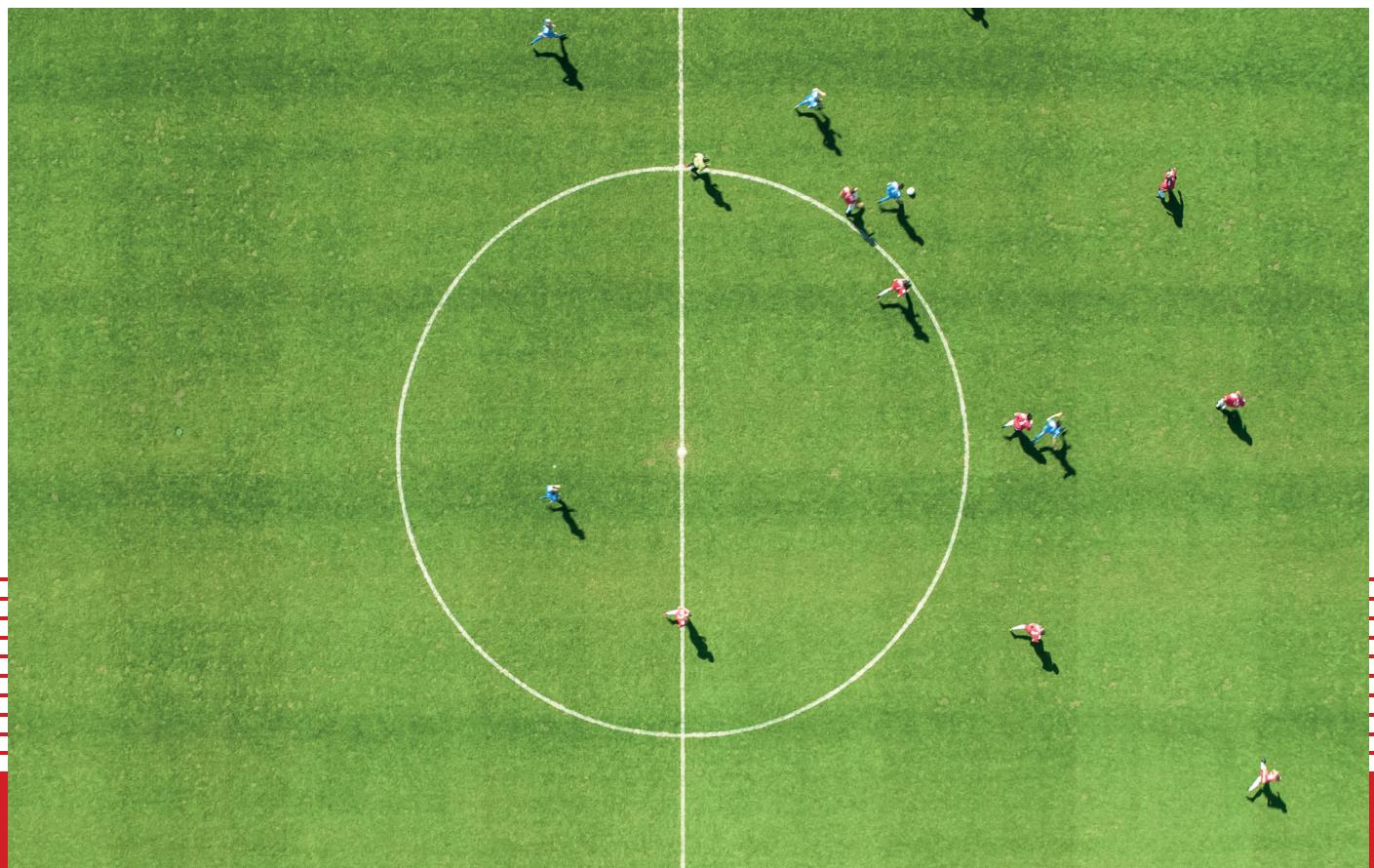


Deutschlands Banken 2025: Neues Spiel, neue Aufstellung

Hohe Renditen zeigen, wie erfolgreich die Branche ihren Transformationsprozess in den vergangenen Jahren gestaltet hat. Um auch künftig profitabel zu wachsen, braucht es eine strategische Neuausrichtung – auch mit Blick auf den wachsenden Wettbewerb durch ausländische Anbieter und Nicht-Banken.

Von Walter Sinn, Jens Oesterle und Damjan Mitrovic



Über die Autoren

Walter Sinn ist seit November 2025 Chairman von Bain & Company in Deutschland und Österreich. Zuvor leitete er elf Jahre lang vom Standort Frankfurt am Main aus als Managing Partner die Bain-Aktivitäten in dieser Region. Der Betriebswirt, der seine Karriere bei der Deutschen Bank begann, ist ausgewiesener Experte im Finanzdienstleistungssektor. Sinn verfügt über gut 30 Jahre Beratungserfahrung im Retail-Banking, Private-Wealth- und Asset-Management, Corporate-Banking sowie Kapitalmarktgeschäft.

walter.sinn@bain.com

Jens Oesterle ist Associate Partner bei Bain & Company in Frankfurt am Main und Mitglied der Praxisgruppen Financial Services, Private Equity, Corporate Finance sowie M&A. Der ehemalige Investmentbanker unterstützt Finanzdienstleister und Finanzinvestoren vor allem bei großen Transaktionen sowie bei Portfoliooptimierung, Kapitalallokation und strategischen Themen. Oesterle verfügt zudem über umfangreiche Erfahrung in puncto Kapitalmarktthemen, Finanzierungen sowie Wealth- und Asset-Management.

jens.oesterle@bain.com

Damjan Mitrovic ist Manager bei Bain & Company in Frankfurt am Main und Mitglied der Praxisgruppe Financial Services. Er übernahm zum dritten Mal die Verantwortung für die Daten-erhebung und -auswertung für die vorliegende Studie. Der Physiker und Betriebswirt unterstützt Finanzdienstleister vor allem bei strategischen Wachstumsthemen, Effizienz-programmen und der nachhaltigen Transformation. Mitrovic verfügt zudem über Erfahrung im Retail-Banking sowie in den Bereichen Payments und Custody & Securities Services.

damjan.mitrovic@bain.com

Für ihre große Unterstützung danken wir Patrick Pelster, Rita Weissenberger, Jana Dehne, Ursula Becker, Isabel Lauster und Paul Müller-Berghaus.

Herausgeber Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich

Kontakt Patrick Pelster, Pressesprecher DACH, Tel. +49 89 5123 1524

Gestaltung ad Borsche GmbH, München

Copyright © 2025 Bain & Company, Inc. All rights reserved.

Inhalt

Executive Summary	4
Neues Spiel: Banken behaupten hohe Renditen in neuer Normalität	6
Neue Wettbewerber: Nicht-Banken erhöhen den Druck	26
Neue Aufstellung: Wie profitables Wachstum gelingt	34
Über die Studie	40

EXECUTIVE SUMMARY

Neues Spiel, neue Aufstellung

Nur wenn Deutschlands Banken ihre Geschäftsmodelle weiterentwickeln, so ihre Rendite weiter steigern und neue Wachstumsfelder erschließen, können sie auf Dauer gegen ausländische Institute und sogenannte Nicht-Banken bestehen. Ihre Ausgangslage ist deutlich besser als noch vor wenigen Jahren.

- **Eigenkapitalrendite erneut auf hohem Niveau.**

Mit 6,0 Prozent erzielten Deutschlands Banken zum zweiten Mal in Folge eine Rendite wie zuletzt in den 1990er und 2000er Jahren. Die Transformation in jüngerer Zeit zahlt sich aus. Doch die bisherigen Fortschritte reichen noch nicht aus, um branchenweit die Eigenkapitalkosten zu verdienen.

- **Steigende Zins- und Provisionsüberschüsse.**

Ungeachtet der Konjunkturflaute in Deutschland und der Normalisierung des Zinsumfelds gab es 2024 Zuwächse bei den beiden wichtigsten Ertragsgrößen. Nach wie vor gelingt es der Branche jedoch nicht, die Zinslastigkeit ihrer Geschäftsmodelle zu reduzieren.

- **Cost-Income-Ratio auf dem niedrigsten Stand seit gut 40 Jahren.**

Mit 59 Prozent blieb diese zentrale Kennzahl zum zweiten Mal in Folge unter der 60-Prozent-Grenze. Ein Wermutstropfen: Die Verwaltungskosten stiegen angesichts höherer Personalkosten vor allem bei Sparkassen weiter an, Effizienzgewinne insbesondere bei Großbanken kompensieren dies nur zum Teil.

- **Außerordentliches Ergebnis gleicht schwächeres Bewertungsergebnis aus.**

Die stabile Eigenkapitalrendite beruht zu einem großen Teil auf einem deutlich verbesserten außerordentlichen Ergebnis der Großbanken. Damit konnte die Branche ihre höhere Risikovorsorge sowie die Stagnation bei anderen Einflussfaktoren egalisieren.

- **Großbanken gehören wieder zu den renditestärksten Institutsgruppen.**

Die höchsten Renditen erzielten 2024 Privat-, Direkt- und Großbanken. Im Fünfjahresvergleich zeigt sich, dass vor allem die Großbanken signifikante Fortschritte gemacht haben. Ihre tiefgreifende Transformation trägt Früchte.

- **Kapitalmarkt sieht kaum Wachstumspotenzial.**

Auch nach dem fulminanten Kursanstieg im bisherigen Jahresverlauf 2025 bewerten Investoren deutsche und europäische Banken vor allem auf Basis bestehender Ergebnisse. In die Kurse von US-Banken und den sogenannten Nicht-Banken ist dagegen eine gehörige Portion Wachstumsfantasie eingepreist.



- **Nicht-Banken gewinnen Marktanteile.**

In wachstums- und margenträchtigen Geschäftsfeldern wie etwa Wealth- und Asset-Management haben neue Wettbewerber bereits ein Drittel des Marktes erobert. Bis 2035 könnte ihr Anteil auf 50 Prozent und mehr steigen. Auch im Privat- sowie Firmenkundengeschäft sind Nicht-Banken und ausländische Institute auf dem Vormarsch.

- **Zweistellige Renditen, mehr Wachstum und ein höherer Unternehmenswert sind möglich.**

Mit einer konsequenten Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle entlang von sechs Stellhebeln können traditionelle Banken im Wettbewerb bestehen. Gerade wenn sie ihr Kerngeschäft kommerziell schneller voranbringen und neue Geschäftsfelder erschließen, steigen Erträge und Profitabilität gleichermaßen.

- **Die 500-Milliarden-Euro-Plus-Chance.**

Mit massiven Ausgaben für Infrastruktur und Verteidigung will der deutsche Staat den Investitionsstau überwinden. Es braucht das Know-how und die Finanzkraft der Banken, damit dieser Plan gelingt. Eine klare Zielsetzung beispielsweise für den Rüstungsmarkt, eine entsprechende strategische Positionierung sowie ein systematischer Marktangang sind unerlässlich, um zu den Gewinnern dieser Investitionsoffensive zu zählen.



NEUES SPIEL

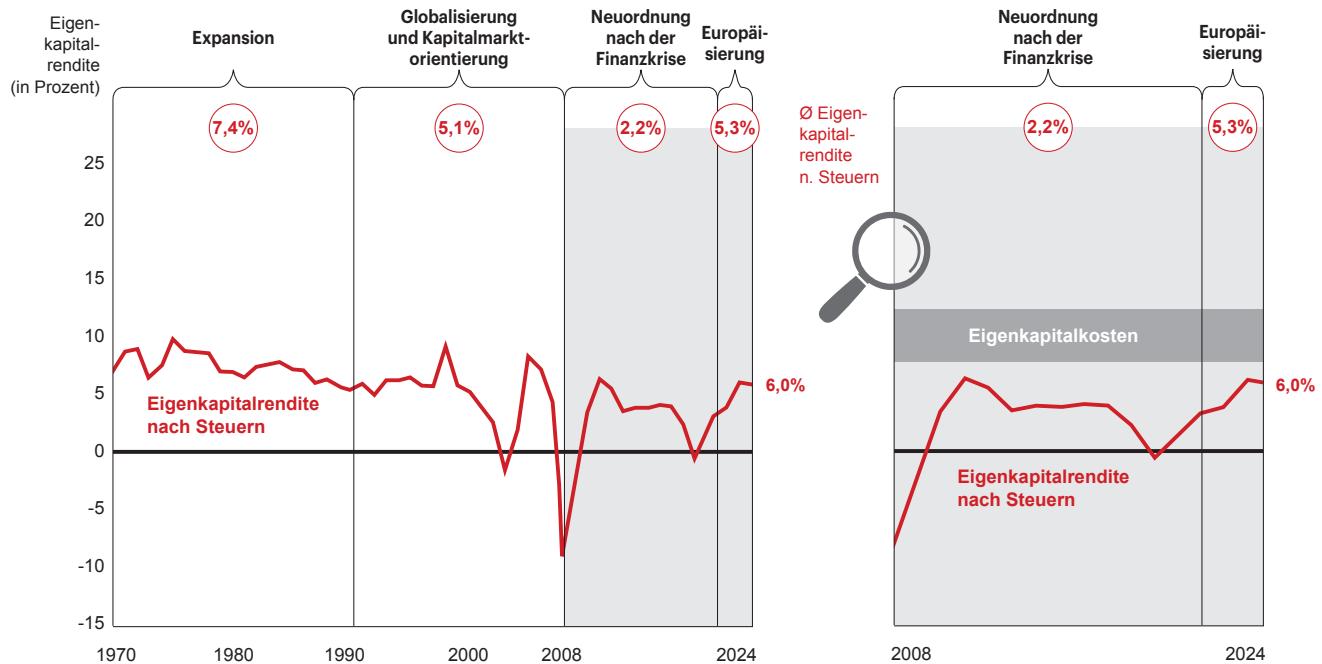
Banken behaupten hohe Renditen in neuer Normalität

Die Eigenkapitalrendite der deutschen Banken blieb 2024 ungeachtet der konjunkturellen Schwäche und der Normalisierung des Zinsumfelds mit 6,0 Prozent auf einem historisch betrachtet hohen Niveau. Verantwortlich dafür sind jedoch weniger operative Fortschritte, sondern vielmehr einmalige Effekte.

Mit einer Eigenkapitalrendite nach Steuern von 6,0 Prozent haben Deutschlands Banken 2024 ihr starkes Vorjahresergebnis bestätigt – trotz der anhaltenden Konjunkturflaute der hiesigen Wirtschaft und der Normalisierung des Zinsumfelds. Das ist zweifellos ein Erfolg und ein weiterer Beleg für die Fortschritte ihrer Transformation in den vergangenen Jahren. Zum zweiten Mal in Folge erzielte die Kreditwirtschaft Renditen, wie man sie zuletzt in den 1990ern und 2000ern gesehen hat (Abb. 1).

Die Analyse der Abschlüsse von knapp 1.300 Kreditinstituten zeigt jedoch, dass zentrale Herausforderungen weiterhin ungelöst bleiben. So reichen die hohen Renditen nach wie vor nicht aus, um die durchschnittlichen Eigenkapitalkosten von 8 bis 12 Prozent zu decken – weitere Steigerungen sind unabdingbar. Bislang erwirtschaftet nur gut jede zehnte Bank in Deutschland eine zweistellige Eigenkapitalrendite. Zudem lässt sich das Wachstum der Verwaltungsaufwendungen, vor allem getrieben durch höhere Personalkosten, nur schwer bremsen. Hinzu kommt, dass die hohe Rendite 2024 maßgeblich auf einer deutlichen Verbesserung des außerordentlichen Ergebnisses bei wenigen Instituten – und damit auf Einmaleffekten – beruht. In der Breite hingegen prägen stagnierende Erträge und eine zunehmende Risikovorsorge das Bild.

Eine weitere Entwicklung könnte sich langfristig als noch bedrohlicher erweisen: Die Bedeutung der traditionellen Banken insgesamt, und damit auch in Deutschland, schrumpft – das zentrale Thema im zweiten Teil der diesjährigen Studie. In margenträchtigen Bereichen wie Asset- und Wealth-Management liegt ihr Marktanteil inzwischen nur noch bei 65 bis 75 Prozent. Profiteure sind spezialisierte Anbieter außerhalb des streng regulierten Bankensektors. Gleichzeitig drängen ausländische Institute mit wachsender Kraft auf den deutschen Markt. Seit

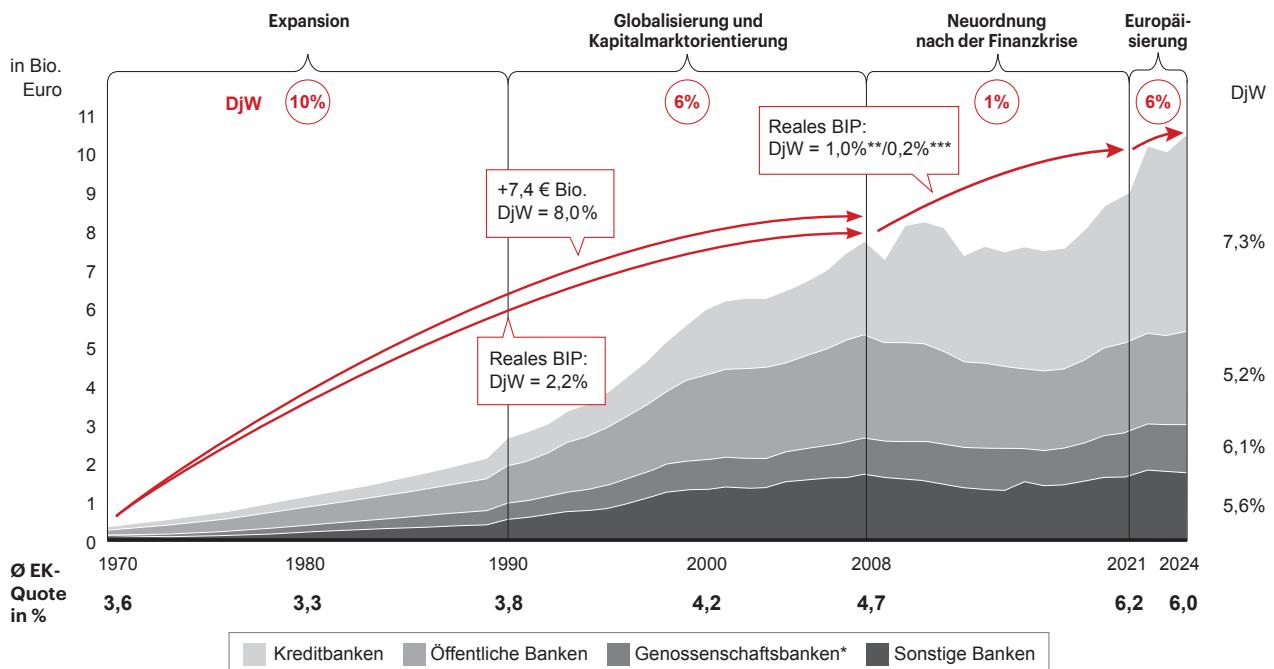
Abbildung 1: Eigenkapitalrendite der deutschen Banken bleibt 2024 auf hohem Renditen

Anmerkungen: Exkl. Bausparkassen; ohne Bereinigung von Sondereffekten; Jahresüberschuss nach Steuern ohne Berücksichtigung Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken nach §340g HGB; Eigenkapital einschließlich offener Rücklagen, Genussrechtskapital, Fonds für allgemeine Bankrisiken
Quellen: Deutsche Bundesbank, Europäische Zentralbank, Bain & Company

2020 hat sich deren Anteil an der aggregierten Bilanzsumme auf fast 20 Prozent nahezu verdoppelt. Die Europäisierung des Bankengeschäfts gewinnt damit spürbar an Dynamik – bislang jedoch vollzieht sie sich, von einzelnen Übernahmegefechten abgesehen, weitgehend unbeachtet von der breiten Öffentlichkeit.

