



## Deutschlands Banken 2024: Rendite steigt – zur Aufholjagd bereit?

Die Eigenkapitalrendite erreicht infolge der Normalisierung des Zinsumfelds ein Fünfzehn-Jahres-Hoch, die Cost-Income-Ratio fällt auf ein Vierzig-Jahres-Tief. Doch im internationalen Vergleich hinkt die Branche hinterher – noch. Wie die Aufholjagd gelingt.

Von **Walter Sinn** und **Jens Oesterle**

## Über die Autoren

**Walter Sinn** verantwortet als Managing Partner vom Standort Frankfurt am Main aus die Aktivitäten von Bain & Company in Deutschland und ist Mitglied im Global Board of Directors. 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, bei Portfoliooptimierung, Kapitalallokation sowie strategischen Themen. Oesterle verfügt zudem über umfangreiche Erfahrung, was Kapitalmarktthemen, Finanzierungen sowie Wealth- und Asset-Management anbelangt.  
*jens.oesterle@bain.com*

Für ihre große Unterstützung danken wir Asal Derakhshanian, Carl Heger, Damjan Mitrovic, Patrick Pelster, Friedrich von Randow und Corinna Thielke.

**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 © 2024 Bain & Company, Inc. All rights reserved.

## Inhalt

|   |    |
|---|----|
| <b>Executive Summary</b>  | 4  |
| <b>Rendite steigt: Normalisierung des Zinsumfelds stärkt Ertragskraft</b>           | 6  |
| <b>Renditerückstand: Banken in anderen Euro-Ländern verdienen mehr</b>              | 22 |
| <b>Aufholjagd: So schließen Deutschlands Banken die Renditelücke zum Wettbewerb</b> | 29 |
| <b>Über die Studie</b>  | 38 |

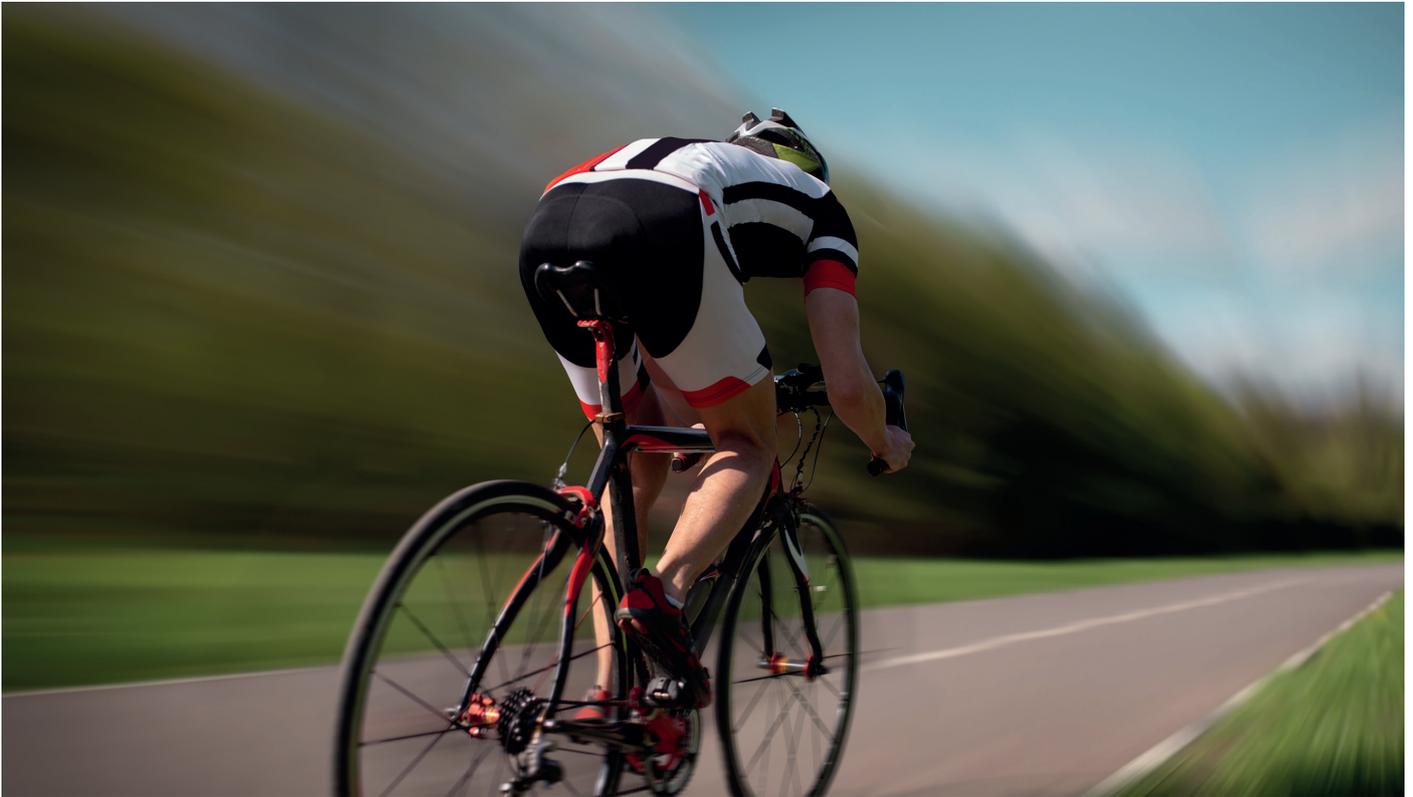
---

**EXECUTIVE SUMMARY**

# Rendite steigt – zur Aufholjagd bereit?

**Deutschlands Banken können die Lücke zum internationalen Wettbewerb schließen und zweistellige Renditen erzielen, wenn sie ihre Transformationsbemühungen intensivieren.**

- **Eigenkapitalrendite auf Fünfzehn-Jahres-Hoch.**  
Deutschlands Banken steigerten 2023 ihre durchschnittliche Rendite zum vierten Mal infolge auf nunmehr 6,1 Prozent. Noch verdient die Branche allerdings nicht ihre Eigenkapitalkosten von durchschnittlich 8 bis 10 Prozent.
- **Hoher Zinsüberschuss überdeckt schwaches Provisionsgeschäft.**  
Das Renditeplus verdankt die Branche vor allem der Normalisierung des Zinsumfelds. Während der Zinsüberschuss zuletzt rasant zugenommen hat, stagnierte der Provisionsüberschuss. Gemessen am Rohertrag liegt er so niedrig wie nie in den vergangenen zehn Jahren.
- **Cost-Income-Ratio auf Vierzig-Jahres-Tief.**  
Allen Sparanstrengungen zum Trotz steigen vor allem inflationsbedingt nach wie vor die Verwaltungsaufwendungen. Dessen ungeachtet verbesserte sich 2023 die Cost-Income-Ratio insbesondere dank höherer Zinsüberschüsse auf nunmehr 59 Prozent – den niedrigsten Stand seit 1983.
- **Alle Institutsgruppen profitieren vom normalisierten Zinsumfeld.**  
Einige Institutsgruppen wie die Kreditgenossenschaften und Sparkassen haben ihre Rendite binnen eines Jahres fast beziehungsweise mehr als verdoppelt. Das Renditeranking führen wie schon im Vorjahr die Privatbanken an, gefolgt von der genossenschaftlichen Zentralbank sowie den Großbanken.
- **Weitreichender Umbau der Großbanken zahlt sich aus.**  
Die Eigenkapitalrendite der drei marktführenden Institute stieg 2023 auf 7,4 Prozent – 2020 hatte sie noch bei -2,3 Prozent gelegen. Deren tiefgreifende Transformation, verbunden mit einer Fokussierung des Geschäftsmodells und umfangreichen Effizienzprogrammen, hat sich als erfolgreich erwiesen.
- **Zweiteilung des Marktes vertieft sich.**  
Innerhalb von nur zwei Jahren hat sich die Renditelücke zwischen dem Marktdurchschnitt und den knapp 200 ertragsschwächsten Instituten auf über 6 Prozentpunkte verdoppelt. Besonders kleine Institute bleiben chronisch ertragsschwach und würden von einer Konsolidierung profitieren.



- **Internationaler Wettbewerb im Euro-Raum verdient mehr als Deutschlands Banken.**

Die Eigenkapitalrendite der Kreditinstitute in anderen Euro-Staaten beläuft sich im Durchschnitt auf 8,7 Prozent, nordamerikanische Häuser kommen sogar auf 10,1 Prozent. Ihr Vorsprung beruht vor allem auf einer höheren Kapitaleffizienz sowie einer stärkeren Konzentration der jeweiligen Heimatmärkte.

- **10 bis 12 Prozent Rendite sind möglich.**

Um gegenüber der internationalen Konkurrenz aufzuholen, sollten Banken ihr Kerngeschäft stärken und differenzieren sowie, wenn möglich, ausbauen und skalieren. Mit einer optimierten Kapitalallokation, operativer Exzellenz, Investitionen in organisches und anorganisches Wachstum sowie einer fortgesetzten Technologisierung ist branchenweit ein Anstieg der Renditen um bis zu 8 Prozentpunkte machbar. Zweistellige Renditen erhöhen zudem die Bewertung und erleichtern es Top-Instituten, eine aktive Rolle bei der Konsolidierung des derzeit im internationalen Vergleich noch stark fragmentierten deutschen Marktes zu übernehmen.



## RENDITE STEIGT

# Normalisierung des Zinsumfelds stärkt Ertragskraft

**Die Eigenkapitalrendite von Deutschlands Banken hat sich 2023 vor allem dank deutlich höherer Zinsüberschüsse auf 6,1 Prozent verbessert. Alle Institutsgruppen verdienten mehr als im Vorjahr. Doch noch gelingt es der Branche nicht, ihre Eigenkapitalkosten zu verdienen und zum internationalen Wettbewerb aufzuschließen.**

Seit der globalen Finanzkrise 2008/2009 gingen Deutschlands Banken durch ein tiefes Tal der Tränen, zeitweise kratzte ihre Eigenkapitalrendite nach Steuern allen Sparanstrengungen zum Trotz an der Nulllinie. Mit der Zinswende der Europäischen Zentralbank (EZB) im Jahr 2022 hat eine neue Ära begonnen. Die Eigenkapitalrendite nach Steuern von Deutschlands Banken hat sich binnen zwei Jahren auf 6,1 Prozent nahezu verdoppelt. Solche Höhen erreichte diese Kennzahl mit einer einzigen Ausnahme zuletzt in den 1990er und 2000er Jahren – einer Zeit mit einer laxeren Regulierung und einer erst nach und nach um sich greifenden Digitalisierung (Abb. 1).

