BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Retail Banking Revenue Pools 2012

Wettbewerbsdruck steigt – Erträge im Privatkundengeschäft stagnieren

Reinhard Messenböck, Til Klein

Juli 2012

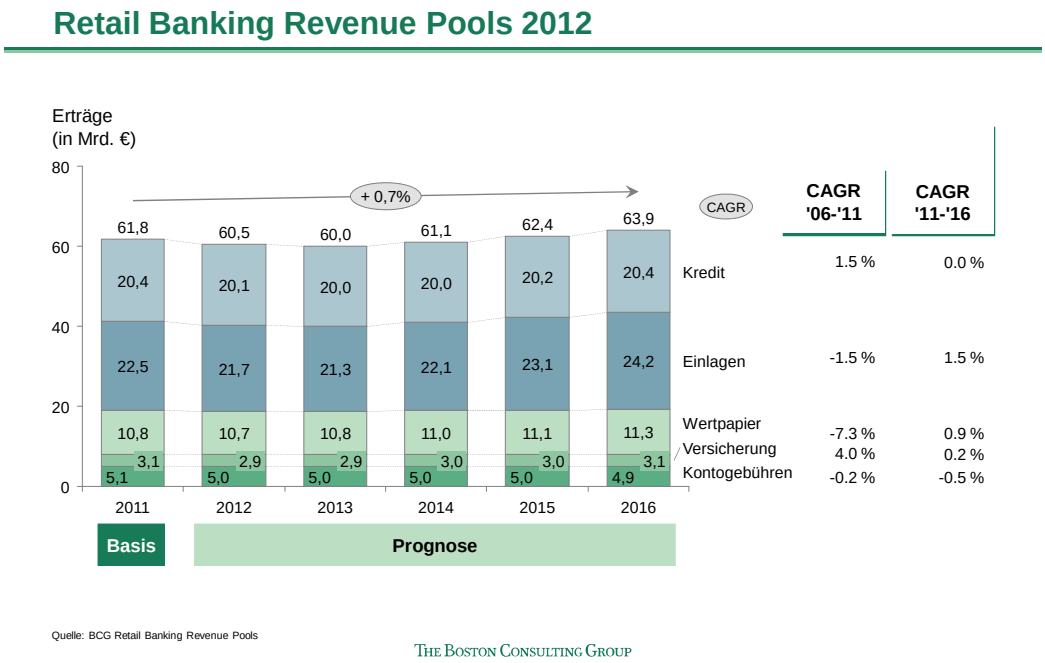
Executive Summary

- Retail-Erträge in den nächsten Jahren real rückläufig – mittelfristig Stagnation
- Durch niedrige Zinsen und Wettbewerbsdruck sinken die Margen – Volumenzuwächse werden überkompensiert
- Segment der (hoch)vermögenden Kunden weiterhin mit Ertragswachstum – schwierige Zeiten im Mengengeschäft
- Nur rund 20 % der Erträge jedes Jahr durch Vertriebstätigkeiten erreichbar
- Wachstum durch Gewinn von Marktanteilen möglich: klare Positionierung am Markt erforderlich

Retail-Erträge in den nächsten Jahren rückläufig – mittelfristig Stagnation

Der Ausblick auf die Ertragsentwicklung im deutschen Retail-Banking hat sich weiter verschlechtert – zu diesem Ergebnis kommt The Boston Consulting Group (BCG) in ihrer Neuauflage der "Retail Banking Revenue Pools" für das Jahr 2012. Die jährlich veröffentlichte Studie modelliert die Entwicklung der Produkte des Retail-Banking-Marktes in Volumen und Erträgen.

Die Analyse zeigt, dass für die nächsten Jahre eine Phase ohne Wachstumsimpulse bevorsteht. Die Experten von BCG rechnen mit einer Stagnation der Erträge, d. h. bei einer moderaten Inflation mit einem faktischen Rückgang der Erträge (Abbildung 1). Erst ab 2015 ist eine leichte Erholung zu erwarten – eine Rückkehr auf das Ertragsniveau aus Zeiten vor der Krise rückt damit aber in weite Ferne. Im Jahr 2011 lag der Ertrag bei 61,8 Mrd. Euro für den gesamten deutschen Retail-Banking-Markt – die Prognose für 2016 liegt nur 2,1 Mrd. Euro höher bei 63,9 Mrd. Euro (und damit fast 5 Mrd. Euro unter dem historischen Hoch vom 2007). Dies entspricht einem jährlichen Durchschnittswachstum von 0,7 %, wobei die Jahre 2012 bis 2014 sogar leicht unter den Werten von 2011 liegen können. Gewinner sind auch die Bankkunden, die sinkende Gebühren erwarten können.



