

KONSOLIDIERUNG ALS HEBEL FÜR RESILIENZ

Integration als
Schlüssel zum Erfolg

Konsolidierung im deutschen Bankenmarkt zwingend notwendig

Unsere Analyse des deutschen Bankenmarktes zeigt drei Dimensionen auf, welche den Markt weiterhin unter Druck setzen und somit die Konsolidierung vorantreiben werden:

- Starke Marktfragmentierung
- Nachteilige Marktentwicklung
- Schwierige geopolitische Lage

Die starke Marktfragmentierung führt zu einem harten Wettbewerb. Das deutsche Drei-Säulen-System in Verbindung mit vielen neuen Wettbewerbern ist der Treiber. Die fünf größten Banken decken nur ~31 % des Marktes ab, mit der höchsten Aufwand-Ertrags-Relation (~74 %) in Europa. Im Gegensatz dazu weisen europäische Nachbarländer eine höhere Marktkonsolidierung (z.B. Niederlande 84%) und Effizienz (Niederlande ~61%) auf. Dies ist eine klare Indikation, die auf einen Zusammenhang aus Anzahl der Marktteilnehmer und Effizienz schließen lässt.

Zusätzlich hat die Zinsentwicklung der letzten Dekade zu stark schrumpfenden Nettozinserträgen geführt. Gleichzeitig nahmen die Kosten durch steigende Lohnkosten, explodierende Regulierungs- und Kapitalanforderungen, komplexere IT-Infrastrukturen sowie ein für Westeuropa ungewohntes Inflationsniveau, stetig zu. Zu erwarten ist, dass die Kosten weiterhin steigen, auch wenn die günstige Zinsentwicklung aus Sicht der Banken dies zu einem gewissen Teil ausgleichen könnte.

Darüber hinaus haben bzw. werden geopolitische Faktoren die Bilanzen der Banken zusätzlich unter Druck setzen. Dazu zählt die Unterbrechung der Lieferketten durch Covid-19, der Ukraine-Krieg sowie die folgende Energiekrise. Der positive Effekt der Zinsentwicklung als Gegengewicht wird dies nur teilweise kompensieren können. Banken müssen die resultierenden Risiken gut managen und die notwendige Resilienz aufbauen.



“Externe Faktoren setzen die finanzielle Nachhaltigkeit der Banken zunehmend unter Druck. Das Erlangen von Resilienz ist der Schlüssel für zukünftige Wettbewerbsfähigkeit und kann nur durch verschiedene Formen der Konsolidierung erreicht werden.“

Joachim von Puttkamer
Global Head of Banking

In naher Vergangenheit gab es auch positive Entwicklungen im Hinblick auf regulatorische Erleichterungen. Die EZB fördert Konsolidierung gezielt, indem sie Badwill gesetzlich als Kapitalbestandteil anerkennt. In Kombination mit der aktuellen Bewertungslage von Banken kann dies attraktive Investitionsmöglichkeiten schaffen.

Um ein nachhaltig gesundes Effizienzniveau im deutschen Bankenmarkt zu erreichen, sind nach unserer Schätzung bis zu ~800 Fusionen oder Übernahmen bis 2030 notwendig.



“Die grundsätzliche Notwendigkeit für eine Konsolidierung zu erkennen ist einfach. Individuell beantwortet werden muss allerdings das Warum, um daraus eine maßgeschneiderte Integrationsstrategie abzuleiten.”

Florian Förster

Entsprechend erwarten wir Transaktionen beruhend auf den folgenden drei Rationalen:

Rational 1: Rettungskäufe

Banken geraten in finanzielle Schieflage, verursacht durch geringe Profitabilität des letzten Jahrzehnts in Kombination mit hohen Risiken der Gegenwart.

Rational 2: Druck zur Skalierung

Der weiterhin starke Druck zur Kostenoptimierung sowie der immer stärker werdende Mangel an qualifizierten Arbeitskräften.

Rational 3: Technologiezugriff

Die bereits zu beobachtenden sinkenden Bewertungen von FinTechs aufgrund des Zinsanstiegs machen technologiegetriebene Übernahmen für Banken attraktiver.

Die Identifikation des richtigen Partners ist nur ein erster Schritt. Der wichtigere Schritt ist eine erfolgreiche Integration. Aus unseren Erfahrungen in dem Bereich haben wir vier Herausforderungen abgeleitet, die als Schlüssel dienen, um die Vorteile und Synergien zu verwirklichen.



“Wir empfehlen, dass die Erarbeitung einer Vision der fusionierten Banken eine gemeinsame Anstrengung von Deal- und Integrationsteams sein sollte, die bereits vor dem Abschluss beginnt.”

Bastian Thöle

Schlüssel 1:

Die Definition einer klaren Vision der fusionierten Banken wird oft aus Zeitgründen übergangen. Eine Vision ist jedoch von entscheidender Bedeutung, um eine gezielte Integrationsstrategie zu entwickeln, die das Rational der Transaktion berücksichtigt und den Koordinationsaufwand in der Integrationsphase reduziert. Sie bildet die Basis für das Integrationsniveau, lässt Rückschlüsse auf die Kompatibilität der Organisationen zu und bietet eine Leitplanke für die Gestaltung des TOM. Nur mit einer klaren Vision über den zukünftigen Zustand der fusionierten Bank können die angestrebten Ziele erreicht werden.



