stabilisiert sich

Auch auf den Folgeplätzen im Rendite-Ranking finden sich fokussierte Institute: die DZ Bank-Gruppe als einzige verbliebene genossenschaftliche Zentralbank sowie die Automobilbanken mit Renditen von 7,5 beziehungsweise 6,3 Prozent. Allen anderen Institutsgruppen fällt es dagegen immer noch schwer, zumindest ihre Eigenkapitalkosten zu verdienen. Davon unabhängig gibt es aber gerade auf der Kostenseite zum Teil beachtliche Fortschritte. So gelang es den beiden mit Abstand größten Institutsgruppen, den Kreditgenossenschaften und den Sparkassen, ihre Eigenkapitalrendite 2016 in Summe zu stabilisieren.

Die nachfolgende Analyse zeigt, worin die Fortschritte im Einzelnen bestehen und wie stark die niedrigen Zinsen die Kreditinstitute nach wie vor belasten.

Die nachfolgende Analyse zeigt, worin die Fortschritte im Einzelnen bestehen und wie stark die niedrigen Zinsen die Kreditinstitute nach wie vor belasten. Sie macht auch deutlich, wie unterschiedlich die einzelnen Institute mit den schwierigen Rahmenbedingungen

zurechtkommen. Gerade bei den großen Institutsgruppen gibt es durchaus Häuser, die zweistellige Renditen gemessen am Teilbetriebsergebnis und damit im operativen Geschäft erwirtschaften. Ein weiterer Effekt zieht sich wie ein roter Faden durch die Analyse: Den regulatorischen Vorgaben folgend erhöhten viele Banken 2016 weiter ihr Eigenkapital. Da die Analyse die einzelnen Ergebnisgrößen in Relation zum Eigenkapital setzt, ergibt sich daraus ein negativer Nennereffekt. In den nachfolgenden Darstellungen werden daher auch Vergleiche mit Vorjahreszahlen auf Basis konstanter (fiktiver) Eigenkapitalquoten vorgenommen.

Kreditbanken: Vorteil für Spezialisten

Zu den renditestärksten Institutsgruppen in Deutschland gehören die Kreditbanken. Sie verfügen über fokussierte Geschäftsmodelle, mit Ausnahme der Gruppe der Großbanken.

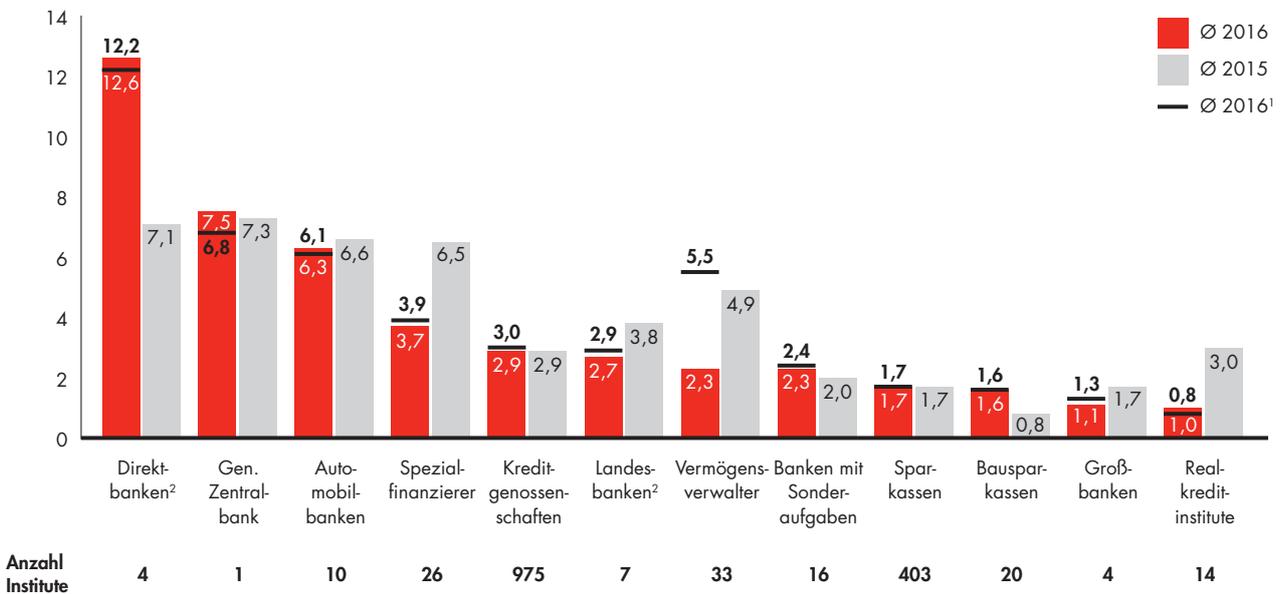
Großbanken: Der Umbau kostet Rendite

Bei kaum einer anderen Institutsgruppe wird so deutlich, wie langwierig der Weg der Banken aus der Krise ist. Tatsächlich bleibt bei den vier großen Instituten kaum ein Stein auf dem anderen, und dennoch ist im Durchschnitt die Eigenkapitalrendite auf 1,1 Prozent zurückgegangen. Im Jahr 2015 hatte sie noch bei 1,7 Prozent gelegen. Dabei unterscheidet sich die Situation der einzelnen Häuser zum Teil erheblich.

Generell kämpfen die Großbanken wie alle Institute mit dem aktuellen Zinsumfeld. Der Zinsüberschuss gemessen am Eigenkapital sank 2016 auf 20,4 Prozent nach 22,7 Prozent im Jahr zuvor. Der Provisionsüberschuss stieg dagegen von 14,6 auf 15,6 Prozent. Hohe einmalige Aufwendungen verhinderten, dass sich die Sparanstrengungen bereits in niedrigeren Kostenquoten niederschlugen. Im Ergebnis legte die Cost-Income-Ratio noch einmal um 3,5 Prozentpunkte auf 85,5 Prozent zu.

Abbildung 7: Direktbanken erwirtschaften die höchste Rendite

Eigenkapitalrendite nach Steuern (in Prozent)



1) Eigenkapitalrendite 2016 basierend auf konstanter Eigenkapitalquote 2015; 2) ohne Sondereffekte
Anm.: Bei Großbanken, Landesbanken und genossenschaftlichen Zentralbanken Bilanzierung nach IFRS
Quellen: Hoppenstedt, Jahresabschlüsse, S&P Global, Bain-Analyse

Auf der Habenseite können die Großbanken unter anderem eine weiter steigende Eigenkapitalquote von mittlerweile 5,4 Prozent verbuchen. Zudem verschaffen sie sich mit der Straffung ihrer Filialnetze und dem Personalabbau mittelfristig Spielraum für eine steigende Rendite. Doch erst einmal gilt es nun, die Herausforderungen des digitalen Zeitalters zu meistern und die Strategie entsprechend auszurichten – ein weiteres Mammutprojekt.

Direktbanken: Vorreiter bei der Digitalisierung

Traditionell gehören die Direktbanken zu den renditestärksten Institutsgruppen. Dies stimmt für 2016 allerdings nur, wenn die vergleichsweise kleine, zur französischen BPCE-Gruppe gehörende Fidobank herausgerechnet wird. Diese leidet unter der Restrukturierung eines Kreditportfolios für Gebrauchtwagenfinanzierungen und richtet sich strategisch neu aus. Wird dieser Sonderfall in die Rechnung einbezogen, stürzt die durchschnittliche Eigenkapitalrendite der Direktbanken mit -4,5 Prozent tief in die roten Zahlen. Ohne

Unverändert profitieren die Direktbanken von einem vergleichsweise hohen Zinsüberschuss gemessen am Eigenkapital sowie einer hohen Kostendisziplin.

ihn ergibt sich dagegen eine fulminante Eigenkapitalrendite von 12,6 Prozent.

Unverändert profitieren die Direktbanken von einem vergleichsweise hohen Zinsüberschuss gemessen am Eigenkapital sowie einer hohen Kostendisziplin. So können sie Wertberichtigungen besser verkraften und letztendlich sowohl vor als auch nach Steuern ein weit überdurchschnittliches Ergebnis erzielen. Ausruhen auf dem Erfolg dürfen sich diese Institute aber keines-

wegs. Denn die Aufrüstung der digitalen Angebote der Filialbanken läuft auf Hochtouren, zudem kommen neue Wettbewerber ins Spiel.