Durch niedrige Zinsen und Wettbewerbsdruck sinken die Margen – Volumenzuwächse werden überkompensiert

Einlageprodukte werden von den veränderten Kundenpräferenzen profitieren. Die Studie erwartet daher hohe Volumenzuwächse vor allem bei Tagesgeld (+7,6 % jährlich von 2011 bis 2016) und Festgeldern (+4,2 % jährlich von 2011 bis 2016). Gleichzeitig wird dieses Volumenwachstum nur begrenzt in tatsächliche Mehrerträge übersetzt – vor allem niedrige Zinsen, aber auch der anhaltende Wettbewerbsdruck in diesen für Kunden und Banken (z. B. mit Blick auf Kapitalquoten) attraktiven Produkten senken die Margen in den nächsten Jahren. Die Erträge werden daher bei den Einlagen insgesamt von 2011 bis 2016 nur um jährlich 1,5 % wachsen.

Der Kreditmarkt hingegen stagniert. Ein historisch günstiger Kundenzinssatz sorgt zwar für weiteres Volumen, aber die Margen im hochvolumigen Baufinanzierungsgeschäft sinken sukzessive mit dem Auslaufen der Kredite, die vor der Krise noch mit hohen Zinssätzen abgeschlossen wurden. Gleichzeitig müssen die Banken zunehmende Kosten für Eigenkapital-bereitstellung im Rahmen neuer Regulierungen in Kauf nehmen. Ein jährliches Wachstum der Erträge von 1,2 % verbleibt in der Endbilanz für die Zeit bis 2016. Der Markt für Konsumenten-kredite verliert etwas seinen Wachstumsschwung (gefördert z. B. durch Abwrackprämie und andere konjunkturelle Umstände in den vergangenen Jahren) und leidet zunehmend ebenfalls

unter Margendruck. Die Erträge wachsen somit nur noch um jährlich 0,7 % (bei einem Volumenwachstum von dennoch 2,5 %).

Auch in den kommenden Jahren wird das Wertpapiergeschäft von großer Volatilität betroffen sein. Die BCG-Studie kommt zu dem Ergebnis einer erwarteten jährlichen Ertragssteigerungsrate von unter 1 %. Die hohe Volatilität ist zwar gut für die Provisionserträge aus einer vermehrten Handelsaktivität, diese sind aber gering im Vergleich zu den negativen Folgen des zerstörten Vertrauens in die Kapitalmärkte.

Segment der (hoch)vermögenden Kunden verspricht weiterhin Ertragswachstum – schwierige Zeiten im Mengengeschäft

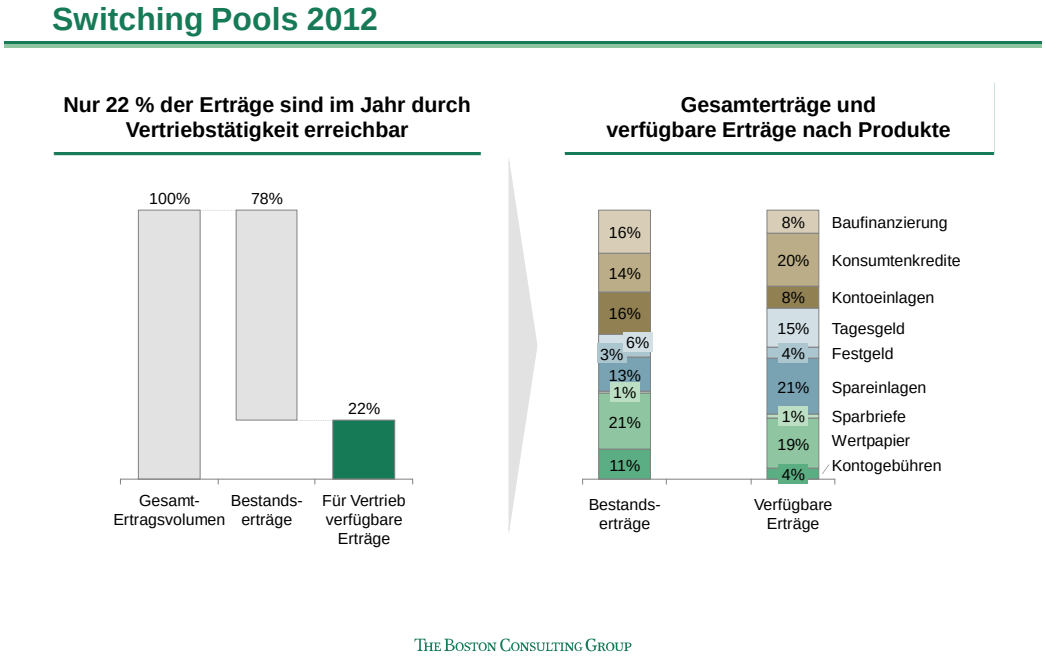
Die einzelnen Kundensegmente entwickeln sich höchst unterschiedlich – während insbesondere das Mengengeschäft der Retail-Banken insgesamt stark zurückgeht und jährlich um 5 % schrumpft, kann im oberen Vermögenssegment der Privatkunden ("Affluent") auf ein Wachstum von ca. 5 % pro Jahr gesetzt werden – im Hochvermögenden-Segment ("HNWI") sind immerhin noch 3,5 % Wachstum jährlich zu erwarten. Vom Rückgang des Mengengeschäftes werden insbesondere die Sparkassen und Volksbanken betroffen sein, die hier bisher ihre Stärken ausspielen konnten – aber auch die großen Institute müssen in ihren Retail-Divisionen klare Schritte einleiten, um sich auf die neuen Realitäten einzustellen. Ab 2014 wird das Segment der hochvermögenden Kunden sogar den größten Anteil an den Ertragstöpfen stellen – und dann insgesamt 17,3 Mrd. Euro Erträge erwirtschaften. Bis zum Jahr 2016 geht gleichzeitig das Mengengeschäft mit Privatkunden von 17,5 Mrd. Euro auf deutlich reduzierte 15,1 Mrd. Euro zurück.