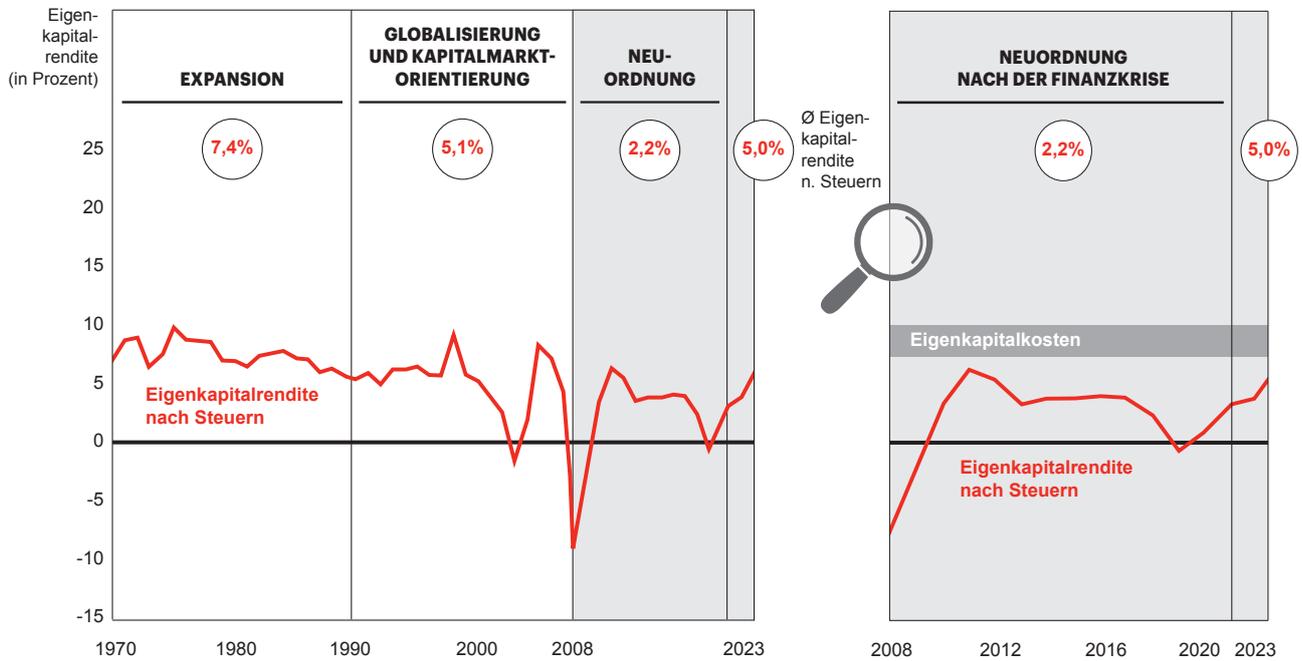
Die Branche hat die Phase der Neuordnung nach der Finanzkrise genutzt, um sich umfangreich zu transformieren. Sie begegnet der aktuellen globalen Polykrise wie auch der anhaltenden Konjunkturschwäche in Deutschland nun häufig mit eher fokussierten und stärker digitalisierten Geschäftsmodellen, verschlankten Strukturen sowie einer besseren Kapitalausstattung. Entscheidend für das jüngste Renditehoch ist allerdings die Geschwindigkeit, mit der sich das Zinsumfeld 2023 normalisiert hat. Branchenweit stieg der Zinsüberschuss im vergangenen Jahr um 17 Prozent auf 104 Milliarden Euro, nicht zuletzt, da sich das höhere Zinsniveau zuerst auf der Aktivseite und erst mit Zeitverzögerung bei der Refinanzierung bemerkbar machte.

## Banken im Euro-Raum erzielen Eigenkapitalrendite von 8,7 Prozent

Die höhere Rendite ist damit ein positives Signal, aber kein Grund sich zurückzulehnen. Zum einen, weil die Zentralbank angesichts der rückläufigen Inflation bereits wieder begonnen hat, die Leitzinsen zu senken. Zum anderen, da auch das jüngste Renditehoch noch nicht ausreicht, um die durchschnittlichen Eigenkapitalkosten

Deutschlands Banken 2024: Rendite steigt – zur Aufholjagd bereit?

**Abbildung 1:** Eigenkapitalrendite der deutschen Banken steigt 2023 deutlich



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

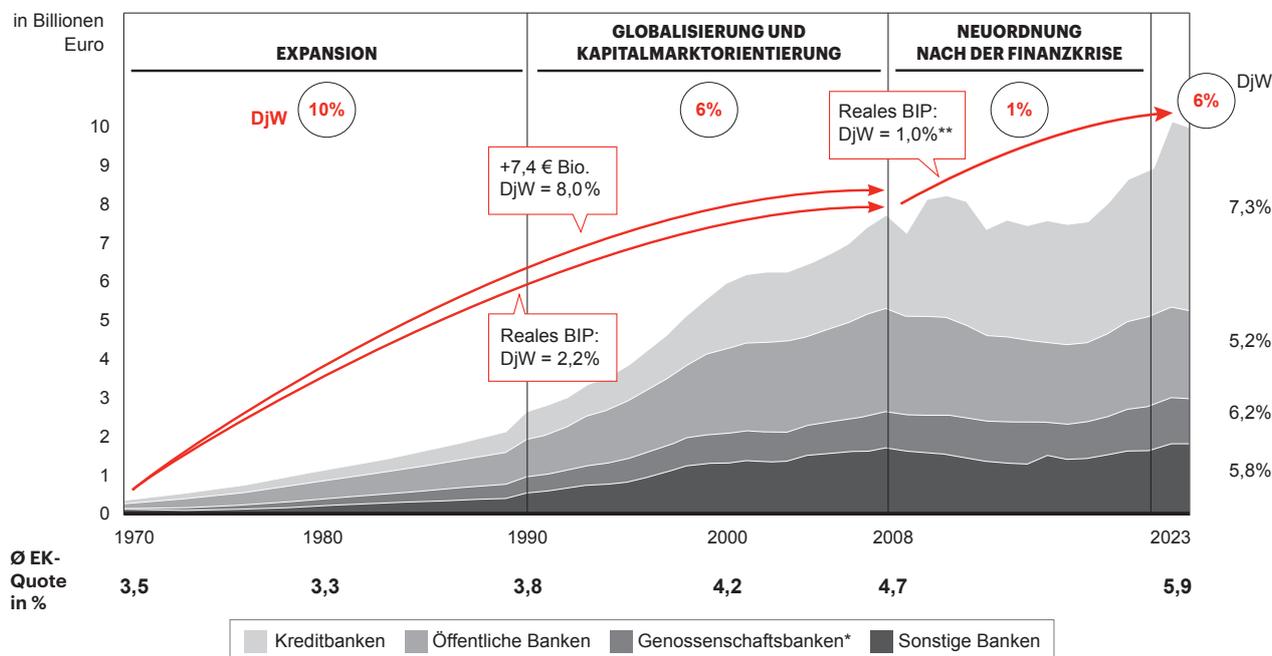
von 8 bis 10 Prozent zu verdienen und zum internationalen Wettbewerb aufzuschließen. Angesichts der aktuellen Kapitalmarktlage liegen die Eigenkapitalkosten derzeit sogar am oberen Ende der Spanne. Die Banken in anderen Euro-Staaten erzielen eine Eigenkapitalrendite von 8,7 Prozent. Dies gelingt ihnen ungeachtet der auch in diesen Ländern traditionell größeren Abhängigkeit vom Kreditgeschäft. Damit liegen sie nicht mehr weit von der Rendite nordamerikanischer Institute entfernt, die zuletzt bei 10,1 Prozent lag. Ihren Vorsprung gegenüber den deutschen verdanken die europäischen Institute in erster Linie einer höheren Kapitaleffizienz, wie Kapitel 2 erläutert.

Die geringere Kapitaleffizienz ist auch eine Folge der starken Fragmentierung des deutschen Marktes. Eine Konsolidierung wäre damit ein wichtiger Hebel, um die Renditelücke zum internationalen Wettbewerb zu schließen. Mögliche Übernahmekandidaten finden sich reichlich. Denn nach wie vor erwirtschaftet rund ein Drittel der Institute hierzulande eine Rendite nur knapp über der Nulllinie – die Schere zwischen ertragsstarken und -schwachen Instituten geht auseinander. Doch auch unabhängig von möglichen Übernahmen haben Deutschlands Banken noch eine ganze Reihe von Möglichkeiten, ihre Ertragskraft zu steigern, wie Kapitel 3 zeigt. Das Spektrum reicht von einem verstärkten Einsatz moderner Technologien wie künstlicher Intelligenz bis hin zur Erschließung angrenzender Geschäftsfelder. Wenn die Branche dieses Instrumentarium im vollen Umfang nutzt, wird ihre Rendite wie erforderlich weiter steigen.

### Bilanzsumme schrumpft erstmals seit 2017

Ihre deutlich höhere Rendite erwirtschafteten Deutschlands Banken 2023 mit einer erstmals seit 2017 rückläufigen Bilanzsumme – eine Folge der gestrafften Geldpolitik sowie der konjunkturellen Schwäche. Unternehmen tilgten in hohem Maß kurzfristige Kredite und fragten längerfristige Darlehen in wesentlich geringerem Umfang nach.

