

HABEN EUROPÄISCHE BANKEN EINEN DIGITALISIERUNGSRÜCKSTAND?

EIN VERGLEICH DER BANKENMÄRKTE IN ASIEN, EUROPA UND DEN USA



Der Bankensektor hat in jedem Land eine sehr exponierte Stellung. Auch wenn er einerseits eine Branche unter vielen ist, bildet er andererseits die wesentliche Basis für das Funktionieren von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft. Damit rücken oftmals die Performance und Stärke dieses Sektors in den Fokus der Öffentlichkeit.

Performance und Stärke können dabei von unterschiedlichen Aspekten herrühren. Eine große Rolle kann dabei die Digitalisierung spielen – der Megatrend, der Wirtschaft und Gesellschaft in zahlreichen Ländern bereits seit einigen Jahren transformiert.

Die Fortschritte bei der digitalen Transformation sind dabei in den drei Märkten Asien, Europa und den USA durchaus unterschiedlich. So haben die USA und insbesondere die asiatischen Länder China und Japan einen Vorsprung, was die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft betrifft. Mehr als die Hälfte aller Internetnutzer befinden sich in Asien, China weist den größten Online-Marktplatz auf. Darüber hinaus sind es vielfach chinesische Unternehmen, die bei digitalen Geschäftsmodellen im B2B-Bereich führend sind. Auch in den USA finden sich führende Anbieter von digitalen Plattformen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die Digitalisierung in den USA und in Asien auch im Bereich der Banken bereits weiter vorangeschritten ist als in Europa. Allerdings ist die Digitalisierung im Sinne eines Technologieeinsatzes das eine. Gleich-

zeitig ist mit der Digitalisierung aber auch das Ziel verbunden, die Rentabilität und Effizienz zu steigern – unter anderem durch die Transformation der Prozesse und Geschäftsmodelle. Insofern stellt sich ebenfalls die Frage, ob europäische Banken einen Digitalisierungsrückstand in der Form haben, dass sie im Vergleich zu den asiatischen oder US-amerikanischen Instituten eine geringere Rentabilität und Effizienz aufweisen, die von einem niedrigeren Digitalisierungsgrad herrühren.

Genau dieser zweite Aspekt wird im Folgenden etwas genauer beleuchtet. Hierzu wird untersucht, inwieweit sich die Bankenmärkte in Asien, Europa und den USA hinsichtlich der Kennzahlen unterscheiden und woher diese Unterschiede resultieren.

Startpunkt für diese Betrachtung ist eine Analyse von Finanzkennzahlen der jeweils 25 – nach Bilanzsumme – größten Banken in Asien, Europa und den USA. Grundlage sind die Jahresabschlüsse der Jahre 2019 und 2020, die zur besseren Vergleichbarkeit zum Stichtagskurs in Euro umgerechnet wurden.

Kennzahlen der Banken in Asien, Europa und USA im Vergleich

Der asiatische Bankensektor umfasst mit Abstand die größten Institute. Die durchschnittliche Bilanzsumme der 25 größten Banken beträgt hier mehr als 1,5 Billionen Euro (**Abb. 1**). Sie ist damit um fast die Hälfte größer als die der europäischen Banken, bei denen nur durchschnittlich 1.061 Milliarden Euro ausgewiesen sind. Der Vorsprung Asiens ist insofern etwas überraschend, da bei den US-amerikanischen Banken in der medialen Erscheinung sowie der öffentlichen Diskussion immer eine beachtliche „Größe“ konstatiert wird. Allerdings weisen die Institute des US-amerikanischen Bankensektors im Vergleich der drei Märkte die kleinste durchschnittliche Summe auf. Die 25 größten Banken in den USA kommen hier „nur“ auf eine Bilanzsumme von 791 Milliarden Euro.

Mit Blick auf die Größe kann noch auf die besondere Konzentration des US-amerikanischen Bankensektors hingewiesen werden: Während acht Banken eine relativ hohe Bilanzsumme aufweisen, sind die restlichen Institute deutlich kleiner. Dies führt dazu, dass der Durchschnitt sehr nach unten verzerrt ist. Aus diesem Grund wurden zur Kontrolle zusätzlich die Kennzahlen nur der jeweils zehn größten Banken der drei Regionen betrachtet. Bei dieser Abgrenzung belaufen sich die durchschnittlichen Bilanzsummen auf 2.656 Milliarden Euro in Asien, 1.661 Milliarden Euro in den USA und 1.635 Milliarden Euro in Europa. Dadurch, dass der Durchschnitt der US-amerikanischen Banken nun nicht mehr durch die deutlich kleineren Banken am Ende der Top-25 bestimmt wird, liegt er sogar minimal oberhalb des Durchschnitts in Europa. Allerdings weisen die asiatischen Banken immer noch deutlich höhere Bilanzsummen auf. US-amerikanische Banken sind insofern „gefühlter“ deutlich größer, als es die Zahlen belegen.

Deutliche Unterschiede zwischen den drei Bankenmärkten zeigen sich ebenfalls bei den Risiken, die ja einen wesentlichen Aspekt bei der Betrachtung des Bankensektors darstellen. Die Märkte in Asien und den USA zeichnen sich durch ein deutlich höheres Risiko aus. Der Anteil der RWA (gewichtete Risikoaktiva) an der Bilanzsumme erreicht bei den dortigen 25 größten Banken ein Niveau von im Durchschnitt über 50 Prozent (**Abb. 2**). Bei den europäischen Instituten beläuft sich der Anteil auf lediglich 27,8 Prozent.

Dass der europäische Bankensektor risikoaverser ist, lässt sich ebenfalls an der Kapitalausstattung ablesen. Die durchschnittliche „harte“ Kernkapitalquote (CET1 Ratio) weist den höchsten Wert im europäischen Bankensektor auf. Dort beträgt der Anteil des harten Kernkapitals an der Bilanzsumme der größten 25 Banken 15 Prozent (**Abb. 3**). Die jeweiligen Werte in den USA und Asien belaufen sich auf 11,2 bzw. 10,5 Prozent. Dabei sei allerdings darauf hingewiesen, dass weder die Kapitalausstattung noch die Risikoaufstellung allein im Gestaltungsbereich der Banken liegt, sondern auch durch die jeweiligen staatlichen Marktregulierungen bestimmt wird.

Abb. 1: BILANZSUMME PRO BANK
Durchschnitt in Milliarden Euro

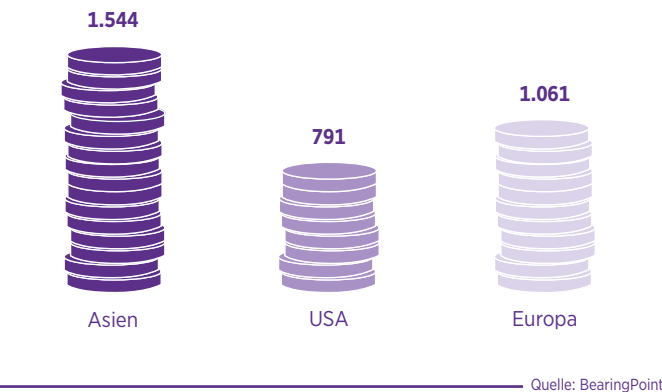


Abb. 2: ANTEIL DER RISIKOBEHAFTETEN POSITIONEN AN DER BILANZSUMME
Durchschnitt in Prozent