In der Phase der Europäisierung genügt es nicht mehr, allein mit strikten Sparprogrammen und klarer Fokussierung eine auskömmliche Rendite im Heimatmarkt zu sichern. Gefragt sind zusätzlich auch grenzüberschreitende Initiativen und neue, ergänzende Ertragsquellen. Banken brauchen mehr Zug zum Tor, um sich in ihren angestammten Märkten gegenüber branchenfremden Wettbewerbern zu behaupten und gleichzeitig neue Wachstumsfelder zu besetzen. Ein Beispiel ist die Finanzierung der längst überfälligen Investitionen in Infrastruktur und Verteidigung. Das 500-Milliarden-Euro-Paket der Bundesregierung sowie die massiven Steigerungen der staatlichen Verteidigungsausgaben allein werden aber nicht ausreichen. Es braucht das Know-how und die Kapitalkraft der Finanzbranche, um das Verkehrswegegenetz zu erneuern, die Energiewirtschaft zu dekarbonisieren und zugleich die Wiederherstellung der Verteidigungsbereitschaft zu gewährleisten. Letzteres auch über deutsche Grenzen hinaus – denn in der Rüstungsbranche läuft die Europäisierung schon länger und wird angesichts der Zeitenwende nun voraussichtlich weiter Fahrt aufnehmen.

In der Phase der Europäisierung genügt es nicht mehr, allein mit strikten Sparprogrammen und klarer Fokussierung eine auskömmliche Rendite im Heimatmarkt zu sichern.

Abbildung 2: Wachstum der Bilanzsumme setzt sich nach dem Dämpfer im Vorjahr fort

*Exkl. Genossenschaftliche Zentralinstitute, ab 2014 den sonstigen Instituten zugeordnet; **DjW 2008-2021; ***DjW 2021-2024; Anmerkung: Summen exkl. Bausparkassen, Bilanzsummen im Jahresdurchschnitt; DjW=Durchschnittliches jährliches Wachstum; Eigenkapital einschließlich offener Rücklagen, Genussrechtskapital, Fonds für allgemeine Bankrisiken
Quellen: Deutsche Bundesbank, Statistisches Bundesamt; Bain & Company

Vorausgesetzt, Banken können diese und weitere Wachstumsfelder strategisch besetzen und auf Angriff schalten, sind in den kommenden Jahren zweistellige Eigenkapitalrenditen realistisch, wie Kapitel 3 zeigt. Bleibt der Kurs jedoch unverändert, drohen sie den Anschluss an die heimische wie an die internationale Konkurrenz zu verlieren – mit langfristigen Risiken für ihre eigene Zukunftsfähigkeit. Für das neue Spiel mit neuen Wettbewerbern braucht es deshalb auch eine neue Aufstellung.

Bilanzsumme steigt trotz restriktiver Kreditnachfrage

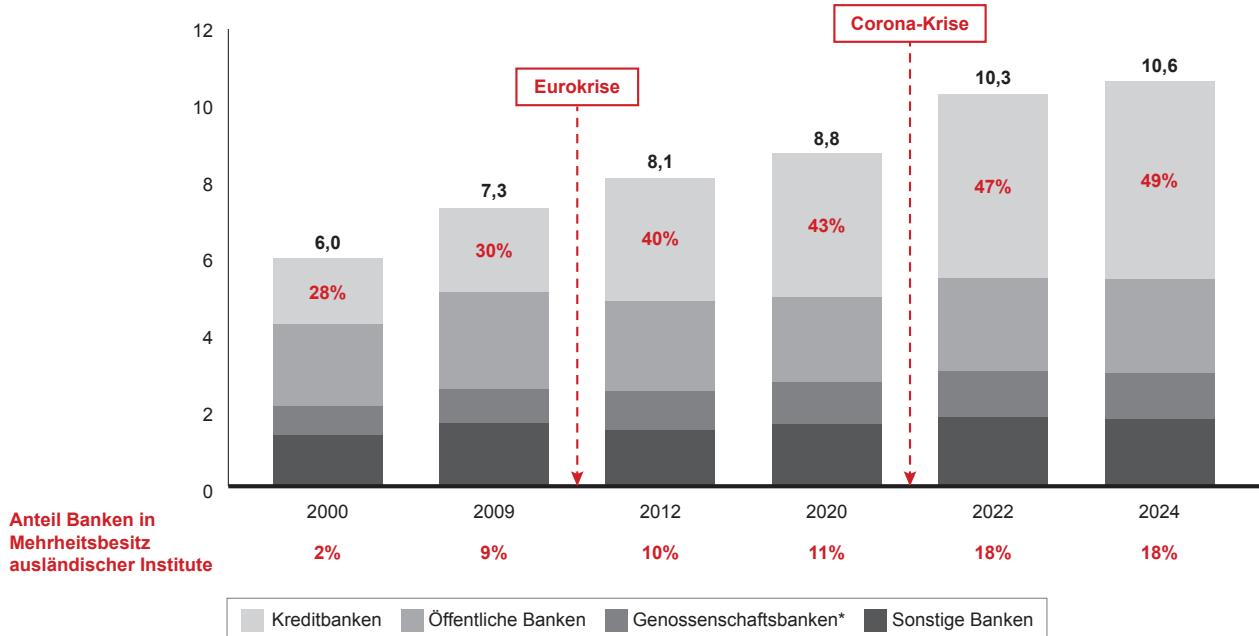
Der Bedeutungsverlust traditioneller Banken spiegelt sich bislang zumindest nicht in der aggregierten Bilanzsumme wider. Zwar lag die Bilanzsumme deutscher Banken im Jahresverlauf 2024 im Durchschnitt über längere Zeit leicht unter dem Vorjahresniveau. Doch im Schlussquartal kam es zu einer spürbaren Erholung, sodass die Bilanzsumme letztendlich im Vergleich zum Vorjahr um 5 Prozent auf 10,6 Billionen Euro stieg (Abb. 2). Diese Entwicklung ist weniger auf eine steigende Kreditnachfrage zurückzuführen – die Banken agierten 2024 restriktiver und die Baufinanzierung blieb schwach.

Der Anstieg beruht vielmehr auf markt- und bilanztechnischen Effekten wie dem leichten Zinsrückgang, höheren Liquiditätsbeständen und saisonale Portfoliobewegungen zum Jahresende

Der Bedeutungsverlust traditioneller Banken spiegelt sich bislang zumindest nicht in der aggregierten Bilanzsumme wider.

Abbildung 3: Kreditbanken dominieren zunehmend das Bankgeschäft in Deutschland

Entwicklung der Bilanzsumme von 2000 bis 2024 (Bilanzsumme in Bio. Euro)

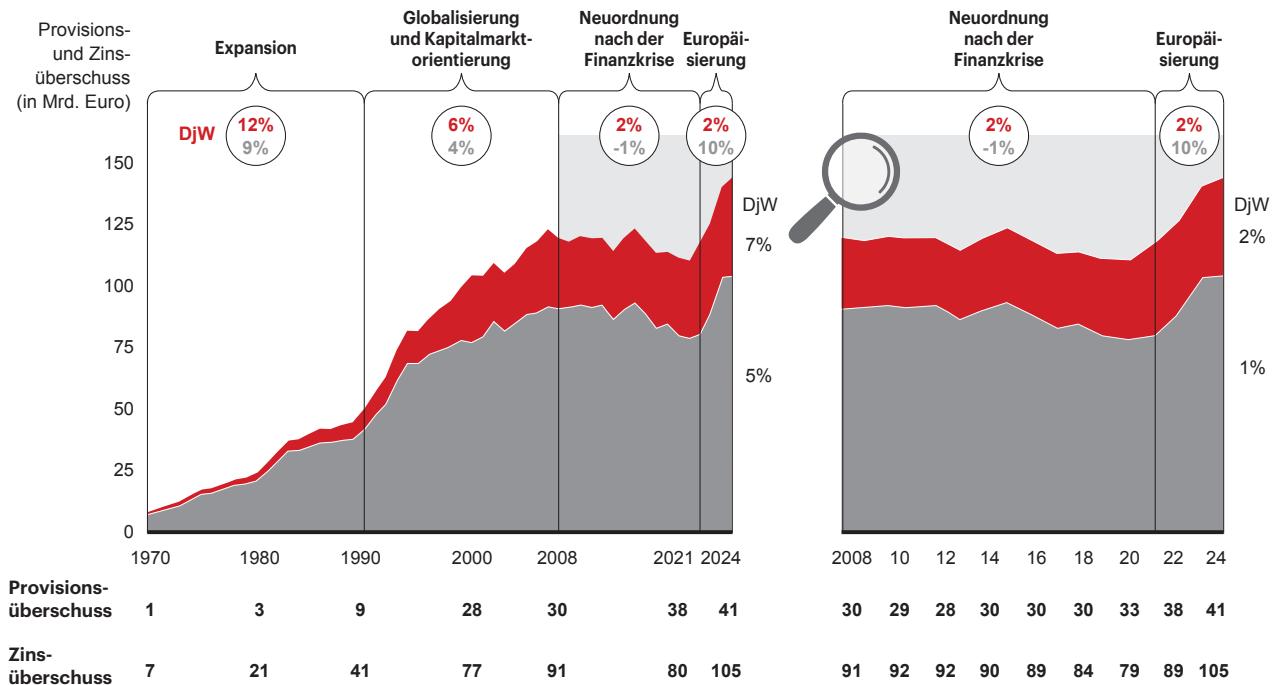


Damit gelang es den Kreditinstituten erneut, ihre Entwicklung vom Konjunkturverlauf zu entkoppeln. Allerdings profitieren nicht alle Bankenzweige in gleichem Maß vom langjährigen Aufwärtstrend. Die großen Gewinner der vergangenen Dekaden sind die Kreditbanken. Sie vereinen mittlerweile fast die Hälfte der Bilanzsumme auf sich und konnten insbesondere in den Jahren der Eurokrise sowie in der Corona-Pandemie ihre Marktstellung ausbauen. Öffentliche, genossenschaftliche und sonstige Banken hatten das Nachsehen (Abb. 3).

Bedeutung ausländischer Institute nimmt rasch zu

Diese Strukturveränderungen sind zum einen das Ergebnis strategischer Entscheidungen einzelner Institute und Institutsgruppen. Zum anderen spiegeln sie grundlegende Marktveränderungen und eine zunehmend strengere Regulierung wider. In jüngerer Zeit kommt ein weiterer Faktor hinzu: Das Gewicht von Kreditbanken in ausländischem Besitz wächst rasant. Allein in den Corona-Jahren 2020 bis 2022 stieg ihr Anteil an der aggregierten Bilanzsumme von 11 auf 18 Prozent und erhöht sich seither weiter – wenn auch etwas langsamer.

Die Eröffnung neuer Zweigstellen spielt dabei nur eine Nebenrolle. Weit bedeutender sind die Verlagerung großer Handels-, Derivate- und Treasury-Bücher internationaler Institute nach Frankfurt infolge des Brexits, die strategische Stärkung und höhere Kapitalisierung der Töchter insbesondere französischer, spanischer und US-amerikanischer Banken sowie die Übernahme deutscher Institute durch ausländische Häuser. Die Europäisierung des Bankwesens gewinnt damit – wie bereits erwähnt – schon seit einiger Zeit deutlich an Dynamik.

Abbildung 4: Zinsüberschuss wächst rasant, Provisionsüberschuss stagniert

Quellen: Deutsche Bundesbank, Bain & Company

Eigenkapitalquote stabilisiert sich auf hohem Niveau

Unabhängig von ihrer Eigentümerstruktur nutzen alle Bankengruppen seit Jahren die gestiegene Profitabilität, um ihr Eigenkapital zu stärken. 2024 erreichte die aggregierte Summe einen neuen Rekordwert von 636 Milliarden Euro. Das entspricht einer Quote von 6,0 Prozent nach 5,9 Prozent im Vorjahr. Besonders kapitalstark präsentieren sich inzwischen die Sparkassen (9,0 Prozent) und Genossenschaftsbanken (9,3 Prozent): Ihr Anteil am gesamten Eigenkapital der Branche liegt deutlich über ihrem Anteil an der Bilanzsumme. Weitere Hintergründe und Besonderheiten zur Eigenkapitalausstattung dieser Sektoren finden sich auf Seite 25.

Zinslastigkeit der Geschäftsmodelle wächst wieder

Das höhere Eigenkapital beeinflusst auch die relative Bedeutung der wichtigsten Ertragsquelle deutscher Banken: des Zinsüberschusses. Bezogen auf das Eigenkapital sank sein Anteil 2024 von 17,7 auf 17,0 Prozent. In absoluten Zahlen hingegen legte der Zinsüberschuss trotz der ersten Leitzinssenkungen der EZB leicht zu und erreichte 104,7 Milliarden Euro. Die Institute profitierten von einer höheren Nachfrage im Kredit- und Geldmarktgeschäft und konnten ihre Zinsmargen dadurch auf hohem Niveau stabilisieren. Nach dem Einbruch während der Corona-Pandemie zu Beginn der Dekade stieg die durchschnittliche Netto-Zinsmarge der Banken bis 2023 um rund 10 Basispunkte auf 1,3 Prozent und stabilisiert sich seitdem dort. Die Bruttozinsmarge stieg derweil auf 4,5 Prozent und damit auf den Höchstwert seit der globalen Finanzkrise. Von dieser Entwicklung profitierten insbesondere die Sparkassen: Ihre Nettozinsmarge stieg seit 2021 um rund 50 Basispunkte auf 2,0 Prozent.

2025 und darüber hinaus könnten zinstragende Geschäftsfelder den Banken weiteren Rückenwind verleihen. Nach mehreren Zinssenkungen hat die EZB die Leitzinsen zuletzt unverändert gelassen – im EZB-Rat gibt es dabei unterschiedliche Akzente hinsichtlich des weiteren Pfads. Zugleich zeigen Swap-Marktdata, dass die Märkte mittelfristig eher von stabilen bis leicht höheren Leitzinsen ausgehen – wenn auch mit spürbarer Unsicherheit in beide Richtungen. Die Märkte beginnen, dieses Szenario graduell einzupreisen, was den Banken zusätzliche Spielräume eröffnen würde. Eine Ausweitung der Zinsmargen um lediglich 10 bis 20 Basispunkte bei konstantem Geschäftsvolumen würde nach Bain-Berechnungen die Eigenkapitalrendite der Branche um 1 bis 3 Prozentpunkte steigern. Zweistellige Renditen kämen in Reichweite.

Die höhere Attraktivität zinstragender Geschäftsfelder hat indes ihren Preis: Die über viele Jahre beklagte Abhängigkeit von ihnen bleibt bestehen. Zwar gelang es der Branche 2024, den Abwärtstrend bei den Provisionsüberschüssen zu stoppen – sie stiegen um 9 Prozent auf 41,2 Milliarden Euro – ein Höchststand seit Beginn der Zeitreihe im Jahr 1970. Besonders das lebhafte Wertpapiergeschäft mit Privat- und Firmenkunden wirkte als Treiber (Abb. 4), Institute mit starkem Kapitalmarktgescäft profitierten zudem von der allgemein hohen Marktvolatilität. Trotz dieses Wachstums nahm die relative Bedeutung der Provisionsüberschüsse nicht signifikant zu. Ihr Anteil am Rohertrag lag 2024 bei 25 Prozent, nachdem er vor wenigen Jahren noch über 30 Prozent betragen hatte. Es bleibt damit eine Herausforderung für Deutschlands Banken, die Kundenbasis besser zu monetarisieren und so eine bessere Balance zwischen zinstragenden und provisionsbasierten Geschäftsfeldern zu schaffen.

Die höhere Attraktivität zinstragender Geschäftsfelder hat indes ihren Preis: Die über viele Jahre beklagte Abhängigkeit von ihnen bleibt bestehen.

Höherer Personalkosten belasten Verwaltungsaufwand

Auch bei einer zweiten zentralen Kennzahl, den Verwaltungsaufwendungen, sind zwar Fortschritte sichtbar, von einer Trendwende kann jedoch keine Rede sein. Ihr Anteil am Eigenkapital sank 2024 auf 15,7 Prozent nach 16,2 Prozent im Vorjahr. In absoluten Zahlen stiegen die Aufwendungen jedoch erneut – und zwar um 1,5 Milliarden Euro auf 96,8 Milliarden Euro, was vor allem an den höheren Personalkosten lag. Dieser Anstieg traf die Institutsgruppen allerdings unterschiedlich. Während die Großbanken ihre Verwaltungsaufwendungen 2024 um 5,6 Prozent senken konnten, verzeichneten die Sparkassen (+3,9 Prozent) und insbesondere die Regional- und sonstigen Kreditbanken (+9,1 Prozent) deutliche Zuwächse.

Die gestiegenen Verwaltungsaufwendungen konterkarierten die steigenden Erträge und führten 2024 branchenweit zu einer stagnierenden Cost-Income-Ratio von 59 Prozent. Damit verharrt dieser zentrale Indikator zwar auf dem niedrigsten Niveau seit mehr als 40 Jahren (Abb. 5) – zweifellos ein Erfolg. Doch bleibt er zugleich nur eine Zwischenetappe auf dem Weg dahin, die Eigenkapitalkosten aus dem operativen Geschäft heraus zu verdienen.

