

SERIE KOSTENDRUCK IM FINANZSEKTOR: TEIL 16

# Neue Ideen dringend gesucht

Wettbewerbsintensität und Margendruck nehmen auch im Firmenkundengeschäft zu – Stärkere Industrialisierung der Prozesse gefragt – Zu viele Kapazitäten

Das Firmenkundengeschäft in Deutschland gilt in der Bankenwelt noch immer als attraktiv, obwohl auch hierzulande ein immer schärferer Wettbewerb verzeichnet wird und die Margen immer stärker unter Druck geraten. Discount-Ansätze laufen zwar ins Leere – Experten raten aber dennoch zu einer stärkeren Industrialisierung und Modularisierung der Angebote.

Von Andreas Heitker, Düsseldorf

Börsen-Zeitung, 19.9.2014  
Die Liste der Finanzinstitute, die sich eine Expansion im deutschen Corporate-Banking-Geschäft auf ih-

**BANKEN** zwischen  
**GESUND-** und  
**KAPUTTSPAREN**

re strategischen Fahnen geschrieben haben, ist lang: Ob HSBC Trinkaus, die seit dem letzten Jahr eine Offensive im Firmenkundengeschäft fährt, ob die Kreditgenossen und Sparkassen, die etablierten deutschen Großbanken, ausländische Institute wie BNP Paribas oder ING-DiBa oder gar Banken, die bislang eher im Retailgeschäft unterwegs waren – alle versuchen, sich ein zusätzliches Stück des offenbar noch immer attraktiven Marktes zu sichern.

Dabei sehen nahezu alle Experten die Volumina im deutschen Firmenkundengeschäft auf absehbare Zeit stagnieren oder höchstens ganz leicht steigen. Berechnungen der Ma-

nagementberatung Oliver Wyman zeigen zum Beispiel, dass in den kommenden Jahren ein deutliches Überangebot im Markt zu erwarten ist. Die aggregierten Wachstumspläne aller im Firmenkundengeschäft aktiven Banken werden demnach das real zu erwartende Marktwachstum um ein Vielfaches übersteigen. Bis 2018 könnte sich eine Ertragslücke in Höhe von 6 Mrd. Euro für den gesamten Sektor ergeben.

Oliver-Wyman-Partner Klaus Hölzer warnte daher kürzlich schon: „Damit alle Institute ihre internen Wachstumsziele erreichen können, müsste sich das erwartete Marktwachstum bis 2018 mehr als verdoppeln – oder über 20% der Kapazität aus dem deutschen Sektor verschwinden.“ Beide Szenarien erscheinen eher unwahrscheinlich.

## Bankkredite weniger gefragt

Die Attraktivität des Corporate-Banking-Geschäfts speist sich noch immer auch aus der Stabilität, die die deutsche Unternehmenslandschaft in den vergangenen Jahren ausgestrahlt hat. Relativ wenig Ausfälle hatte es auch in Krisenzeiten gegeben. Große Insolvenzwellen? Fehl-anzeige. Stattdessen ist zum Beispiel der deutsche Mittelstand bei Geldgebern und Investoren heute so attraktiv wie nie.

Dass die Finanz- und Wirtschaftskrise seit 2008 allerdings auch die Finanzierungspolitik der Firmen verändert hat, wird vielfach übersehen. Die Eigenkapitalquoten sind heute in vielen Industrieunternehmen deutlich höher als vor 2008. Zudem haben sie sich alternative Finanzierungsquellen gesichert und sich bankunabhängiger aufgestellt. Bankkredite haben grundsätzlich an Be-

deutung verloren. „Unternehmen sind in den vergangenen Jahren deutlich professioneller geworden“, meint auch Tomas Rederer, Corporate-Banking-Experte der Beratungsgesellschaft Capco. „Sie haben zum Teil selbst einen Zugang zum Kapitalmarkt gewonnen und zum Beispiel ihr Cash-Management verbessert, so dass letztendlich auch ihr Bedarf an Kapital und Bank-Dienstleistungen trotz steigenden Geschäftsvolumens stagniert.“ Dies drückt ebenfalls auf Preise und Margen.

Für Rederer ist daher auch klar, dass angesichts des steigenden Wettbewerbsdrucks und des stagnierenden Marktvolumens die Banken sich im Firmenkundengeschäft einem fundamentalen Change-Process unterziehen müssen, um langfristig in diesem Segment weiter erfolgreich agieren zu können.