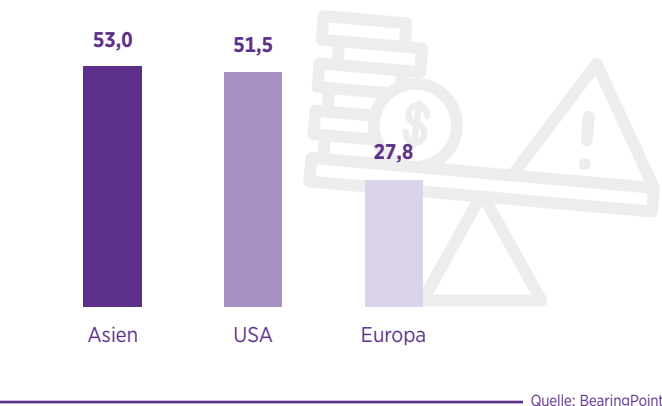
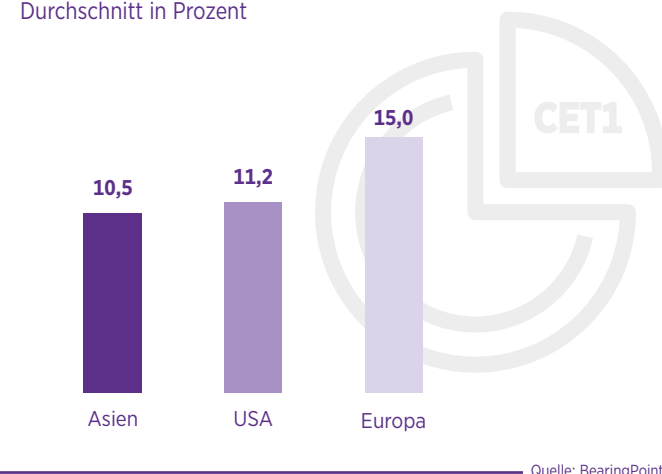


Abb. 3: KERNKAPITALQUOTE
Durchschnitt in Prozent



Beim Blick auf die Kennzahlen für Rentabilität und Effizienz fällt auf, wie ertragsschwach die 25 größten Banken in Europa aufgestellt sind. Während sich die Eigenkapitalrendite (Return on Equity, ROE) vor Steuern bei den Banken in Asien und den USA jeweils im Durchschnitt auf 9,8 Prozent beläuft, beträgt dieser Wert für Europa nur 4,6 Prozent, also weniger als die Hälfte (**Abb. 4**).

Darüber hinaus verdienen die asiatischen und US-amerikanischen Banken im Zinsgeschäft mit Krediten deutlich mehr (**Abb. 5**). Die Nettozinsspanne – also der Anteil der Differenz von Zinserträgen und an Kreditgeber gezahlte Zinsen an der Bilanzsumme – ist bei ihnen deutlich größer.

Unterschiede gibt es allerdings nicht nur bei der Rentabilität, sondern auch bei der Effizienz (**Abb. 6**). Die 25 größten asiatischen Banken sind mit einer Cost-Income-Ratio (CIR) von 52,6 Prozent deutlich effizienter als die Vergleichsgruppen in Europa (65,1 Prozent) und den USA (66,6 Prozent). Während die asiatischen Banken also gerade einmal Kosten von etwas mehr als 50 Cent haben, um einen Euro zu verdienen, sind es bei den anderen Banken mehr als 65 Cent.

Abb. 4: RETURN ON EQUITY (ROE)
Durchschnitt in Prozent, vor Steuern

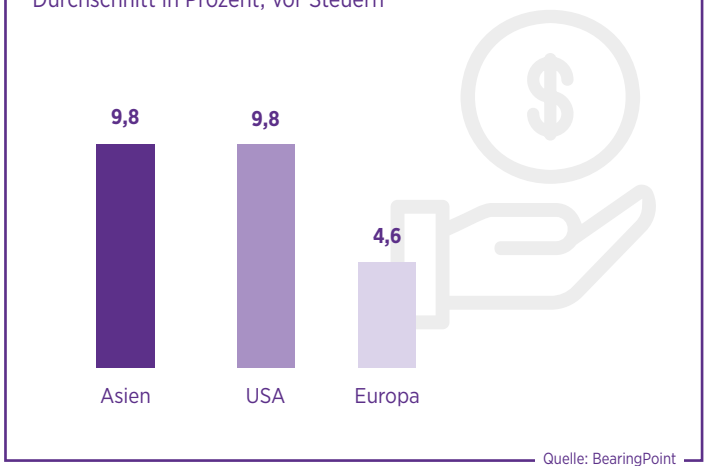


Abb. 5: NETTOZINSSPANNE
Durchschnitt in Prozent

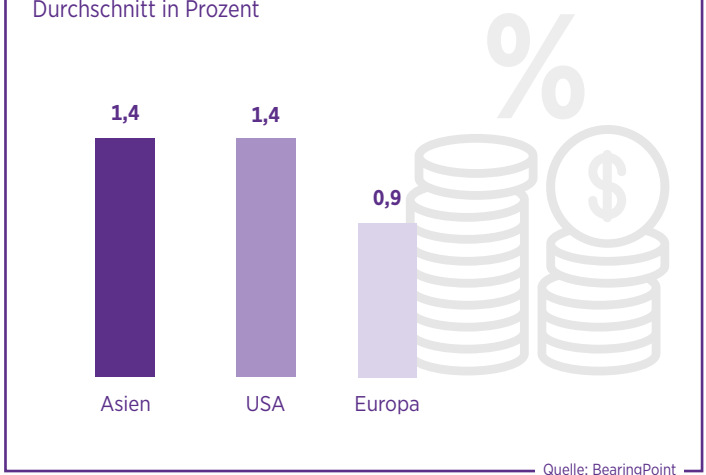
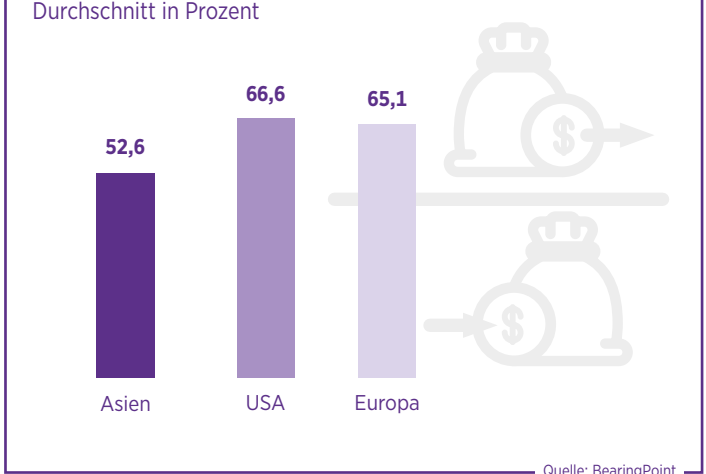


Abb. 6: COST-INCOME-RATIO (CIR)
Durchschnitt in Prozent



Gründe für die Unterschiede bei Rentabilität und Effizienz der Banken

Dafür, dass sich die drei Bankenregionen unter anderem bezüglich Rentabilität und Effizienz so deutlich unterscheiden, können verschiedene Gründe ursächlich sein. Drei werden im Folgenden betrachtet.

Personalkosten/Personalausstattung

Die Bankensektoren in Asien, Europa und den USA unterscheiden sich beim Personaleinsatz, bei den Gehaltsstrukturen und bei den daraus resultierenden Personalkosten deutlich. Zwar weisen die 25 größten Banken in Asien mit durchschnittlich 126.000 Beschäftigten eine deutlich größere Belegschaft auf, doppelt so groß wie bei den US-amerikanischen Banken (Abb. 7). Ein ähnliches Verhältnis zeigte sich bereits beim Blick auf die Bilanzsummen.

