

Ertragsrückgänge stellen Investmentbanken vor Herausforderungen

BCG-Studie: Weiterer Rückgang der Eigenkapitalrendite zu erwarten – Banken müssen steigende Kundenanforderungen erfüllen, personelle Lücken schließen und Partnerschaften in Betracht ziehen

New York/München, 7. Mai 2014 – Investmentbanken stehen in einer sich wandelnden Branchenlandschaft vor schwierigen strategischen Entscheidungen – und müssen an mehreren Fronten handeln, um ihre Eigenkapitalrendite wieder auf einen positiven Kurs zu bringen. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie *The Quest for Revenue Growth: Global Capital Markets 2014* der Boston Consulting Group (BCG), die gestern in New York vorgestellt wurde.

Die Gesamterträge der Branche fielen 2013 um zwei Prozent auf 227 Milliarden US-Dollar; seit 2010 sind sie um 13 Prozent gesunken. Bei festverzinslichen Wertpapieren, Devisen und Commodities – den größten Ertragsquellen – sind die Erträge um 16 Prozent gefallen. Teilweise konnte der Rückgang durch einen deutlichen Anstieg der Erträge im Aktien- und Investmentbanking-Bereich ausgeglichen werden. Die Gesamtkosten blieben relativ stabil, da Verringerungen bei den Vergütungskosten großenteils durch steigende Aufwendungen für Rechtsstreitigkeiten aufgezehrt wurden, die von drei Prozent der Gesamtkosten im Jahr 2010 auf acht Prozent 2013 angestiegen sind.

Die Eigenkapitalrendite nach Steuern ist 2013 um einen Prozentpunkt auf elf Prozent gesunken. Damit liegt sie noch im Rahmen typischer Eigenkapitalkosten, auch wenn der Trend zum gemeinsamen Reporting von Corporate- und Investmentbanking-Aktivitäten die sinkende Profitabilität bei reinen Kapitalmarktaktivitäten möglicherweise verschleiert. Insgesamt hat die Eigenkapitalrendite mit großen Abweichungen vom Durchschnitt noch nicht das Vorkrisenniveau erreicht.

"Das Spielfeld für Investmentbanken hat sich seit der Finanzkrise deutlich verkleinert – Umsätze stagnieren oder sind rückläufig", sagt Robert Grübner, BCG-Partner und Investmentbanking-Experte. "In anderen Industrien konnten ähnliche Situationen teilweise durch Fusionen überwunden werden. Infolge von Regulierungen wird dies im Investmentbanking aber kaum möglich sein. Erfolgreiche Banken müssen sich darauf konzentrieren, Marktanteile zu gewinnen."

Der regulatorische Rahmen für die Zukunft ist zwar weitgehend abgesteckt, die Umsetzung dieser Strukturen hat jedoch erst begonnen – so lautet ein Fazit der Studie. Dadurch herrscht nach wie vor Unsicherheit sowohl in Bezug auf die

The Boston Consulting Group
Tanja Nickels
Press Relations

Tel. +49 89 2317-4568
Fax +49 89 2317-4222
nickels.tanja@bcg.com
Ludwigstraße 21
80539 München

Erträge als auch hinsichtlich der Betriebsmodelle. Der Studie zufolge gibt es weiterhin sechs tragfähige Geschäftsmodelle – Powerhouses, Haute-Couture-Institute, Relationship-Experten, Beratungsspezialisten, Hedgefonds und Utility-Provider –, die jedoch allesamt vor erheblichen Herausforderungen stehen. Um ihre Erträge zu steigern, müssen Investmentbanken ihre Ansätze in drei Kernbereichen überprüfen und anpassen: Kunden, Mitarbeiter und Partnerschaften.

Kunden. Investmentbanken müssen herausfinden, was es bedeutet, kundenzentriert zu sein. Die Beziehungen müssen gesamthafter gestaltet, umfassendere Informationen über die spezifischen Bedürfnisse jedes Kunden müssen gezielt genutzt und die Kompetenzen der Bank voll ausgeschöpft werden. Die BCG-Experten gehen davon aus, dass vor allem drei Maßnahmen erfolgsentscheidend sind, deren Umsetzung sich derzeit noch im Anfangsstadium befindet:

- *Verbesserung der analytischen Fähigkeiten.* Banken, die ihren Frontoffices kundenbezogene Analysetools zur Verfügung stellen und verstärkt Big-Data-Lösungen nutzen, haben einen klaren Wettbewerbsvorteil. Es besteht eine große Kluft zwischen Investmentbanken mit den höchsten (durchschnittlich 50 Millionen Euro) und solchen mit den niedrigsten Investitionen (15 Millionen Euro) in neueste Research- und Vertriebs-technologien.
- *Ausschöpfung angrenzender Geschäftsbereiche.* Investmentbanken müssen Silos durchbrechen und aktiv Synergien mit anderen Geschäftsbereichen suchen – wie Kredite, Transaction-Banking, Asset-Servicing, Clearing und Vermögensverwaltung–, um neue Ertragschancen zu nutzen.
- *Überprüfung der Kundenzufriedenheit.* Da sich Investmentbanken traditionell auf produktorientierte Qualitätsmessgrößen konzentrieren, wurden bisher keine komplexen, branchenspezifischen Kennziffern zur Erfassung der Kundenzufriedenheit entwickelt. Anhand der Erfahrungen anderer Branchen (und unter Berücksichtigung der eigenen Besonderheiten) müssen Investmentbanken derartige Messgrößen erarbeiten und nutzen, um Korrekturmaßnahmen zu ermitteln, durch die Wert für die Kunden geschaffen wird.