## Abschied vom Manufakteur?

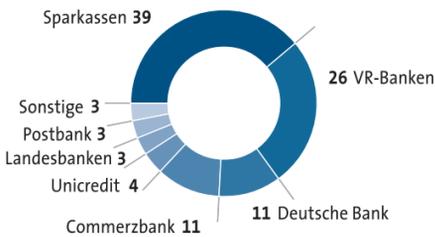
Er plädiert dafür, die Produkte und Prozesse im Bereich Corporate Banking deutlich stärker zu industrialisieren. „Dadurch können die Kosten je nach Ausgangsbasis und Umsetzung um 30% bis 50% gesenkt werden“, erläuterte Rederer im Gespräch mit der Börsen-Zeitung. Bei den Banken, so die Erfahrungen des Capco-Experten, werden solche For-

## ONLINE

Die bisherigen Serienbeiträge finden Sie unter <http://www.boersen-zeitung.de>

## Marktanteile der Banken bei Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes

Angaben in Prozent



© Börsen-Zeitung

Quelle: research tools

ob alle Back-Office-Funktionen tatsächlich weiterhin im Haus bleiben müssen oder ob nicht wesentliche Teile ausgelagert werden können. Bei den Service-, IT- und Back-up-Funktionen der Banken wird es nach unserer Einschätzung in Zukunft zu fundamentalen Veränderungen kommen.“

Für Dümmler sind die notwendigen Veränderungen im Firmenkundengeschäft auch Folge der allgemeinen Umbrüche und steigenden Regularisierungsanforderungen, denen die Finanzinstitute zurzeit ausgesetzt sind. Immerhin hätten die Banken bis zur Finanzkrise 20 Jahre lang Ertragswachstum verzeichnet, sagt er. Die Kosten seien in dieser Zeit relativ stabil und begrenzt geblieben, und Liquidität sei selten ein Thema gewesen, weil immer verfügbar. Von diesen Paradigmen mussten sich die Banken verabschieden. „Heute müssen sie sich mit sinkenden Erträgen und Kostenabbau beschäftigen. Frühere bilanzsummenorientierte Geschäftsmodelle verlieren gegenüber kapitalmarktorientierten Strategien mit anderen Kapital- und Liquiditätsanforderungen an Bedeutung.“

Doch wohin können die Kosten- und die Effizienzprogramme oder auch eine stärkere Industrialisierung der Prozesse im Corporate-Banking-Geschäft führen? Sind gar ganz neue Geschäftsmodelle auf Basis eines Discount-Ansatzes à la Aldi und Lidl denkbar? In der Branche wird dies für kaum zielführend und durchsetzbar gehalten. So wichtig die Kostenbasis sei, heißt es bei den Experten, bei der Preiskalkulation sei sie aber nicht der bestimmende Faktor. „Ein

rein kostenbasiertes Herangehen ist im Firmenkundengeschäft im Gegensatz zum Retail-Massengeschäft wenig sinnvoll“, sagt etwa Rederer. „Die Anzahl der Tickets ist geringer, gleichzeitig sind diese jedoch größer und komplexer.“ In den Blickpunkten rücken also mehr die Gesamtkonditionen wie die Refinanzierung und die Risikopositionen. Durchlaufzeiten, Qualität und Komplexitätsmanagement, so Rederer, stünden bei der Optimierung im Fokus.

## Neue Konkurrenz aus Asien

Dass dabei das Thema Differenzierung im Wettbewerb nicht zu kurz kommen darf, ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Neue Ideen sind aber dringend gefragt, haben sich die Angebote im Corporate-Bereich nach Meinung von Kritikern in der Vergangenheit doch zu stark geglichen.

Eine ausgefeiltere Internationalisierungsstrategie könnte helfen. Mit einer solchen würde zugleich auch den neuen Wettbewerbern aus China, Südkorea und anderen Wachstumsregionen ein wenig der Wind aus den Segeln genommen – eine Konkurrenz, die aufgrund ihrer Vernetzung vor Ort auch deutschen Banken durchaus Firmenkunden abjagen kann, wie DZBank-Vorstand Stefan Zeidler jüngst im Interview der Börsen-Zeitung betonte (vgl. BZ vom 26. Juni). „Zu glauben, dass nur Angelsachsen und Europäer das Geschäft verstehen, wäre eine arrogante und gefährliche Haltung.“

Zuletzt erschienen:

- „CIR-Könige“ halten an ihren Filialen fest (18. September)
- Die Bankfiliale: Totgesagte leben länger (17. September)