Allerdings ist das Gehaltsniveau im asiatischen Bankensektor viel geringer. Die durchschnittlichen Personalkosten belaufen sich im asiatischen Bankensektor „nur“ auf 44.000 Euro pro Beschäftigten (Vollzeitäquivalent/FTE). In Europa sind die Kosten mit 84.000 Euro fast doppelt, in den USA sogar mehr als zweieinhalbmal so hoch (Abb. 8).

Da der Unterschied bei den Personalkosten pro Kopf zwischen USA und Asien größer ist als der Unterschied bei der Belegschaftsgröße, machen die gesamten Personalkosten bei den asiatischen Banken einen kleineren Anteil an den Gesamtkosten aus. Zwar laufen die Unterschiede gegeneinander, heben sich wegen der unterschiedlichen Größe jedoch nicht auf. Während in Europa und den USA mindestens die Hälfte der Kosten vom Personal herührt, sind es in Asien nur 36 Prozent (Abb. 9).

Diese Relation von Beschäftigtenzahl und Personalkosten hat auch eine gewisse Bedeutung für die Effekte einer zunehmenden Digitalisierung. So kann ein höherer Digitalisierungsgrad weniger Beschäftigte erforderlich machen, was kostenmindernd wirkt. Allerdings sind mit dem größeren Technologieeinsatz höhere Qualifikationsanforderungen verbunden, was wiederum mit einer höheren Vergütung einhergeht. Dies führt wiederum zu höheren Personalkosten. Je nachdem, wie beide Effekte zueinanderstehen, ergibt sich eine unterschiedliche (kostenmindernde) Wirkung eines größeren Digitalisierungsgrads auf die Gesamtkosten.

Regulierung

Die unterschiedliche Rentabilität und Effizienz der Banken in Asien, Europa und den USA lässt sich darüber hinaus auch auf die verschiedenen Regulierungen der Bankenmärkte zurückführen. Beispielsweise sind die in Europa vorherrschenden Anforderungen an die Eigenkapitalunterlegung weitaus strenger als in

Asien oder den USA. Insofern müssen die europäischen Banken mehr Eigenkapital vorhalten, um unerwartete Verluste decken zu können. Zum Ausdruck kommt dies in der höheren harten Kernkapitalquote (CET1 Ratio) bei den europäischen Banken. Dieses Kapital steht dann wiederum nicht zur Ertragszielung zur Verfügung. Stärkere Anforderungen an die Eigenkapitalunterlegung wirken grundsätzlich negativ auf die Cost-Income-Ratio und den Return on Equity.

Geschäftsmodell

Deutliche Unterschiede zwischen den drei Märkten finden sich auch bei der Betrachtung der Geschäftsmodelle der Banken. Dies betrifft im Besonderen den Stellenwert des ertragsreichen Provisionsgeschäfts. Bei den 25 größten Banken in den USA spielt das Provisionsgeschäft eine wesentliche Rolle. Die daraus resultierenden Erträge machen bei den US-amerikanischen Banken einen Anteil von durchschnittlich 0,8 Prozent an der Bilanzsumme aus (Abb. 10). Bei den europäischen Banken beläuft sich dieser Anteil nur auf 0,5 Prozent, bei den asiatischen Banken sind es 0,3 Prozent.

Eine höhere Bedeutung des Provisionsgeschäfts beim Geschäftsmodell könnte mit einer größeren Rentabilität einhergehen.