Automobilbanken: Wachstumsmotor Leasing

„Weiter auf der Überholspur“ überschrieb der Verband der Banken der Automobilwirtschaft (BDA) seine Jahresbilanz 2016. Diese war gespickt mit Rekorden: mehr als 41 Milliarden Euro Neugeschäft, 113 Milliarden Euro im Bestand und eine weiter wachsende Beliebtheit von Leasingfinanzierungen auch bei Privatkunden. Die mittlerweile zehn Automobilbanken profitieren noch immer von ihrem oft exklusiven Zugang zu Kunden in den Verkaufsräumen der Hersteller sowie einem traditionell fokussierten Geschäftsmodell.

Allein höhere Steuerzahlungen verhinderten, dass sich diese Vorteile in einer höheren Eigenkapitalrendite nach Steuern niederschlugen. Diese summierte sich 2016 auf 6,3 Prozent nach 6,6 Prozent im Vorjahr. Vor Steuern stieg sie im gleichen Zeitraum dagegen von 7,7 auf 8,4 Prozent. Bei den Kosten hielten die Kfz-Spezialisten ebenso Kurs wie bei den Erträgen. So sank der anteilige Zinsüberschuss am Eigenkapital lediglich um 0,1 Prozentpunkte auf 18,1 Prozent. Der entsprechend gemessene Verwaltungsaufwand erhöhte sich 2016 um den gleichen Satz auf 29,1 Prozent.

Neue Chancen versprechen sich die Automobilbanken von der Verknüpfung von Online- und Offlineangeboten sowie von nahtlosen digitalen Vertriebsprozessen. Nach eigenen Angaben machten die Institute 2016 weitere Schritte in diese Richtung und brachten erste

Neue Chancen versprechen sich die Automobilbanken von der Verknüpfung von Online- und Offlineangeboten sowie von nahtlosen digitalen Vertriebsprozessen.

Projekte zur Marktreife. Auch hier erweist sich die enge Verbindung zu den Herstellern und deren Händlern als vorteilhaft.

Spezialfinanzierer: Zurück zur Normalität

Dank eines hohen außerordentlichen Ergebnisses hatten die Spezialfinanzierer 2015 bei der Eigenkapitalrendite gemessen am Jahresüberschuss nach Steuern noch glänzen können. Mit 6,5 Prozent lagen sie auf Augenhöhe mit den erfolgsverwöhnten Automobil- und Direktbanken. Im Jahr 2016 ist der Glanz der 26 in Deutschland tätigen Spezialisten für Konsumentenkredite, Factoring sowie Absatz- und Mittelstandsfinanzierung wieder etwas verblasst. Die Eigenkapitalrendite lag bei 3,7 Prozent. Das ist zwar nach wie vor besser als der Durchschnitt aller Banken, aber lange nicht so gut wie noch vor Jahresfrist.

Auch die Spezialisten leiden unter den Niedrigzinsen. Der anteilige Zinsüberschuss sank 2016 auf 23,4 Prozent. Im Jahr zuvor hatte dieser Wert noch bei 25,2 Prozent gelegen. Da die Wertberichtigungen hoch blieben und das außerordentliche Ergebnis zurückging, halbierte sich unterm Strich die Eigenkapitalrendite.

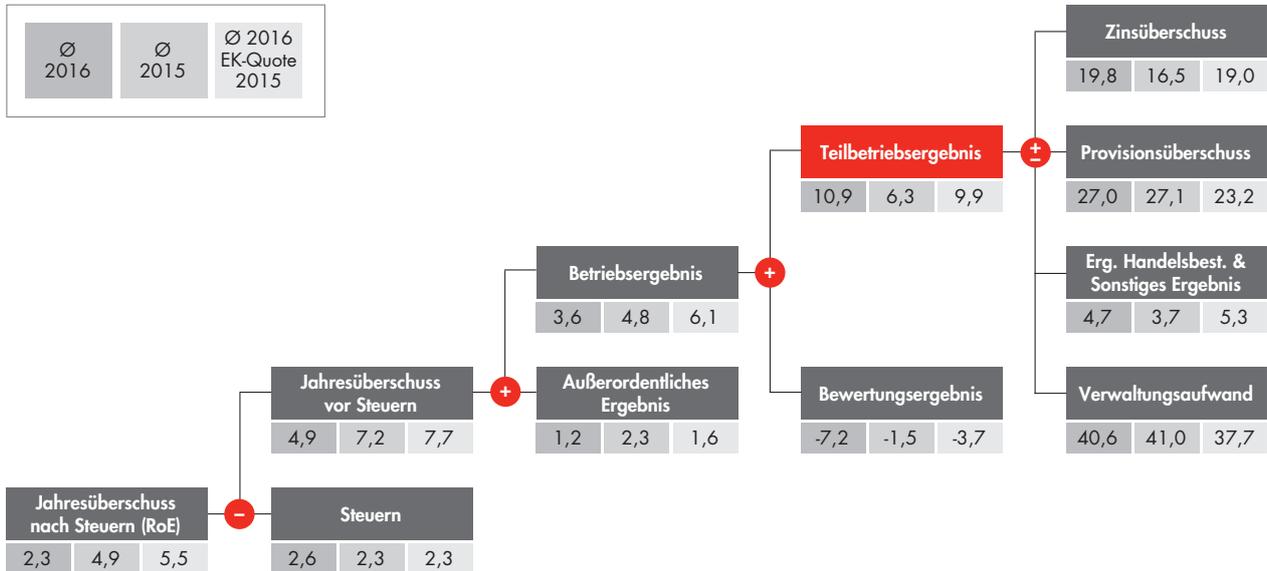
Vermögensverwalter: Abschreibungen verhageln Rendite

Der Markt für Vermögensverwalter in Deutschland ist in seiner Gesamtheit traditionell schwierig. Dass es sich allerdings auch in einem solchen Umfeld gewinnbringend agieren lässt, demonstrieren die sogenannten „Pure Play“-Vermögensverwalter. Das sind Häuser, die sich auf dieses Geschäftsfeld konzentrieren, anstatt es in einem größeren Portfolio zu betreiben, wie es etwa die Großbanken tun.

Insgesamt gelang es den 33 in Deutschland tätigen Vermögensverwaltern 2016, ihr Teilbetriebsergebnis massiv zu verbessern. Es legte um 4,6 Prozentpunkte auf 10,9 Prozent gemessen am Eigenkapital zu. Anders als dem Gros der deutschen Banken gelang es dieser Institutsgruppe, den anhaltenden Niedrigzinsen erfolgreich zu trotzen. Der Zinsüberschuss gemessen am Eigenkapital stieg zuletzt auf 19,8 Prozent nach 16,5 Prozent

Abbildung 8: Treiberbaum Vermögensverwalter

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



Quellen: Hoppenstedt, Bain-Analyse

Insgesamt gelang es den 33 in Deutschland tätigen Vermögensverwaltern 2016, ihr Teilbetriebsergebnis massiv zu verbessern.

im Jahr 2015. Zugleich reduzierte sich der prozentuale Verwaltungsaufwand 2016 auf 40,6 Prozent. Im Jahr zuvor waren es 41,0 Prozent gewesen.

Dennoch lag die Eigenkapitalrendite nach Steuern 2016 nicht einmal halb so hoch wie 2015. Der drastische Rückgang resultiert in erster Linie aus einem deutlich verschlechterten Bewertungsergebnis. Gemessen am durchschnittlichen Eigenkapital summierte sich dieses 2016 auf -7,2 Prozent nach -1,5 Prozent im Jahr zuvor. Beim Vergleich der Eigenkapitalrenditen darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass die Vermö-

gensverwalter 2016 ihr Eigenkapital massiv aufstockten. Wird dieser Effekt berücksichtigt und werden die Prozentwerte auf Basis der Eigenkapitalquote 2015 errechnet, hellt sich das Bild auf. Deutschlands Vermögensverwalter hätten dann 2016 ihre Eigenkapitalrendite sogar leicht auf 5,5 Prozent gesteigert (Abb. 8).

Öffentliche Institute

Den Sparkassen gelang es 2016, ihre Situation auf niedrigem Niveau zu stabilisieren. Dagegen mussten die Landesbanken einen Rückschlag hinnehmen.