Mitarbeiter. Investmentbanken befinden sich zunehmend im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern um qualifizierte Arbeitskräfte. Traditionelle Buy-Side-Institute und neue Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt wie Social-Media- und Technologieunternehmen setzen alles daran, hoch qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Nachdem das durchschnittliche Vergütungspaket im Investmentbanking seit 2010 um 25 Prozent gesunken ist, verringert sich der Abstand zu anderen Branchen.

The Boston Consulting Group
Tanja Nickels
Press Relations

Tel. +49 89 2317-4568
Fax +49 89 2317-4222
nickels.tanja@bcg.com
Ludwigstraße 21
80539 München

Die Banken müssen herausfinden, wie der Investmentbanker der Zukunft aussehen wird. Die nächste Generation muss über ein breiteres Spektrum an Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen – in Bereichen wie Technologie, Daten und Regulierung –, unternehmerisch und innovativ denken und Aspekte wie Compliance, Zusammenarbeit sowie Kundenservice verinnerlichen. Investmentbanken müssen ihre Nutzenangebote deutlich verändern, um sowohl für diese neue Generation von Mitarbeitern attraktiv zu sein als auch neu gewonnene Mitarbeiter gezielt weiterzuentwickeln.

Partnerschaften. Der Studie zufolge gelingt es Investmentbanken nur selten, erfolgreiche Partnerschaften aufzubauen, sei es bei gemeinsamen Betriebsmodellen (gemeinsame Nutzung der Infrastruktur und Aufteilung der Kosten durch Aufbau von Instrumenten, die von einem Bankenkonsortium genutzt werden) oder beim Vertrieb. Die meisten Diskussionen über Partnerschaften scheitern an Themen wie Governance, Verantwortlichkeiten sowie Legacy-Systemen und -Prozessen.

Aus unterschiedlichen Gründen müssen Banken heute mehr denn je über Partnerschaften nachdenken: Diese können dazu dienen, die Auswirkungen von Einsparungen in bestimmten Regionen und bei bestimmten Produkten zu minimieren, die Fixkosten zu senken, Überkapazitäten abzubauen und sich – da viele Produkte zu Commodities werden – auf neue Ertragsquellen einzustellen. Einige Anbieter arbeiten derzeit an Partnerschaftsinitiativen beim Betriebsmodell für eine Vielzahl von Pre- und Post-Trade-Aktivitäten und ein breites Spektrum an Produkten. Regionale und produktbasierte Vertriebspartnerschaften gewinnen zunehmend an Bedeutung.

"Wenn Investmentbanken die richtigen Entscheidungen treffen", resümiert BCG-Experte Robert Grübner, "können sie bis 2020 eine Eigenkapitalrendite von 15 Prozent erzielen. Andere werden sich selbst in guten Jahren schwertun, ihre Kapitalkosten zu decken."

The Boston Consulting Group (BCG) ist eine internationale Managementberatung und weltweit führend auf dem Gebiet der Unternehmensstrategie. BCG unterstützt Unternehmen aus allen Branchen und Regionen dabei, Wachstumschancen zu nutzen und ihr Geschäftsmodell an neue Gegebenheiten anzupassen. In partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den Kunden entwickelt BCG individuelle Lösungen. Gemeinsames Ziel ist es, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern und das Geschäftsergebnis dauerhaft zu verbessern. BCG wurde 1963 von Bruce D.

The Boston Consulting Group
Tanja Nickels
Press Relations

Tel. +49 89 2317-4568
Fax +49 89 2317-4222
nickels.tanja@bcg.com
Ludwigstraße 21
80539 München

Henderson gegründet und ist heute an 81 Standorten in 45 Ländern vertreten. Das Unternehmen befindet sich im alleinigen Besitz seiner Geschäftsführer. In Deutschland und Österreich erwirtschaftete BCG im Jahr 2013 mit 1.500 Mitarbeitern einen Umsatz von 510 Millionen Euro. Für weitere Informationen: www.bcg.de

In ihrem Internetportal **bcgperspectives.com** bündelt die Boston Consulting Group alle unternehmenseigenen Studien, Kommentare, Grafiken und Videos und stellt sie online zur Verfügung. Neben Publikationen zu aktuellen Wirtschafts- und Unternehmensthemen beinhaltet die Plattform auch Veröffentlichungen aus der 50-jährigen Unternehmensgeschichte. Das Onlineportal findet sich unter www.bcgperspectives.com.

The Boston Consulting Group
Tanja Nickels
Press Relations

Tel. +49 89 2317-4568
Fax +49 89 2317-4222
nickels.tanja@bcg.com
Ludwigstraße 21
80539 München