Abb. 10: ERTRAGSKOMPONENTEN GEMESSEN AN DER BILANZSUMME

Durchschnitt in Prozentpunkten

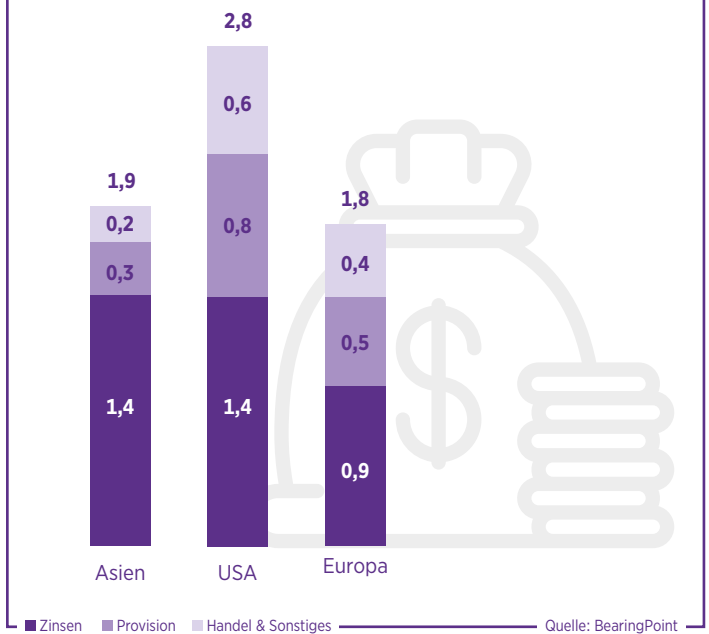


Abb. 7: ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN PRO BANK

Durchschnitt in 1.000

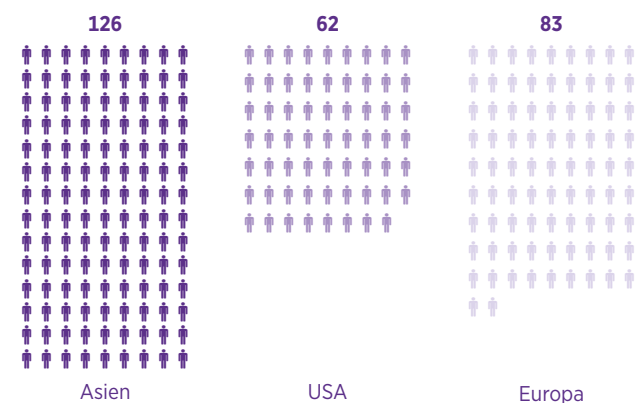


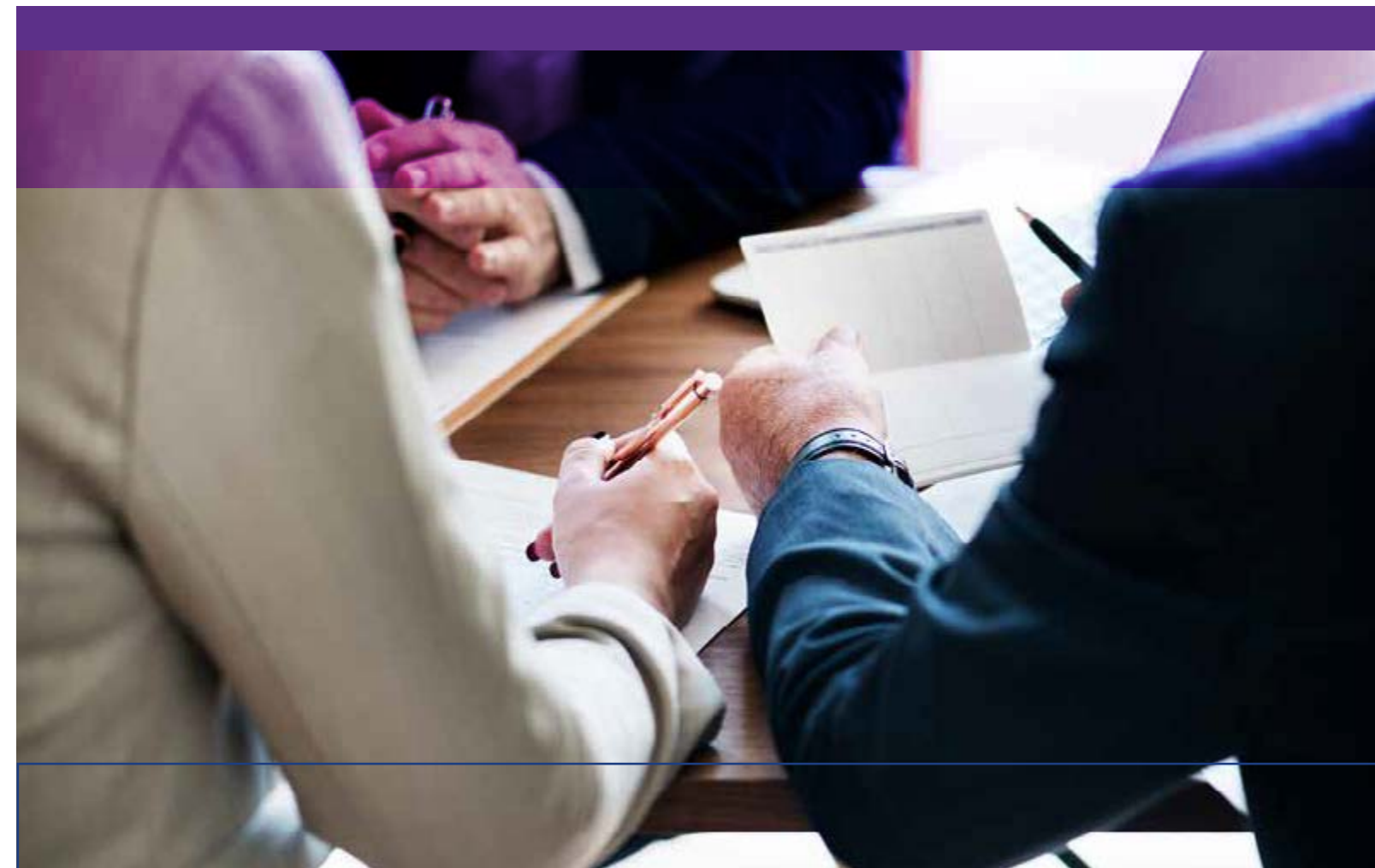
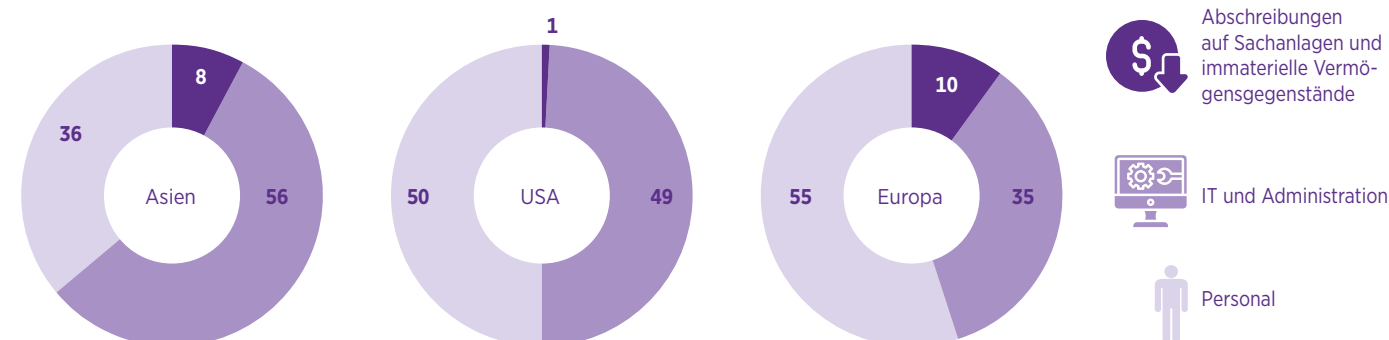
Abb. 8: PERSONALKOSTEN

Durchschnitt pro Beschäftigtem (Vollzeitäquivalent/FTE) in 1.000 Euro



Abb. 9: ZUSAMMENSETZUNG DER KOSTEN

Durchschnitt in Prozent



Bestimmung des Einflusses der drei Gründe auf die Rentabilität und Effizienz der Banken

Bisher wurde nur theoretisch erörtert, dass die Unterschiede bei den Personalkosten, bei der Regulierung und bei den Geschäftsmodellen für die Differenzen bei Rentabilität und Effizienz verantwortlich sein könnten. In welchem Ausmaß sie konkret zu den Unterschieden beitragen, ist bislang noch unklar. Dies wird nun mittels einer Simulationsanalyse bestimmt. Grundlegende

Methodik

Die drei Aspekte – Personalkosten, Regulierung und Geschäftsmodell – bilden auch die drei Schritte der Simulationsanalyse. Bei jedem dieser Schritte werden – bezogen auf den jeweiligen Aspekt – für die jeweils 25 größten Banken aus den USA und Asien die Cost-Income-Ratio sowie der Return on Equity berechnet, wobei die europäischen Rahmenbedingungen für Personalkosten, Regulierung und Geschäftsmodell angenommen werden:

Personalkosten

Zur Berechnung von CIR und ROE werden die Personalkosten pro Beschäftigten (Vollzeitäquivalent/FTE) in Asien und den USA jeweils auf das europäische Niveau angeglichen. Eine Anpassung der Beschäftigtenzahl erfolgt hingegen nicht. Die sich dann neu ergebenden CIR und ROE bei den asiatischen bzw. US-amerikanischen Banken werden dann mit den europäischen Werten verglichen. Dabei stellt die Differenz den Einfluss der Personalkosten auf CIR und ROE dar – bzw. das Ausmaß, wie sehr die Unterschiede dort die Unterschiede bei CIR und ROE erklären können.

Regulierung

Die Anforderungen an die Eigenkapitalunterlegung werden in Asien und USA an europäische Standards angepasst. Annahme für die Simulation, die analog wie bei den Personalkosten erfolgt, ist, dass die Banken ihre Bilanzen durch einen Maßnahmenmix umstrukturieren:

- **Reduktion Geschäftsvolumen:** Das Geschäftsvolumen wird reduziert, sodass bei unverändertem Risiko und Eigenkapital das europäische Niveau der harten Kernkapitalquote erreicht wird. Bei unveränderten Margen verzeichnen die Banken dadurch Ertragseinbußen, welche durch Kostenreduktion linear aufgefangen werden.

Idee dabei ist es zu berechnen, wie Rentabilität und Effizienz der 25 größten asiatischen bzw. US-amerikanischen Banken ausfallen würden, wenn hinsichtlich der drei Aspekte – Personalkosten, Regulierung und Geschäftsmodell – die europäischen Rahmenbedingungen vorliegen würden.

- **Reduktion Portfoliorisiken:** Bei fixem Geschäftsvolumen und Bestand an Eigenkapital wird das durchschnittliche Portfoliorisiko reduziert, sodass die europäische Kapitalquote erreicht wird. Aufgrund geringerer Risikoprämien sinkt die Zinsmarge und mindert die Erträge.

- **Aufbau Eigenkapital:** Zusätzlich hinterlegtes Eigenkapital führt bei fixem Volumen und Risiko zu einer schlechteren Rentabilität.

Dass es in Asien, den USA und Europa unterschiedliche Ermittlungsvorschriften für Risikogewichtete Aktiva und Kernkapital gibt, wird vernachlässigt. Die Auswirkungen im Bereich Regulierung werden je nach Maßnahme berechnet und anschließend gemittelt. Die sich dann wiederum neu ergebenden CIR und ROE bei den asiatischen bzw. US-amerikanischen Banken werden mit den europäischen Werten verglichen, um die Differenz zu identifizieren.