Landesbanken: Hoch im Süden, Tief im Norden

Auf den ersten Blick ist das Bild der Landesbanken besorgniserregend. Die durchschnittliche Eigenkapitalrendite stürzte 2016 auf -21,9 Prozent ab. Doch dies resultiert allein aus strukturellen Problemen im Norden, in deren Folge die NordLB ihre bisherige Tochter Bremer Landesbank komplett übernahm. Die Bilanzen beider Häuser leiden nach wie vor unter ihren Kredit-

portfolios. Die Risikovorsorge für das Engagement in der Schiffsfinanzierung überschritt die Milliardengrenze. Ohne diesen Sonderfall sank die Eigenkapitalrendite 2016 lediglich auf 2,7 Prozent. Im Jahr zuvor hatte sie noch bei 3,8 Prozent gelegen.

Allerdings unterscheidet sich die Situation bei den sieben Landesbanken von Region zu Region deutlich.

Die übrigen Institute hatten 2016 vor allem mit den Niedrigzinsen zu kämpfen. Der Zinsüberschuss verringerte sich um knapp drei Prozentpunkte auf 13,4 Prozent des Eigenkapitals. Daher verpufften die beachtlichen Fortschritte auf der Kostenseite, obwohl beispielsweise der Anteil der Sachkosten am Eigenkapital binnen Jahresfrist um knapp 1,5 Prozentpunkte auf zuletzt 15 Prozent zurückging. So kam es 2016 zu einem Anstieg der Cost-Income-Ratio auf 74,1 Prozent. Im Jahr zuvor waren es noch 69,3 Prozent gewesen.

Allerdings unterscheidet sich die Situation bei den sieben Landesbanken von Region zu Region deutlich. Insbesondere im Süden – bei der BayernLB, der Helaba und der LBBW – zeigen sich klare Fortschritte. Die Bayern beendeten 2017 mit einer letzten Zahlung das EU-Beihilfeverfahren. Seit Jahren profitieren sie insbesondere von der guten Entwicklung ihrer Direktbanktochter DKB. Hinzu kamen 2016 einmalige Erlöse aus dem Verkauf von Anteilen an der Visa Europe.

Sparkassen: Stabilisierung auf niedrigem Niveau

Bei den Sparkassen hat es hinsichtlich der Rentabilität 2016 wenig Bewegung gegeben. Unterm Strich steht eine Eigenkapitalrendite nach Steuern auf Vorjahresniveau von mageren 1,7 Prozent. Zwar scheinen sich

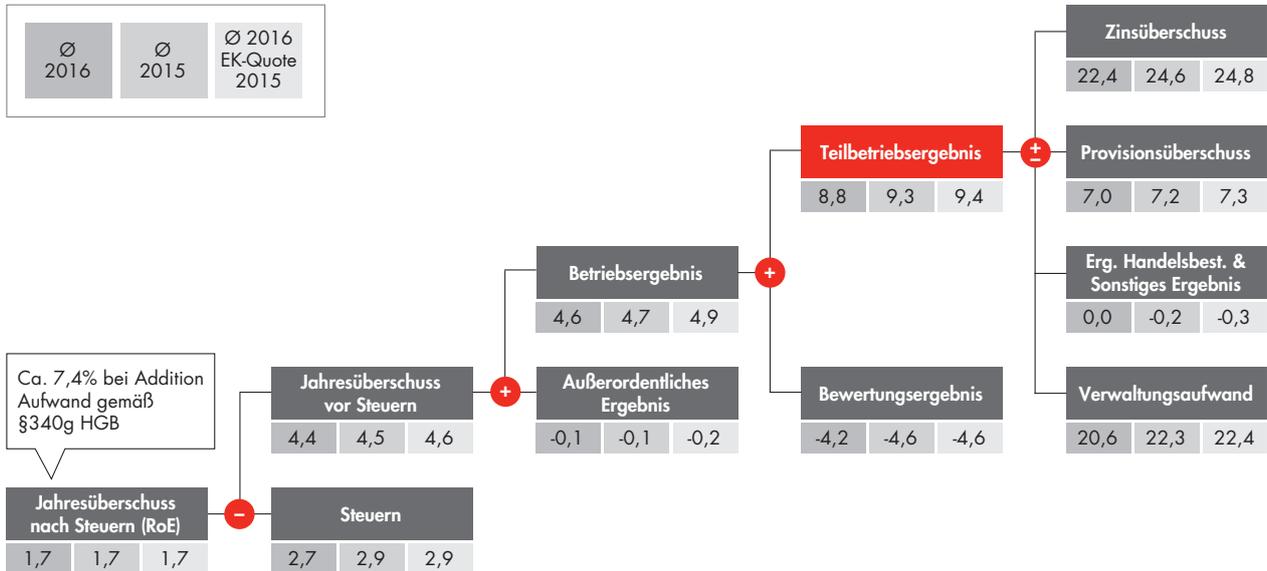
die 403 Sparkassen – im Juni 2017 waren es noch 393 Institute – auf der Kostenseite erheblich verbessert zu haben. Der Anteil der Verwaltungsaufwendungen am Eigenkapital sank binnen eines Jahres von 22,3 auf 20,6 Prozent. Wird allerdings eine fixierte Eigenkapitalquote unterstellt, bleibt dieser Prozentsatz nahezu unverändert. Auch auf der Ertragsseite gibt es unter diesen Voraussetzungen nur wenig Bewegung. Im Ergebnis ist für 2016 ein leichter Rückgang der Cost-Income-Ratio auf 70,1 Prozent zu verzeichnen (Abb. 9).

Dennoch ist es neben einer Stärkung der Eigenkapitalbasis – werden die Aufwendungen für die Zuführung zum Fonds für allgemeine Bankrisiken (§340g HGB) außer Betracht gelassen, würde sich die Eigenkapitalrendite nach Berechnungen der Bundesbank auf 7,4 Prozent belaufen – auch im Sparkassenlager zu nennenswerten Fortschritten gekommen. Das offenbart die Analyse der Ergebnisse nach Quintilen. Zwar erwirtschafteten auch die besten 20 Prozent der Institute einen Jahresüberschuss nach Steuern von lediglich 2,0 Prozent. Doch der prozentuale Anteil der Steuern liegt hier bei 3,6 Prozent. Damit übertreffen die Besten die Branchenwerte beim Jahresüberschuss vor Steuern bereits um gut ein Viertel. Noch eklatanter werden die Unterschiede beim Teilbetriebsergebnis gemessen am Eigenkapital. Die besten 20 Prozent erwirtschafteten hier im Durchschnitt 12,1 Prozent, das schwächste Quintil kommt lediglich auf 6,0 Prozent. Der entscheidende Unterschied liegt indes nicht auf der Kosten-, sondern auf der Ertragsseite. Das Top-Quintil erzielte einen wesentlich höheren Zinsüberschuss.

Bei den Sparkassen hat es hinsichtlich der Rentabilität 2016 wenig Bewegung gegeben.

Abbildung 9: Treiberbaum Sparkassen

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



Quellen: Hoppenstedt, Bain-Analyse

Genossenschaftliche Banken

Die Lage im genossenschaftlichen Sektor ist unverändert zweigeteilt. Einem renditestarken Spitzeninstitut standen auch 2016 knapp 1.000 in der Summe renditeschwächere Volks- und Raiffeisenbanken gegenüber.

Genossenschaftliche Zentralbank: Renditestark auch nach der Fusion

Ende gut, Rendite gut. Nach mehreren Anläufen gelang 2016 die Fusion der DZ Bank-Gruppe mit dem zweiten noch verbliebenen genossenschaftlichen Spitzeninstitut, der WGZ Bank. Und auch unter einem Dach zählen sie mit 7,5 Prozent zu den renditestärksten Institutsgruppen in Deutschland.

Das gute Ergebnis verdankt die DZ Bank-Gruppe vor allem dem Anstieg der Provisionen. Der Provisionsüberschuss gemessen am Eigenkapital stieg 2016 auch fusionsbedingt auf 15,7 Prozent nach 9,3 Prozent im Vorjahr. Beim Zinsüberschuss musste die DZ Bank-

Gruppe dagegen wie das Gros der Branche dem Niedrigzins Tribut zollen. Der entsprechende Prozentsatz verringerte sich von 14,6 auf 12,5 Prozent.