Weniger Filialen, aber mehr Personal

Ein zentraler Hebel für eine weiter sinkende Cost-Income-Ratio ist und bleibt die Optimierung des Filialnetzes. Der Abbau von Bankstellen setzte sich 2024 fort, wenn auch in leicht verlangsamtem Tempo. Vor allem die Großbanken erhöhen das Tempo: Sie schlossen im vergangenen Jahr rund 190 Filialen, und im laufenden Jahr dürften weitere folgen – nicht zuletzt durch die Straffung des Postbank-Netzes. Sparkassen und Genossenschaftsbanken

Deutschlands Banken 2025: Neues Spiel, neue Aufstellung

Abbildung 5: Cost-Income-Ratio erreicht mit 59 Prozent niedrigsten Stand seit 40 Jahren

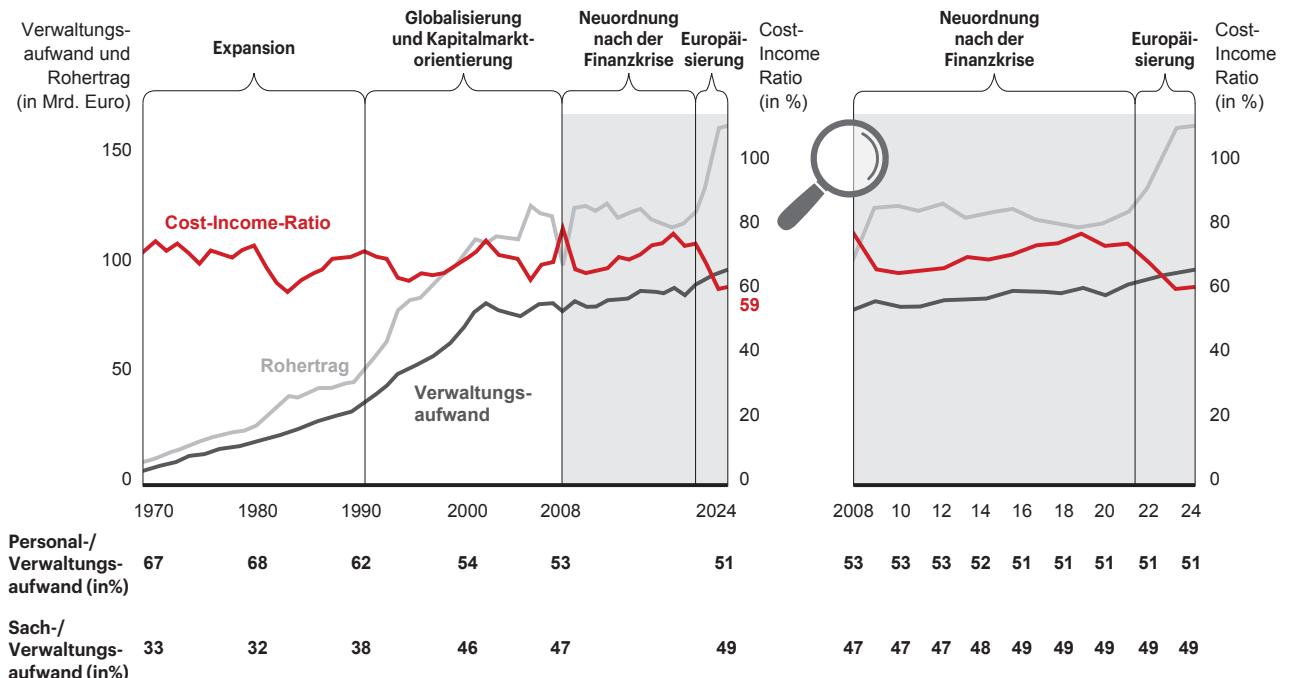
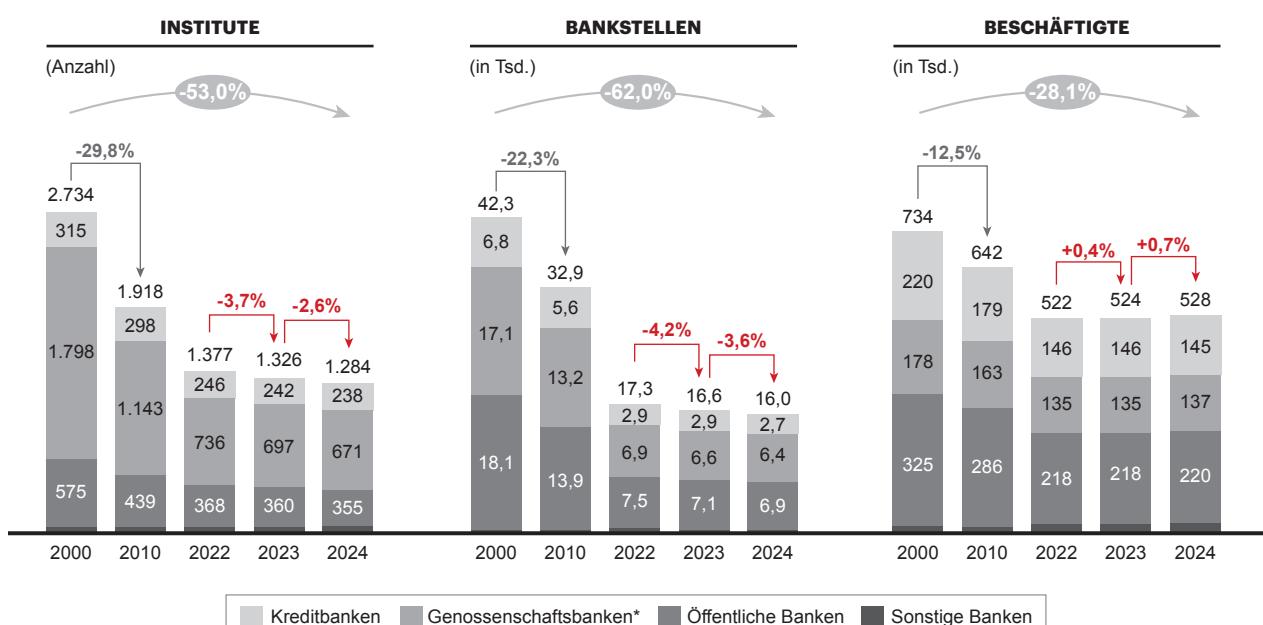


Abbildung 6: Konsolidierung der Institute und Filialen hält an, Personalabbau gestoppt



*Genossenschaftliche Zentralinstitute den Sonstigen Instituten zugeordnet; ohne Bausparkassen, Wertpapierhandelsbanken, Wertpapiersammelbanken, Wohnungsunternehmen mit Spareinrichtung und Bürgschaftsbanken; Anmerkungen: Kreditbanken inklusive Postbank Finanzcenter der DB Privat- und Firmenkundenbank AG, keine Berücksichtigung Partnerfilialen Deutsche Post, Abweichungen aufgrund von Rundungen möglich

Quellen: Deutsche Bundesbank; Bain & Company

ziehen sich derweil ebenfalls aus der Fläche zurück. Der Grund liegt auf der Hand: Der Ausbau digitaler Beratungs- und Serviceangebote sowie die sinkende Nachfrage nach lokaler Präsenz machen bei steigenden Kosten immer mehr Filialen unprofitabel.

Diese Entwicklungen begünstigen zugleich die anhaltende Konsolidierung allen voran im Sparkassen- und Gennossenschaftslager. 2024 gab es in Deutschland 1.284 Banken – ein Rückgang um mehr als 150 binnen nur drei Jahren. Zur Jahrtausendwende buhlten in Deutschland mit 2.734 Häusern sogar noch mehr als doppelt so viele Kreditinstitute um die Gunst der Kundschaft.

Seit dem Jahr 2000 ist auch die Zahl der Beschäftigten deutlich zurückgegangen – um mehr als 200.000 auf zuletzt 528.000. Doch seit 2022 stagniert dieser Rückgang. Viele Banken benötigen zusätzliches Personal, um den Anforderungen des digitalen Zeitalters und der verschärften Regulierung gerecht zu werden. Gleichzeitig wollen zahlreiche Institute angesichts der beginnenden Pensionierungswelle der Babyboomer nicht auf eine kontinuierliche Nachwuchsrekrutierung verzichten. Mit dem fortschreitenden Renteneintritt dieser Generation, der weiteren Digitalisierung und dem verstärkten Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) dürfte die Beschäftigtenzahl in den kommenden Jahren jedoch wieder sinken (Abb. 6).

Gutes außerordentliches Ergebnis überdeckt höhere Risikovorsorge

Unter dem Strich lässt sich festhalten: Auf operativer Ebene gab es bei den zentralen Kennzahlen – Zins- und Provisionsüberschuss sowie Verwaltungsaufwendungen – durchaus Fortschritte. Dennoch lag das Teilbetriebsergebnis 2024 mit 10,7 Prozent bezogen auf das Eigenkapital unter dem Vorjahreswert. Hauptursache dafür war ein negatives sonstiges betriebliches Ergebnis einer Großbank sowie darüber hinaus auch stark erhöhte Aufwendungen einer anderen Großbank durch Rechtsfallkosten.

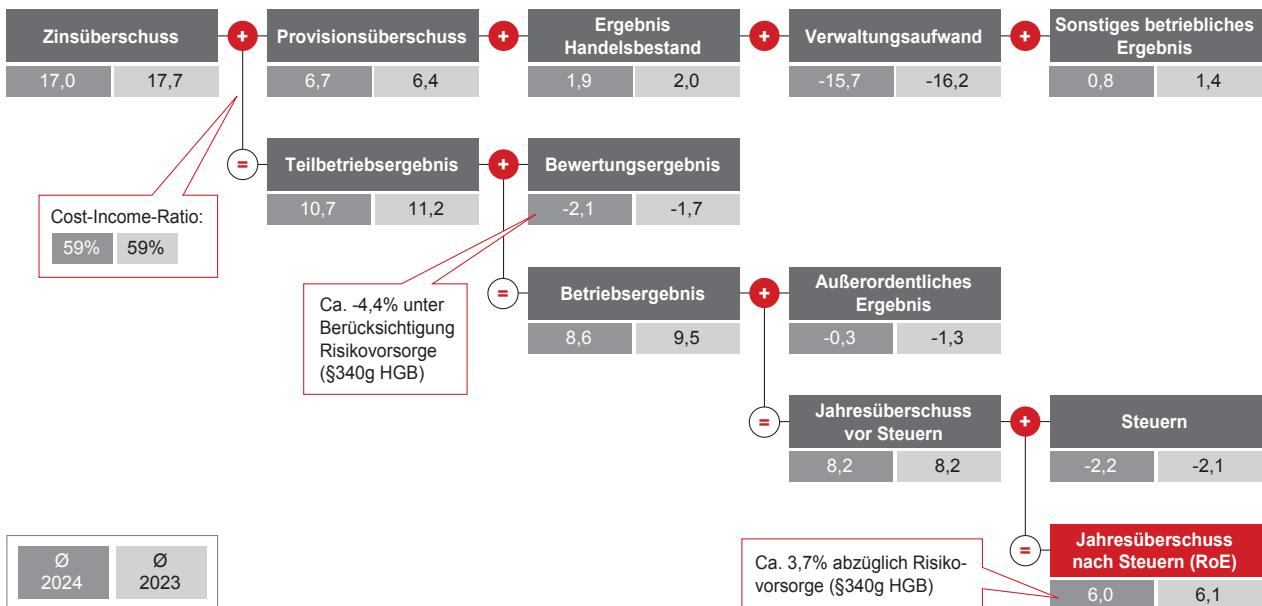
Auch beim Betriebsergebnis zeigt sich kein deutlich besseres Bild. Der anteilige Wert sank 2024 auf 8,6 Prozent nach 9,5 Prozent im Vorjahr, da sich – wie bereits in der Vorjahresstudie prognostiziert – das Bewertungsergebnis verschlechterte. Die Konjunkturflaute forderte ihren Tribut und führte zu höheren Rückstellungen im Kreditgeschäft sowie zu verstärkten Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Forderungen. Zusätzlich belasteten strukturelle Anpassungen infolge der Entwicklungen am Gewerbeimmobilienmarkt das Ergebnis. Immerhin blieb der Anstieg der Risikovorsorge moderat – striktere Vergabestandards im Zuge der Transformation und eine engmaschige Überprüfung der Kreditbücher zeigen Wirkung.

Unter dem Strich lässt sich festhalten: Auf operativer Ebene gab es bei den zentralen Kennzahlen – Zins- und Provisionsüberschuss sowie Verwaltungsaufwendungen – durchaus Fortschritte.

Dass die höhere Risikovorsorge nicht zu einem Rückgang der Rendite führte, verdanken Deutschlands Banken vor allem ihrem außerordentlichen Ergebnis – und damit einmaligen Effekten. Insbesondere die Großbanken, aber auch die Regional- und sonstigen Kreditbanken erzielten höhere Erträge aus Zuschreibungen auf Beteiligungen, Anteilen an verbundenen Unternehmen sowie als Anlagevermögen behandelten Wertpapieren. Zugleich fielen die damit verbundenen Abschreibungen geringer aus. Diese Sondereffekte bewirkten, dass die Eigenkapitalrendite vor Steuern 2024 mit 8,2 Prozent auf dem Niveau des Vorjahres blieb und auch die Eigenkapitalrendite nach Steuern mit 6,0 Prozent nahezu unverändert ausfiel (Abb. 7).

Abbildung 7: Hohe Kostendisziplin und verbessertes außerordentliches Ergebnis stärken Rendite

Alle Angaben in Prozent als Verhältnis der jeweiligen Kennzahl zum durchschnittlichen Eigenkapital



Anmerkung: Abweichungen aufgrund von Rundungen möglich; exklusive Bausparkassen; ohne Bereinigung von Sondereffekten; Eigenkapital einschließlich offener Rücklagen, Genusssrechtskapital, Fonds für allgemeine Bankrisiken
 Quellen: Deutsche Bundesbank; Bain & Company

Weiterer Anstieg der Eigenkapitalrendite 2026 ist möglich

Eine Auswertung der Halbjahresabschlüsse systemrelevanter Banken legt nahe, dass sich die skizzierten Entwicklungen auch im laufenden Geschäftsjahr fortsetzen. Das Umfeld bleibt auf der einen Seite volatil: Geopolitische Risiken beeinträchtigen die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, während im deutschen Heimatmarkt ein konjunktureller Aufschwung weiter auf sich warten lässt. Offen ist zudem, in welchem Ausmaß insbesondere die strukturelle Krise der Industrie das Bewertungsergebnis belasten wird.

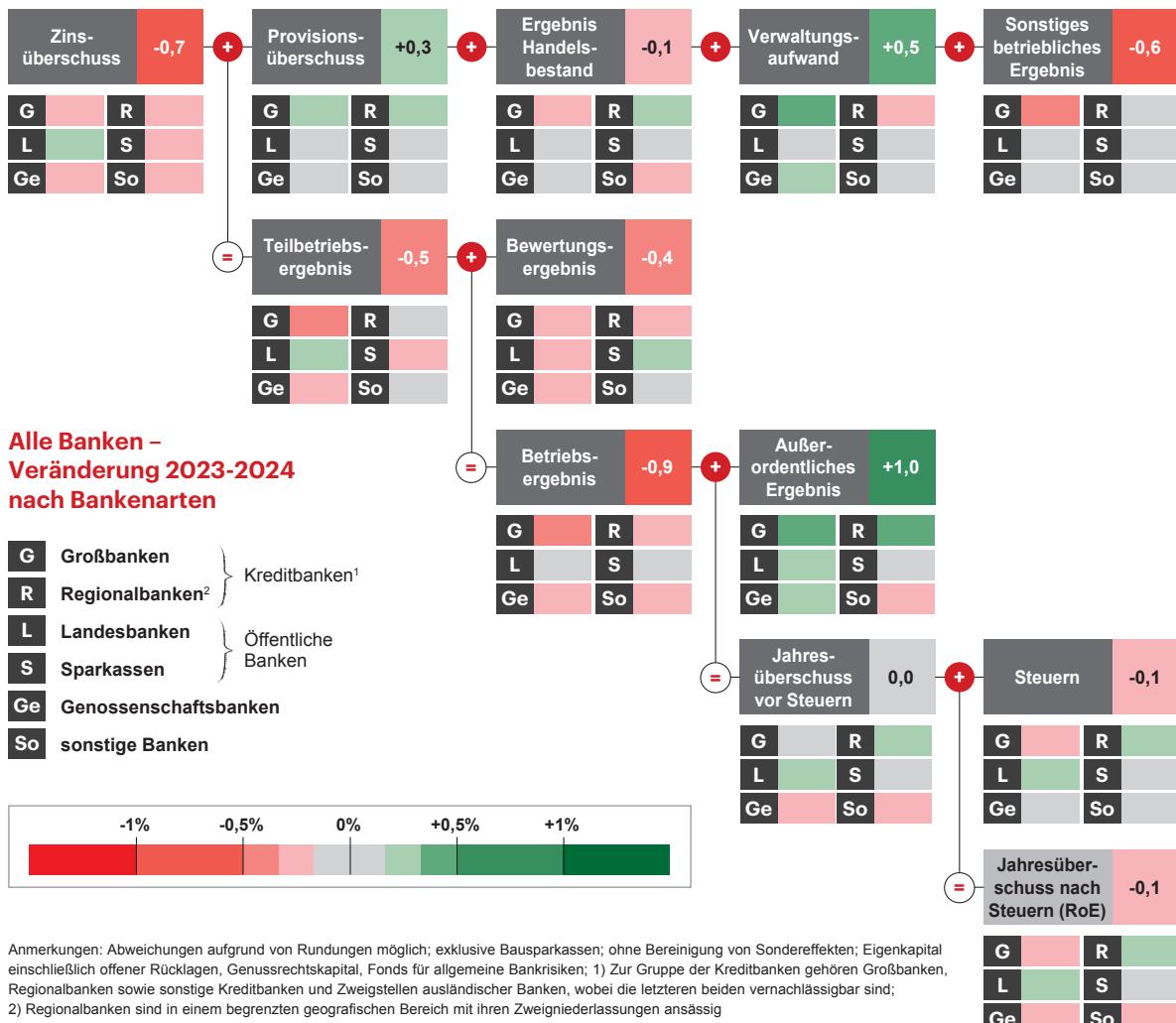
Auf der anderen Seite wirken sich laufende Effizienzprogramme und ein anhaltend lebhaftes Handelsgeschäft positiv aus. Zudem gelingt es der Branche, trotz sinkender Leitzinsen das hohe Niveau des Zinsüberschusses zumindest zu halten – jedoch um den Preis einer anhaltenden Abhängigkeit von zinstragenden Geschäftsfeldern. Um diese Abhängigkeit zu verringern, müssen sich die traditionellen Banken noch intensiver als bisher mit der Konkurrenz der Nicht-Banken und deren häufig stärker provisionsgetriebenen Geschäftsmodellen auseinander setzen – das zentrale Thema der Kapitel 2 und 3.

Großbanken beeinflussen gutes Branchenergebnis

Wie stark einmalige Effekte die Branchenrendite 2024 geprägt haben, zeigt eine Betrachtung der Ergebnisse entlang der sechs Bankenarten der Deutschen Bundesbank (Abb. 8). Die nahezu stabile Eigenkapitalrendite ist zu einem großen Teil auf das starke außerordentliche Ergebnis der Großbanken und – in geringerem Umfang – der Regionalbanken zurückzuführen.