Geschäftsmodell

Bei fixem Geschäftsvolumen wird die Provisionsmarge bei den asiatischen und US-amerikanischen Banken auf das europäische Niveau angeglichen. Unterschiedliche Rechnungslegungsvorschriften in den Märkten werden vernachlässigt. Anschließend werden die Provisionsüberschüsse neu berechnet – und basierend darauf dann CIR sowie ROE. Damit kann dann wieder der konkrete Effekt identifiziert werden, der auf Unterschieden beim Geschäftsmodell basiert.

Die berechneten Ergebnisse hängen maßgeblich von dem Modell und den getroffenen Annahmen ab, sodass ein anderes Vorgehen bzw. andere Annahmen zu einem unterschiedlichen Bild führen würden.

Einfluss von Personalkosten, Regulierung und Geschäftsmodell auf die Rentabilität und Effizienz der Banken

Werden die jeweils für Personalkosten, Regulierung und Geschäftsmodell identifizierten Differenzen in ein Wasserfalldiagramm eingetragen, lässt sich auf einen Blick nachvollziehen, wie sich der Gesamtunterschied bei der Cost-Income-Ratio und dem Return on Equity zwischen den asiatischen und europäischen bzw. den US-amerikanischen und den europäischen Banken zusammensetzt.

Der Vergleich zwischen den asiatischen und den europäischen Banken zeigt, dass ein Großteil der Unterschiede bei Rentabilität und Effizienz durch die verschiedenen Personalkostenniveaus erklärt werden kann (**Abb. 11**). Die fast doppelt so hohen Personalkosten in Europa verschlechtern im Vergleich zu den asiatischen Instituten sowohl Rentabilität als auch Effizienz. Würden dort gleich hohe Personalkosten anfallen wie in Europa, wäre die durchschnittliche Cost-Income-Ratio der 25 größten Banken in Asien um rund 17 Prozentpunkte höher – und der Return on Equity um etwa fünf Prozentpunkte niedriger.

Der Effekt der aus europäischer Sicht strengerer Eigenkapitalvorgaben geht in die gleiche Richtung, weist allerdings ein geringeres Ausmaß auf. Müssten die europäischen Banken ähnlich wenig Eigenkapital vorhalten wie die asiatischen Institute, wäre ihre durchschnittliche Cost-Income-Ratio um ungefähr sechs Prozentpunkte geringer – und der Return on Equity um etwa drei Prozentpunkte größer.

Beim Aspekt Geschäftsmodell zeigt sich, dass die europäischen Banken aufgrund des größeren Stellenwerts des Provisionsgeschäfts im Vergleich zu den asiatischen Banken besser abschneiden. Dadurch, dass das Provisionsgeschäft im europäischen Bankenmarkt eine größere Bedeutung hat, ist die durchschnittliche Cost-Income-Ratio dort etwa sechs Prozentpunkte niedriger – und der Return on Equity fast zwei Prozentpunkte höher.

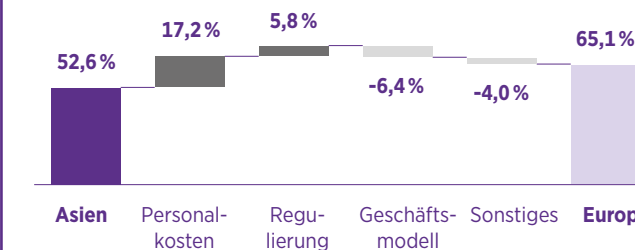
Haupttreiber der Unterschiede sind insofern die verschiedenen Niveaus bei den Personalkosten. Zugleich zeigt sich allerdings, dass die Unterschiede bei Personalkosten, Regulierung und Geschäftsmodell allein nicht die Differenz bei Rentabilität und Effizienz erklären können. Es gibt noch einen unerklärten Rest zugunsten der europäischen Banken.

Die US-amerikanischen Banken sind mit hohen Personalkosten konfrontiert. Werden diese Kosten auf das europäische Kosteniveau gesenkt, erhöhen sich Rentabilität und Effizienz. So haben die 25 größten Banken in den USA aufgrund der höheren Personalkosten eine im Durchschnitt rund neun Prozentpunkte höhere Cost-Income-Ratio sowie einen etwa vier Prozentpunkte geringeren Return on Equity (**Abb. 12**) als die Institute in Europa. Da die Differenzen bei den Personalkosten zwischen den USA und Europa nicht so groß sind wie die zwischen Asien und Europa, fällt insofern auch ihr Erklärungsanteil etwas geringer aus.

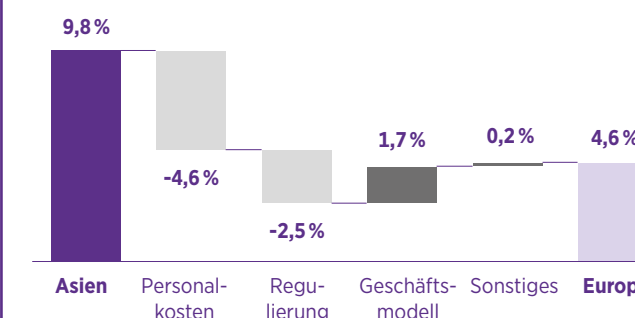
Die – verglichen mit Europa – laxeren Eigenkapitalvorgaben in den USA wirken sich hingegen zugunsten der US-amerikanischen Banken aus. In Folge dieser Vorgaben, die sich auch in der nied-

Abb. 11: ASIEN UND EUROPA IM VERGLEICH –
Aufsplittung der Unterschiede bei Rentabilität und Effizienz

Cost-Income-Ratio (CIR)



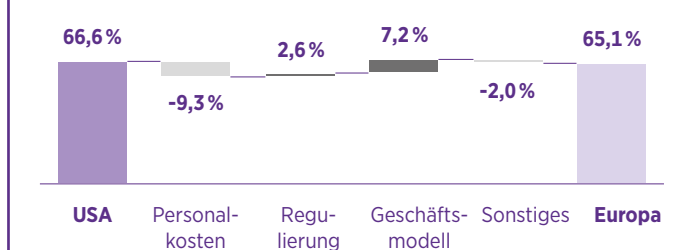
Return on Equity (ROE)



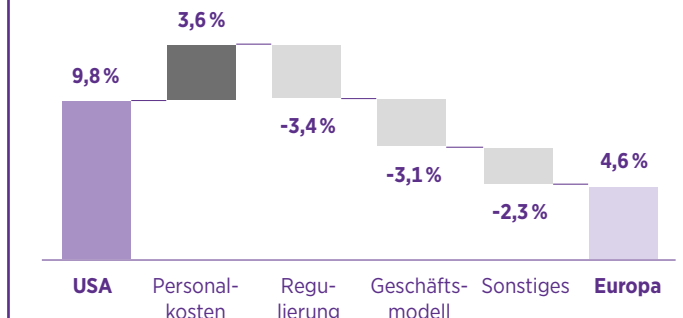
Quelle: BearingPoint

Abb. 12: USA UND EUROPA IM VERGLEICH –
Aufsplittung der Unterschiede bei Rentabilität und Effizienz

Cost-Income-Ratio (CIR)



Return on Equity (ROE)



Quelle: BearingPoint

rigeren Kernkapitalquote zeigen, ist die Cost-Income-Ratio der Banken in den USA um circa drei Prozentpunkte geringer als in Europa. Korrespondierend damit ist der Return on Equity um ungefähr drei Prozentpunkte größer. Der Effekt der unterschiedlichen Eigenkapitalvorgaben weist insofern eine geringere Größenordnung auf als der der Personalkostenunterschiede.