“Unabhängig von dem zugrunde liegenden Business Case spielt die Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle für den Erfolg von M&A-Deals – im Guten wie im Schlechten.”

Nadine Brahm

Schlüssel 2:

Wir stellen fest, dass eine kulturelle Inkompatibilität einer der Hauptgründe für das Scheitern von Fusionen und Übernahmen während des Integrationsprozesses ist. Eine Unternehmenskultur wirkt sich auf alle Aspekte des Tagesgeschäfts aus. Daher sind eine frühzeitige Sensibilisierung und die Priorisierung durch die Geschäftsleitung sowie die Berücksichtigung der Einzigartigkeit jeder Kultur von entscheidender Bedeutung. Wir empfehlen eine kulturelle Ist-Analyse beider Unternehmen, um Handlungsfelder zu identifizieren und die Change-Management-Strategie während der Integration auf diese abzustimmen.



“Die Durchführung einer gründlichen IT-Due Diligence ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Festlegung der Ambition und des Integrationsplans, indem die Komplexität und die Risiken innerhalb der IT aufgedeckt werden, da sie eine zentrale Quelle von Unsicherheiten bei Fusionen und Übernahmen im Bankensektor ist.”

Alexander Klier

Schlüssel 3:

Seit 2015 sind allein die IT-Kosten unter europäischen Banken um ~80 % gestiegen. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung der IT sind die Bewertung der IT-Kompatibilität und ein klarer Fahrplan von wesentlicher Bedeutung. Die Annahmen in der High-Level-Synergiebewertung vor Abschluss müssen in eine qualitativ hochwertige IT-Due-Diligence geprüft werden. Die IT fungiert hierbei als zentraler Hebel oder Showstopper für die Realisierung von Fusionssynergien. Auf der Grundlage dieser Due-Diligence kann ein maßgeschneiderter IT-Integrationsplan abgeleitet werden. Das übergreifende Prinzip muss die Reduzierung der Komplexität sein.



“Für Banken sind aufsichtsrechtliche Überlegungen ein entscheidender Faktor bei der Integration.“

Marco Meyer

Schlüssel 4:

Die regulatorische Genehmigung durch die Aufsichtsbehörden ist eine Voraussetzung für jede Transaktion. Regulatorische Hürden bleiben jedoch bis zur abgeschlossenen Integration relevant. Übernehmende Banken müssen einen anspruchsvollen Prozess durchlaufen. Der Aufsichtsansatz der EZB ist in drei Phasen unterteilt, wobei der Schwerpunkt auf der Nachhaltigkeit des Geschäftsplans und der internen Governance liegt. Der Schlüssel zum Erfolg liegt hier in der frühzeitigen Sensibilisierung für die regulatorischen Anforderungen während des gesamten Prozesses und in der klaren Kommunikation mit den Interessengruppen der Aufsichtsbehörde.

Die Konsolidierung ist der einzige Hebel, der in den Händen der Banken selbst liegt, um eine stärkere Wettbewerbsposition zu erlangen.

MIT BESONDEREM DANK AN:

Florian Achtert und **Marin Vahle**

Über Capgemini Invent

Capgemini Invent ist die weltweite Beratungseinheit der Capgemini-Gruppe für digitale Innovation, Design und Transformation. Sie ermöglicht CxOs, die Zukunft ihrer Unternehmen zu gestalten. Dafür arbeiten über 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in rund 40 Kreativstudios sowie an mehr als 60 Standorten weltweit. Sie vereinen Strategieberatung, Data Science, Produkt- und Experience Design, Markenmanagement sowie Technologie-Know-how, um neue Digitallösungen, Produkte, Umgebungen als auch Geschäftsmodelle für eine nachhaltige Zukunft zu entwickeln.

Capgemini Invent ist integraler Bestandteil von Capgemini, einem der weltweit führenden Partner für Unternehmen bei der Steuerung und Transformation ihres Geschäfts durch den Einsatz von Technologie. Die Gruppe ist jeden Tag durch ihren Purpose angetrieben, die Entfaltung des menschlichen Potenzials durch Technologie zu fördern – für eine integrative und nachhaltige Zukunft. Capgemini ist eine verantwortungsbewusste und diverse Organisation mit einem Team von über 350.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in mehr als 50 Ländern. Eine 55-jährige Unternehmensgeschichte und tiefgehendes Branchen-Know-how ausschlaggebend dafür, dass Kunden Capgemini das gesamte Spektrum ihrer Geschäftsanforderungen anvertrauen – von Strategie und Design bis hin zum Geschäftsbetrieb. Dabei setzt das Unternehmen auf die sich schnell weiterentwickelnden Innovationen in den Bereichen Cloud, Data, KI, Konnektivität, Software, Digital Engineering und Plattformen. Der Umsatz der Gruppe lag im Jahr 2021 bei 18 Milliarden Euro.

Get the Future You Want | www.capgemini.com/de-de/invent

For more details contact:

Joachim von Puttkamer

Global Head of Banking

+49 151 4025 0348

joachim.von.puttkamer@capgemini.com

Jan Luca Mertin

Autor

+49 151 1889 8568

jan.mertin@capgemini.com