Abbildung 8: Was die Rendite der großen Bankengruppen treibt

Alle Angaben in Prozent als Verhältnis der jeweiligen Kennzahl zum durchschnittlichen Eigenkapital



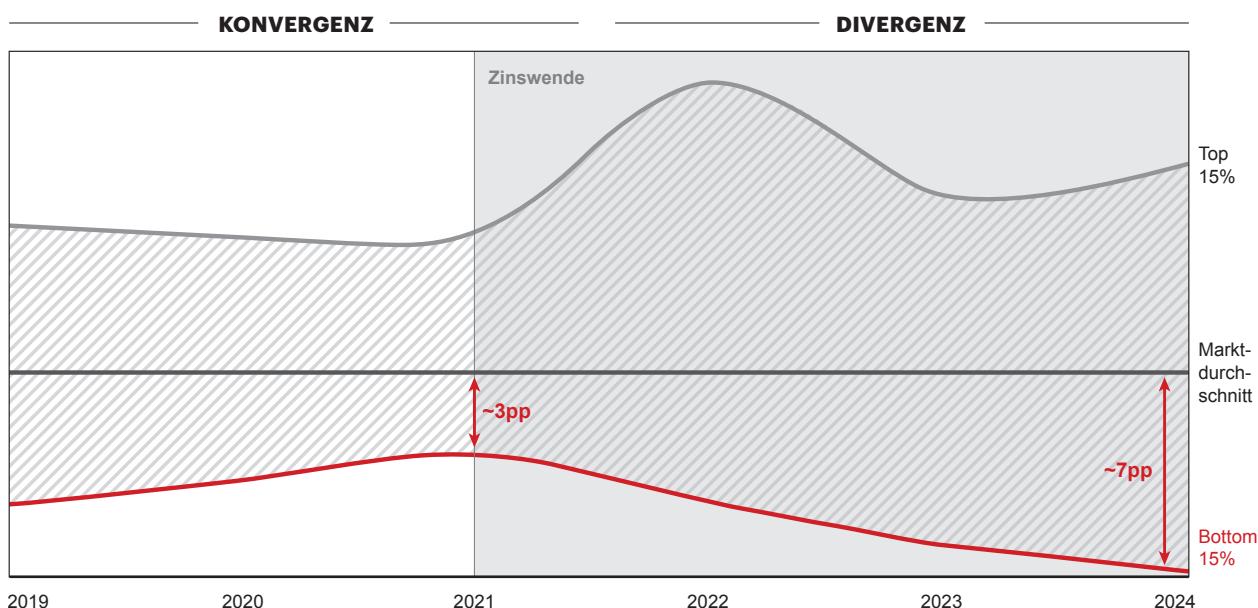
Anmerkungen: Abweichungen aufgrund von Rundungen möglich; exklusive Bausparkassen; ohne Bereinigung von Sondereffekten; Eigenkapital einschließlich offener Rücklagen, Genusssrechtkapital, Fonds für allgemeine Bankrisiken; 1) Zur Gruppe der Kreditbanken gehören Großbanken, Regionalbanken sowie sonstige Kreditbanken und Zweigstellen ausländischer Banken, wobei die letzteren beiden vernachlässigbar sind; 2) Regionalbanken sind in einem begrenzten geografischen Bereich mit ihren Zweigniederlassungen ansässig

Quellen: Deutsche Bundesbank; Bain & Company

Ergänzend verbesserten sich zahlreiche Kennzahlen bei den bereits im Vorjahr robusten Sparkassen – und nun auch bei den Landesbanken. Andere Bankenarten mussten hingegen bei mehreren Kennzahlen leichte Rückgänge verkraften. Das ist ein weiteres Warnsignal: Die Branche darf sich nicht auf den Erfolgen der umfassenden Transformation der vergangenen Jahre ausruhen, sondern muss die Weichen für eine neue Phase profitablen Wachstums stellen.

Abbildung 9: Renditeschwache Banken verlieren den Anschluss

Jahresüberschuss/ Eigenkapital aller Banken im Mittelfristvergleich 2019-2024



Quellen: Dun & Bradstreet; Bain & Company

Divergenz am Markt verschärft sich

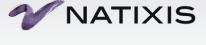
Auf Ebene der einzelnen Institute unterscheiden sich die Voraussetzungen für Investitionen in künftiges Wachstum erheblich – der Graben zwischen renditestarken und renditeschwachen Banken vertieft sich erneut (Abb. 9). Die führenden Häuser haben die Transformation der vergangenen Jahre genutzt, um ihre operative Effizienz nachhaltig zu steigern, neue Technologien schneller einzusetzen und die Resilienz ihrer Geschäftsmodelle zu erhöhen. Andere Institute hingegen verdanken ihre jüngst verbesserten Renditen vor allem den sogenannten Windfall Profits der Zinswende. Mit der Normalisierung des Zinsumfelds, steigenden Refinanzierungskosten, einer strukturell zu hohen Kostenbasis und einer dadurch eingeschränkten Investitionsfähigkeit geraten sie zunehmend ins Hintertreffen und verlieren erneut den Anschluss an den Markt.

Im Durchschnitt liegt die Rendite der 15 Prozent schwächsten Institute mittlerweile 7 Prozentpunkte unter dem Branchendurchschnitt – ihre Eigenkapitalrendite ist damit negativ. Ein völlig anderes Bild zeigen die 200 Top-Institute: Sie erzielen eine doppelt so hohe Profitabilität wie der Durchschnitt und setzen sich Jahr für Jahr weiter vom Wettbewerb ab.

Im breiten Mittelfeld beginnt sich die Spreu vom Weizen zu trennen. Einige Häuser übernehmen erfolgreich die Erfolgsrezepte der Top-Institute: Sie investieren gezielt, stabilisieren ihre Kostenquote, realisieren Skaleneffekte und steuern Passiv- und Aktivseite diszipliniert. Andere hingegen kämpfen weiterhin mit den strukturellen Schwächen der 2010er Jahre und kommen im Wettbewerb kaum voran.

Abbildung 10: Die Top-Performer unter Deutschlands Banken mit einer Eigenkapitalrendite von mehr als 15 Prozent

Banken mit Eigenkapitalrendite nach Steuern über 15%

Privatbanken	Direktbanken	Sparkassen	Spezialfinanzierer
 BERENBERG	 OLB  HOERNER BANK  Fürst Fugger Privatbank	 DKB <i>Deutsche Kreditbank AG</i>	 Sparkasse an der Lippe  Sparkasse Mainfranken Würzburg  Stadtsparkasse Cuxhaven
 Weberbank	 ING  norisbank	 Genossenschaftsbanken  Volksbank Niederrhein  Volksbank Halle (Saale) eG  Raiffeisenbank Gymnich eG	 Hanseatic Bank  LLOYDS
Automobilbanken			 BMW Financial Services
Realkreditinstitute			 NATIXIS

Quellen: Dun & Bradstreet; Jahresabschlüsse; Bain & Company

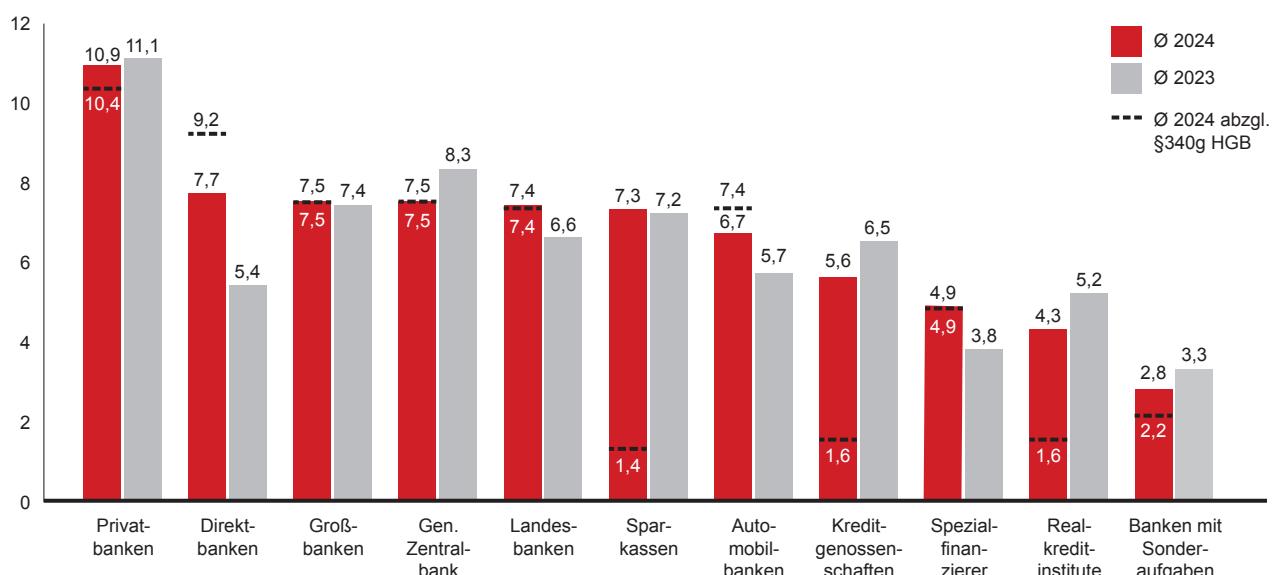
Über 20 Banken erzielen eine Eigenkapitalrendite von mehr als 15 Prozent

Aber wer sind eigentlich die Top-Performer im deutschen Markt? Erstmals enthält die Bain-Studie zu Deutschlands Banken auf Basis einer einheitlichen Datenbank auch eine Übersicht über die Häuser, die schon heute eine Eigenkapitalrendite von 15 Prozent oder mehr erwirtschaften (Abb. 10). Interessanterweise finden sich solche Häuser gleich in sieben Institutsgruppen: Im Vergleich zur Gesamtzahl der Institute sticht der hohe Anteil der Privat- und Direktbanken hervor. Insbesondere bei den Privatbanken sind dank klar positionierter Geschäftsmodelle, starker Kundenbindung im Wealth- und Private-Banking sowie attraktiver Margen zweistellige Renditen bereits die „neue Normalität“. Doch auch eine Automobilbank, ein Realkreditinstitut sowie zwei Spezialfinanzierer finden sich in der Spitzengruppe – ebenso wie vier Sparkassen und drei Kreditgenossenschaften. All diese Institute demonstrieren, dass sich im deutschen Bankenmarkt attraktive Renditen erwirtschaften lassen, solange Geschäftsmodell, Steuerung sowie Risikoprofil konsequent auf profitable Nischen und klare Wettbewerbsvorteile ausgerichtet sind.

Insbesondere bei den Privatbanken sind dank klar positionierter Geschäftsmodelle, starker Kundenbindung im Wealth- und Private-Banking sowie attraktiver Margen zweistellige Renditen bereits die „neue Normalität“.

Abbildung 11: Mehr als die Hälfte der Institutsgruppen erzielt überdurchschnittliche Renditen

Eigenkapitalrendite nach Steuern (in Prozent)



Anmerkung: Stichprobe basierend auf Einzelabschlüssen für Automobil-, Privat-, Direktbanken und Spezialfinanzierer; bei Großbanken, Landesbanken und genossenschaftlichen Zentralbank Bilanzierung nach IFRS; Realkreditinstitute, Kreditgenossenschaften und Sparkassen basierend auf konsolidierten Institutsgruppendaten der Bundesbank
 Quelle: Dun & Bradstreet; Jahresabschlüsse; S&P Global; Deutsche Bundesbank; Bain & Company

Privat-, Direkt und Großbanken führen Renditeranking an

Wie schon die Analyse der Top-Performer nahelegt, ist derzeit keine andere Institutsgruppe ähnlich renditestark wie die Privatbanken. Dahinter folgen die wiedererstarkten Direktbanken auf Platz zwei und die Großbanken auf Platz drei. Immerhin sieben der elf relevanten Gruppen erzielten 2024 eine Eigenkapitalrendite oberhalb des Branchendurchschnitts von 6,0 Prozent. Darunter befinden sich auch die bundesweit vertretenen Sparkassen, die eine Rendite von 7,3 Prozent erzielten (Abb. 11).

Allerdings bleiben bei Sparkassen und Kreditgenossenschaften die ergebnismindernden Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken nach §340g HGB unberücksichtigt. Unter Einbeziehung dieser besonderen Form der Risikovorsorge sinkt die Eigenkapitalrendite 2024 auf lediglich 1,4 Prozent bei den Sparkassen und 1,6 Prozent bei den Kreditgenossenschaften. Weitere Hintergründe zu diesen Zuführungen und ihren Auswirkungen finden sich auf Seite 25.

Kreditbanken und Spezialinstitute

Seit Jahren führen Kreditbanken das Renditeranking an. Den Großbanken gelang mit einer tiefgreifenden Transformation die Rückkehr in die Spitzengruppe. Allein die Realkreditinstitute sowie die nur begrenzt vergleichbaren Spezialfinanzierer hinken hinterher.

GROSSBANKEN:

Zurück zu alter Stärke

Kaum eine andere Institutsgruppe steht so sehr für die Renaissance der deutschen Kreditwirtschaft wie die drei Großbanken. Mit einer Eigenkapitalrendite von 7,5 Prozent nach 7,4 Prozent im Vorjahr konnten sie ihr Ergebnis 2024 auf hohem Niveau stabil halten. Treiber waren – gemessen am Eigenkapital – höhere Provisionsüberschüsse, sinkende Verwaltungsaufwendungen sowie ein verbessertes Handelsergebnis und ein sehr gutes außerordentliches Ergebnis.

Diese positiven Effekte reichten aus, um höhere Rechtsfallkosten bei einer Bank, steigende Steuerzahlungen und ein leicht schlechteres Bewertungsergebnis auszugleichen. Das schwächere Bewertungsergebnis wiederum resultierte aus höheren stillen Lasten infolge des Zinsanstiegs seit 2022, negativen Fair-Value-Effekten sowie Abwertungen im Immobilienbereich.

Den drei Großbanken ist es damit gelungen, trotz der Normalisierung des Zinsumfelds, eines volatilen Marktfelds und einer äußerst schwachen Konjunktur in ihrem Heimatmarkt ihr Ergebnis auf hohem Niveau zu stabilisieren. Die tiefgreifende Transformation der vergangenen Jahre trägt Früchte.

DIREKTBANKEN:

Gutes Zinsergebnis treibt Profitabilität

Die Direktbanken haben 2024 zu ihrer früheren Renditestärke zurückgefunden. Ihre Eigenkapitalrendite stieg auf 7,7 Prozent – nach 5,4 Prozent im Vorjahr und lediglich 2,3 Prozent im Jahr 2022. Dieser Wiederaufstieg hängt eng mit dem veränderten Zinsumfeld zusammen: Gemessen am Eigenkapital erreichte ihr Zinsüberschuss 2024 einen Wert von 25,2 Prozent, deutlich über dem Branchendurchschnitt von 17,0 Prozent.

Gleichzeitig konnten die Direktbanken – wenn auch von niedrigem Ausgangsniveau – ihre Provisionsüberschüsse erhöhen, gestützt durch den Ausbau des Brokerage-Geschäfts und teilweise auch durch die Weiterentwicklung ihrer Modelle hin zur Vollbank.

Diese Weiterentwicklung hat jedoch ihren Preis und spiegelt sich in höheren Verwaltungsaufwendungen wider. Ursache sind zum einen der intensive Einsatz moderner Technologien und zum anderen hohe Marketingausgaben für das Einlagen- und Brokerage-Geschäft sowie – bei jüngeren Direktbanken – für den Einstieg in den Zahlungsverkehr.

PRIVATBANKEN:**Zweistellige Renditen sind die neue Normalität**

Zum dritten Mal in Folge lassen die Privatbanken den Wettbewerb hinter sich und erzielen die mit Abstand höchste Eigenkapitalrendite aller Institutsgruppen. Mit 10,9 Prozent nach 11,1 Prozent im Vorjahr blieb sie ebenso nahezu stabil wie die zugrunde liegenden Ertrags- und Kostenfaktoren.

Im Gegensatz zu vielen anderen Banken in Deutschland ist bei den Privatbanken der Provisionsüberschuss – getragen vom Wealth-Management – die zentrale Ertragsquelle. Bezogen auf das Eigenkapital erreicht er mehr als 30 Prozent. Dies geht allerdings mit überdurchschnittlich hohen Verwaltungsaufwendungen einher: Die Cost-Income-Ratio lag 2024 bei 67 Prozent und damit acht Prozentpunkte über dem Branchendurchschnitt.

Der hohe Beratungsaufwand zahlt sich jedoch aus. Gerade in einem volatilen Umfeld verlassen sich vermögende Privatkunden verstärkt auf die Expertise ihrer Bank.

AUTOMOBILBANKEN:**Verlässliche Gewinnquelle für Automobilkonzerne**

Die Automobilbanken sind – im wörtlichen wie im übertragenen Sinne – eine verlässliche Bank für ihre Mutterkonzerne, denn sie liefern Jahr für Jahr solide Renditen. Mit zuletzt 6,7 Prozent erreichen sie zwar nicht mehr ganz das Rekordniveau der 2010er Jahre, tragen aber weiterhin spürbar zur Profitabilität der Hersteller bei.

Wie schon in den Vorjahren belastet der nach wie vor schleppende Neuwagenabsatz in Deutschland ihre Geschäftsentwicklung und begrenzt das Potenzial für Zins- und Provisionserträge. Anders als 2023 lagen 2024 die Zinsüberschüsse gemessen am Eigenkapital wieder über den Provisionsüberschüssen. Diese erreichen mit 14,4 Prozent jedoch weiterhin mehr als das Doppelte des Branchendurchschnitts. Ebenso doppelt so hoch fällt allerdings auch der anteilige Verwaltungsaufwand aus – vor allem aufgrund der großen Bedeutung des Leasinggeschäfts.

REALKREDITINSTITUTE:**Negatives außerordentliches Ergebnis verhagelt Rendite**

Wer die Schlagzeilen zum deutschen Immobilienmarkt verfolgt, könnte annehmen, dass sich das Geschäft der Realkreditinstitute kaum noch lohnt. Tatsächlich konnte diese Institutsgruppe 2024 immerhin eine Eigenkapitalrendite von 4,3 Prozent erzielen.

Ausschlaggebend war operativ vor allem ein – gemessen am Eigenkapital – steigender Zinsüberschuss, der Anteil niedrig verzinster Altbestände hingegen geht Jahr für Jahr zurück. Bemerkenswert ist zudem die deutliche Verbesserung des Bewertungsergebnisses gegenüber dem Vorjahr: Der Rückgang der langfristigen Zinsen führte zu Aufholeffekten auf der Asset-Seite, insbesondere im Wertpapierbuch. Dank vorsichtiger Vergabepolitik gelingt es der Branche zudem bisher, größere Kreditausfälle weitgehend zu vermeiden.

Allerdings schlug sich die anhaltende Immobilienkrise im außerordentlichen Ergebnis einzelner Institute nieder. Dieses verschlechterte sich – ebenfalls gemessen am Eigenkapital – um fast fünf Prozentpunkte auf –4,7 Prozent. Gründe waren Sonderabschreibungen, negative Bewertungs- und Rückstellungseffekte, Einmalverluste aus Portfolioreinigungen sowie der Wegfall positiver Sondereffekte aus dem Vorjahr.

SPEZIALFINANZIERER:**Verschuldung von Konsumenten erfordert höhere Vorsorge**

Diese Institutsgruppe vereint verschiedene Anbieter von Konsumentenkrediten, Factoring sowie Absatz- und Mittelstandsfinanzierung, deren Geschäftsmodelle stark vom zinstragenden Geschäft abhängen. 2024 erwies sich dieser Fokus als Vorteil: Der Zinsüberschuss gemessen am Eigenkapital stieg auf knapp 25 Prozent. Gleichzeitig ist die Vermarktung höherverzinslicher Kredite mit erheblichem Verwaltungsaufwand verbunden, sodass sich die Gruppe bereits operativ kaum vom Branchendurchschnitt abheben kann.

Die im Branchenvergleich eher schwache Eigenkapitalrendite von 4,9 Prozent ist vor allem auf ein negatives Bewertungsergebnis zurückzuführen. Insbesondere Anbieter von Konsumentenkrediten erhöhten ihre Risikovorsorge deutlich, um sich gegen mögliche Zahlungsausfälle infolge der schwachen Konjunktur und drohender Arbeitsplatzverluste abzusichern.

Genossenschaftliche Banken

Die genossenschaftliche Zentralbank zählt traditionell zu den renditestarken Instituten Deutschlands. Ihre rund 670 Vertreter in der Fläche mussten nach einem deutlichen Renditeplus im Vorjahr bewertungsbedingt einen leichten Rückgang hinnehmen.