WM Seminare

# INVESTMENTFONDS ... 3. BIS 5. NOVEMBER 2014

## INVESTMENTFONDS IM AUFSICHTSRECHT –

3.11.2014 – 9.30 BIS CA. 17.30 UHR

### Einführung in das Thema und Motive

### Überblick über die Rechtsgrundlagen

- AIFMD
- KAGB
- Verordnungen
- Rundschreiben

### Investmentbegriff

- Anwendungsbereich des KAGB
- Tatbestandsmerkmale
- Ausnahmen
- Interpretation durch die ESMA
- Interpretation durch die BaFin
- Einzelfälle

### Vertrieb von Investmentanteilen

- Definition und Gegenstand des Vertriebsbegriffs
- Anzeigeverfahren für UCITS
- Anzeigeverfahren für AIF
- Aufgaben des Repräsentanten
- Umfang der Vertriebsberechtigung
- Einzelfälle

### Informationspflichten

- Informationspflichten gegenüber den Anlegern
- Informationspflichten gegenüber der BaFin
- Adressat der Informationspflichten
- Beginn und Ende der Informationspflichten

## Erlaubnisverfahren

- Definition und Gegenstand des Investmentgeschäfts
- Formelle Anforderungen
- Materielle Anforderungen
- Umfang der Erlaubnis
- Registrierung kleiner AIFMD

## Besonderheiten bei einzelnen Investmentfonds

- Offene Investmentfonds
- Geschlossene Investmentfonds
- Immobilienfonds
- Master-Feeder-Strukturen

## Übergangs- und Sanktionsvorschriften

## INVESTMENTFONDS IM STEUERRECHT –

4.11.2014 – 9.30 BIS CA. 17.30 UHR

- ♦ Anwendungsbereich des Investmentsteuergesetzes
- ♦ Die drei verschiedenen Besteuerungsregime: Investmentfonds, Personen-Investitionsgesellschaften und Kapital-Investitionsgesellschaften
- ♦ Grundlagen der Investmentfondsbesteuerung und systematische Einordnung
- ♦ Transparente, semi-transparente und intransparente Investmentfonds
- ♦ Ermittlung der Besteuerungsgrundlagen auf der Ebene des Investmentfonds
- ♦ Umfang und Besteuerung der Erträge

- ♦ Zuflusszeitpunkte und Einkünftezurechnung
- ♦ Ausschüttungsbeschluss
- ♦ Veräußerung bzw. Rückgabe von Investmentanteilen
- ♦ Zwischengewinn
- ♦ Aktiengewinn
- ♦ DBA-Gewinn
- ♦ Kapitalertragsteuer
- ♦ Akkumulierte ausschüttungsgleiche Erträge
- ♦ Ausländische Quellensteuern
- ♦ Außenprüfung und Nachweisverfahren
- ♦ Verschmelzung von Investmentfonds
- ♦ Besonderheiten bei Spezial-Investmentfonds
- ♦ Besonderheiten bei Dach-Investmentfonds
- ♦ Besteuerung der Personen-Investitionsgesellschaft und ihrer Anleger
- ♦ Besteuerung der Kapital-Investitionsgesellschaft und ihrer Anleger

## INVESTMENTFONDS IM STEUERRECHT –

5.11.2014 – 9.00 BIS CA. 13.00 UHR

### Workshop mit praktischen Beispielen zum Investmentsteuerrecht

Am 2. Tag erfolgt die praktische Umsetzung der zuvor vermittelten Kenntnisse anhand von Beispielen und Fallstudien.



**Markus Hammer**  
ist Steuerberater, Partner  
und Asset Management Tax  
Leader Germany



**Alexander Wenzel**  
ist Rechtsanwalt, Steuerbe-  
rater, Wirtschaftsjurist (Univ.  
Bayreuth) und Director



**Martina Westenberger**  
ist Rechtsanwältin und  
Managerin

PricewaterhouseCoopers

## Anmeldung

Ich melde mich an zum WM-Seminar

Investmentfonds im Aufsichtsrecht ... 3. November 2014 – € 865,-

Investmentfonds im Steuerrecht ... 4. November 2014 (Seminar) – € 865,-

Investmentfonds im Steuerrecht ... 4./5. November 2014 (Seminar + Workshop) – € 1.255,-

in Frankfurt. Bei Buchung von beiden Seminaren **Investmentfonds im Aufsichtsrecht + Investmentfonds im Steuerrecht** erhalten Sie einen **Rabatt in Höhe von 20% auf den Gesamtpreis**. Der Gesamtbetrag wird nach Erhalt der Rechnung überwiesen.

Ja, ich möchte als Dankeschön für meine Teilnahme die Börsen-Zeitung vier Wochen lang kostenlos und unverbindlich erhalten.

Name, Vorname

Funktion/Abteilung

Telefon / Fax

E-Mail

Firma / Institut

Straße / Postfach

PLZ / Ort

Datum / Unterschrift