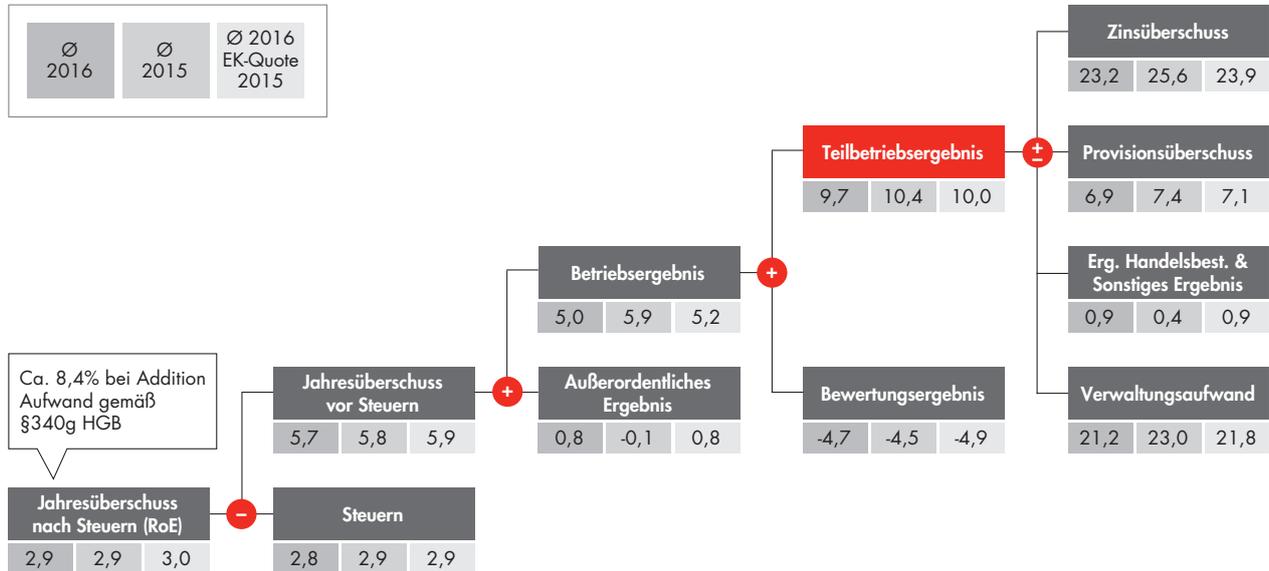
Die prozentualen Anteile der Personal- und Sachkosten lagen nach der Fusion deutlich höher als zuvor. Dafür zeichnen nicht zuletzt fusionsbedingte Aufwendungen verantwortlich. Im Ergebnis stieg auch die Cost-Income-Ratio an. Sie bleibt aber mit 59,4 Prozent nach wie vor unter dem Niveau der Spitzeninstitute des Sparkassenlagers, der Landesbanken, mit 66,9 Prozent.

Kreditgenossenschaften: Konsolidierung kommt voran

Der genossenschaftliche Sektor treibt die Konsolidierung der deutschen Bankenlandschaft voran. Innerhalb eines Jahres reduzierte sich die Anzahl der Volks- und Raiffeisenbanken um 50 auf 975 – und für 2017 erwartet der Verband laut Presseberichten einen weiteren Rückgang um gut 60 Institute. Auf die Rentabilität hatte dies kurzfristig noch keine Auswirkungen. Die

Abbildung 10: Treiberbaum Kreditgenossenschaften

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



Quellen: Hoppenstedt, Bain-Analyse

Institute erwirtschafteten 2016 wie im Vorjahr im Durchschnitt eine Eigenkapitalrentabilität nach Steuern in Höhe von 2,9 Prozent (Abb. 10). Dabei ist es den Kreditgenossenschaften erneut gelungen, ihre Eigenkapitalbasis zu stärken: Ohne Aufwendungen für den Fonds für allgemeine Bankrisiken (§340g HGB) schlug nach Berechnungen der Bundesbank sogar eine Eigenkapitalrendite von 8,4 Prozent zu Buche.

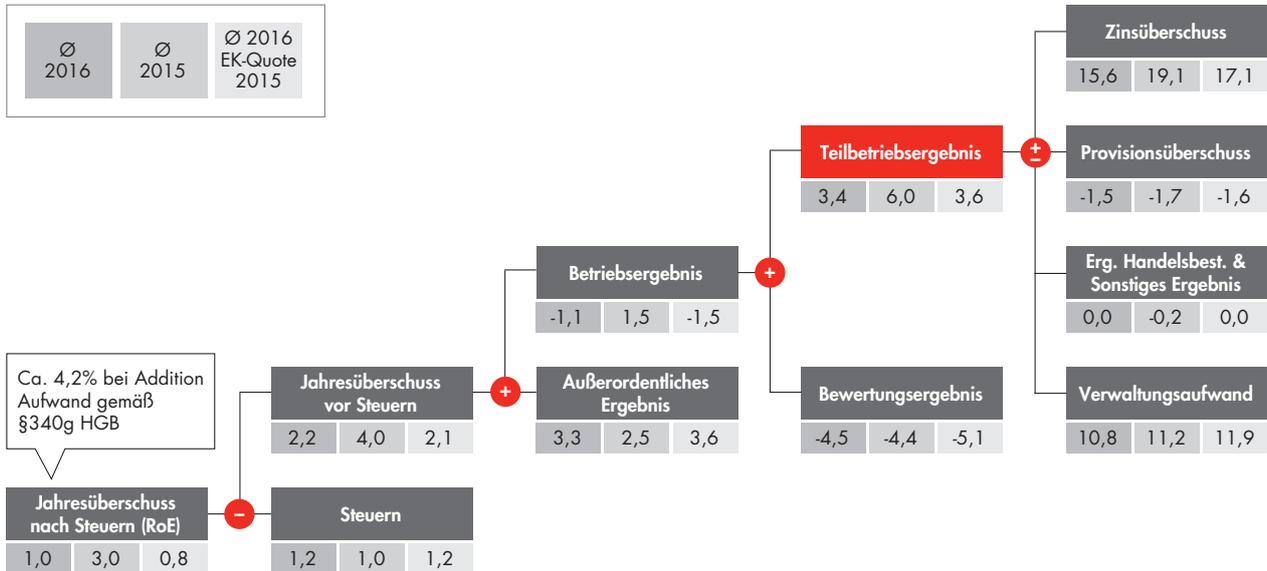
Einen erneuten Rückgang auf Basis der 2,9 Prozent verhinderte allein ein besseres außerordentliches Ergebnis in Höhe von 0,8 Prozent gemessen am Eigenkapital. Im Jahr 2015 hatte dieses noch bei -0,1 Prozent gelegen. Dagegen ging das für das operative Geschäft entscheidende Teilbetriebsergebnis 2016 um 0,7 Prozentpunkte auf 9,7 Prozent zurück. Die anhaltende Niedrigzinsphase verhinderte, dass sich die Erfolge auf der Kostenseite in der Rentabilität niederschlugen. Der Zinsüberschuss gemessen am Eigenkapital verringerte sich 2016 auf 23,2 Prozent nach 25,6 Prozent im Jahr zuvor. Der Anteil des Verwaltungsaufwands sank von 23,0 auf 21,2 Prozent. Und noch eine Entwicklung erinnert an die Sparkassen. Das Top-Quintil der Volks-

und Raiffeisenbanken erwirtschaftete einen signifikant höheren prozentualen Zinsüberschuss und konnte sich damit letztlich auch in puncto Eigenkapitalrendite positiv von der Branche absetzen.

Die anhaltenden Niedrigzinsen erklären im Übrigen zusammen mit der verschärften Regulierung der Branche und der laufenden Digitalisierung die anhaltende Konsolidierungswelle im genossenschaftlichen Sektor. Gerade kleinere Institute befürchten, im Wettbewerb abgehängt zu werden, und wollen stärker als bisher von Größenvorteilen profitieren. Sie wissen: Ohne Online- und Mobile-Banking inklusive einer minuten-schnellen Kontoeröffnung und vollständigen Filialen im Netz kehren ihnen gerade jüngere Kunden den Rücken. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Fiducia & GAD IT, in der die IT-Kompetenz des genossenschaftlichen Sektors mit Ausnahme der Sparda-Banken gebündelt ist. Bis 2019 will sie diese Migration auf ein einheitliches Kernbankensystem und eine gemeinsame Cloud-Plattform für alle Volks- und Raiffeisenbanken abschließen.

Abbildung 11: Treiberbaum Realkreditinstitute

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



Quellen: Hoppenstedt, Bain-Analyse

Sonstige Banken

Die niedrigen Zinsen hinterlassen tiefe Spuren in den Bilanzen der Realkreditinstitute und Bausparkassen. Die Konsolidierung läuft.