Nur ein Fünftel der Erträge wird jedes Jahr neu verteilt

In diesem Jahr wurde die publizierte Studie um die sogenannten Switching Pools erweitert. Die Switching Pools zeigen auf, welche Ertragsteile aus Bestandsvolumina kommen und welche Ertragspools tatsächlich zwischen den Retail-Banken neu verteilt werden. 78 % der Erträge im Retail-Banking kommen aus Bestandsgeschäft, d. h. nur 22 % der Retail-Banking-Erträge stehen für Vertriebsmaßnahmen in diesem Jahr überhaupt zur Verfügung.

Eine aktive Planung und Steuerung des Produktmix ist für eine nachhaltige Ertrags- und Vertriebsplanung der Banken von besonderer Bedeutung. So können durch Vertriebsmaßnahmen

zu kurzläufige Produkte wie Tagesgeld oder Konsumentenkredite die Erträge kurzfristig gesteigert werden. Umgekehrt sichern Vertriebsmaßnahmen zu langläufige Produkte wie Baufinanzierung und Girokonten die Bestandserträge für die nächsten Jahre.



Zukünftig Wachstum nur durch Gewinn von Marktanteilen möglich: klare Positionierung am Markt erforderlich

Bisher haben die meisten Retail-Banken auf sinkende Erträge mit einer Reduktion der Kosten reagiert. Die Revenue-Pools zeigen aber, dass sich die Retail-Banken langfristig auf einen stagnierenden Markt einstellen müssen. Die Zeiten des Wachstums "mit dem Markt" sind endgültig vorbei und kommen auf absehbare Zeit auch nicht zurück. Das heißt, dass Wachstum nur durch den Gewinn von Marktanteilen, also zu Lasten anderer Wettbewerber, erreicht werden kann. Dies bedeutet eine grundlegende Veränderung für den Markt und die Wettbewerbssituation im Retail-Banking. Als Gewinner werden diejenigen Banken hervorgehen, die sich neben niedrigen Kosten durch einen klaren Mehrwert für den Kunden differenzieren können. Bei sehr vergleichbaren Produkten und Preisen im Retail-Banking muss diese Differenzierung vor allem über Image bzw. Serviceleistungen erfolgen. Zudem sind die weitere Digitalisierung und der Ausbau des Onlinebankings noch nicht abgeschlossen, und auch hier gibt es die Chance zur Markendifferenzierung und zur Innovationsführerschaft für flexible Finanzinstitute.

* * *

Hintergrund: Die BCG Retail Banking Revenue Pools

Die BCG Retail Banking Revenue Pools basieren auf einer proprietären Datenbank, die es ermöglicht, Ertragspotenziale mit hoher Granularität nach Kundensegmenten, Produkten und Regionen zu analysieren und zu prognostizieren. Neben bewährten öffentlichen Quellen basiert diese Datenbank vor allem auf umfangreichen Benchmarks und Expertenwissen zu Produktmargen und deren Entwicklungen. Damit ermöglichen die BCG Retail Banking Revenue Pools die Entwicklung und Umsetzung von zielgenauen Vertriebs-, Marketing- und Produktstrategien für Mikrosegmente, wie sie im hartumkämpften Privatkundengeschäft in den nächsten Jahren für ein profitables Wachstum unabdingbar sein werden.

Neu in der Studie 2012 ist die Erweiterung um eine dynamische Perspektive: die Switching Pools. In der Switching-Pools-Sicht wird beschrieben, welche Teile der Produkte tatsächlich für Vertriebstätigkeiten der Banken in jedem Jahr verfügbar sind. Diese Sicht ermöglicht eine strategische Bewertung und Planung des Produktportfolios sowie eine realistische Ausrichtung in der Vertriebssteuerung.

Die Experten von BCG stehen für weiterführende Gespräche gern zur Verfügung.

Reinhard Messenböck

Til Klein

Reinhard Messenböck ist Partner und Managing Director bei The Boston Consulting Group (BCG). Sie erreichen ihn per E-Mail unter Messenboeck.Reinhard@bcg.com. **Til Klein** ist Principal bei BCG. Ihn erreichen Sie per E-Mail unter Klein.Til@bcg.com.