**Abbildung 2:** Rückläufige Bilanzsumme spiegelt schwache Konjunktur wider



\* Exkl. Genossenschaftliche Zentralinstitute, ab 2014 den sonstigen Instituten zugeordnet; \*\* DjW 2008-2023; Anmerkung: Summen exkl. Bausparkassen, Bilanzsummen im Jahresdurchschnitt; DjW=Durchschnittliches jährliches Wachstum; Eigenkapital einschließlich offener Rücklagen, Genussrechtskapital, Fonds für allgemeine Bankrisiken  
Quelle: Deutsche Bundesbank; Statistisches Bundesamt; Bain & Company

Dies lässt sich sowohl auf die Investitionszurückhaltung angesichts der schwierigen Wirtschaftslage als auch die in diesem Umfeld striktere Kreditvergabe der Banken zurückführen. Hinzu kam eine inflations- und zinsbedingt gedämpfte Nachfrage nach Wohnungsbaukrediten. Auch auf der Einlagenseite hinterließ die Zinswende ihre

Trotz der verhaltenen Kreditnachfrage konnten Deutschlands Banken im vergangenen Jahr dank der Normalisierung des Zinsumfelds ihre mit Abstand wichtigste Ertragsquelle, den Zinsüberschuss, massiv verbessern.

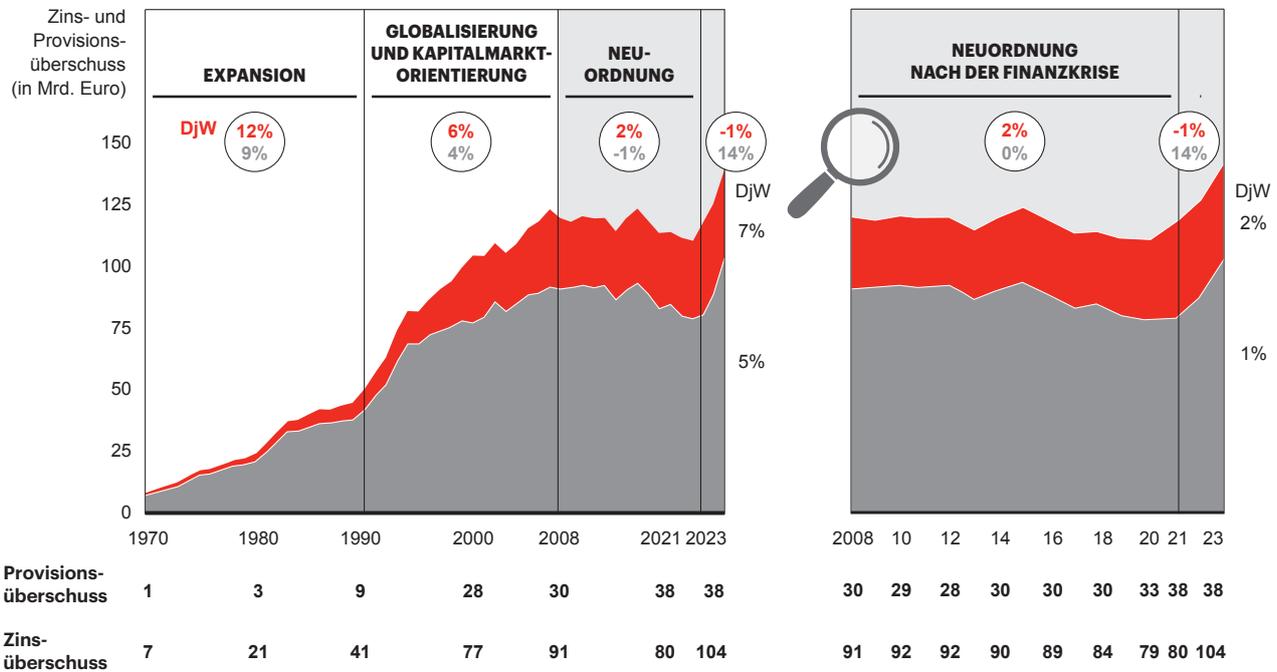
Spuren, es kam zu erheblichen Umschichtungen von Sicht- und Spareinlagen zu Termineinlagen. Unterm Strich lag die Bilanzsumme mit 10,1 Billionen Euro aber immer noch 2,5 Billionen Euro über dem Niveau des Jahres 2018.

Zugleich stieg die Eigenkapitalquote auf 5,9 Prozent nach 5,6 Prozent im Vorjahr. Die Banken stockten ihr Eigenkapital weiter auf und verfügen jetzt mit 599 Milliarden Euro über eine so hohe Summe wie noch nie (Abb. 2).

### Renditetreiber Zinsüberschuss

Trotz der verhaltenen Kreditnachfrage konnten Deutschlands Banken im vergangenen Jahr dank der Normalisierung des Zinsumfelds ihre mit Abstand wichtigste Ertragsquelle, den Zinsüberschuss, massiv verbessern. Binnen eines Jahres stieg dessen Anteil am Eigenkapital von 15,7 Prozent im Vorjahr auf 17,7 Prozent. Der Anstieg resultiert nicht allein aus dem höheren Zinsniveau. Vielmehr konnte die Branche auch weiter ihre Marge ausweiten, sie liegt jedoch nach wie vor unter dem Durchschnitt der vergangenen 25 Jahre.

**Abbildung 3:** Zinsüberschuss wächst rasant, Provisionsüberschuss stagniert



Quellen: Deutsche Bundesbank, Bain & Company

Der Erfolg in den zinstragenden Geschäftsfeldern verdeckt indes eine besorgniserregende Entwicklung: Zum zweiten Mal in Folge sanken die Provisionsüberschüsse leicht auf nun 37,8 Milliarden Euro (Abb. 3). Während die Branche in der Vermögensverwaltung und im Zahlungsverkehr höhere Erträge erzielen konnte, musste sie in anderen Geschäftsfeldern Rückschläge hinnehmen. So litt das M&A- und Emissionsgeschäft unter den Auswirkungen der Polykrise. Wenn sich diese Entwicklung fortsetzt, droht der Provisionsüberschuss seine Stellung als zweites Standbein der Ertragskraft der Banken einzubüßen – gemessen am Rohertrag lag er 2023 auf dem niedrigsten Stand der vergangenen zehn Jahre. Wie schon im Vorjahr angemerkt, bleibt es damit eine zentrale Herausforderung für die Branche, ihre Kundenbasis besser zu monetarisieren und die Abhängigkeit vom Zinsgeschäft unter anderem durch das Angebot bankfremder Dienstleistungen zu verringern.

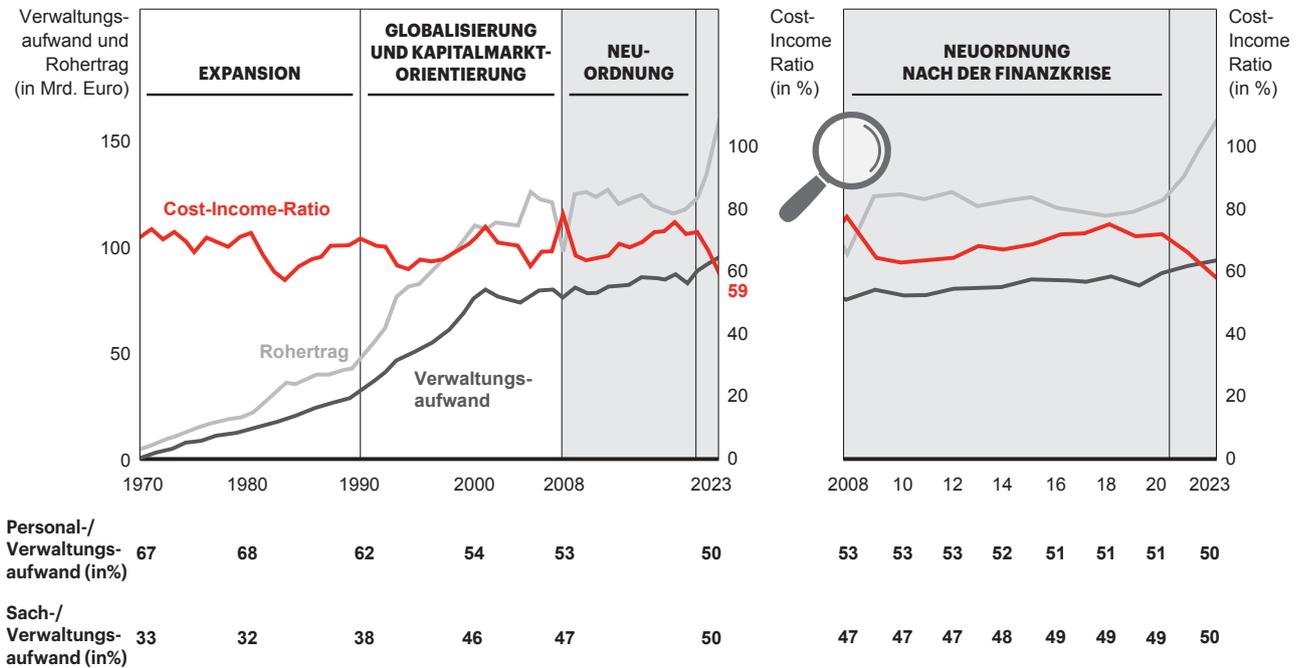
### Verwaltungsaufwendungen hemmen Rendite

Noch eine zweite Entwicklung ernüchtert: Ungeachtet aller Sparanstrengungen wachsen die Verwaltungsaufwendungen branchenweit unverändert. 2023 erhöhten sie sich vor allem inflationsbedingt um weitere 2,7 Prozent auf nunmehr 95,3 Milliarden Euro. Allerdings gibt es bei dieser Position erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Institutsgruppen. So konnten Großbanken wie auch andere Kreditbanken ihren Aufwand entgegen dem Branchentrend im vergangenen Jahr reduzieren. Andere Institutsgruppen müssen und können nachziehen. Einsparpotenziale gibt es vor allem bei strukturellen Themen wie einer Ende-zu-Ende-Prozessoptimierung und einer Reduzierung der Komplexität, wie Kapitel 3 aufzeigt.