Ebenfalls positiv wirkt es sich für die Banken in den USA aus, dass das Provisionsgeschäft bei ihnen eine größere Rolle spielt als bei den europäischen Banken. Diese andere Zusammensetzung des Geschäftsmodells führt bei den 25 größten US-amerikanischen Banken zu einer um durchschnittlich etwa sieben Prozentpunkte niedrigeren Cost-Income-Ratio und einem um rund drei Prozentpunkte höheren Return on Equity. Die Banken in Europa könnten also ihre Rentabilität und Effizienz verbessern, falls sie stärker auf das Provisionsgeschäft setzen würden.

Allerdings können die drei Aspekte Personalkosten, Regulierung und Geschäftsmodell auch bei diesem Vergleich nicht alle Unterschiede bei Cost-Income-Ratio und Return on Equity erklären. Nach Bereinigung der Unterschiede hinsichtlich unterschiedlicher Personalkosten, Regulierungsvorschriften und Geschäftsmodelle sind Cost-Income-Ratio und Return on Equity in Europa noch jeweils rund zwei Prozentpunkte geringer als in den USA.

Werden bei einer Kontrolluntersuchung statt der jeweils 25 nur die jeweils zehn größten Banken betrachtet, so sind die Unterschiede zwischen Europa und Asien bzw. den USA ähnlich, wenn auch quantitativ nicht gänzlich identisch.

Ansätze zur Erklärung des verbleibenden Unterschieds

Die Simulationsanalyse zeigt, dass Unterschiede bei Personalkosten, Regulierung und Geschäftsmodell die verschiedenen Niveaus bei der Cost-Income-Ratio und dem Return on Equity nur zu einem Teil erklären können. Es bleibt jeweils ein – wenn auch kleiner – bislang unerklärter Unterschied bestehen. Insofern gibt es noch weitere Aspekte, die zu einer unterschiedlichen Rentabilität und Effizienz in den drei Bankenregionen führen. Weitere potenzielle Erklärungsansätze werden im Folgenden vorgestellt und diskutiert. Dabei wirken diese Faktoren durchaus in unterschiedliche Richtungen.

Fortschritt bei der digitalen Transformation

Ein Ansatzpunkt zur Erklärung der noch bestehenden Unterschiede bei der Rentabilität und der Effizienz der 25 größten Banken in Asien, Europa und den USA können grundsätzlich – wie einleitend erwähnt – unterschiedliche Fortschritte bei der digitalen Transformation sein. Sind die Prozesse in den Banken in einem größeren Ausmaß digitalisiert, kommen mehr neue Technologien wie künstliche Intelligenz, Big Data Analytics oder Robotic Process Automation zum Einsatz. Und machen digitale Produkte sowie Geschäftsmodelle bereits einen größeren Anteil am Gesamtumsatz aus, sind Rentabilität und Effizienz bei den Banken höher.

So zeigt sich beispielsweise in der Bankenstudie „Europe’s banks are on the road to recovery with the shift to efficiency and sustainability“ von BearingPoint aus dem Jahr 2021, dass in Europa jene Banken, die frühzeitig massiv in die Modernisierung ihrer Prozesse und Systeme investiert haben, eine bessere Performance aufweisen. Transformation gilt als Schlüssel zur Effizienz. Denn diese Banken mit einer größeren digitalen Reife weisen nicht nur die bessere Performance auf, sondern haben sich überhaupt verbessert, während sich die anderen Banken bei der Effizienz eher verschlechtert haben.

Die digitale Transformation ist in Asien – insbesondere in China und Japan – sowie in den USA bereits weiter vorangeschritten als in Europa. Unter der Annahme, dass mit generell höherem Digitalisierungsgrad auch die einzelnen Branchen digitaler aufgestellt sind als ihre Pendants in anderen Ländern, dürften die asiatischen und US-amerikanischen Banken einen größeren Fortschritt bei der digitalen Transformation aufweisen. Infolgedessen sind sie effizienter und können mit neuen digitalen Produkten und Geschäftsmodellen einen höheren Return on Equity erzielen.

Ein Indiz dafür, dass digitale Aspekte bei den Banken in Asien und den USA bereits eine größere Rolle spielen, zeigt sich bei der Kostenanalyse: Bei den asiatischen und US-amerikanischen Banken machen die Kosten für IT und Verwaltung einen größeren Anteil an den Gesamtkosten aus als bei den europäischen Instituten. Während sich dieser Kostenanteil in Europa im Durchschnitt auf einen Wert von 35 Prozent beläuft, sind es in den USA 49 Prozent und in Asien 56 Prozent.

Risiko

Banken in Asien und den USA gehen größere Risiken ein als die Institute in Europa. Der Anteil der RWA an der Bilanzsumme ist deutlich größer. Strengere Bankenregulierungen stehen dem in Europa entgegen.

Mit größeren Risiken sind zwei Effekte hinsichtlich Rentabilität verbunden. So machen größere Risiken im Portfolio eine größere Risikovorsorge erforderlich, damit die Banken für die höhere Ausfallwahrscheinlichkeit gerüstet sind. Das Kapital, das dafür zur Seite gelegt wird, steht dann jedoch nicht für Anlagen zur Verfügung. Verpasste Erträge wirken negativ auf die Rentabilität.

Allerdings ermöglichen risikoreichere Anlangen auch auch höheren Renditen, sodass das Eingehen größerer Risiken zugleich positiv für die Rentabilität ist.

Nettozinsmarge

Die Rentabilität der Banken in Asien und den USA ist auch von – im Vergleich zu Europa – größeren Nettozinsmargen geprägt. Die Nettozinsmarge der 25 größten Banken in Asien und den USA ist im Durchschnitt eineinhalbmal so hoch wie die der europäischen Banken.

Das Zinsgeschäft macht in Asien einen größeren Anteil an den gesamten Erträgen aus. Beläuft sich der Anteil in den USA und Europa auf 50 Prozent, sind es dort 74 Prozent.

Förderlich für die Steigerung der Rentabilität durch das Zinsgeschäft ist das generell bessere Zinsumfeld in Asien und USA. Gerade in China und den USA ist die Geldpolitik weniger expansiv als in Europa, sodass das Zinsniveau (etwas) höher ist.

Handelsgeschäft

Bisher nicht erklärte Unterschiede bei der Rentabilität und der Effizienz zwischen den drei Bankenregionen Asien, Europa und den USA können außerdem mit der verschiedenen Relevanz des Handelsgeschäfts zusammenhängen. Bei den 25 größten Banken in Asien macht das Handelsgeschäft nur einen halb so großen Anteil an den gesamten Erträgen aus wie in den USA und Europa.

In den vergangenen Jahren gab es eine äußerst positive Entwicklung an den Finanzmärkten, sodass das Handelsgeschäft recht rentabel war. Spielt dieses Trading-Segment bei den Finanzinstituten dann wieder eine größere Rolle, wirkt es sich positiv auf die Rentabilität aus.

Nachhaltigkeit

Das Thema Nachhaltigkeit und die Berücksichtigung der ESG-Faktoren gewinnt bei Investments und für Finanzmarktakteure immer mehr an Bedeutung. In Europa dürfte das Thema dabei einen größeren Stellenwert aufweisen als in Asien oder in den USA. Europäische Banken sind insofern schon stärker auf nachhaltige Investments und nachhaltiges Agieren ausgerichtet als die asiatischen und US-amerikanischen Institute. So sind die Institute in Europa seit 2019 durch den Aktionsplan der European Banking Authority (EBA) dazu angehalten, ihre Strategien sowie ihr Risikomanagement stärker an den ESG-Kriterien auszurichten. Darüber hinaus verpflichtet die europäische Offenlegungsverordnung die Finanzunternehmen seit März 2021 dazu, auszuweisen, wie nachhaltig ihre Angebote sind.