KREDITGENOSSENSCHAFTEN:**Mit schlagkräftigen Einheiten zu höheren Renditen**

Zum zweiten Mal in Folge erzielten die genossenschaftlichen Banken in Deutschland auf operativer Ebene eine zweistellige Rendite. Ihr anteiliges Teilbetriebsergebnis lag mit 10,1 Prozent nur leicht unter dem Vorjahreswert von 10,6 Prozent. Die Eigenkapitalrendite hingegen sank deutlich – um fast einen Prozentpunkt auf 5,6 Prozent nach 6,5 Prozent im Vorjahr.

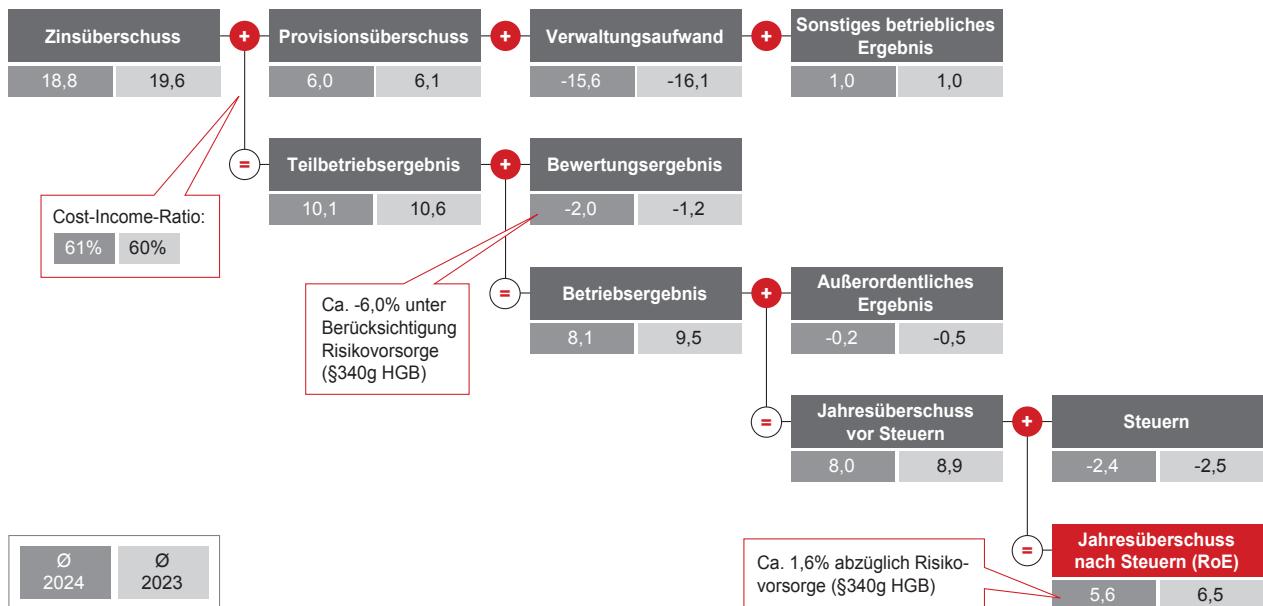
Der Treiberbaum offenbart, wie es zu diesem Rückgang kam. Auf operativer Ebene wirkten zwei Faktoren belastend: Erstens gingen die anteiligen Werte für Zins- und Provisionsüberschuss zurück, wobei zu berücksichtigen ist, dass die Kreditgenossenschaften – wie schon in den Jahren zuvor – ihre Eigenkapitalbasis weiter gestärkt haben. Zweitens erschwerte ein höherer Personalbestand die Effizienzsteigerung; die Cost-Income-Ratio verschlechterte sich leicht auf 61 Prozent.

Zum zweiten Mal in Folge erzielten die genossenschaftlichen Banken in Deutschland auf operativer Ebene eine zweistellige Rendite.

Noch stärker belastete jedoch das Bewertungsergebnis. Hauptgrund ist die Zinswende der Vorjahre: Die Nachfrage nach den in der Niedrigzinsphase erworbenen Staatsanleihen der genossenschaftlichen Institute sinkt spürbar. Zusätzlich betreiben sie Risikovorsorge durch Zuführungen nach §340g HGB. Werden diese einbezogen, fällt die Eigenkapitalrendite 2024 mit lediglich 1,6 Prozent deutlich niedriger aus (Abb. 12).

Abbildung 12: Kreditgenossenschaften: Rendite sinkt 2024 leicht

Alle Angaben in Prozent als Verhältnis der jeweiligen Kennzahl zum durchschnittlichen Eigenkapital



Anmerkung: Abweichungen aufgrund von Rundungen möglich
 Quelle: Deutsche Bundesbank; Bain & Company

Innerhalb der rund 670 Institute zeigt sich seit Jahren eine große Spannbreite zwischen renditestarken und renditeschwachen Häusern. Vor allem kleinere Institute kämpfen mit einer dauerhaft unzureichenden Profitabilität. Der genossenschaftliche Sektor ist daher gut beraten, die laufende Konsolidierung weiter zu beschleunigen und schlagkräftige Einheiten zu formen, die langfristig wettbewerbsfähig bleiben.

GENOSSENSCHAFTLICHE ZENTRALBANK: Cost-Income-Ratio nähert sich 50-Prozent-Grenze

Mit 7,5 Prozent nach 8,3 Prozent im Vorjahr erzielte die DZ Bank erneut eine überdurchschnittliche Eigenkapitalrendite nach Steuern. Für einen Platz unter den drei renditestärksten Institutsgruppen reichte es diesmal jedoch nicht mehr. Ausschlaggebend waren ein Rückgang des anteiligen Zinsüberschusses von 16,0 auf 14,7 Prozent sowie – noch deutlicher – ein negatives Handelsergebnis. Die genossenschaftliche Zentralbank verbuchte Bewertungsverluste auf eigene Emissionen, hinzu kamen rechnungslegungsbedingte Effekte im Handelsbuch.

Ein weiter verbesserter Verwaltungsaufwand konnte diese Belastungen nicht vollständig ausgleichen. Dennoch gelingt es der DZ Bank besser als den meisten anderen Instituten, steigende IT- und Regulierungskosten durch Effizienzgewinne und konsequente Kostendisziplin zu kompensieren. Die Cost-Income-Ratio liegt inzwischen bei 52 Prozent – nach 68 Prozent noch vor zwei Jahren.

Öffentliche Institute

Die Sparkassen steigerten im vergangenen Jahr ihre Rendite ein weiteres Mal. Die Landesbanken überflügelten sie mit einem deutlich höheren Renditeplus.

SPARKASSEN:

Treue Kundschaft ist ein entscheidender Erfolgsfaktor

Lange verlief die Entwicklung der wichtigsten Kennzahlen der beiden größten Institutsgruppen – Kreditgenossenschaften und Sparkassen – nahezu parallel. Seit der Zinswende der EZB jedoch haben sich die Sparkassen einen leichten Vorsprung erarbeitet. Nach dem deutlichen Profitabilitätschub im Vorjahr konnten sie ihre Eigenkapitalrendite 2024 nochmals leicht auf 7,3 Prozent steigern.

Die gut 350 Sparkassen erhöhten ihren Zinsüberschuss trotz eines normalisierten Zinsumfelds weiter – gemessen am Eigenkapital sank dieser Wert nur marginal auf 20,5 Prozent. Dabei zahlte sich ihre starke regionale Verwurzelung aus: Dank hoher Kundenbindung sind Sparkassen weniger gezwungen als andere Institute, Zinserhöhungen vollständig im Einlagengeschäft weiterzugeben. Ein noch besseres operatives Ergebnis verhinderten stagnierende – gemessen am Eigenkapital – und absolut steigende Verwaltungskosten, da die Sparkassen wie schon 2023 erneut Personal aufbauten.

Gerade für Institute jenseits der Ballungsräume erweist sich der Wettbewerb um rare Talente zunehmend als Herausforderung und erfordert entsprechende Aufwendungen.

Dank hoher Kundenbindung sind Sparkassen weniger gezwungen als andere Institute, Zinserhöhungen vollständig im Einlagengeschäft weiterzugeben.

Das leichte Renditeplus nach Steuern verdanken sie letztlich einem verbesserten Bewertungsergebnis. Allerdings zeigt diese Kennzahl nur die halbe Wahrheit. Denn – ähnlich wie die Kreditgenossenschaften – nutzen auch die Sparkassen umfangreiche Zuführungen in den Fonds für allgemeine Bankrisiken zur Risikovorsorge. Unter Berücksichtigung dieser Zuführungen ergibt sich für 2024 lediglich eine Eigenkapitalrendite von 1,4 Prozent. Dabei gibt es ähnlich wie bei den Kreditgenossenschaften auch im Sparkassenlager große Unterschiede zwischen renditestarken und -schwachen Häusern. Letzteren fällt es zum Teil nach wie vor nicht leicht, eine positive Rendite auch ohne Berücksichtigung der Zuführungen nach §340g HGB auszuweisen. Von daher ist es aller Voraussicht nach nur eine Frage der Zeit, bis es auch unter den Sparkassen zu weiteren Zusammenschlüssen kommt. Auch für diese Institutsgruppe ist dies ein deutliches Signal, die Konsolidierung weiter voranzutreiben (Abb. 13).

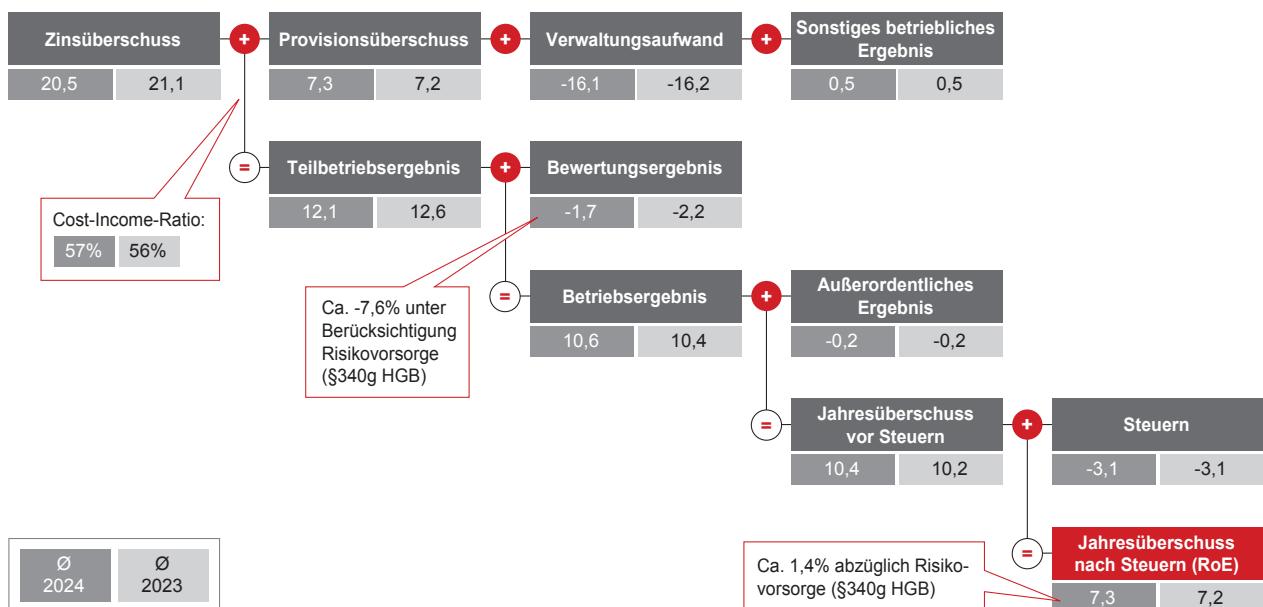
LANDESBANKEN:

Der Wiederaufstieg einer lange verschmähten Institutsgruppe

Noch vor gut zehn Jahren gehörte der Abgesang auf die Landesbanken zum Standardrepertoire der Finanzberichterstattung. Inzwischen sind die kritischen Stimmen deutlich leiser geworden – aus gutem Grund: Die Landesbanken überzeugen seit einigen Jahren mit attraktiven Renditen und robusten Geschäftsmodellen. 2024 steigerten sie ihre Eigenkapitalrendite um knapp einen Prozentpunkt auf 7,4 Prozent und etablierten sich damit in der Spitzengruppe der renditestärksten Institute.

Abbildung 13: Sparkassen: Rendite bleibt auf hohem Niveau

Alle Angaben in Prozent als Verhältnis der jeweiligen Kennzahl zum durchschnittlichen Eigenkapital



Anmerkung: Abweichungen aufgrund von Rundungen möglich
 Quelle: Deutsche Bundesbank; Bain & Company

Mehrere Faktoren trugen zu diesem Erfolg bei. Die Landesbanken haben ihren Verwaltungsaufwand nachhaltig gesenkt und ihre Geschäftsmodelle konsequent auf zukunftsträchtige Bereiche – etwa das Handelsgeschäft und das Firmenkundengeschäft – ausgerichtet. Institute wie die NORD/LB zeichnen sich mittlerweile durch eine hohe Kostendisziplin aus und konnten auch so ihre Marktstellung nachhaltig festigen. Die neu gewonnene Stärke bei den Landesbanken erleichtert es ihnen, wie schon im Vorjahr Wertberichtigungen im Handelsgeschäft zu verkraften. Unter dem Strich erzielen sie dennoch überzeugende Renditen.

BANKEN MIT SONDERAUFGABEN:

Niedrige Renditen, aber hohe Bedeutung für die Politik

Die 13 Banken mit Sonderaufgaben sind nur bedingt mit anderen Institutsgruppen vergleichbar, da sie primär der Förderung bestimmter Personengruppen, Zwecke oder Regionen dienen. Zudem zählt mit der KfW eine der größten Banken Deutschlands zu dieser Gruppe.

Operativ zeigte sich 2024 ein weitgehend stabiles Bild: Zins- und Provisionsüberschüsse sowie der Verwaltungsaufwand veränderten sich kaum. Dennoch sank die Eigenkapitalrendite von 3,3 auf 2,8 Prozent. Ausschlaggebend waren ein schwächeres Bewertungsergebnis und ein negatives außerordentliches Ergebnis.

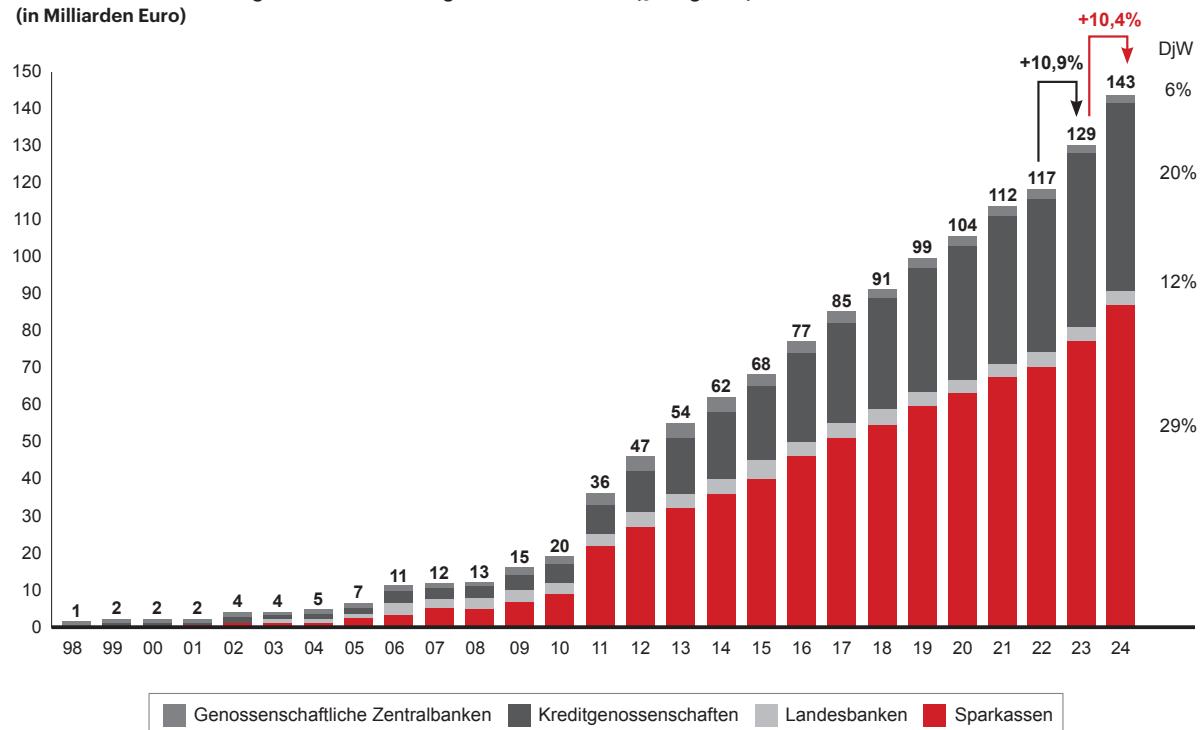
Gerade Sparkassen und Kreditgenossenschaften bauen Risikovorsorge mit hohem Tempo aus

Öffentliche und genossenschaftliche Banken in Deutschland nutzen traditionell Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken nach §340g HGB, um Risikovorsorge zu betreiben und ihre Eigenkapitalbasis zu stärken. 2024 verzeichneten sie mit einem Plus von 14 Milliarden Euro den zweithöchsten Zugang seit der Jahrtausendwende. Sowohl Sparkassen als auch Kreditgenossenschaften erhöhten ihre Vorsorge angesichts der anhaltenden Rezession und bereiteten sich zugleich auf regulierungsbedingt steigende Kapitalanforderungen in den kommenden Jahren vor. Insgesamt summieren sich die Zuführungen seit 2000 nun auf 143 Milliarden Euro – davon entfallen allein 86 Milliarden Euro auf die Sparkassen (Abb. 14).

Werden diese aufwandswirksamen Zuführungen in die Renditeberechnung einbezogen, relativieren sich die hohen Eigenkapitalrenditen – insbesondere bei den Sparkassen. In diesem institutsgruppenübergreifenden Vergleich bleibt der §340g-HGB-Effekt zwar außen vor, doch fällt auf, dass sich der Abstand zwischen ausgewiesener und bereinigter Rendite mittlerweile deutlich vergrößert und spürbar über dem langjährigen Durchschnitt liegt.

Abbildung 14: Fonds für allgemeine Bankrisiken eilt mit zweistelligen Zuwachsraten von Rekord zu Rekord

Kumulierte Nettozuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken (§340g HGB) (in Milliarden Euro)



Anmerkung: Kreditgenossenschaften inklusive aller dem BVR angeschlossenen Institute
Quellen: Deutsche Bundesbank; Bain & Company



NEUE WETTBEWERBER

Nicht-Banken erhöhen den Druck

Auch nach der jüngsten Kursrallye bleibt die Bewertung deutscher und europäischer Banken weit unter dem Niveau von US-Instituten. Zu groß scheint der Wettbewerbsdruck, zumal darüber hinaus zunehmend Anbieter aus dem Ausland und dem Technologiesektor auf den Markt drängen. Doch dank neu gewonnener Renditestärke kann die Kreditwirtschaft mit einer fokussierten Strategie durchaus gegenhalten.