Da der Anstieg der Verwaltungsaufwendungen mit 3 Prozent weit unter dem des Rohertrags mit 17 Prozent blieb, verbesserte sich die Cost-Income-Ratio im vergangenen Jahr massiv (Abb. 4). Sie lag mit 59 Prozent so niedrig wie noch nie seit 1983. Ohne Frage ist auch die Verbesserung der operativen Effizienz ein positives Signal, aber

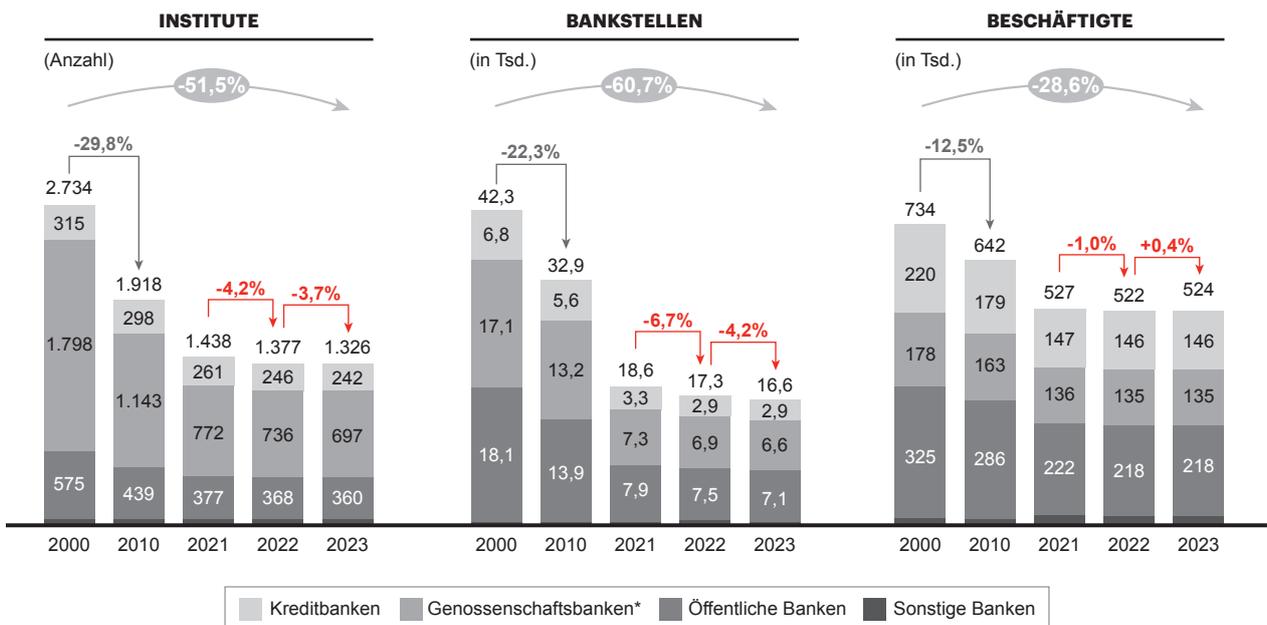
Deutschlands Banken 2024: Rendite steigt – zur Aufholjagd bereit?

**Abbildung 4:** Cost-Income-Ratio erreicht mit 59 Prozent niedrigsten Stand seit 40 Jahren



Anmerkungen: Cost-Income-Ratio definiert als Verwaltungsaufwand im Verhältnis zum Rohertrag; Rohertrag definiert als Summe Zinsüberschuss, Provisionsüberschuss, Ergebnis Handelsbestand und Saldo sonstige betriebliche Erträge/ Aufwände  
 Quellen: Deutsche Bundesbank; Bain & Company

**Abbildung 5:** Konsolidierung der Institute und Filialen hält an



\*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

---

## Deutschlands Banken 2024: Rendite steigt – zur Aufholjagd bereit?

mit Blick auf den entscheidenden Treiber Zinsüberschuss kein Grund, sich zurückzulehnen. Die Verwaltungsaufwendungen nachhaltig zu reduzieren, bleibt unerlässlich.

### Zahl der Filialen und Banken sinkt von Jahr zu Jahr

Die Hälfte der Verwaltungsaufwendungen entfällt auf das Personal, Tendenz sinkend. Allerdings stieg 2023 erstmals seit 2007 die Zahl der Beschäftigten wieder leicht, und zwar um gut 2.000 auf nunmehr 524.000. Ob sich daraus eine Trendwende ablesen lässt, bleibt angesichts der fortschreitenden Digitalisierung und der zunehmenden Nutzung künstlicher Intelligenz fraglich. Fakt ist allerdings, dass insbesondere Sparkassen und Kreditgenossenschaften begonnen haben, der anstehenden Verrentungswelle ihrer oft älteren Belegschaft zu begegnen, indem sie Jüngere rekrutieren. Darüber hinaus sucht die Branche unverändert Mitarbeitende mit Digitalisierungskompetenzen sowie nun zunehmend auch KI-Expertinnen und -Experten.

Derweil setzt sich der Rückzug aus der Fläche fort. Im vergangenen Jahr sank die Zahl der Filialen um weitere 4,2 Prozent auf nunmehr 16.600. Zur Jahrtausendwende hatte deren Zahl noch bei 42.300 gelegen. Vor allem die stark filialisierten genossenschaftlichen Banken und Sparkassen schlossen weitere Zweigstellen – mit Blick auf die sinkende Nachfrage nach lokaler Präsenz, den Ausbau des digitalen Angebots und die steigenden Kosten.

Die Zahl der Banken wiederum verringerte sich 2023 um 4 Prozent auf knapp 1.330. Das sind weniger als halb so viel als noch zu Beginn des Jahrtausends. Treiber der anhaltenden Konsolidierung sind die Kreditgenossenschaften, 2023 reduzierte sich die Zahl der unabhängigen Institute um weitere 5 Prozent (Abb. 5). Mit fast 700 für diese Studie erfassten Instituten und einer durchschnittlichen Bilanzsumme von knapp 1,7 Milliarden Euro birgt der genossenschaftliche Sektor aber unverändert Potenzial für weitere Zusammenschlüsse. Das gilt auch für das Sparkassenlager, dessen mehr als 350 Mitglieder im Durchschnitt auf eine Bilanzsumme von knapp 4,4 Milliarden Euro kommen.

Auf die Rentabilität der Banken haben diese Fortschritte allerdings nur wenig Einfluss. Gemessen am Eigenkapital veränderte sich der Anteil der Verwaltungsaufwendungen auch 2023 kaum. Dank der deutlich höheren Zinsüberschüsse sowie eines besseren sonstigen betrieblichen Ergebnisses, da vor allem die Großbanken geringere Zuführungen zu den Pensionsrückstellungen verbuchten, konnte die Branche ihr anteiliges Teilbetriebsergebnis dennoch um mehr als drei Prozentpunkte auf 11,2 Prozent erhöhen.

---

Gemessen am Eigenkapital veränderte sich der Anteil der Verwaltungsaufwendungen auch 2023 kaum.

---

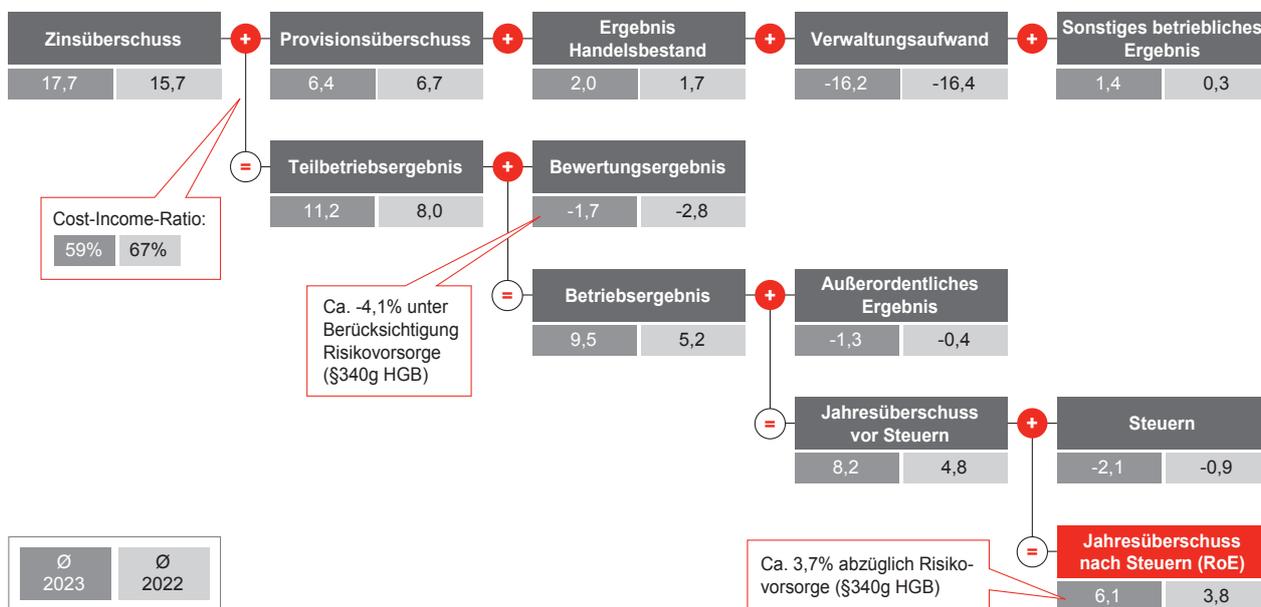
### Risikovorsorge sinkt zumindest temporär

Das Betriebsergebnis lag mit 9,5 Prozent des Eigenkapitals nur knapp unter der 10-Prozent-Grenze, im Vorjahr hatte es noch bei 5,2 Prozent gelegen. Diese deutliche Verbesserung resultiert neben den hohen Zinsüberschüssen auch aus einer im Vergleich zum Vorjahr wesentlich geringeren Risikovorsorge – eine auf den ersten Blick überraschende Entwicklung angesichts der schwachen Konjunktur und der Krise im Immobiliensektor. Doch zum einen kam es in geringerem Umfang als befürchtet zu Ausfällen bei Firmenkunden. Zum anderen macht sich auch hier der Einfluss der EZB bemerkbar. Je mehr sich das Tempo der Zinserhöhungen verlangsamte, desto größer der Spielraum für die Branche, Wertpapiere und Forderungen wieder höher zu bewerten – insbesondere, da der Markt bereits im vierten Quartal überwiegend die Erwartung künftig wieder fallender Zinsen spiegelte.