Falls die Banken auf einige Geschäftsmöglichkeiten verzichten, die zwar rentabel, allerdings nicht mit ESG-Faktoren vereinbar sind, kann sich dies negativ auf ihre Rentabilität auswirken.

Skalierungsmöglichkeiten

Die drei Märkte, in denen die betrachteten Banken operieren, sind durch unterschiedliche Aspekte charakterisiert, die Einfluss auf Rentabilität und Effizienz der Institute haben. Beispielsweise sind die Projektvolumina in China, in dem ein Großteil der 25 größten asiatischen Banken angesiedelt ist, um einiges größer als beispielsweise in Europa, da diese Banken vielfach Infrastrukturvorhaben des chinesischen Staates in anderen Ländern („Belt and Road Initiative“) finanzieren. Im Zuge der größeren Projekte können die Banken Skalierungsvorteile realisieren, die sich zugunsten der Effizienz auswirken.

Darüber hinaus operieren die Banken in den USA und in Asien auch in (nahezu) einheitlichen Märkten. Dies gilt insbesondere für die 25 größten US-Banken, aber ebenso für die 25 größten asiatischen Banken, die sich im Wesentlichen auf China und Japan verteilen. In Europa sind die 25 größten Banken hingegen in neun verschiedenen Ländern aktiv. Damit sind die Marktpotenziale für die einzelnen Banken deutlich kleiner, was wiederum Skalierungsvorteile dämpft. Auch wenn oftmals von Europäischen Binnenmarkt die Rede ist, sind es am Ende in der Europäischen Union 27 einzelne Märkte, in denen die Institute aktiv sind. Dies wirkt sich negativ auf die Effizienzpotenziale der Banken aus.

Fazit und Ausblick

Die drei Bankregionen Asien, Europa und USA weisen teils deutliche Unterschiede bei Rentabilität und Effizienz auf, welche allerdings größtenteils auf unterschiedliche Marktrahmenbedingungen zurückzuführen sind. Übrig bleiben trotzdem auch unerklärte Unterschiede. Für diese dürfte auch der Digitalisierungsrückstand der europäischen Banken verantwortlich sein, dessen Einfluss in der quantitativen Analyse nicht extra berücksichtigt wurde. Da der unerklärte „Rest“ allerdings gering ausfällt, dürfte auch der Effekt der Digitalisierung eher klein sein. Zwar könnte er auch von einem gegenläufigen Effekt neutralisiert werden, doch darauf deuten die Ansätze zur Erklärung des verbleibenden Unterschieds nicht hin.

Insofern steht zwar der europäische Bankenmarkt in Sachen Rentabilität und Effizienz im Vergleich zu Asien und den USA schlechter da. Aber dafür sind in erster Linie die generellen Marktrahmenbedingungen verantwortlich – wie beispielsweise die Regulierung. Wie die Reformvorschläge der EU-Finanzmarktkommissarin McGuinness Ende Oktober 2021 gezeigt haben, wird sich an diesen Vorgaben mittelfristig nichts ändern, sodass die europäischen Banken bei Rentabilität und Effizienz voraussichtlich weiterhin einen Rückstand gegenüber den beiden anderen Märkten haben werden.

Es bleibt auch fraglich, ob das Bedürfnis, die Marktrahmenbedingungen in allen Bereichen anzugleichen, gerade in Europa in jeglicher Hinsicht vorhanden ist. Denn auch wenn beispielsweise die höheren Eigenkapitalvorgaben einen „Preis“ haben, wird der Sicherheitsaspekt, der mit strengeren Vorgaben einhergeht, nicht nur von europäischen Notenbanken und Aufsichtsbehörden wertgeschätzt. Dies schließt allerdings nicht die Prüfung aus, ob die Regulierung „klüger“ gestaltet werden kann, sodass die Banken – bei gleichem Sicherheitsniveau – dennoch rentabler und effizienter agieren können.

Daneben liefern jedoch auch die Institute selbst Ansatzpunkte, um Rentabilität und Effizienz zu verbessern und damit die Lücke zu den Märkten in Asien und den USA etwas zu verkleinern. Ein wichtiger Aspekt bleibt hier die Digitalisierung, mittels derer gerade Banken in Europa ein großes Potenzial zur Steigerung von Rentabilität und Effizienz sehen. Dies fängt an bei der IT-Infrastruktur, die vielfach veraltet ist. Investitionen in die Modernisierung sowie die vermehrte Nutzung neuer Technologien bei internen Prozessen sind eine Grundlage für Effizienzsteigerungen. Wenn auch aktuell mit dem Technologierückstand noch keine großen negativen Effekte auf Rentabilität und Effizienz verbunden sind, muss dies nicht dauerhaft so bleiben.

Allerdings dürfen die Effekte zunehmender Digitalisierung auf die Kosten auch nicht überschätzt werden. Es ist keineswegs so, dass die Personalkosten mit größerem Technologieeinsatz proportional reduziert werden. Zwar sind mitunter weniger Beschäftigte notwendig. Allerdings macht der Technologieeinsatz ein höheres Qualifikationsniveau bei den Beschäftigten notwendig, was wiederum die Gehälter und damit die Kosten pro Kopf erhöht.

Auch die Kundeninteraktion kann durch verstärkte Anstrengungen im Bereich der Digitalisierung verbessert werden. So sind die digitalen Schnittstellen zu den Kunden beispielsweise noch aus-

baufähig. Ebenso trägt eine bessere Customer Experience dazu bei, dass die Kundenbindung zunimmt und einhergehend damit die Rentabilität steigt. Ferner können digitale Technologien außerdem für neue Services und Geschäftsmodelle genutzt werden. Was hier möglich ist, zeigen oftmals Fintechs.

Werden die europäischen Banken bei der Digitalisierung allerdings nicht aktiver, könnten sich am Ende bei Rentabilität und Effizienz größere Unterschiede zwischen den drei Bankenmärkten ergeben. Falls beispielsweise die chinesischen Institute die Transformation noch schneller und weiter vorantreiben, steigern sie ihre Effizienz noch weiter.

Laut einer Umfrage von The Financial Times Focus zusammen mit Mambu im April 2021 unter 517 leitenden Bankmanagern aus der EMEA-Region (Europa, Naher Osten, Afrika) gehen 69 Prozent der Banken davon aus, dass sie innerhalb der nächsten zwei Jahre Marktanteile verlieren werden, wenn sie keine ausreichenden Fortschritte bei der digitalen Transformation erzielen.

Potenzial zur Steigerung von Rentabilität und Effizienz bietet in Europa auch das Thema Nachhaltigkeit. Zwar ist die Annahme falsch, dass europäische Banken beim Thema Nachhaltigkeit einen großen Vorsprung besitzen. So war jedenfalls das Ergebnis einer aktuellen Studie von BlackRock im Auftrag der EU-Kommission. Aktuell wird Nachhaltigkeit stärker in Bankregularien verankert. Zudem ist davon auszugehen, dass das Thema Nachhaltigkeit in Zukunft noch weiter an Bedeutung gewinnt. Insofern kann eine stärkere Ausrichtung auf Nachhaltigkeit ein Vorteil für die europäischen Banken sein. Es kann zum Alleinstellungsmerkmal werden, das sich auszahlen kann, wenn künftig noch mehr Investoren oder auch Unternehmen ihre Finanzgeschäfte nachhaltig gestalten möchten. Außerdem bieten sich die Banken in Europa damit als Partner für die Europäische Kommission an, die im Rahmen des Green Deals Milliarden in Klimaschutz und Nachhaltigkeit investieren möchte.