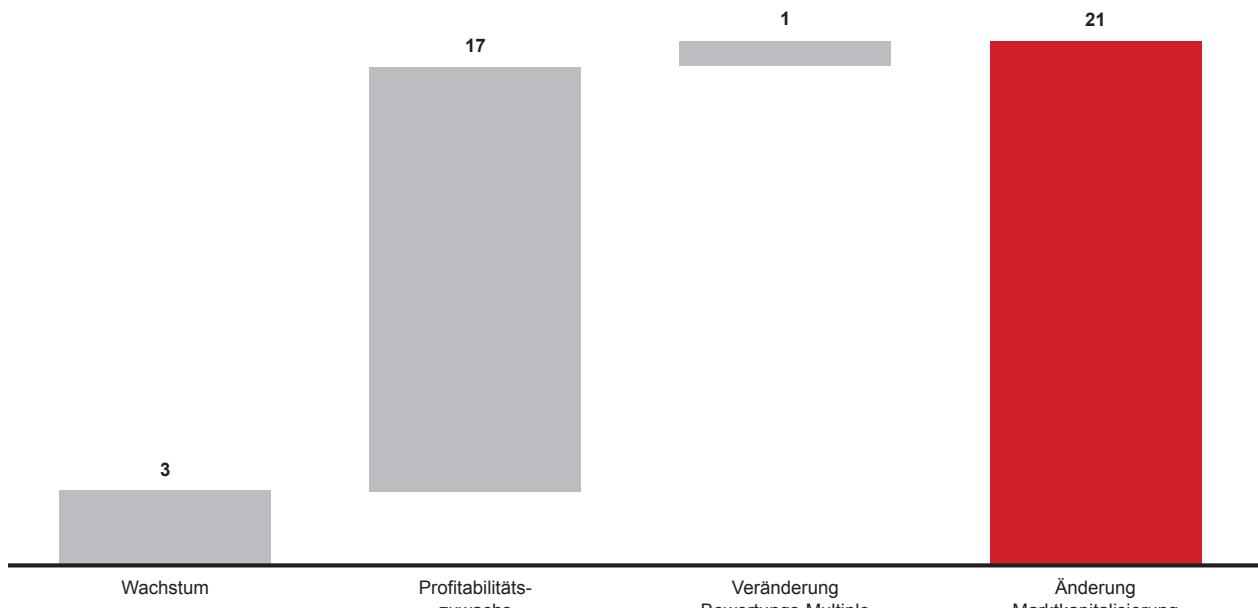
Die zweite Rekordrendite seit der globalen Finanzkrise in Folge, eine Cost-Income-Ratio auf einem Vierzigjahresjahrestief und eine solide Eigenkapitalausstattung: Wie Kapitel 1 zeigt, sind Deutschlands Banken auf einem guten Weg und haben die tiefe Krise der 2010er Jahre offenbar hinter sich gelassen. Auch die Eigentümer würdigen diese Fortschritte: Die Kurse der wenigen börsennotierten Institute sind – ebenso wie die ihrer europäischen Wettbewerber – zuletzt deutlich gestiegen. In den vergangenen fünf Jahren legte die Marktkapitalisierung europäischer Banken im Schnitt um 21 Prozent pro Jahr zu, einzelne Häuser verzeichneten im Zuge von M&A-Spekulationen sogar weitaus höhere Zuwächse. US-Banken kamen im gleichen Zeitraum zwar „nur“ auf 19 Prozent, starteten jedoch von einem deutlich höheren Bewertungsniveau. So übersteigt die Marktkapitalisierung der führenden US-Bank weiterhin die des deutschen Branchenprimus um etwa das Zehnfache.

Börsen sehen nur wenig Wachstumsfantasie für europäische Banken

Der Kapitalmarkt bewertet europäische Banken damit auch nach der jüngsten Kursrallye weiterhin deutlich niedriger als ihre Wettbewerber aus Übersee. Eine Analyse der Einflussfaktoren der Marktkapitalisierung offenbart die Gründe: Bei europäischen – und damit auch deutschen – börsennotierten Instituten entfielen rund 80 Prozent des Wertzuwachses bis November 2025 auf eine Steigerung der Profitabilität, insbesondere getrieben durch ein abrupt verändertes Zinsumfeld sowie Effizienzsteigerungen. Höhere Multiples oder Wachstumseffekte spielten dagegen nur eine untergeordnete Rolle (Abb. 15). Zwar konnten auch deutsche Häuser ihr Geschäftsvolumen in den vergangenen Jahren ausbauen, doch bleiben sie damit im Schatten der deutlich aggressiveren und investitionsstärkeren US-Banken. Beim Multiple gelang es bislang lediglich, verlorenes Terrain wieder gutzumachen –

Abbildung 15: Wertzuwachs europäischer Banken von November 2020 bis 2025 beruht überwiegend auf gestiegener Profitabilität

Annualisierte Investoren-Rendite ((Fünfjahressicht, in Prozent)



Anmerkung: Marktkapitalisierung per Mitte November 2020 bis Mitte November 2025;
Quelle: S&P Capital IQ Pro, Bain & Company

nicht jedoch, die Konkurrenz zu übertreffen. Immerhin liegt die Price-to-Book-Ratio inzwischen wieder bei rund eins, und das Kurs-Gewinn-Verhältnis der großen Institute hat die Marke von zehn überschritten.

Ihre gestiegene Profitabilität haben Europas Banken zudem zum Teil für die Wiederaufnahme von Ausschüttungen sowie Aktienrückkaufprogramme genutzt – und damit auf die Erwartungen vieler Anteilseigner nach der Kursflaute der Vorjahre reagiert. Die Rendite daraus summiert sich im Durchschnitt auf ansehnliche 7 Prozent, die Anteilseigner von US-Banken mussten sich mit gut 4 Prozent begnügen.

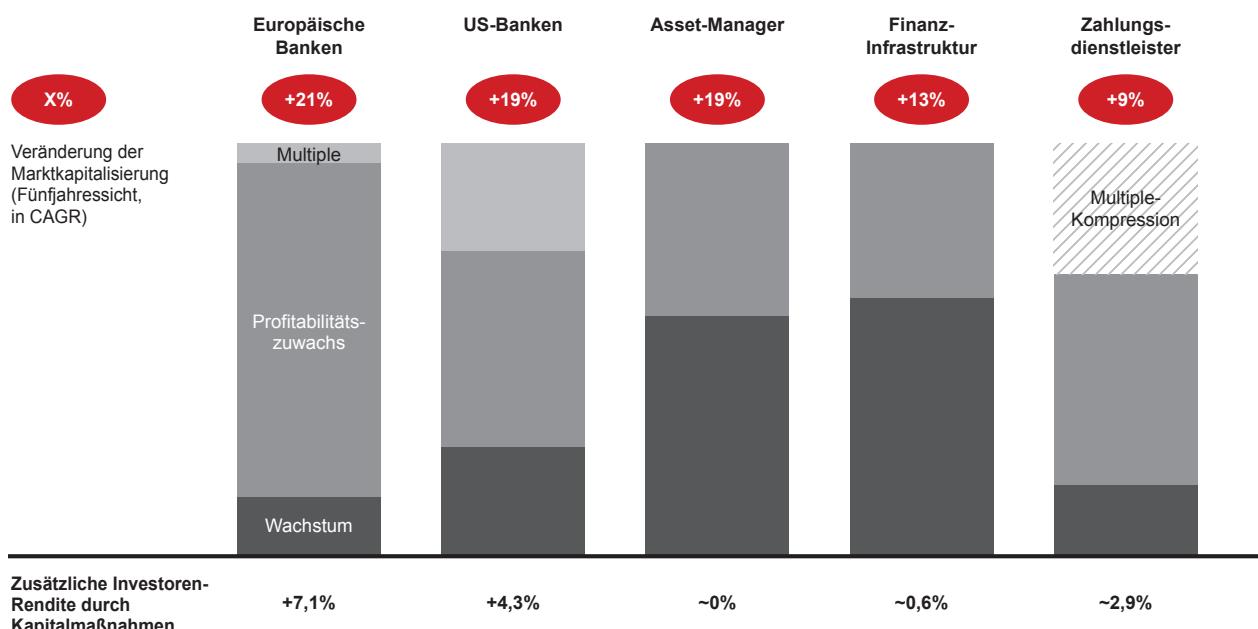
Kritiker führen an dieser Stelle oft ins Feld, dass die hohen Ausschüttungen Ausdruck mangelnder Wachstumsfantasie europäischer Banken seien, die es versäumten, ihr Kapital entschlossen in die Stärkung bestehender oder Erschließung neuer Geschäftsfelder zu investieren. Anders agieren beispielsweise Asset-Manager und Anbieter von Finanzinfrastruktur, die in den vergangenen Jahren massiv auf Expansion gesetzt haben, statt Gewinne auszuschütten. Was dabei häufig übersehen wird: Viele Banken befanden sich noch vor wenigen Jahren in einer deutlich schwierigeren Ausgangslage. Ungeachtet dessen gilt: Die internationalen Kapitalmärkte honorieren langfristige Wachstumsperspektiven – und hier sollten europäische Institute künftig stärker ansetzen.

Diese Dynamik zeigt sich auch im Vergleich der Veränderungstreiber der Marktkapitalisierung europäischer und US-amerikanischer Banken sowie anderer Finanzdienstleister über fünf Jahre hinweg von November 2020 bis 2025. Während bei Banken in Europa klar der Profitabilitätszuwachs im Mittelpunkt steht, wird die Bewertung von Asset-Managern und Anbietern von Finanzinfrastruktur – etwa Börsen – in erster Linie durch Wachstum bestimmt, getragen von kontinuierlichen Investitionen in organische und anorganische Expansion. Eine Ausnahme

Deutschlands Banken 2025: Neues Spiel, neue Aufstellung

Abbildung 16: Wachstumsfantasie spielt bei Bewertung von US-Banken und anderen Finanzdienstleistern deutlich größere Rolle als bei europäischen Instituten

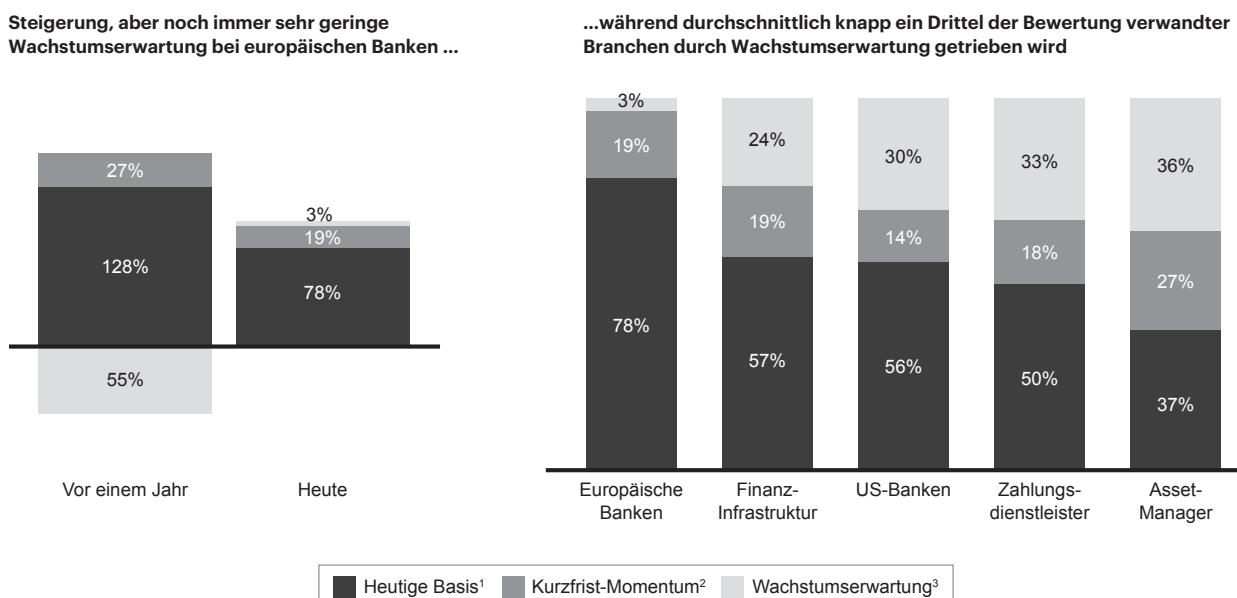
Komponenten der Veränderung der Marktkapitalisierung im Vergleich (5-Jahres-Sicht)



Anmerkung: Marktkapitalisierung per Mitte November 2020 bis Mitte November 2025;
Quelle: S&P Capital IQ Pro, Bain & Company

Abbildung 17: Kapitalmarkt sieht europäische Banken nach wie vor skeptisch

Dekomposition der Marktkapitalisierung nach aktueller vs. zukünftiger Ergebniserwartung



Anmerkung: Marktkapitalisierung per Mitte November 2025; 1) Diskontierter Wert LTM Ergebnisse; 2) Zusatzerwartung aus Diskontierung Zweijahresausblick (Analysten Konsens); 3) Wachstumserwartung über die nächsten zwei Jahre hinaus;
Quelle: S&P Capital IQ Pro, Bain & Company

bildeten zuletzt die Zahlungsdienstleister: Nach einem rasanten Kursanstieg kam es dort zu einer Neubewertung im Licht der tatsächlichen Geschäftsentwicklung. Dennoch liegen ihre durchschnittlichen Bewertungsmultiples weiterhin deutlich über denen deutscher und europäischer Banken (Abb. 16).

Höhere Bewertung von Nicht-Banken beruht auf größerer Wachstumsfantasie

Wie entscheidend überzeugende Wachstumsperspektiven sind, verdeutlicht ein genauerer Blick auf die Zusammensetzung der aktuellen Marktkapitalisierung – und damit auf die Zukunftserwartungen – der verschiedenen Finanzdienstleister zum Stichtag Mitte November 2025. Anbieter von Finanzinfrastruktur, Zahlungsservices und Asset-Management verdanken ebenso wie US-Banken einen erheblichen Teil ihrer Bewertung, rund 25 bis 35 Prozent, langfristigen Wachstumsannahmen und erhalten dadurch vom Kapitalmarkt deutlichen Rückenwind für weitere Expansion.

Europäische Banken konnten im Jahresverlauf 2025 zwar aufholen und werden inzwischen zumindest mit einer leichten Wachstumserwartung gehandelt – noch vor einem Jahr gingen die Märkte davon aus, dass sich das hohe Profitabilitätsniveau nicht halten lässt und bewerteten die Institute deutlich unterhalb des Zeitwerts ihrer aktuellen Ergebnisse (Abb. 17). Dennoch bleibt die Skepsis für die kommenden Jahre bestehen. Aktuell sehen die Börsen die europäische Kreditwirtschaft tendenziell als Dividendentitel mit stabilem Infrastrukturcharakter – vom Grundsatz her also eher als eine Art Anleihe.

Dominanz traditioneller Banken in Deutschland bröckelt

Die höhere Marktkapitalisierung vieler Wettbewerber hat auch für nichtbörsennotierte Banken in Deutschland spürbare Folgen: US-Institute wie auch Nicht-Banken dringen Schritt für Schritt in ihren Heimatmarkt vor. Die Angreifer nutzen ihre starke Bewertung und die über Jahre angesammelte Investitionskraft, um ihr Wachstum aggressiv voranzutreiben und inzwischen nahezu alle wesentlichen Geschäftsfelder des Bankwesens zu besetzen.

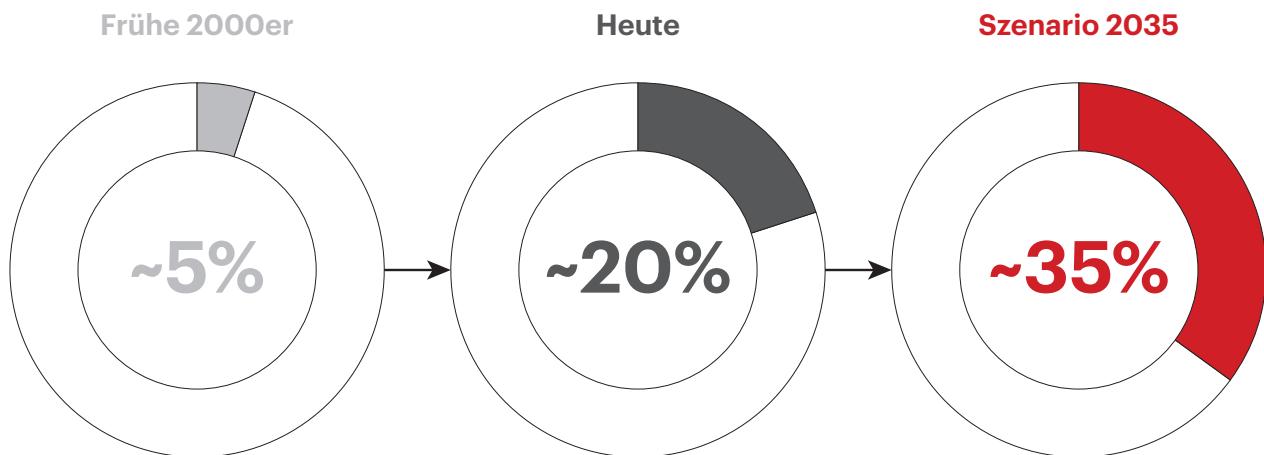
Zu Beginn konzentrierten sich viele dieser Anbieter auf kleinere, aber wachstumsstarke Bereiche mit hohem Renditepotenzial wie etwa Wealth- und Asset-Management. Mittlerweile expandieren sie jedoch auch in das Kapitalmarktgeschäft beziehungsweise Investment-Banking sowie in das traditionelle Privat- und Firmenkundengeschäft. Da zahlreiche neue Player nicht der strengen Bankenregulierung unterliegen, profitieren sie von geringerem Compliance-Aufwand, geringerer Komplexität und einer flexibleren Kapitalstruktur. Das verschafft fokussierten Asset- und Wealth-Managern ebenso Vorteile wie technologiegetriebenen Zahlungsdienstleistern oder Neobrokern.

Ihr Vormarsch wird über alle Geschäftsbereiche hinweg durch die fortschreitende Digitalisierung begünstigt – sowohl auf Produktebene als auch im Vertrieb. Im Retail-Banking beispielsweise sind viele Kernprodukte inzwischen funktional kaum voneinander zu unterscheiden und regulatorisch weitgehend vereinheitlicht. Hohe Transparenz durch Vergleichsportale und Open Banking drückt zusätzlich die Margen. Kundinnen und Kunden orientieren sich gezielt an den attraktivsten Angeboten, der klassische Bankvertrieb als einstiges

Die höhere Marktkapitalisierung vieler Wettbewerber hat auch für nichtbörsennotierte Banken in Deutschland spürbare Folgen: US-Institute wie auch Nicht-Banken dringen Schritt für Schritt in ihren Heimatmarkt vor.