Deutschlands Banken 2024: Rendite steigt – zur Aufholjagd bereit?

**Abbildung 6:** Eigenkapitalrendite steigt auf Rekordhoch – vor allem dank deutlich höherer Zinsüberschüsse

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, Genussrechtskapital, Fonds für allgemeine Bankrisiken  
 Quellen: Deutsche Bundesbank; Bain & Company

Vermutlich bleibt die ergebnisentlastende Wirkung der Risikovorsorge indes ein temporärer Effekt. Denn die anhaltende Rezession in Deutschland sowie die länderübergreifende Schwäche im Immobiliensektor dürfte sich in den Büchern der Banken früher oder später dann doch niederschlagen.

2023 indes leistete die geringere Risikovorsorge einen wichtigen Beitrag zum deutlichen Renditeanstieg. Wird das außerordentliche Ergebnis berücksichtigt, erzielten Deutschlands Banken im vergangenen Jahr einen Jahresüberschuss vor Steuern in Höhe von 8,2 Prozent des Eigenkapitals. Im Vorjahr hatte dieser Wert lediglich bei 4,8 Prozent gelegen. Nach Steuern verblieb eine Eigenkapitalrendite von 6,1 Prozent (Abb. 6).

### Zinslastiges Geschäftsmodell der Sparkassen erweist sich 2023 als Vorteil

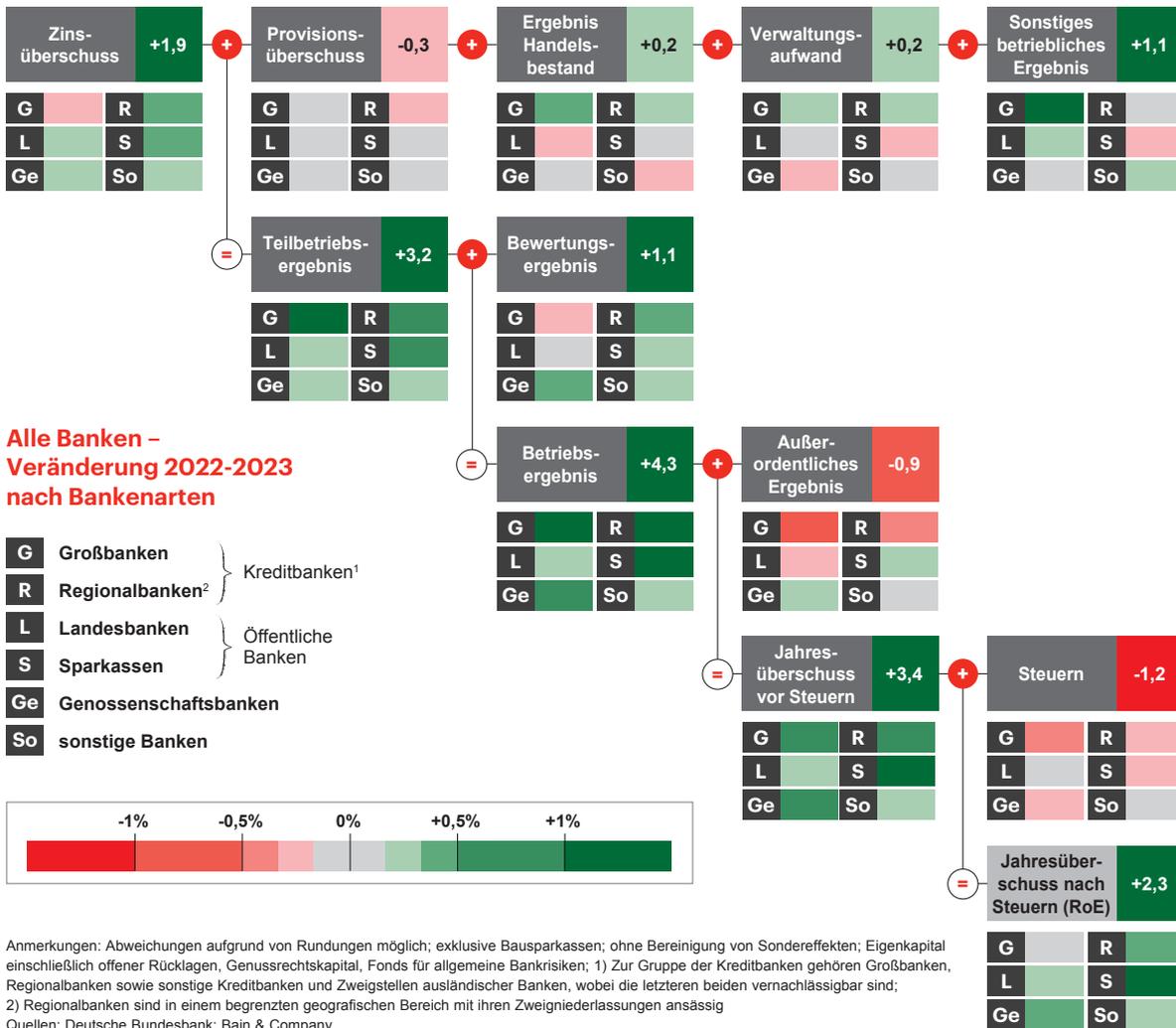
Anders als noch im Vorjahr steht dieser Renditezuwachs auf breiten Füßen. Gemäß der Aufteilung der Deutschen Bundesbank konnten alle sechs Bankenarten 2023 ihre Eigenkapitalrendite stabilisieren oder sogar steigern (Abb. 7). Der Anstieg im Vorjahr hatte sich dagegen allein aus den Erfolgen der Transformation sowie Einmaleffekten bei den Großbanken erklärt. Der Wegfall dieser Einmaleffekte verdeutlicht, warum diese Institute ihre Rentabilität 2023 nicht deutlicher erhöhen konnten, obwohl sie im operativen Geschäft vorankamen.

Großbanken profitierten – wie alle anderen Bankenarten – im vergangenen Jahr von der Normalisierung des Zinsumfelds. Besonders positiv machte sich diese Entwicklung bei den Sparkassen mit ihrer traditionell loyalen Kundschaft bemerkbar. Diese blieb ihren Hausbanken trotz einer vergleichsweise niedrigen Verzinsung ihrer Einlagen treu. Zugleich konnten die Sparkassen wie andere Bankenarten im Kreditgeschäft höhere Erträge realisieren und so ihren Zinsüberschuss signifikant verbessern.

Deutschlands Banken 2024: Rendite steigt – zur Aufholjagd bereit?

**Abbildung 7:** Sparkassen treiben verbesserte Eigenkapitalrendite maßgeblich

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

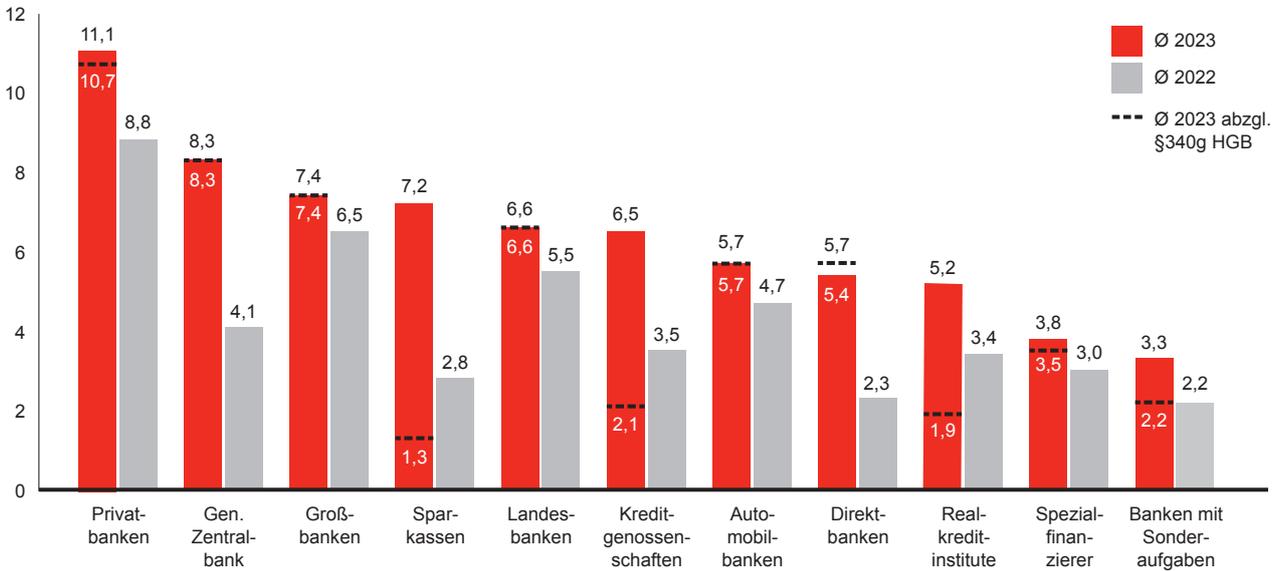


Gemäß der Aufteilung der Deutschen Bundesbank konnten alle sechs Bankenarten 2023 ihre Eigenkapitalrendite stabilisieren oder sogar steigern.

Deutschlands Banken 2024: Rendite steigt – zur Aufholjagd bereit?