Realkreditinstitute: Vom Niedrigzins voll erwischt

Mit 1,0 Prozent erwirtschafteten die 14 Realkreditinstitute 2016 im Durchschnitt eine derart geringe Eigenkapitalrendite wie keine andere Institutsgruppe. Binnen eines Jahres sank diese Kennzahl erneut um zwei Drittel, wobei auch hier Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken (§340g HGB) in Abzug gebracht wurden.

Ausschlaggebend für diesen Rückgang ist der Zinsüberschuss gemessen am Eigenkapital. Er sank bei den Immobilienspezialisten innerhalb von zwölf Monaten von 19,1 auf 15,6 Prozent. Die Institute erzielen nur noch vergleichsweise geringe Zinserträge für Ausleihungen, müssen aber unverändert ältere Verbindlich-

Trotz oder gerade wegen der Ertragsflaute herrscht viel Bewegung in der Institutslandschaft.

keiten zu höheren Zinsen bedienen. Die Finanzierung über langfristig laufende Pfandbriefe erweist sich nun zum Teil als Bürde. Angesichts eines weiterhin negativen Bewertungsergebnisses in Höhe von -4,5 Prozent gemessen am Eigenkapital resultiert daraus ein negatives Betriebsergebnis von -1,1 Prozent. Im Jahr 2015 stand an dieser Stelle noch ein Plus von 1,5 Prozent. Den Absturz in die roten Renditezahlen verhinderte danach allein ein erneut starkes außerordentliches Ergebnis in Höhe von 3,3 Prozent gemessen am Eigenkapital.

Trotz oder gerade wegen der Ertragsflaute herrscht viel Bewegung in der Institutslandschaft. Während sich

einzelne Banken durch die Übernahme von Wettbewerbern stärken, bangen andere, ob sie bei der Konkurrenz oder bei Finanzinvestoren landen. Derweil ist das Genossenschaftslager nach der erfolgreichen Fusion der DZ Bank-Gruppe mit der WGZ nun auch mit dem Zusammenschluss ihrer Hypothekentöchter weit vorangekommen (Abb. 11).

Banken mit Sonderaufgaben:

Rendite steigt von niedrigem Niveau aus

Mehr oder minder stabile Zins- und Provisionsüberschüsse sowie Kosten charakterisieren die Situation der bundesweit 16 Banken mit Sonderaufgaben. Das klingt angesichts der schwierigen Rahmenbedingungen gar nicht schlecht. Doch an der unbefriedigenden Ertragslage der Spezialisten ändert das auch nichts. Ihre Eigenkapitalrendite stieg 2016 im Durchschnitt nur leicht auf 2,3 Prozent. Im Jahr zuvor hatte sie bei 2,0 Prozent gelegen.

Wesentlich besser sieht es beim Teilbetriebsergebnis aus. Gemessen am Eigenkapital verbesserte sich dieses 2016 auf 5,2 Prozent – nach 2,9 Prozent im Vorjahr. Wertberichtigungen in Höhe von 2,7 Prozent des Eigenkapitals verhinderten, dass sich dieser Erfolg im operativen Geschäft auch im Jahresüberschuss niederschlug.

Bausparkassen: Umbau zeigt Wirkung

Der Renditeverfall der deutschen Bausparkassen ist gestoppt – zumindest vorerst. Im Jahr 2016 verdoppelte sich die Eigenkapitalrendite nach Steuern auf 1,6 Prozent. Damit gehören die 20 in Deutschland tätigen Häuser aber immer noch zu den renditeschwächsten Institutsgruppen.

Unverändert gefährden die anhaltenden Niedrigzinsen das Geschäftsmodell der Bausparkassen. In dieser Situation ziehen diese alle Register und konnten so innerhalb eines Jahres ihre Cost-Income-Ratio von 86,8 Prozent auf 83,7 Prozent verbessern. Doch ihr Kernpro-

Unverändert gefährden die anhaltenden Niedrigzinsen das Geschäftsmodell der Bausparkassen.

blem bleibt bestehen. Ihr Zinsüberschuss gemessen am auch durch Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken (§340g HGB) gestärkten Eigenkapital sank noch einmal um knapp 5 Prozentpunkte auf 25,7 Prozent.

Angesichts der niedrigen Zinsen lahmt auch das Neugeschäft. Die Bausparsumme verringerte sich 2016 bei den privaten Anbietern um knapp 10 Prozent. In den kommenden Jahren wird sich zeigen, inwieweit die Institute die Veränderungen des Bausparkassengesetzes für sich nutzen können. Und ob sich mit der Vergabe von Immobiliendarlehen außerhalb des Bauspargeschäfts beziehungsweise mit der möglichen Refinanzierung durch Hypothekendarlehen die Renditesituation stabilisieren lässt.

Als wäre dies nicht alles Belastung genug, müssen sich auch die Bausparkassen der Herausforderung der Digitalisierung stellen. Die unabdingbare Aufrüstung ihrer IT-Infrastruktur trägt mit dazu bei, dass trotz anhaltender Sparanstrengungen die Ergebnisse mau bleiben. Nichtsdestotrotz gelingt es einigen Instituten, sich vom Wettbewerb abzusetzen. Die besten erzielen eine durchschnittliche Eigenkapitalrendite von 3,7 Prozent. Das versetzt sie in eine gute Ausgangsposition, die Konsolidierung des Markts weiter voranzutreiben.

Auf dem Weg: Acht Erfolgsfaktoren für die Metamorphose

Deutschlands Banken stehen vor einer doppelten Herausforderung: Sie müssen Transformation und Disruption zugleich meistern. Mit der Fokussierung auf acht Erfolgsfaktoren gelingt der tief greifende Wandel.

„Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt, schnellere Pferde.“ Dieses Henry Ford zugeschriebene Zitat illustriert die aktuelle Situation der Banken. Doch es verdeutlicht auch das Dilemma anderer Branchen im Zuge der Digitalisierung. Sie können und müssen ihre bestehenden Geschäftsmodelle Schritt für Schritt umbauen und zugleich Pionierarbeit für den Aufbruch in eine neue Welt leisten.

Die Transformation ist bei den meisten Banken längst Alltag. Die erzielten Fortschritte trugen maßgeblich zur Stabilisierung der Rendite in jüngster Zeit bei. Auch mit der Disruption beschäftigen sich inzwischen viele Häuser und treiben die Entwicklung neuer Geschäftsideen voran. Allerdings steht die unheilvolle Kombination dreier Aspekte weitreichenderen Fortschritten im

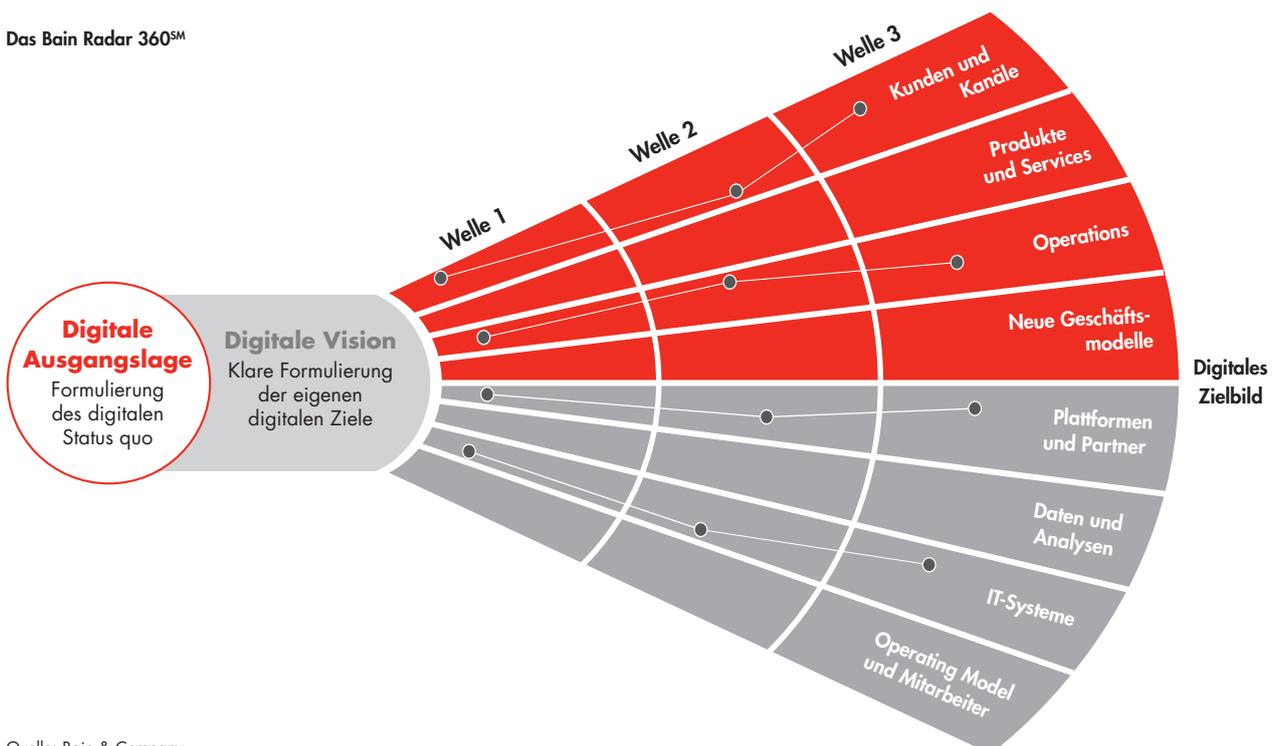
Weg: die aus dem Festhalten an bewährten Praktiken, der Steuerung auf kurze Sicht und knappen Budgets. Nur ein ganzheitlicher Ansatz kann in dieser Situation Abhilfe schaffen, zumal Banken anders als Henry Ford noch viele Jahre beides brauchen: schnelle Pferde und ein Automobil. Die Kreditinstitute haben deshalb keine andere Wahl als zweigleisig zu fahren und sich neu zu erfinden, während sie ihr Kerngeschäft weiterentwickeln.