Abbildung 18: Neue Wettbewerber erobern immer größere Marktanteile

Anteil „Challenger“ an Ertragspool (in Prozent)



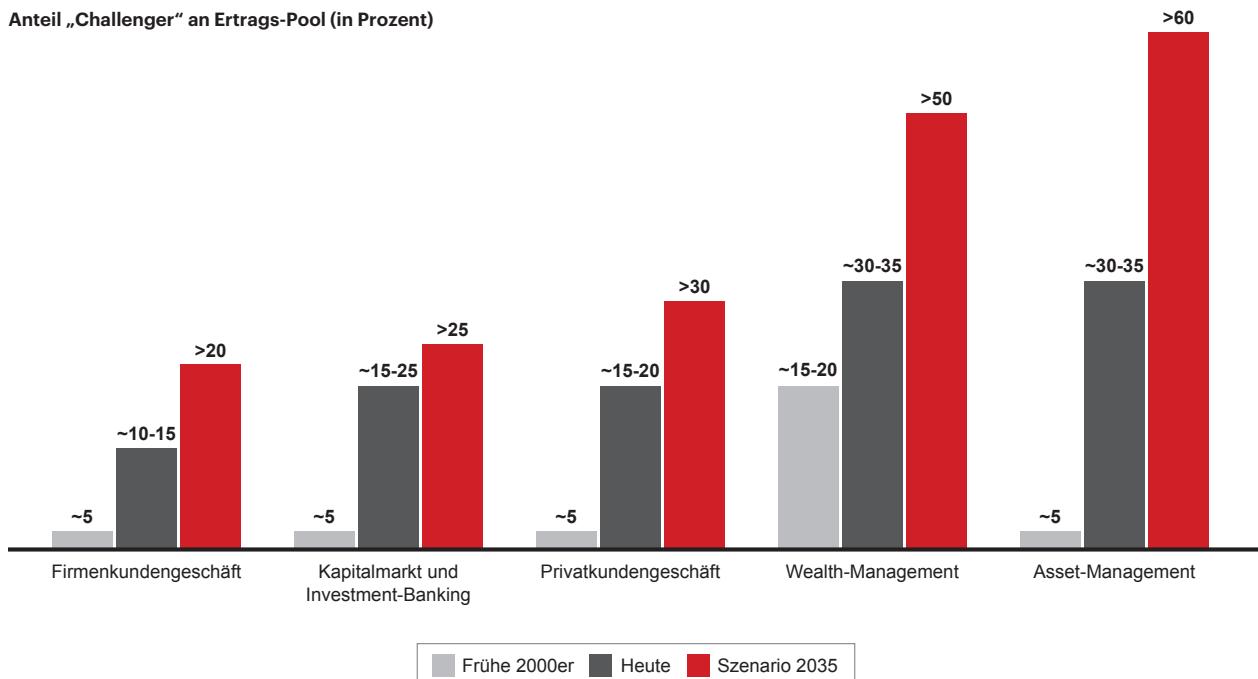
Quelle: Bain & Company

Nadelöhr für neue Angebote verliert an Bedeutung. Wie schnell sich Marktanteile verschieben können, haben Neobroker wie unter anderem Trade Republic eindrucksvoll gezeigt: Durch gezieltes, datenbasiertes Marketing haben sie innerhalb kurzer Zeit Millionen neuer Nutzerinnen und Nutzer gewonnen

Nicht-Banken vereinen heute bereits 20 Prozent des Ertragspool der Banken auf sich

Die Dynamik der Veränderungen verdeutlicht ein Blick auf die Entwicklung der Marktanteile neuer Wettbewerber zu Beginn des Jahrhunderts, heute und in zehn Jahren. Noch in den 2000ern fristeten Nicht-Banken ein Schattendasein: Ihr Anteil in den traditionellen Banksegmenten lag einer globalen Bain-Studie zufolge bei gerade einmal gut 5 Prozent – überwiegend im unabhängigen Wealth- und Asset-Management. Erst die fortschreitende Digitalisierung, der Vertrauensverlust und die höheren Kapitalanforderungen für Banken infolge der globalen Finanzkrise, ein verändertes Kundenverhalten sowie ein stärker differenziertes Produktangebot ermöglichten ihnen den Ausbruch aus dieser Nische. Inzwischen vereinen Nicht-Banken über alle Geschäftsfelder hinweg weltweit rund 20 Prozent des gesamten Ertragspools auf sich (Abb. 18). Und nach Bain-Schätzungen dürfte dieser Anteil in Deutschland – mit leichter zeitlicher Verzögerung zum globalen Markt – bis 2035 weiter auf etwa 35 Prozent steigen.

Abbildung 19: Weltweit drängen neue Konkurrenten mit dem Rückenwind hoher Bewertungen und Investitionsbereitschaft in den Markt



Marktanteile von mehr als 50 Prozent im Asset- und Wealth-Management erwartet

Solch hohe Marktanteile neuer Wettbewerber sind im Asset- und Wealth-Management bereits Realität. Im Kapitalmarktgeschäft beziehungsweise Investment-Banking sowie im Privatkundengeschäft liegt ihr Anteil laut einer globalen Bain-Studie je nach Land derzeit schätzungsweise zwischen 15 und 25 Prozent, im Firmenkundengeschäft zwischen 10 und 15 Prozent. Doch bis 2035 sind weitere deutliche Zuwächse zu erwarten. Eine zentrale Rolle könnten dabei die viel diskutierten DeFi-Technologien (Decentralized Finance) spielen – insbesondere die Tokenisierung von Vermögenswerten.

Neue Anbieter könnten durch die schnelle Einführung dieser und weiterer Technologien bis 2035 Marktanteile von mehr als 60 Prozent im Asset-Management, über 50 Prozent im Wealth-Management, mehr als 30 Prozent im Privatkundengeschäft und über 20 Prozent im Firmenkundensegment erreichen (Abb. 19) – und das in den USA ebenso wie in Europa und damit auch in Deutschland.

Im Umkehrschluss bedeutet das: Auch 2035 wird der Großteil des Privat- und Firmenkundengeschäfts weiterhin bei Deutschlands Banken liegen. Doch in beiden Segmenten sind Wachstum und Margen strukturell begrenzt, und der Wettbewerb ist schon heute intensiv – selbst ohne zusätzliche neue Anbieter. Erschwerend kommt hinzu,

Auch 2035 wird der Großteil des Privat- und Firmenkundengeschäfts weiterhin bei Deutschlands Banken liegen.

dass ausländische Banken alles daran setzen werden, in Europas größter Volkswirtschaft weiter Boden gutzumachen und heimischen Instituten Marktanteile abzunehmen. Noch mehr Dynamik dürfte der Markteintritt weiterer Spieler bringen, etwa der US-Bank JPMorgan Chase mit ihrer Digitalbank Chase ab 2026. Überdurchschnittliche Zuwächse im Retail- und Corporate-Banking werden daher voraussichtlich vor allem Spezialisten in ausgewählten Produkt- und Kundensegmenten sowie rein digital agierenden Anbietern gelingen.

Anders stellt sich die Lage im Wealth- und Asset-Management dar: Beide Märkte wachsen strukturell, bieten erhebliche Skaleneffekte und erfordern nur einen vergleichsweise geringen Kapitaleinsatz – mit entsprechend attraktiven Renditechancen, wie auch der vergleichsweise hohe Anteil der Privatbanken an Deutschlands Top-Performern zeigt (siehe Kapitel 1 dieser Studie). Es zählt zu den zentralen Herausforderungen für Deutschlands Banken, sich in diesen zukunftsträchtigen Märkten nachhaltig erfolgreich zu positionieren. Ansonsten könnten sie schon in wenigen Jahren nur noch eine nachgeordnete Rolle spielen. Zumal mehrere grundlegende Trends Nicht-Banken in diesen Märkten zusätzlich begünstigen. Mehr dazu auf Seite 33 in der Infobox „Vier Trends beeinflussen das Asset- und Wealth-Management von morgen“.

Fokussierung auf zukunftsträchtige Geschäftsfelder

Doch ein Abstieg aus der Champions League mit ihren attraktiven Ertrags- und Renditeperspektiven ist keineswegs vorgezeichnet. Jedes Institut hat weiterhin die Chance, seine Position zu behaupten oder sogar auszubauen. Voraussetzung dafür ist eine schonungslose Bestandsaufnahme der eigenen Aufstellung und die Beantwortung drei zentraler Fragen für jedes Geschäftsfeld:

- Wo skalieren wir unser profitables Geschäftsmodell mit einem klaren Wettbewerbsvorteil als Wachstums- und Innovationsführer?
- Wo orchestrieren wir Ökosysteme an der Kundenschnittstelle, gemeinsam mit strategischen Partnern?
- Aus welchen Bereichen ziehen wir uns zurück?

Um einem schlechenden Bedeutungsverlust in allen Segmenten vorzubeugen, sollten Banken ihre Kräfte bewusst auf ausgewählte Geschäftsfelder konzentrieren und dort Ressourcen – einschließlich Kapital – sowie Managementkapazitäten bündeln. Die tiefgreifende Transformation der vergangenen Jahre hat gezeigt,

wandlungsfähig die Branche ist. Jetzt gilt es, im „neuen Spiel“ die richtige Aufstellung gegen neue Wettbewerber zu finden und zu beweisen, dass profitabilem Wachstum auch in einem veränderten Umfeld nichts im Wege steht. Kapitel 3 skizziert die zentralen Hebel, die dafür erforderlich sind.

Die tiefgreifende Transformation der vergangenen Jahre hat gezeigt, wie wandlungsfähig die Branche ist.

Vier Trends beeinflussen das Asset- und Wealth-Management von morgen

Die folgenden Trends markieren ohne Zweifel eine neue Phase im bislang stark bankendominierten Asset- und Wealth-Management. Auf den ersten Blick scheinen sie technologieaffine Spezialisten zu begünstigen – doch auch Universalbanken können von ihnen profitieren.

„Beta“ wird kostenlos.

Der Zufluss von Vermögenswerten in passive Strategien hält an, während die Gebühren weiter sinken und sich zunehmend der Nullgrenze annähern. Treiber dieser Entwicklung sind digitale Broker, die mit kostenlosen oder sehr günstigen Zugängen um Kundinnen und Kunden werben und Grundbausteine der Vermögensverwaltung – etwa über kostenlose Sparpläne – breit verfügbar machen. Für Banken wird es damit immer schwieriger, Gebühren für marktreplizierende „Beta“-Produkte zu verlangen oder eigene Vertriebswege über diese Produkte zu monetarisieren. Wer dagegen „Alpha“ generieren kann – durch taktische Kapitalallokation oder differenzierte Investmentstrategien – hebt sich klar von der Masse ab. Genau hier liegt seit jeher die Königdisziplin im Wealth- und Asset-Management.

Beratung wird algorithmisch.

Im Wealth-Management haben zahlreiche Anbieter bereits technologiegestützte Lösungen etabliert, die kostengünstige, algorithmische Kapitalallokation ermöglichen. In den kommenden Jahren wird KI weitere Innovationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette vorantreiben – vom Massensegment bis hin zu komplexen, leistungsfähigen Wealth-Tech-Lösungen. Hinzu kommen automatisierte Angebote für kleinere und mittlere institutionelle Anleger. Wenn Kundinnen und Kunden für „Beta“-Bausteine nicht mehr zahlen und Beratung zunehmend automatisiert erfolgt, erodiert die traditionelle Produktbasis des Wealth- und Asset-Managements. Technologieorientierte Anbieter können sich hier klar absetzen.

Vom Produktlieferanten in den Direktvertrieb.

Sowohl traditionelle als auch alternative Asset-Manager suchen verstärkt nach Wegen, ihre operative Hebelwirkung zu erhöhen und im Geschäft mit individuellen Investoren weiter zu wachsen. Ihr Fokus lag bislang vor allem auf vermögenden Privatkundinnen und -kunden sowie Family Offices. Große Akteure bauen eigene Vertriebsstrukturen auf, erwerben Spezialisten oder schließen Partnerschaften, um klassische Bankkanäle gezielt zu umgehen. Auch große Versicherer entwickeln zunehmend integrierte Vermögensangebote und werden damit zu weiteren Wettbewerbern. Je stärker der eigene Vertrieb und je passgenauer das Angebot – mit eigenen und ergänzenden von Partnern bereitgestellten Produkten – ist, desto geringer stellt sich die Gefahr für traditionelle Banken dar.

Schattenbanken und neue Kapitalquellen.

Selbst im klassischen Kreditgeschäft drängen neue Anbieter vor. Alternative Vermögensverwalter und Private-Credit-Anbieter profitieren von den gestiegenen Kapitalanforderungen für Banken und schließen gezielt entstehende Finanzierungslücken. Noch spielen traditionelle Institute – teilweise über sogenannte Forward-Flow-Partnerschaften – eine wichtige Rolle und können ihre engen Kundenbeziehungen weiterhin effizient monetarisieren. Doch parallel dazu entstehen unabhängige Plattformen und direkte Kanäle, die diese Beziehungen umgehen und Kreditsuchenden alternative Finanzierungsquellen eröffnen. Auch Infrastrukturbieter wie Börsen treiben diese Entwicklung voran. Sie entwickeln neue Lösungen für den Transfer und Handel von Kapital, darunter spezialisierte Privatmarktbörsen als Alternative zum klassischen Börsengang oder Modelle für die tokenisierte Direkt-Emission von Krediten. Die zentrale Botschaft lautet: Banken sind nicht ausgeschlossen – solange sie bei Innovationen mithalten und eigene Angebote aktiv weiterentwickeln.



NEUE AUFSTELLUNG

Wie profitables Wachstum gelingt

Mit weiterentwickelten Geschäftsmodellen können Banken nicht nur zweistellige Renditen erzielen, sondern sich zugleich neue Wachstumsfelder erschließen. Chancen bieten sich derzeit beispielsweise im Zuge steigender Investitionen in Infrastruktur und Verteidigung.

Für das neue Spiel mit Wettbewerbern aus dem Ausland und aus anderen Branchen benötigen Deutschlands Banken eine veränderte Aufstellung. Nach der tiefgreifenden Transformation der vergangenen Jahre müssen die Institute ihre Geschäftsmodelle erneut kritisch prüfen. Dabei geht es nicht nur um weitere kurzfristige Profitabilitätssteigerungen, sondern vor allem darum, die drei zentralen Wertschöpfungsdimensionen aus Investorenansicht im Blick zu behalten:

- **Optimierung der Profitabilität.** Es bleibt eine andauernde Herausforderung, die Renditen durch eine kontinuierlich steigende Effizienz zu stabilisieren und zu erhöhen.
- **Langfristiges Wachstum.** Banken brauchen eine klare Vision für die künftige Aufstellung und eine glaubhafte Positionierung in Wachstumsmärkten, um ihr Geschäft nicht nur nachhaltig zu verteidigen, sondern selbstbewusst weiterzuentwickeln.
- **Steigerung der Bewertung.** Der gewählte Pfad zu stärkerem Wachstum bei gesicherter Profitabilität wird zum Herzstück einer gesamthaften Equity Story und dient dazu, die Bewertungslücke vor allem gegenüber US-Instituten und Nicht-Banken zu schließen.

Jede dieser drei Dimensionen ist aus zwei Blickwinkeln zu betrachten: Zum einen gilt es, aus der bestehenden Position heraus inkrementelle Verbesserungen zu identifizieren und konsequent umzusetzen („Present-Forward“). Zum anderen sollten Banken disruptive Marktveränderungen antizipieren sowie künftige Wachstumsthemen frühzeitig erkennen und besetzen („Future-Back“). Nach Bain-Schätzungen kann die Verbindung beider Denk- und Handlungsansätze die branchenweite Eigenkapitalrendite um 4 bis 8 Prozentpunkte erhöhen – zweistellige Renditen wären dann branchenweit die neue Normalität (Abb. 20).

Abbildung 20: Mit konsequent weiterentwickelten Geschäftsmodellen sind auf Dauer zweistellige Renditen möglich



Quelle: Bain & Company

1. Optimierung der Profitabilität: Höhere Effizienz dank fortlaufender Technologisierung.

In den vergangenen Jahren haben Banken mit zahlreichen Programmen ihre Effizienz spürbar erhöht. Dennoch besteht weiterhin erhebliches Potenzial: Durch entschlossenes und konsequentes Handeln können sie ihre Rendite um weitere 1 bis 2 Prozentpunkte steigern.

- **Komplexitätsreduktion und Ende-zu-Ende-Prozessoptimierung.** Trotz vielfältiger Initiativen in jüngster Zeit ist die Kostenbasis vieler Institute weiterhin durch historisch gewachsene Produkt-, System- und Prozesskomplexität geprägt. Durch eine gezielte Vereinfachung des Produktangebots, die Harmonisierung der IT-Landschaft sowie die konsequente Ende-zu-Ende-Digitalisierung zentraler Prozesse – etwa in der Kreditvergabe oder beim Onboarding – können Banken unverändert sowohl Kosten als auch Risiken spürbar senken. Gleichzeitig verbessern solche Maßnahmen die Kundenerfahrung – ein entscheidender Wettbewerbsfaktor in einem zunehmend digitalen Marktumfeld.
- **Konsequente Technologisierung einschließlich KI-Einsatz.** Technologie – insbesondere KI – ist der zentrale Hebel, um in den kommenden Jahren Effizienz und Skalierbarkeit nachhaltig zu steigern. Das gilt für automatisierte Kreditprüfungen ebenso wie für Betrugserkennung und Geldwäschebekämpfung, für die digitale Kundenschnittstelle ebenso wie für virtuelle Beratungsangebote. Eine konsequente Technologisierung senkt nicht nur die Stückkosten, sondern verbessert auch Risiko- und Compliance-Qualität und eröffnet neue, datengetriebene Geschäftsmodelle. Gleichzeitig ist sie die entscheidende Voraussetzung, um mit technologisch führenden Herausforderern aus dem Umfeld der Nicht-Banken Schritt halten zu können.

2. Langfristiges Wachstum: Der entscheidende Hebel für steigende Renditen.

Wenn Banken gezielt in langfristiges Wachstum investieren, können sie die Profitabilität um weitere 2 bis 3 Prozentpunkte steigern und zugleich neue Ertragsquellen erschließen.

- **Kommerzielle Beschleunigung im Kerngeschäft.** Das Gros der Kreditinstitute kann seine Kundensegmente und Produktangebote deutlich besser monetarisieren. Wirksame Hebel dafür sind eine datengetriebene Preissteuerung, systematisches Cross-Selling, die konsequente Nutzung digitaler Kanäle sowie eine technologiegestützte Vertriebssteuerung. Ziel all dieser Maßnahmen ist es, im Kerngeschäft organisch schneller zu wachsen, ohne dafür zwingend zusätzliches Kapital zu binden. Kurzfristig ermöglichen diese Ansätze höhere Umsätze aus dem bestehenden Kundenstamm und stabilisieren damit spürbar die Ertragskraft.

Welche Chancen sich aus dem Ausbau des Kerngeschäfts ergeben, zeigt sich besonders in zwei Märkten, in denen Banken traditionell aktiv sind und die derzeit starken Auftrieb erfahren: Infrastruktur und Rüstung. Das 500-Milliarden-Euro-Paket der Bundesregierung unterstreicht, dass Deutschland seinen Investitionsstau bei Verkehrswegen abbauen und gleichzeitig die Energiewende beschleunigen will. Ohne die Expertise der Kreditwirtschaft wird dies nicht gelingen: Banken sind als Finanzierungspartner und Berater gefragt und können sich zur entscheidenden Schnittstelle bei der Kombination privater und öffentlicher Mittel entwickeln. Ähnliches gilt für den Wiederaufbau der Verteidigungsfähigkeit, wie auf den Seiten 38 bis 39 näher erläutert wird.

- **Erschließung innovativer Geschäftsfelder.** Um die derzeit niedrigen Wachstumserwartungen von Investoren zu durchbrechen, sollten Banken gezielt neue Ertragsquellen erschließen. Möglichkeiten ergeben sich etwa im Bereich Embedded Finance, im Plattform-Banking, bei datenbasierten Dienstleistungen rund um Zahlungs- und Transaktionsdaten sowie im sogenannten Beyond Banking – also der Expansion in angrenzende Geschäftsfelder.