**Abbildung 8:** Renditen steigen 2023 branchenweit, Privatbanken sind besonders profitabel

Eigenkapitalrendite nach Steuern (in Prozent)



Anmerkung: Stichprobe basierend auf Einzelabschlüssen für Automobil-, Privat-, Direktbanken, Banken mit Sonderaufgaben und Spezialfinanzierer; bei Großbanken, Landesbanken und genossenschaftlichen Zentralbanken Bilanzierung nach IFRS und German GAAP  
 Quellen: Dun & Bradstreet; Jahresabschlüsse; S&P Global; Deutsche Bundesbank; Bain & Company

### Steigende Renditen bei allen Institutsgruppen

Eine noch weitergehende Aufteilung des deutschen Bankenmarktes nach Institutsgruppen dokumentiert die Breite des Aufschwungs. Erstmals seit langer Zeit konnten alle elf relevanten Institutsgruppen 2023 ihre Eigenkapitalrendite verbessern. Dabei gelang es neben den Sparkassen auch der genossenschaftlichen Zentralbank und den Direktbanken, ihre Eigenkapitalrendite nach Steuern binnen eines Jahres zu verdoppeln. Die Sparkassen verpassten nur knapp einen Platz unter den ersten drei im Renditeranking. An der Spitze stehen wie schon im Vorjahr die Privatbanken mit 11,1 Prozent, gefolgt von der genossenschaftlichen Zentralbank sowie den Großbanken (Abb. 8).

Bei den Sparkassen – wie im Übrigen auch bei den Kreditgenossenschaften und den Realkreditinstituten – fällt allerdings eine erhebliche Diskrepanz zwischen dem Ergebnis ohne und mit Berücksichtigung der ergebnismindernden Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken nach §340g HGB auf. Denn im zweiten Fall hätten die Sparkassen 2023 lediglich eine Eigenkapitalrendite von 1,3 Prozent erzielt, die Kreditgenossenschaften von 2,1 Prozent. Mehr zu den Hintergründen dieser Zuführung und ihren Auswirkungen gibt es auf Seite 21.

## Kreditbanken und Spezialinstitute

Traditionell finden sich in dieser Gruppe die renditestärksten Institute Deutschlands. Über Jahre hinweg gehörten hierzu die Automobil- und Direktbanken. Nun brillieren Privat- und Großbanken.

### GROSSBANKEN:

#### Tiefgreifende Transformation erhöht Resilienz

Die Großbanken zählen nach Rentabilität zu den führenden Institutsgruppen in Deutschland. Ihre Eigenkapitalrendite stieg 2023 auf 7,4 Prozent nach 6,5 Prozent im Vorjahr. Zum Vergleich: 2020 lag dieser Wert noch bei -2,3 Prozent – die tiefgreifende Transformation verbunden mit einer Fokussierung des Geschäftsmodells und umfangreichen Effizienzprogrammen hat die erhoffte Wirkung entfaltet.

Der jüngste Renditeanstieg beruht auf einer ganzen Reihe von Faktoren: Dem Branchentrend folgend konnten die drei Häuser ihren Zinsüberschuss erhöhen. Zugleich stieg auch das Handelsergebnis und die anteiligen Verwaltungsaufwendungen verbesserten sich auf 21,0 Prozent nach 21,6 Prozent im Vorjahr. In der Folge gelang es den drei großen Häusern, ihr Betriebsergebnis im Vergleich zum Vorjahr mehr als zu verdoppeln. Das Bewertungsergebnis verbesserte sich dagegen nur leicht, da ein Haus erhebliche Abschreibungen vornahm.

---

Die Großbanken zählen nach Rentabilität zu den führenden Institutsgruppen in Deutschland.

---

Es bleibt abzuwarten, wie sich die anhaltende Konjunkturschwäche sowie die Immobilienkrise 2024 auf die Bücher der Großbanken auswirken werden. Fakt ist, dass sie nach ihrer tiefgreifenden Transformation wesentlich besser aufgestellt sind, um auch solche Krisen zu meistern und im operativen Geschäft eine auskömmliche Rendite zu erzielen.

### DIREKTBANKEN:

#### Werben um Neukunden kostet Rendite

Die Direktbanken erholten sich im vergangenen Jahr von dem Rückschlag 2022, ihre Eigenkapitalrendite stieg auf 5,7 Prozent nach 2,3 Prozent im Vorjahr. Entscheidend hierfür war, dass sich der anteilige Zinsüberschuss weiter verbessert hat. Er erreichte 2023 gemessen am Eigenkapital 31,3 Prozent nach 26,6 Prozent im Vorjahr, ein Institut überschritt sogar die 50-Prozent-Marke.

Dass sich daraus nicht ein noch höherer Renditezuwachs ergibt, erklärt sich vor allem durch einen massiven Anstieg des Verwaltungsaufwands. Mit millionenteuren Kampagnen warben die Direktbanken im vergangenen Jahr um Einlagen und bauten zugleich ihr digitales Angebot weiter aus. Zudem sehen sie sich einer zunehmenden Konkurrenz durch Neobanken ausgesetzt, die ein ähnliches Kundensegment ansprechen. Diese derzeit in dieser Bankenstudie noch nicht erfasste Institutsgruppe verzeichnete auch 2023 starke Zuwächse. Anders als die meisten anderen Institutsgruppen verfügen die Newcomer der Branche oft bereits über ein länderübergreifendes Geschäftsmodell – ein Vorteil bei der sich abzeichnenden Europäisierung des Bankengeschäfts.

**AUTOMOBILBANKEN:****Schleppender Fahrzeugabsatz erschwert Geschäft**

Auch die Automobilbanken konnten 2023 ihre Rendite verbessern. Doch mit nunmehr 5,7 Prozent reichte es für die einstigen Renditekönige nur zu einem Platz in der zweiten Tabellenhälfte. Der schleppende Neuwagenverkauf beeinträchtigt nach wie vor ihr Geschäft. Grundsätzlich bleibt das Geschäftsmodell, charakterisiert durch die enge Anbindung an die Mutterkonzerne, indes attraktiv. Das zeigt sich insbesondere mit Blick auf den Provisionsüberschuss. Er stieg im vergangenen Jahr noch einmal um 70 Prozent und summiert sich nun auf knapp 20 Prozent des Eigenkapitals. Zum Vergleich: Branchenweit liegt der anteilige Provisionsüberschuss lediglich bei 6,4 Prozent. Offenkundig schätzt die Autokundschaft die Möglichkeit, mit einem PKW zusätzliche Dienstleistungen wie Versicherungen zu erwerben.

Bei der Finanzierung setzt eine zunehmende Zahl von Kundinnen und Kunden auf Leasingmodelle. Ein Grund, warum die anteiligen Verwaltungsaufwendungen der Automobilbanken sich mittlerweile auf 38 Prozent des Eigenkapitals summieren – auch dieser Wert liegt mehr als doppelt so hoch wie im Branchendurchschnitt mit 16,2 Prozent.

**PRIVATBANKEN:****Mit Fokus auf Wealth Management zu zweistelligen Renditen**

Zum zweiten Mal in Folge erzielten die Privatbanken die höchste Eigenkapitalrendite aller Institutsgruppen. Verglichen mit dem Vorjahr stieg diese Größe 2023 noch einmal um 2,3 Prozentpunkte auf 11,1 Prozent. Anders als beim Gros des Wettbewerbs beruht dieser Erfolg weniger auf dem höheren Zinsniveau, sondern vielmehr auf der frühzeitigen und systematischen Fokussierung auf das Provisionsgeschäft. Der Provisionsüberschuss gemessen

am Eigenkapital belief sich 2023 auf 34,2 Prozent. Wie schon im Vorjahr kam es angesichts geopolitischer und makroökonomischer Unsicherheiten zu erheblichen Umschichtungen im Anlageportfolio.

---

Zum zweiten Mal in Folge erzielten die Privatbanken die höchste Eigenkapitalrendite aller Institutsgruppen.

---

Dass sich die Privatbanken auf das beratungsintensive Wealth Management konzentrieren, hat indes einen Preis: einen im Branchenvergleich hohen Verwaltungsaufwand. Angesichts der Inflation stieg dieser

im vergangenen Jahr noch einmal an und führte dazu, dass die Cost-Income-Ratio mit 70 Prozent weiterhin auf einem hohen Niveau verharrt. Doch unterm Strich bewährt sich das Geschäftsmodell der Privatbanken. Und die Chancen stehen angesichts der anhaltenden Volatilität an den Kapitalmärkten gut, dass die Privatbanken auch weiterhin überdurchschnittliche Renditen erzielen können.

**REALKREDITINSTITUTE:****Renditeanstieg trotz Immobilienkrise**

Der private Wohnungsbau stockt, hohe Preise dämpfen die Nachfrage nach Bestandsimmobilien und die schwache Konjunktur lähmt das Geschäft mit gewerblichen Immobilien – eigentlich eine sehr gefährliche Mixtur für Realkreditinstitute. Dessen ungeachtet stieg ihre Eigenkapitalrendite 2023 von 3,4 Prozent auf 5,2 Prozent. Entscheidenden Anteil daran hatte der gestiegene Zinsüberschuss. Hinzu kamen deutlich geringere Provisionsaufwände sowie ein höherer sonstiger betrieblicher Ertrag.

---

## Deutschlands Banken 2024: Rendite steigt – zur Aufholjagd bereit?

Diese Faktoren ermöglichten es, das im Branchenvergleich sehr schwache Bewertungsergebnis mehr als zu kompensieren. Dieses verschlechterte sich gemessen am Eigenkapital im vergangenen Jahr auf -6,0 Prozent nach -3,1 Prozent im Vorjahr. Darüber hinaus stockten die Realkreditinstitute ihre Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken massiv auf, da sie für das laufende Jahr und darüber hinaus höhere Wertberichtigungen befürchteten.

### **SPEZIALFINANZIERER:**

#### **Hohe Rückstellungen schmälern Profitabilität**

Diese Institutsgruppe bündelt verschiedene Anbieter von Konsumentenkrediten, Factoring sowie Absatz- und Mittelstandsfinanzierung, deren Geschäftsmodelle eine hohe Abhängigkeit von zinstragenden Geschäften aufweisen. 2023 profitierten sie folgerichtig von dem höheren Zinsniveau und konnten darüber hinaus ihren Provisionsüberschuss steigern. Die höheren Erträge reichten aus, den gestiegenen Verwaltungsaufwand zu kompensieren.