Ein Hemmnis, an dem sich erst einmal nichts ändern wird, sind die weiterhin unterschiedlichen Marktgrößen in Asien, Europa und den USA. Der traditionell stark zersplitterte europäische Bankenmarkt setzt sich auch mittelfristig aus mehr als 20 Einzelmärkten zusammen. In der Europäischen Union könnte dies nur im Rahmen einer Ausweitung und Vertiefung der seit 2014 bestehenden Bankenunion gelöst werden.

Um der starken Fragmentierung des Bankenmarkts in Europa entgegenzuwirken, bietet sich die Konsolidierung mittels Übernahmen und Fusionen an, durch die Skaleneffekte realisiert werden können. Die Übernahmen und Fusionen sollten dabei allerdings nicht darauf abzielen, das Geschäftsmodell um neue Felder zu erweitern. Vielmehr geht es um Fusionen „unter Gleichen“ bzw. Übernahmen „von Gleichen“, um in dieser Hinsicht den Markt zu konsolidieren.

Eine Konsolidierung im europäischen Bankenmarkt wäre insofern auch angebracht, da er „overbanked“ ist. Beispielsweise zählten die EU, das Vereinigte Königreich und die Schweiz zusammen im Jahr 2020 pro 70.000 Bürgerinnen und Bürger eine Bank (Abb. 13). In Relation zur Wirtschaftskraft kam auf eine Bank nur etwas mehr als zwei Milliarden Euro Bruttoinlandsprodukt (BIP). Der europäischen Bankenmarkt ist in dieser Hinsicht „dichter“ als der in China oder Japan. Hier kommen auf eine Bank etwa 3,2 Mil-

liarden Euro an Wirtschaftsleistung und fast 350.000 Bürgerinnen und Bürger (China) bzw. circa 3,5 Milliarden Euro und fast 100.000 Bürgerinnen und Bürger (Japan).

Inkludiert man in den US-amerikanischen Bankenmarkt neben den Geschäftsbanken die Genossenschaftsbanken ist dieser sogar in noch größerem Ausmaß als „overbanked“ zu bezeichnen als der europäische. Hier entfallen auf eine Bank rund 1,8 Milliarden Euro an Wirtschaftsleistung bzw. circa 32.000 Bürgerinnen und Bürger. Diese Kennzahlen gelten als grober Maßstab, können jedoch nicht allein als Indiz für „Overbanking“ gesehen werden. Neben der Größe des Bankensektors spielen unter anderem auch der Wettbewerbsdruck und die Bankeninfrastruktur eine Rolle.

Es gibt in Europa also noch reichlich Potenzial, Rentabilität und Effizienz mittels Fusionen und Übernahmen zu steigern. Damit dies allerdings auch grenzüberschreitend funktionieren kann, dür-

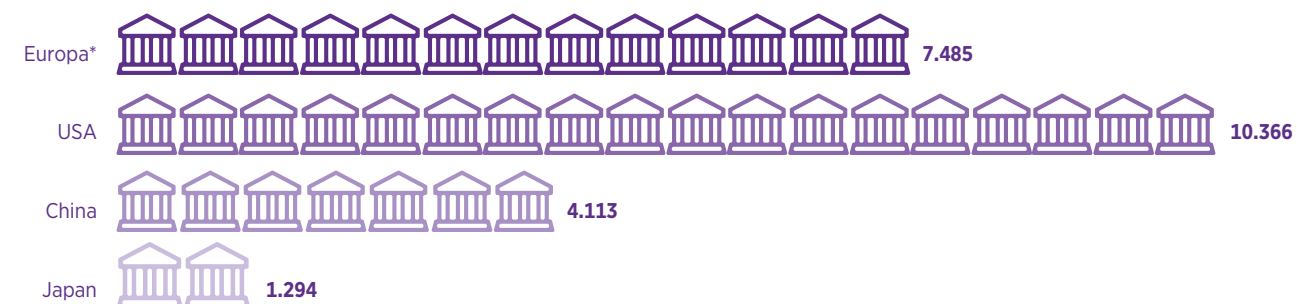
fen die administrativen Kosten, die auf unterschiedlichen nationalen Regelwerken basieren, nicht zu hoch ausfallen. Auch hier kann eine Ausweitung und Vertiefung der Bankenunion förderlich sein.

Da die Zahlen zum „Overbanking“ für die USA allerdings eine ähnliche Größenordnung haben, kann für die US-amerikanischen Banken ebenfalls ein hohes Konsolidierungspotenzial konstatiert werden. Falls sie hierbei schneller oder umfangreicher agieren, können die europäischen Banken noch weiter abgehängt werden.

Für die europäischen Banken kommt es also drauf an, die Transformation zu beschleunigen sowie das Potenzial aus Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Konsolidierung zu heben. Dabei ist es entscheidend, sich auf die richtigen Themen zu fokussieren.

Abb. 13: ANZAHL DER BANKEN IN RELATION ZUM BRUTTOINLANDSPRODUKT SOWIE DER EINWOHNERZAHL
im Jahr 2020

Anzahl Banken



BIP (Mrd. US\$) pro Bank



Einwohner pro Bank



* EU, Schweiz und Vereinigtes Königreich
Quelle: IWF

IMPRESSUM

BearingPoint®

KONTAKT

Frank Hofele
Partner, BearingPoint

frank.hofele@bearingpoint.com
+49 711 21574 321

Thomas Steiner
Partner, BearingPoint

thomas.steiner@bearingpoint.com
+49 89 54033 7948

ÜBER BEARINGPOINT

BearingPoint ist eine unabhängige Management- und Technologieberatung mit europäischen Wurzeln und globaler Reichweite. Das Unternehmen agiert in drei Geschäftsbereichen: Der erste Bereich umfasst das klassische Beratungsgeschäft, dessen Dienstleistungsportfolio People & Strategy, Customer & Growth, Finance & Risk, Operations sowie Technology umfasst. Im Bereich Business Services bietet BearingPoint Kunden IP-basierte Managed Services über SaaS hinaus. Im dritten Bereich entwickelt BearingPoint gemeinsam mit Kunden und Partnern neue, innovative Geschäftsmodelle.

Zu BearingPoints Kunden gehören viele der weltweit führenden Unternehmen und Organisationen. Das globale Netzwerk von BearingPoint mit mehr als 10.000 Mitarbeitern unterstützt Kunden in über 70 Ländern und engagiert sich gemeinsam mit ihnen für einen messbaren und langfristigen Geschäftserfolg.

WEITERE INFORMATIONEN

Homepage: www.bearingpoint.com
LinkedIn: www.linkedin.com/company/bearingpoint
Twitter: @BearingPoint_de

Handelsblatt RESEARCH INSTITUTE

Das Handelsblatt Research Institute (HRI) ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es schreibt im Auftrag von Kundinnen und Kunden, wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen wissenschaftliche Studien. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 30-köpfigen Teams aus Ökonom:innen, Sozial- und Naturwissenschaftler:innen sowie Historiker:innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner:innen sowie Spezialist:innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

Autoren BearingPoint: Frank Hofele, Ewgenij Jankelewitsch
Autor:innen HRI: Dr. Sven Jung, Gudrun Matthee-Will, Cornelia Zoglauer

Layout: Isabel Rösler, Christina Wiesen

Stand: Januar 2022

Bilder: Freepik.com, istockphoto