Eine dynamische Strategie für das digitale Zeitalter

Transformation und Disruption: Genau diese doppelte Herausforderung bildet das Bain Radar 360SM ab und ermöglicht, darauf aufbauend eine umfassende Digitalisierungsstrategie zu entwickeln. Es trägt einem

Abbildung 72: Eine dynamische Strategie für das digitale Zeitalter

Das Bain Radar 360SM



Quelle: Bain & Company

2) Bain Radar 360SM ist eine Service Mark von Bain & Company. Inc.



Die wichtigsten globalen Trends auf einen Blick

Die Ära der Transformation und Disruption wird durch einen tief greifenden Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft sowie durch eine Vielzahl neuer Technologien geprägt. Für Banken sind die folgenden globalen Trends besonders relevant:



Kapital im Überfluss

Bis 2020 wächst das weltweite Finanzvermögen auf 900 Billionen US-Dollar an und erreicht damit das Zehnfache des globalen BIP. Daraus resultiert ein anhaltender Druck auf die Zinsen und Margen der Banken.



Demografischer Wandel

Die westlichen Gesellschaften altern, der Finanzierungsbedarf ändert sich. Über 50-Jährige werden vermehrt Firmen gründen und Häuser bauen, die Banken müssen reagieren.



Globalisierung über den Zenit hinaus

Die Zahl der geopolitischen Spannungen wächst, der Brexit ist ein Fanal für Europa. Die Gewinner im Finanzgeschäft könnten nationale Player mit starken Marken sein.



Renaissance der Industriestaaten

Digitale Technologien schaffen neue Wachstumsmöglichkeiten in angestammten Märkten. Parallel vollzieht sich der Aufstieg einer weiteren Generation von Schwellenländern.



Abkehr vom Öl

Das Vordringen regenerativer Energien und neue Mobilitätskonzepte machen innovative Finanzierungsformen erforderlich.



Gestärkte Mittelschicht

Effizienzgewinne dank digitaler Helfer und ein größeres staatliches Engagement stabilisieren die Mitte der Gesellschaft.



Große Chancen für die Kleinen

Digitale Technologien senken die Eintrittsbarrieren für Start-ups in etablierten Märkten. Damit gewinnt eine attraktive Zielgruppe an Bedeutung.



Aufstieg der Plattformen

Immer mehr Unternehmen binden Angebote Dritter in das eigene Leistungsspektrum ein. Auch Banken können durch solche Netzwerke ihre Relevanz für Kunden deutlich erhöhen.



Internet der Dinge

Jeder Gegenstand findet seinen Platz in der digitalen Welt. Für die Vernetzung und Automatisierung benötigen Firmen neue Finanzierungen.



De-Lokalisierung

Digitale Technologien erleichtern ortsunabhängiges Wohnen und Arbeiten. Neue Formen der Interaktion und Kundenbindung sind unerlässlich.

Marktumfeld Rechnung, das durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist. Die 360-Grad-Strategie setzt auf einer Analyse der digitalen Ausgangslage auf und entwirft mit Blick auf die großen Markttrends eine Zielvorstellung für jede Bank und ihre Branche. Dieses Ziel ist nicht statisch. Angesichts des enormen technischen Fortschritts bedarf auch die Strategie im digitalen Zeitalter einer Dynamisierung. Daher werden bei der Strategie über mehrere Wellen hinweg Meilensteine für die wichtigsten Werttreiber festgelegt und anschließend bei Bedarf angepasst (Abb. 12).

Die digitale Ausgangslage ist von Bank zu Bank unterschiedlich. Die Zukunft wird dagegen unabhängig vom Tätigkeitsschwerpunkt von globalen und bankenspezifischen Trends geprägt. Zu den entscheidenden branchenübergreifenden Entwicklungen zählen der demografische Wandel, die Ära der Post-Globalisierung und die Vernetzung sämtlicher Gegenstände durch das Internet der Dinge (vgl. Infokasten auf Seite 22). Hinzu kommen drei bankenspezifische Rahmenbedingungen: die niedrigen Zinsen, die verschärfte Regulierung und natürlich die Digitalisierung selbst.

Acht Erfolgsfaktoren für die Metamorphose

In Summe führen diese Trends dazu, dass im Bankensektor kaum ein Stein auf dem anderen bleibt. In neuen Geschäftsfeldern ergeben sich neue Chancen, während bewährte Modelle vom Markt verschwinden oder immer stärkeren Restriktionen unterliegen. All dies erfordert die Metamorphose der Banken im laufenden Betrieb. Acht Faktoren entscheiden über den Erfolg des tiefgreifenden Wandels.

1. Kunden binden und begeistern

Mehr als die Hälfte der deutschen Privatkunden wird schon heute bei Produktkäufen ihrer Hausbank untreu. Und ebenso viele wären bereit, Finanzprodukte von Tech-Konzernen wie Amazon, Apple oder Google auszuprobieren. Die stille Abwanderung trägt längst Züge einer Massenbewegung und zeigt, wie wichtig

es für Banken ist, die Kundenschnittstelle mit exzellenten Leistungen zu besetzen – zumal viele Nicht-Banken und potenzielle Wettbewerber oft häufiger mit Kontoinhabern interagieren. Die EU-Zahlungsdienstrichtlinie PSD II öffnet diesen Konkurrenten nun ein weiteres Einfallstor. Sie ist aber auch eine Chance für die Branche, als digitale Hausbank die bislang über Onlinebroker, Versicherer und andere Anbieter verteilten Finanzbeziehungen unter dem eigenen Dach zu vernetzen.

Wenn digitale Kanäle einfach und sicher zu bedienen sind, vervielfacht sich die Zahl der Kontaktpunkte.

Mit relevanten Angeboten über alle Kanäle hinweg regelmäßig begeistern – auf diesen kurzen Nenner lassen sich die entscheidenden Herausforderungen für die kommenden Jahre bringen. Digitale Technologien erleichtern dies. Thema der Stunde sind kanalunabhängige Interfaces mit Fokus auf mobilen Anwendungen. Doch bald könnte das Motto „AI First“ statt „Mobile First“ lauten. Künstliche Intelligenz schafft ganz neue Chancen für hervorragende Kundenerlebnisse. Ein schlichtes „Alexa, überweise meiner Tochter 200 Euro“ könnte dann den Zugriff auf Online- oder Mobile-Banking ersetzen, die eigene Stimme dient als Sicherheitsmerkmal.

Schon heute beschäftigen sich viele Banken mit biometrischen Verfahren zur Sprach- und Gesichtserkennung sowie der Integration von Spracheingabesystemen und virtuellen Assistenten. Sie wissen: Wenn digitale Kanäle einfach und sicher zu bedienen sind, vervielfacht sich die Zahl der Kontaktpunkte. Und wenn sie bei jeder Interaktion überzeugen, sinkt die Wechselbereitschaft der Kunden.