Zugleich müssen Banken an der Spitze des technologischen Umbruchs in der Branche stehen. Das Vordringen von Distributed-Ledger-Technologien (DLT) wie der Blockchain verändert nicht nur Arbeitsweisen, sondern schafft auch völlig neue Märkte und Möglichkeiten. Durch die Zusammenführung von Vermögenswerten und Abwicklung auf einem einzigen Ledger werden zentrale Reibungen der heutigen Marktinfrastruktur reduziert – etwa Gegenparteirisiken, Abwicklungsrisiken und der Bedarf an gebundenem Kapital – und gleichzeitig sofortige, automatisierte Eigentumsübertragungen ermöglicht. Während derzeit vor allem digitale blockchain-basierte Währungen wie Stablecoins im Mittelpunkt stehen, dürfte die Tokenisierung künftig zahlreiche weitere Vermögenswerte umfassen. Noch dominieren Nichtbanken das Umfeld von Tokenisierung und Blockchain. Doch zunehmend erkennen auch traditionelle Institute das disruptive Wachstumspotenzial und beginnen, die sich abzeichnenden Veränderungen aktiv mitzugestalten. Auch wenn Deutschland im internationalen Vergleich bislang nicht zu den Treibern dieser Entwicklungen zählt, beginnt sich die Landschaft auch hierzulande zu verändern: Mehrere große Institute bauen derzeit regulierte Infrastrukturen für digitale Vermögenswerte auf, testen tokenisierte Wertpapiere in ersten Pilotanwendungen und bereiten den Einstieg in das digitale Verwahrgeschäft vor. Schritt für Schritt entstehen damit die Grundlagen, um künftig eine aktiver Rolle im entstehenden DLT-Ökosystem einzunehmen – und sich in einem technologisch wie ökonomisch hochrelevanten Zukunftsmarkt strategisch zu positionieren.

3. Steigerung der Bewertung: Fokussierte Aufstellung birgt erhebliches Renditepotenzial.

Eine beschleunigte Konsolidierung der deutschen Bankenlandschaft ist überfällig. Doch sie bildet lediglich einen Baustein einer umfassenden Investitions- und Desinvestitionsstrategie. In Kombination mit einem klar fokussierten Bilanzprofil lässt sich die Rendite so um weitere ein bis drei Prozentpunkte steigern.

- **Aktives Bilanzmanagement und Fokussierung.** Das aktive Management der Bilanz beschäftigt Deutschlands Banken seit Jahren. Dazu gehören eine gezielte Steuerung der risikogewichteten Aktiva, verstärkte Syndizierungen und Verbriefungen sowie eine bewusste Portfoliobereinigung und die konsequente Allokation von Kapital in die profitabelsten Segmente. Dennoch scheuen viele Institute weiterhin vor den notwendigen Einschnitten zurück – insbesondere, wenn es um den Ausstieg aus margenschwachen und kapitalintensiven Aktivitäten geht. Gerade diese Schritte könnten jedoch die Eigenkapitaleffizienz deutlich erhöhen und zusätzlichen Spielraum für wachstumsstarke Geschäftsfelder schaffen. Ein klar fokussiertes Bilanzprofil senkt zudem Risiko und Volatilität – und ist damit ein wesentlicher Treiber für höhere Bewertungsmultiples.
- **Zukunftsinvestitionen, M&A und Konsolidierung.** Um im Wettbewerb mit ausländischen Banken und Nicht-Banken bestehen zu können, müssen Institute massiv in ihre Zukunft investieren – sowohl organisch als auch anorganisch. Innerhalb der Häuser genießen Investitionen in Technologie, Plattformen und Talente bereits heute hohe Priorität. Was mancherorts noch fehlt, ist eine ähnliche Bereitschaft, durch Zukäufe gezielt die Wettbewerbsfähigkeit in Kerngeschäftsfeldern zu stärken oder die Wertschöpfungskette strategisch zu erweitern beziehungsweise zu vertiefen. Entscheidend ist eine klare Logik der Kapitalallokation: Ein konsistenter Track-Record solcher Zukunftsinvestitionen kann zu Bewertungsaufschlägen führen, wie sie heute vor allem Technologie- und Infrastrukturunternehmen erzielen.

Um im Wettbewerb mit ausländischen Banken und Nicht-Banken bestehen zu können, müssen Institute massiv in ihre Zukunft investieren.

Nach Überzeugung von Bain steht die Branche zudem vor einer Phase beschleunigter Konsolidierung. Einerseits sind weitere Zusammenschlüsse insbesondere innerhalb der zwei zahlenmäßig größten Institutsgruppen – Sparkassen und Genossenschaftsbanken – zu erwarten. Gerade kleineren Häusern fällt es angesichts zunehmender technologischer und regulatorischer Anforderungen schwer, ihre Unabhängigkeit zu bewahren und ohne Skalenvorteile auskömmliche Renditen zu erzielen. Andererseits dürfte die fortschreitende Europäisierung vermehrt grenzüberschreitende Zusammenschlüsse hervorbringen – der Übernahmekampf um eine deutsche Großbank ist hierfür ein deutliches Signal.

Mit neuer Aufstellung profitabel wachsen

Eine solchermaßen ganzheitliche und strategische Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle ermöglicht es Deutschlands Banken, in den drei zentralen Dimensionen der Wertschöpfung substanzielle Fortschritte zu erzielen: Sie können ihre Profitabilität weiter steigern, neue Wachstumschancen erschließen und ihre Bewertung nachhaltig erhöhen. Damit haben sie gute Chancen, mit einer neuen Aufstellung in einem neuen Spiel zu gewinnen – vorausgesetzt, sie schalten jetzt auf Angriff.

Finanzierung einer verstärkten Verteidigung: Banken kommt Schlüsselrolle zu

Europa steht in den kommenden Jahren vor einer seit Dekaden beispiellosen Aufrüstung. Der Kapitalbedarf ist immens – und eröffnet Banken vielfältige Möglichkeiten, ihr Kapital und ihre Expertise wirksam einzubringen. Fünf zentrale Hebel werden darüber entscheiden, wer in diesem Markt erfolgreich sein wird.

Der russische Überfall auf die Ukraine hat politisch wie wirtschaftlich eine Zeitenwende ausgelöst. Die Rüstungsausgaben in Europa belaufen sich inzwischen auf mehr als 300 Milliarden Euro pro Jahr – Tendenz weiter steigend. Wie stark der Zuwachs ausfallen wird, hängt maßgeblich von der Entwicklung in Osteuropa und der zukünftigen Rolle der NATO ab. Sollte es tatsächlich zu einer Entkopplung der USA von Europa kommen, wären nach Bain-Schätzungen jährliche Steigerungen der Verteidigungsausgaben von 10 bis 11 Prozent erforderlich. Im wahrscheinlicheren Szenario einer stärkeren europäischen Verteidigungsautonomie dürften die Ausgaben immerhin um 6 bis 7 Prozent pro Jahr steigen.

Während der Großteil der Mittel im Basisszenario weiterhin in die drei klassischen Teilstreitkräfte – Heer, Marine und Luftwaffe – fließen wird, sind die höchsten Zuwachsraten in anderen Bereichen zu erwarten: insbesondere bei Munitionsbeschaffung, Weltraumsicherheit und Elektronik (Abb. 21).

Damit die sechs Teilmärkte tatsächlich wie prognostiziert wachsen können, braucht es sowohl die Expertise als auch das Kapital der Banken. Denn obwohl der Staat letztlich die Rüstungsgüter bestellt und bezahlt, werden entlang der gesamten Wertschöpfungskette Milliarden – wenn nicht Billionen – an privatem Kapital benötigt: für Forschung und Entwicklung, für Vorprodukte, den Aufbau von Produktions- und Montagekapazitäten, Wartungsbetriebe, Trainings und vieles mehr. Da voraussichtlich keine Bank in allen Bereichen der Rüstungsindustrie umfassende Lösungen anbieten kann, ist jedes Institut gut beraten, frühzeitig zu analysieren, welche Märkte welche Wachstumschancen bieten, wo Disruptionspotenziale entstehen und welche Abhängigkeiten entlang der Lieferkette bestehen. Vor allem in disruptiven Teilmärkten haben neue Anbieter die Chance, sich durch ein strategisch fokussiertes Vorgehen Wettbewerbsvorteile zu sichern. In der Rüstungsbranche zählen hierzu insbesondere das Geschäft mit Drohnen, das IT- und Kommunikationsumfeld sowie Kampfflugzeuge (Abb. 22). Eine vertiefte Analyse sollte zudem die Beziehungen der verschiedenen Hersteller entlang der jeweiligen Wertschöp-

fungskette in den Blick nehmen. Diese reicht von hochspezialisierten Produzenten einzelner Unterkomponenten über Komponentenbauer und Hersteller kompletter Systeme bis hin zu Dienstleistern für Wartung, Reparatur und Training. Alle diese Akteure werden benötigt, damit die Aufrüstung gelingt – und die meisten sind auf die Unterstützung von Finanzdienstleistern angewiesen. Wenn traditionelle Banken ihre Positionierung klug wählen, können sie einen erheblichen Teil dieses Geschäfts für sich gewinnen. Fünf zentrale Stellhebel bilden dafür eine solide Grundlage:

1. Klarer Fokus. Banken sollten ihre Rolle im Verteidigungssektor eindeutig definieren und gezielt jene Segmente priorisieren, in denen Wachstum und Profitabilität am höchsten sind. Eine frühzeitige Positionierung in Bereichen mit hohem Disruptionspotenzial schafft Differenzierung und erleichtert die Entwicklung spezialisierter Kredit- und Kapitalmarktprodukte.

2. Dedizierter Marktangang. Ein spezialisiertes Defence-Team mit technischer und regulatorischer Expertise ist essenziell, um Risiken realistisch zu bewerten, Kundenbeziehungen zu stärken und früh Zugang zu attraktiven Projekten zu erhalten. Dies betrifft nicht nur den Vertrieb, sondern auch nachgelagerte Funktionen wie etwa die Kreditprüfung.

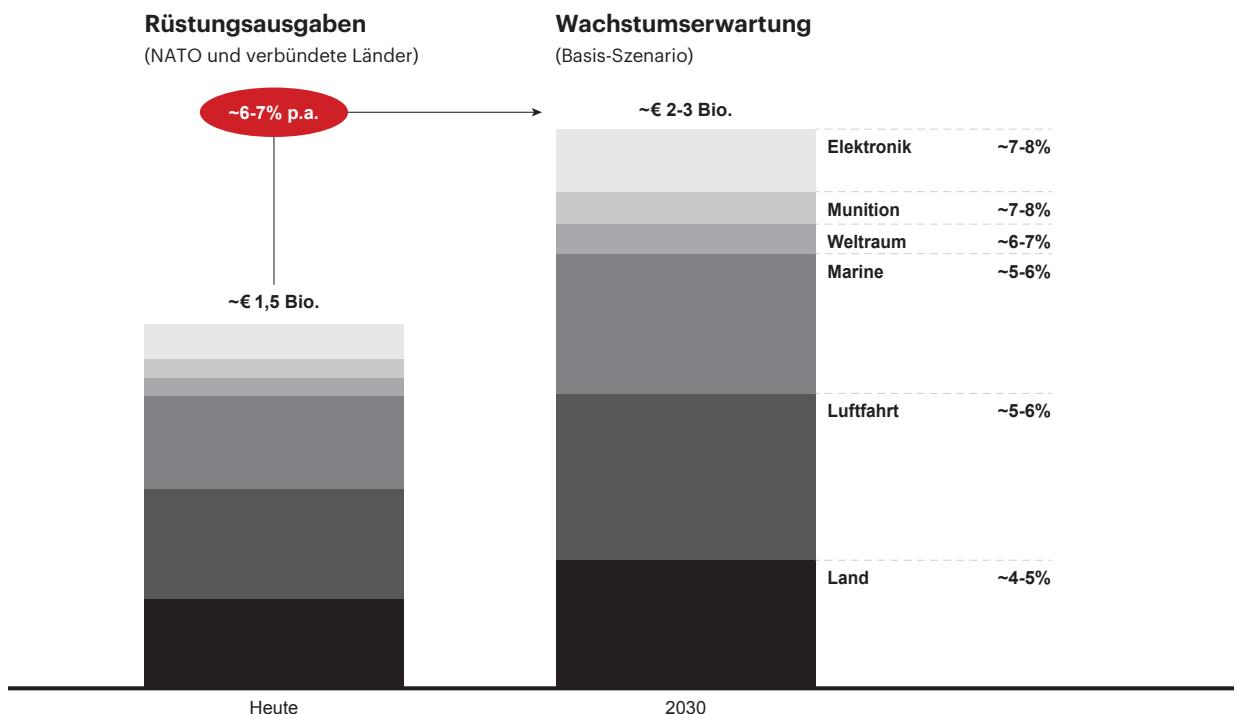
3. Zielgerichtetes Produktangebot. Banken sollten ihr gesamtes Produktportfolio – von klassischer Finanzierung über ECM/DCM und M&A bis hin zu Exportfinanzierungen, Working Capital, Garantien und Leasing – gezielt einsetzen und sich früh im Beschaffungs- und Entwicklungszyklus positionieren. Wer neue Kundschaft bereits in der Startphase begleitet, schafft langfristige Bindungen.

4. Strategische Partnerschaften. Kooperationen mit Regierungen, Fahrzeugherstellern, Zulieferern, Konsortien und Industrieverbänden eröffnen Zugang zu Förderprogrammen, Co-Finanzierungen und strategischen Produktionsinitiativen. Banken sollten aktiv als strukturierender und beratender Partner auftreten.

5. „Skin in the Game“ mit Bilanzeinsatz. Der gezielte Einsatz von Kapital und Risikolimits signalisiert Entschlossenheit, verbessert den Zugang zur Kundschaft und erhöht die Wahrscheinlichkeit, bei Kapitalmarkttransaktionen oder M&A-Prozessen mandatiert zu werden. Eine selektive, risikoangepasste Kreditvergabe ist entscheidend, um in diesem Zukunftsmarkt profitabel zu wachsen und gleichzeitig regulatorische Vorgaben einzuhalten.

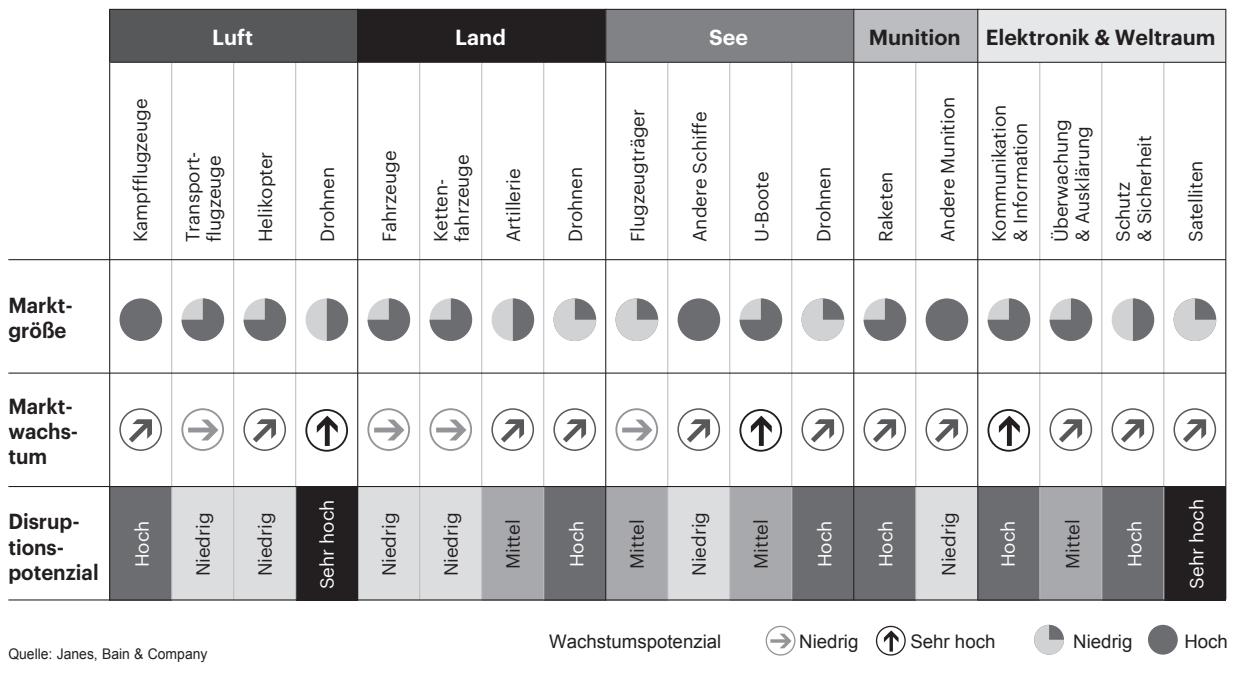
Deutschlands Banken 2025: Neues Spiel, neue Aufstellung

Abbildung 21: Rüstungsausgaben wachsen bis 2030 auf zwei bis zu drei Billionen Euro pro Jahr



Quelle: SIPRI Military Expenditure Database, The Conference Board, Sicherheitskonferenz, IMF, Statista, Bain & Company

Abbildung 22: Banken müssen klare Fokuspunkte setzen und dedizierte Expertise mitbringen



Über die Studie

Zum elften Mal wertet Bain & Company die Bilanz- und GuV-Strukturen der deutschen Kreditinstitute aus, von denen es 2024 noch rund 1.280 gab. Die Expertinnen und Experten nutzen dazu Zeitreihen der Deutschen Bundesbank, der Europäischen Zentralbank (EZB) sowie die Datenbanken von Dun & Bradstreet und S&P Global. Der Zuschnitt der Institutsgruppen orientiert sich an der Klassifizierung der Deutschen Bundesbank.

Starke Ideen. Außergewöhnliche Teams. Nachhaltige Ergebnisse.

Bain & Company ist eine international führende Unternehmensberatung, die Entscheider:innen weltweit bei der Zukunftsgestaltung unterstützt.

Mit unseren 65 Büros in 40 Ländern sind wir in unmittelbarer Nähe unserer Kundenunternehmen. Wir arbeiten gemeinsam mit ihnen daran, den Wettbewerb zu übertreffen und neue Standards in den jeweiligen Branchen zu setzen. Partnerschaften aus unserem Ökosystem digitaler Innovatoren ergänzen unsere Expertise und sorgen dafür, dass wir für unsere Kundschaft bessere, schnellere und nachhaltigere Ergebnisse erzielen. In den kommenden zehn Jahren werden wir weltweit mehr als eine Milliarde US-Dollar in Pro-Bono-Projekte investieren. Wir unterstützen Organisationen, die sich den aktuellen Herausforderungen in den Bereichen Bildung, Umwelt sowie wirtschaftliche Entwicklung stellen und sich für Gleichberechtigung in jeder Hinsicht engagieren. Von EcoVadis, der führenden Plattform für ökologische, soziale und ethische Leistungsbewertungen für globale Lieferketten, sind wir mit der Platinmedaille ausgezeichnet worden. Damit gehören wir zu den besten 1 Prozent der untersuchten Unternehmen. Seit unserer Gründung 1973 messen wir unseren Erfolg am Erfolg unserer Kundenunternehmen und sind stolz darauf, dass wir die höchste Weiterempfehlungsrate in der Beratungsbranche haben.



Mehr Informationen unter www.bain.de, www.bain.at, www.bain-company.ch