Die Schwachstelle der Spezialfinanzierer bleibt das Bewertungsergebnis. Aufgrund hoher Rückstellungen für Kreditverluste insbesondere eines Instituts fiel es mit -5,0 Prozent gemessen am Eigenkapital noch schlechter aus als im Vorjahr. Dank eines besser laufenden operativen Geschäfts gelang es dennoch, die Eigenkapitalrendite zumindest leicht auf 3,8 Prozent nach 3,0 Prozent im Vorjahr zu erhöhen.

### **Genossenschaftliche Banken**

Die genossenschaftliche Zentralbank zählt traditionell zu den renditestarken Instituten Deutschlands. Die knapp 700 Kreditgenossenschaften konnten im vergangenen Jahr ihre Eigenkapitalrendite nahezu verdoppeln und bauten ihre Rentabilität stärker aus als der Markt.

### **KREDITGENOSSENSCHAFTEN:**

#### **Höhere Zinsen machen den Weg frei für höhere Renditen**

Die noch knapp 700 genossenschaftlich organisierten Banken in Deutschland konnten im vergangenen Jahr ihre Eigenkapitalrendite auf 6,5 Prozent nahezu verdoppeln. Entscheidenden Anteil an diesem Erfolg hatte ein deutlich höherer Zinsüberschuss. Hinzu kam ein stabiler Verwaltungsaufwand – die hohe Kostendisziplin und die anhaltende Konsolidierung zahlen sich aus. Allein im vergangenen Jahr kam es zu mehr als 30 Fusionen und Übernahmen. Die Cost-Income-Ratio verbesserte sich 2023 auf 60 Prozent nach 63 Prozent im Vorjahr und 68 Prozent im Jahr 2021. Die beachtlichen Fortschritte in kurzer Zeit führten dazu, dass das Teilbetriebsergebnis mit 10,6 Prozent gemessen am Eigenkapital erstmals seit Langem wieder die 10-Prozent-Marke überwand.

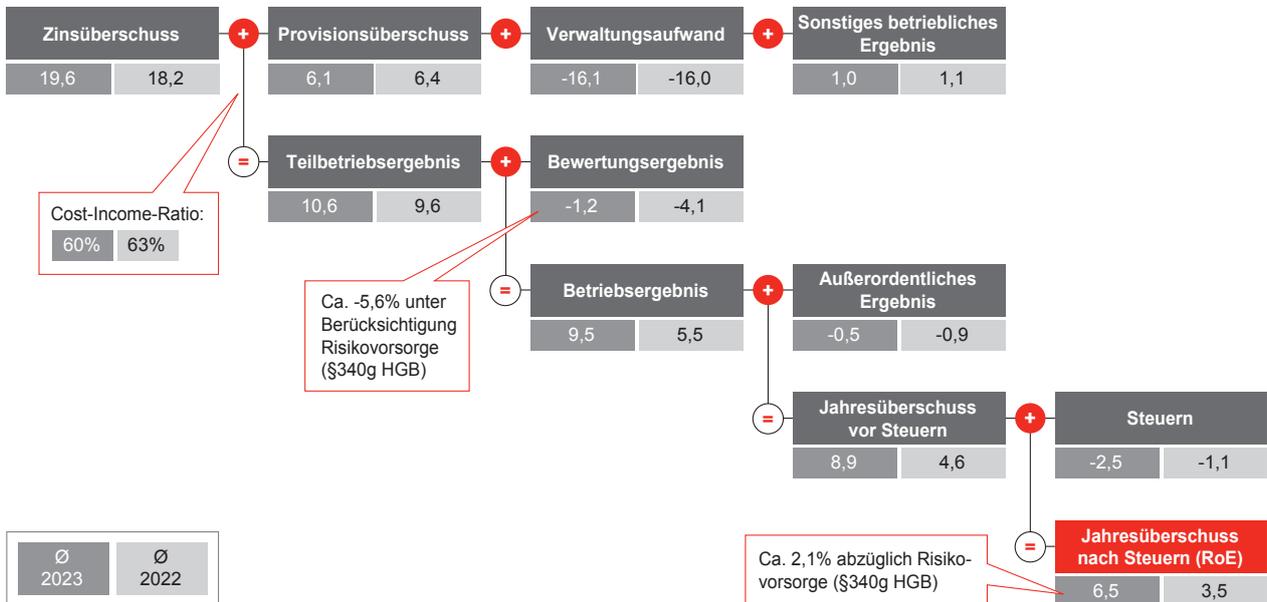
Da auch das Bewertungsergebnis deutlich besser ausfiel, konnten die Kreditgenossenschaften eine spürbar höhere Rendite realisieren. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass diese Institutsgruppe darüber hinaus mit Zuführungen nach §340g HGB Risikovorsorge betreibt. 2023 wurden diese Möglichkeiten umfassend genutzt. Werden diese Zuführungen berücksichtigt, bleibt unterm Strich eine Eigenkapitalrendite von lediglich 2,1 Prozent (Abb. 9).

Ernüchternd wirkt auch ein genauerer Blick auf die einzelnen Institute. Gerade kleinere Häuser kämpfen trotz höherer Zinsen weiterhin mit unzureichenden Renditen. Das ist ein Signal für den genossenschaftlichen Sektor, die laufende Konsolidierung tendenziell zu beschleunigen und schlagkräftige Einheiten zu schaffen, die dauerhaft am Markt bestehen können.

Deutschlands Banken 2024: Rendite steigt – zur Aufholjagd bereit?

**Abbildung 9:** Kreditgenossenschaften: Eigenkapitalrendite verdoppelt sich nahezu

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



Anmerkung: Abweichungen aufgrund von Rundungen möglich  
Quellen: Deutsche Bundesbank; Dun & Bradstreet; Bain & Company

**GENOSSENSCHAFTLICHE ZENTRALBANK:**

**Zurück in der Erfolgsspur**

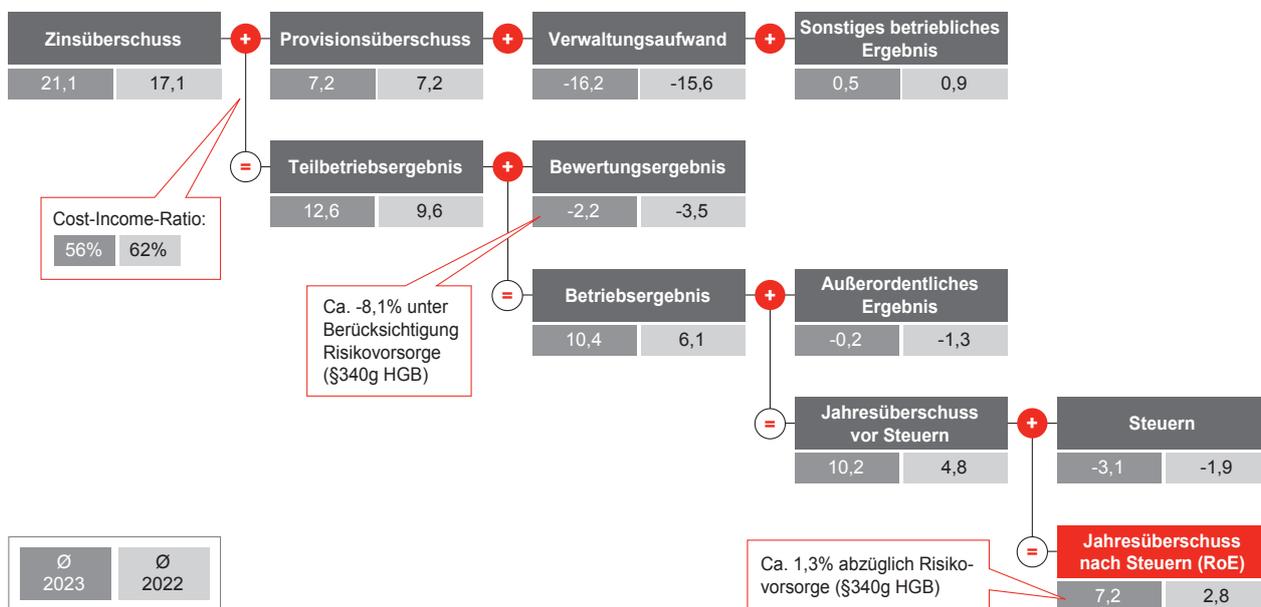
Mit einer Verdoppelung der Eigenkapitalrendite auf 8,3 Prozent nach 4,1 Prozent im Vorjahr meldete sich die DZ BANK zurück. Im Vorjahr hatten gerade höhere Beiträge zur genossenschaftlichen Sicherungseinrichtung sowie rückläufige Erträge anderer Bestandteile der DZ BANK Gruppe für einen Renditerückgang gesorgt. Im laufenden Jahr fielen diese Sonderfaktoren weg. Zugleich profitierte auch die genossenschaftliche Zentralbank vom höheren Zinsniveau. Der anteilige Zinsüberschuss gemessen am Eigenkapital verbesserte sich auf 16,0 Prozent nach 12,8 Prozent im Vorjahr. Dank höherer Erträge verbesserte sich die Cost-Income-Ratio um satte 12 Prozentpunkte auf 56 Prozent.

Die DZ BANK nutzte den Rückenwind aus dem operativen Geschäft unter anderem, um ihr Eigenkapital zu stärken: Ende 2023 wies die Bilanz 31,1 Milliarden Euro (zum 31. Dezember 2022: 23,1 Milliarden Euro) bei einer Bilanzsumme von 655 Milliarden Euro (zum 31. Dezember 2022: 627 Milliarden Euro) aus. Die Eigenkapitalquote stieg von 3,7 Prozent auf 4,7 Prozent.

Deutschlands Banken 2024: Rendite steigt – zur Aufholjagd bereit?

**Abbildung 10:** Sparkassen: Nahezu Verdreifachung der Rendite binnen eines Jahres

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



Anmerkung: Abweichungen aufgrund von Rundungen möglich  
Quellen: Deutsche Bundesbank; Dun & Bradstreet; Bain & Company

## Öffentliche Institute

Die Sparkassen überwandern 2023 ihr Renditetief, zumindest wenn die Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken unberücksichtigt bleiben. Und auch die Landesbanken legten noch einmal zu.