2. Kanalübergreifendes Angebot aus einem Guss schaffen

Der Omnikanal wird zum Standard, die Zeit der Vertriebsilos ist endgültig Geschichte. Allein das erfordert ein gewaltiges Umdenken in vielen Häusern. Vertriebskonzepte, interne Organisationsstrukturen und Abläufe müssen sich an den neuen Vorgaben ausrichten. Dabei gibt es drei Stoßrichtungen:

- Weitere rund 10.000 Filialen stehen in Deutschland vor dem Aus. Der immense Kostendruck erfordert eine deutliche Straffung des Filialnetzes.
- Das digitale Angebot ist entscheidend. Immer mehr jüngere Kunden machen die Wahl ihrer Bank vor allem vom digitalen Leistungsspektrum abhängig – im Privatkundengeschäft gilt das heute für 30 Prozent der Kunden.
- Die Callcenter erleben eine Renaissance. Als Servicecenter rücken sie in den Mittelpunkt der Kundenreise und orchestrieren sie.

3. Prozesse von A bis Z digitalisieren und Milliarden einsparen

Wer an Digitalisierung denkt, denkt häufig an neue Apps und digitale Vertriebskanäle. Doch das greift zu kurz. Die Digitalisierung erlaubt vielmehr eine Ende-zu-Ende-Optimierung von Prozessen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Robotik und künstliche Intelligenz schaffen hierfür neue Ansatzpunkte. Deep Learning erlaubt etwa eine weitgehend automatisierte Überprüfung von Kreditvoraussetzungen sowie den Aufbau eines Frühwarnsystems für etwaige Ausfälle.

Enorme Effizienzreserven gibt es zudem rund um das Thema Regulierung. Nach Bain-Schätzungen fallen mittlerweile 15 bis 20 Prozent der laufenden Kosten großer Banken im Bereich der Steuerungs- und Kontrollfunktionen wie beispielsweise Risikomanagement und Compliance an. Eine wachsende Zahl von Regtechs hält für einzelne Themen erprobte Lösungen vor. Dadurch lassen sich die Kosten im Einzelfall mehr als zehnteln,

zugleich kann die Implementierungsgeschwindigkeit vervielfacht werden. Aber auch hier sind ein gesamthafter Ansatz und eine konsequente Ende-zu-Ende-Optimierung der regulatorischen Kernprozesse erforderlich.

4. Sich als Technologieanbieter verstehen

Aus Banken werden im digitalen Zeitalter Technologieanbieter. Dieser Trend ist in Jobportalen bereits gut erkennbar. Gesucht werden dort Softwareentwickler, App-Spezialisten und KI-Pioniere. Bankkaufleute haben das Nachsehen. Im Kapitalmarktgeschäft macht das Wort von der „Juniorization“ die Runde: Eine neue Generation von Techies verdrängt die alten Hasen. Aus der Vielzahl neuer Technologien ragen vier Themen heraus:

- **Künstliche Intelligenz.** Dank funktionierender neuronaler Netzwerke wird aus der jahrzehntelangen Utopie maschineller Intelligenz nun Realität. Interessant für Banken sind Anwendungen rund um die Kundeninteraktion und Prozessoptimierung.
- **Blockchain.** Diese Technologie kann weit mehr als Kryptowährungen erzeugen. Dank des kettenartigen Aufbaus lässt sich jede Transaktion nachvollziehen und, noch wichtiger, im Nachhinein nicht ändern. Das erhöht die Transparenz und stärkt das Vertrauen der Kunden in die Sicherheit ihrer Daten und Vermögen.
- **Cybersecurity.** Die Bedrohung wird oft noch unterschätzt. Integrierte Konzepte und ein proaktives Risikomanagement sind unverzichtbar. Auch die Implementierung der EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO) duldet keinen Aufschub.
- **Neue IT-Architektur.** Die IT vieler Banken ist eine Großbaustelle. Schritt für Schritt entsteht eine modulare Architektur, deren Software aus Microservices besteht. Doch wer Microservices sagt, muss auch Cloud sagen. Hier setzen sich hybride Lösungen durch, die Public und Private Clouds intelligent verknüpfen.

5. Daten – das Gold des 21. Jahrhunderts heben

Alle zwei Jahre verzehnfacht sich das weltweite Datenaufkommen. Doch diese Daten sind immer unstrukturierter. Mittlerweile wird daher von „Data Lakes“ statt von „Data Warehouses“ gesprochen. Dort befinden sich unzählige Daten aus sehr heterogenen Quellen. Innovative Technologien können Ordnung schaffen und sogar verlässliche Aussagen über künftige Entwicklungen treffen. Die Werkzeuge für den neuen Goldrausch, den Datenrausch, existieren.

Um von Smart Data zu profitieren, müssen sich Banken zunächst einen „Single View of the Customer“ verschaffen. Dies erfordert eine Konsolidierung sämtlicher vorliegenden Daten. Informationen aus externen Quellen können diese Datenbasis anreichern, wenn es der Datenschutz erlaubt. Mit einem solch ganzheitlichen Blick sind die Banken in der Lage, ihre Kunden gezielter anzusprechen, Produkte besser auf deren Bedürfnisse zuzuschneiden und damit mehr Abschlüsse zu erzielen. Startpunkt dafür sollten klar definierte „Use Cases“ sein. Der Aufbau einer klar strukturierten und leistungsfähigen Datenwelt dient dabei nicht nur eigenen Zwecken – sie wird auch vom Regulator etwa im Rahmen von BCBS 239 eingefordert.

6. Agilität leben

Im Jahr 2001 verfasste eine kleine Gruppe von IT-Spezialisten bei einem Treffen in Utah das agile Manifest. Heute schicken sich die schlichten Leitsätze an, jahrzehntelange Strukturen aus den Angeln zu heben. Denn sie helfen, das immanente Grundproblem etablierter Unternehmen zu überwinden: das Nachlassen von Dynamik und Innovationskraft. Was früher als schicksalsgegeben akzeptiert wurde, birgt in der schnelllebigen digitalen Ära existenzgefährdende Gefahren. Daher sollten auch Banken alles daran setzen, schneller, risikofreudiger und unternehmerischer zu agieren, Verantwortung klar zuzuordnen sowie ihre Anreizsysteme entsprechend auszurichten. Kurzum: Banken sollten Agilität leben.

Schon heute setzen viele Institute auf agile Methoden wie Scrum und Design Thinking. Kleine Teams arbeiten selbstorganisiert, entwickeln Produkte autonom und treffen eigenständig alle anfallenden Entscheidungen. In der Digitalfabrik der Deutschen Bank gelingt es so beispielsweise, binnen drei Monaten die Einführung einer neuen App anzustoßen, die Mittel freizugeben, sie zu entwickeln, zu testen, mit Regulierern und Compliance abzustimmen und freizuschalten.

Auf Gesamtunternehmensebene vollzieht sich die Abkehr von Konglomeraten hin zu kleineren, schlagkräftigeren Einheiten. Gleichzeitig ist das digitale Zeitalter geprägt von Partnerschaften und Netzwerken – es erfordert eine bewusste Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen ebenso wie die Fähigkeit, Partnerschaften zu managen. Während Fintechs zunächst vielerorts als Bedrohung angesehen wurden, sind sie heute geschätzte Kooperationspartner.

7. Mit zwei Motoren gleichzeitig fahren

Während ihrer Metamorphose konkurrieren unter dem Dach einer Bank zwei Geschäftsmodelle: das alte Kerngeschäft und ein oder mehrere disruptive Zukunftsmodelle. Die Kunst liegt darin, unvermeidbare Konflikte produktiv zu lösen und das Zusammenspiel zu orchestrieren. Dafür braucht es klare Grundregeln. Die erste klingt abschreckend. Das Neue darf alles – und damit auch das bestehende Geschäft kannibalisieren. Jede Einschränkung würde die Innovationskraft der neuen Einheiten schmälern. Doch es gibt auch eine zweite Regel: Das Alte darf sich jede Idee des Neuen einverleiben, wenn es sein Kerngeschäft stärkt. Auch Ideen Dritter darf – und soll es sogar – aufnehmen und so seine Wettbewerbsstellung verbessern.

Es hängt von der Situation jeder Bank ab, wie nah sich die beiden Organisationen kommen dürfen. Klar ist: Die Neuen brauchen auf jeden Fall ein eigenes Team, ein eigenes Budget und ein eigenes starkes Management. In der Regel empfiehlt es sich, das Führungsteam mit externen Experten anzureichern. So lassen sich alte Regeln leichter brechen und die Neuerung der Bank beschleunigen. Im besten Fall befruchten sich beste-

hendes und künftiges Kerngeschäft von Beginn an und entfalten gemeinsam eine neue Wachstumsdynamik.



8. Change – dem Elefanten das Tanzen beibringen

Die größte Bedrohung für eine gelungene Transformation liegt in einer sich verweigernden Belegschaft. Die fehlende Mobilisierung der Mitarbeiter war mit dafür ausschlaggebend, dass sich in einer aktuellen Bain-Studie bei nur 5 Prozent der dort befragten Unternehmen die Erwartungen in Bezug auf die digitale Transformation erfüllt haben beziehungsweise diese übertroffen wurden. Die Erfolgreichen schaffen es, ihre digitalen Initiativen in die Organisation einzubetten und sie zu orchestrieren. Im Kern folgen sie drei wesentlichen Grundprinzipien:

- **Klare und mutige Vorgaben.** Noch vernebeln digitale Schlagworte zu oft unterschiedliche Auffassungen im Unternehmen. Nur wenn das Top-Management über alle Abteilungen hinweg klare Prioritäten setzt und Konflikte proaktiv löst, kann die Organisation an einem Strang ziehen.
- **Vernetzung als Wegbereiter.** Erfolgreiche Digitalisierer übertragen Entwicklung und Markteinführung von Innovationen an abteilungsübergreifende agile Teams. Ein Schlüsselfaktor ist in vielen Unternehmen das Herausgreifen von „Microbattles“ – begrenzten strategischen Initiativen, die Stück für Stück die gesamte Organisation verändern.

- **Mobilisierung der kundennahen Mitarbeiter.** Ein wichtiger Bestandteil der agilen Teams sind Meinungsführer aus kundennahen Bereichen. Sie fungieren als „Evangelisten“ in ihren Abteilungen. Virtuelle Netzwerke und Sponsormodelle gewährleisten, dass alle Mitarbeiter mit ihren Ideen im Innovationsprozess Gehör finden und mitgenommen werden.

Wer diese drei Grundprinzipien beachtet, kann auch noch so schwerfällige Organisationen, die Elefanten, zum Tanzen bringen. Und mit dieser Beweglichkeit gelingt schließlich die Metamorphose im laufenden Betrieb.

Fazit: Der lange Weg zur digitalen Bank

Die acht Erfolgsfaktoren umreißen die enorme Herausforderung, die Deutschlands Banken in den kommenden Jahren meistern müssen. Es geht um ein neues Kundenverständnis, neue Vertriebskonzepte, den Einsatz neuer Technologien, neue Geschäftsmodelle und eine neue Kultur. Nicht umsonst stellen die meisten Experten die Auswirkungen der laufenden vierten industriellen Revolution auf eine Stufe mit ihren Vorgängern. Im Zuge der Industrialisierung eroberten die Banken seinerzeit eine Schlüsselrolle bei der Finanzierung der Wirtschaft. Nun können sie sich als Schaltstelle einer digitalen Wirtschaft etablieren und damit aus ihrer Metamorphose erneut gestärkt hervorgehen.

Über die Studie

Zum vierten Mal wertet Bain & Company die Bilanz- und GuV-Strukturen der rund 1.700 deutschen Kreditinstitute aus. Die Experten nutzten dazu Zeitreihen der Deutschen Bundesbank, der Europäischen Zentralbank, der Datenbanken von S&P Global und Hoppenstedt sowie Einzelabschlüsse. Der Zuschnitt der Institutsgruppen orientiert sich an der Klassifizierung der Deutschen Bundesbank. Die Renditeberechnung setzt auf den nach HGB ermittelten Jahresüberschuss/-fehlbetrag nach Steuern auf, in dem die Zuführungen (Entnahmen) zum Fonds/Sonderposten für allgemeine Bankrisiken (§340g HGB) als Aufwand (Ertrag) berücksichtigt werden. Die Eigenkapitalrendite wird dabei als Annäherung an die von den Anteilseignern zu erwartende Ausschüttung/Dividende betrachtet. In der GuV-Statistik der Bundesbank werden Zuführungen (Entnahmen) zum Fonds/Sonderposten für allgemeine Bankrisiken (§340g HGB) auf den handelsrechtlich ermittelten Jahresüberschuss/-fehlbetrag addiert (abgezogen). Stärker als die Sicht der Anteilseigner steht hier eine Perspektive auf die wirtschaftliche Ertragskraft der Institute im Vordergrund. In die Studie flossen darüber hinaus Ergebnisse der 2017 veröffentlichten Bain-Studie „Battle of the Banks“ ein, für die mehr als 100 europäische Banken untersucht wurden.

Über Bain & Company

Wer wir sind

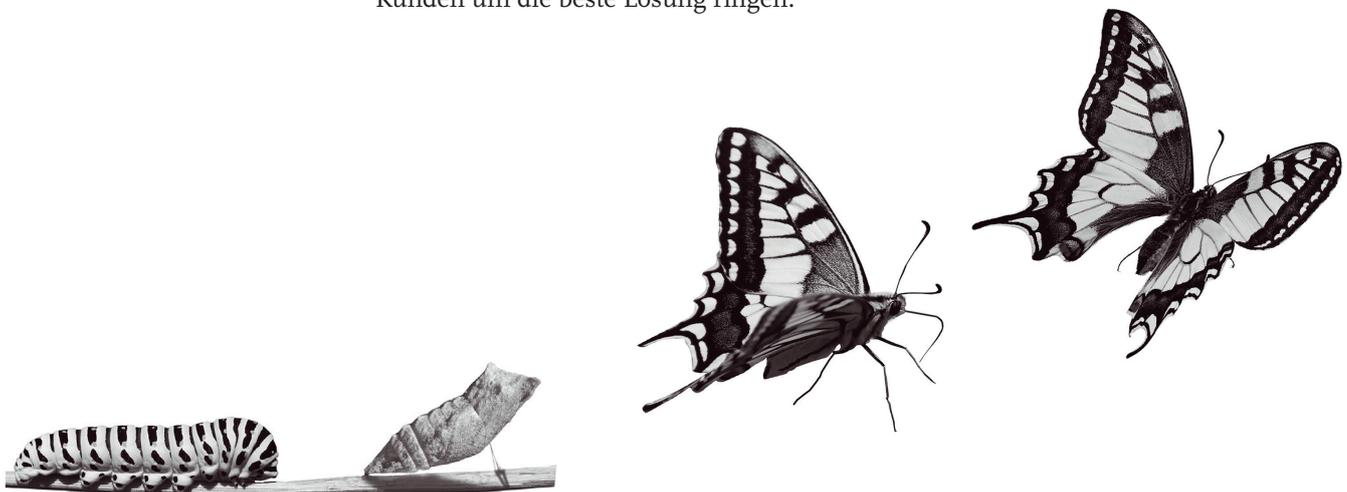
Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Informationstechnologie, Organisation, Private Equity, digitale Strategie und Transformation sowie M&A – und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen.

Shared Ambition, True Results

Langjährige Kundenbeziehungen sind ebenso tragendes Element unserer Arbeit wie die Empfehlungen begeisterter Kunden. Bain ist Pionier der ergebnis- und umsetzungsorientierten Managementberatung mit einem daran gekoppelten Vergütungsmodell. Wir stehen für konkrete, am Erfolg unserer Kunden messbare Ergebnisse. Bain-Kunden, die von unseren weltweiten Kompetenzzentren für Branchenthemen und funktionale Aufgaben profitieren, haben sich nachweislich im Wettbewerb erfolgreicher entwickelt als ihre Konkurrenten.

Unsere Beratungsethik

Der geografische Nordpol „True North“ verändert im Gegensatz zum magnetischen Nordpol niemals seine Position. Gleiches gilt für die Beratungsethik von Bain, der wir seit unserer Gründung treu geblieben sind: Klartext reden und gemeinsam mit dem Kunden um die beste Lösung ringen.





Mehr Informationen unter www.bain.de, www.bain-company.ch

Alle Bain-Studien finden Sie hier:



AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BENGALURU • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DOHA • DUBAI
DÜSSELDORF • FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LAGOS • LONDON
LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO • PARIS
PERTH • RIO DE JANEIRO • RIYADH • ROME • SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO
TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, D.C. • ZÜRICH