### SPARKASSEN: Eigenkapitalrendite verdreifacht sich nahezu

Zu zinslastig, zu kleinteilig, zu teuer: Das Geschäftsmodell der Sparkassen sieht sich seit Jahren erheblicher Kritik ausgesetzt. erhöhte sich die Eigenkapitalrendite nach Steuern der Sparkassen auf 7,2 Prozent nach 2,8 Prozent im Vorjahr.

Dabei erwies sich die Zinslastigkeit des Geschäftsmodells als Vorteil: Der Zinsüberschuss erhöhte sich gemessen am Eigenkapital im vergangenen Jahr auf 21,1 Prozent nach 17,1 Prozent im Vorjahr – den ähnlich stark filialisierten Kreditgenossenschaften gelang nur ein halb so hoher Anstieg. Der massive Anstieg der Erträge ließ es sogar verschmerzen, dass nach Jahren eiserner Kostendisziplin der Verwaltungsaufwand wieder zunahm. Die Cost-Income-Ratio sank dennoch binnen eines Jahres um 6 Prozentpunkte auf 56 Prozent.

Belastend wirkt nach wie vor das negative Bewertungsergebnis. Es lag mit 2,2 Prozent gemessen am Eigenkapital nach wie vor doppelt so hoch wie im Pandemiejahr 2020. Ähnlich wie bei den Kreditgenossenschaften ist darüber hinaus die Risikovorsorge nach §340g HGB zu berücksichtigen. Bezieht man die Zuführungen in den Fonds für allgemeine Bankrisiken mit in die Renditebetrachtung ein, bleibt bei den Sparkassen lediglich eine Rendite von

---

## Deutschlands Banken 2024: Rendite steigt – zur Aufholjagd bereit?

1,3 Prozent. Ähnlich wie bei den Kreditgenossenschaften ist dies ein Signal, die Konsolidierung weiter voranzutreiben (Abb. 10). Zumal es auch unter den Sparkassen zahlreiche Institute gibt, die auch ohne Berücksichtigung der Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken eine Eigenkapitalrendite von lediglich 0 bis 2 Prozent erzielen.

### LANDESBANKEN:

#### Die Rendite steigt und steigt

---

Nach turbulenten Jahren etablieren sich die sechs verbliebenen Landesbanken in jüngster Zeit zunehmend in der Spitzengruppe im Renditeranking.

---

Nach turbulenten Jahren etablieren sich die sechs verbliebenen Landesbanken in jüngster Zeit zunehmend in der Spitzengruppe im Renditeranking. 2023 stieg ihre Eigenkapitalrendite weiter auf 6,6 Prozent nach 5,5 Prozent im Vorjahr. Ein Haus kommt sogar auf eine Rendite von nahezu 13 Prozent.

Zwar spielte auch den Landesbanken das höhere Zinsniveau in die Hände, der anteilige Zinsüberschuss stieg. Doch entscheidend für ihren nachhaltigen Erfolg bleibt die Fokussierung auf margen- und provi-

sionsträchtige Geschäftsfelder beispielsweise im Handel und im Firmenkundengeschäft. Allerdings hat das Kapitalmarktgeschäft auch eine Negativseite. 2023 mussten zwei Häuser Wertberichtigungen insbesondere auf Derivate vornehmen. Unterm Strich bleibt aber eine Eigenkapitalrendite nahe der Eigenkapitalkosten für eine Institutsgruppe, deren Existenzberechtigung in den 2010er-Jahren noch umstritten war.

### 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 in erster Linie der Förderung eines bestimmten Personenkreises, Zwecks oder einer Region dienen. Hinzu kommt mit der KfW eine der größten Banken Deutschlands. Die Politik nutzt diese Institute in Zeiten der Polykrise unter anderem, um die ökologische Transformation der Wirtschaft zu unterstützen und die ökonomische Basis abzusichern. Die vielfältigen und oft personalintensiven Aufgaben führen zu einem steigenden Verwaltungsaufwand, dem die Institute mit Effizienz- und Sparprogrammen nur zum Teil begegnen können. Entgegen dem Branchentrend erhöhte sich in der Folge die Cost-Income-Ratio auf 66 Prozent nach 63 Prozent im Vorjahr.

Dessen ungeachtet konnten auch die Banken mit Sonderaufgaben 2023 ihre Eigenkapitalrendite auf 3,3 Prozent nach 2,2 Prozent im Vorjahr verbessern – eine Folge unter anderem eines besseren Bewertungsergebnisses.

Deutschlands Banken 2024: Rendite steigt – zur Aufholjagd bereit?

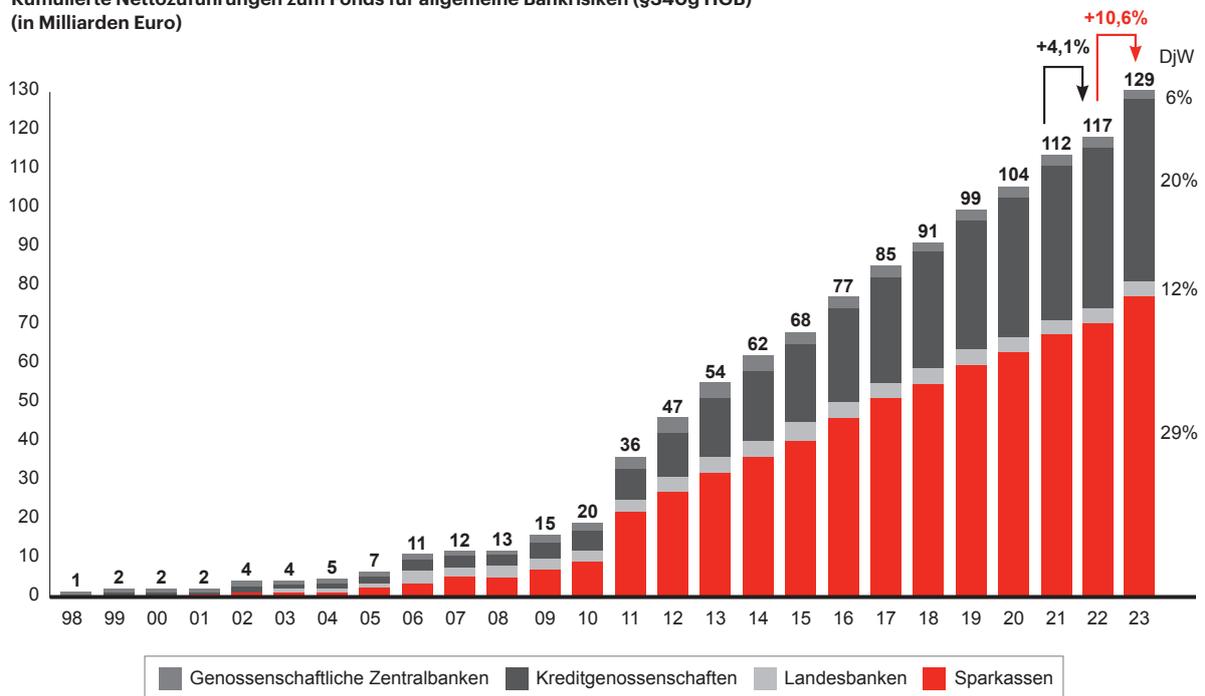
**Zweistellige Zuwächse beim Fonds für allgemeine Bankrisiken**

Die öffentlichen und genossenschaftlichen Banken in Deutschland nutzen traditionell Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken nach §340g HGB, um Kreditrisikoversorge zu betreiben und ihre Eigenkapitalbasis zu stärken. 2023 machten sie mit einem Zuwachs von 12 Milliarden Euro deutlich stärker als in den Vorjahren von diesem Instrument Gebrauch. Seit 1998 erreichten die Zuführungen nur ein einziges Mal ein noch höheres Niveau – Ausdruck der Vorsicht insbesondere bei Sparkassen und Kreditgenossenschaften angesichts der anhaltenden Rezession sowie Vorbereitung auf regulierungsbedingt höhere Kapitalanforderungen in den kommenden Jahren. Damit enthält der Fonds nun Mittel in Höhe von 129 Milliarden Euro, allein 77 Milliarden Euro entfallen auf die Sparkassen (Abb. 11).

Wenn man diese aufwandswirksamen Zuführungen bei der Renditeberechnung berücksichtigt, bleibt von den hohen Eigenkapitalrenditen vor allem der Sparkassen und Kreditgenossenschaften nur wenig übrig. Bei dem vorliegenden Vergleich aller Institutsgruppen bleibt dieser §340g-HGB-Effekt außen vor. Die Kreditgenossenschaften steigerten in diesem Fall ihren Jahresüberschuss nach Steuern 2023 lediglich um 500 Millionen auf 2,1 Milliarden Euro. Bei den Sparkassen beschränkt sich der Anstieg um 300 Millionen auf 1,8 Milliarden Euro.

**Abbildung 11:** Gerade Sparkassen und Kreditgenossenschaften erhöhen ihre Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken deutlich

**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



## RENDITERÜCKSTAND

# Konkurrenz in anderen Euro-Ländern verdient mehr

**Die durchschnittliche Eigenkapitalrendite europäischer und nordamerikanischer Banken ist nach wie vor höher als hierzulande. Oft setzen ausländische Institute ihr Kapital effizienter ein und erarbeiten sich so einen Vorsprung. Deutsche Banken kämpfen zudem mit einem harten Wettbewerb in einem fragmentierten Markt.**

Auf den ersten Blick sind Deutschlands Banken, wie in Kapitel 1 dargelegt, auf einem guten Weg: Die Eigenkapitalrendite steigt und die operative Effizienz hat sich deutlich verbessert. Diese Entwicklung erhöht den Spielraum, in neue Technologien wie künstliche Intelligenz zu investieren und sich in Zukunftsmärkten wie ESG zu positionieren. Doch bereits in seiner letztjährigen Studie hat Bain darauf hingewiesen, dass die glänzende Oberfläche trügerisch sei und der Untergrund tückisch bleibe – das gilt auf nationaler Ebene und umso mehr mit Blick auf den internationalen Wettbewerb.

---

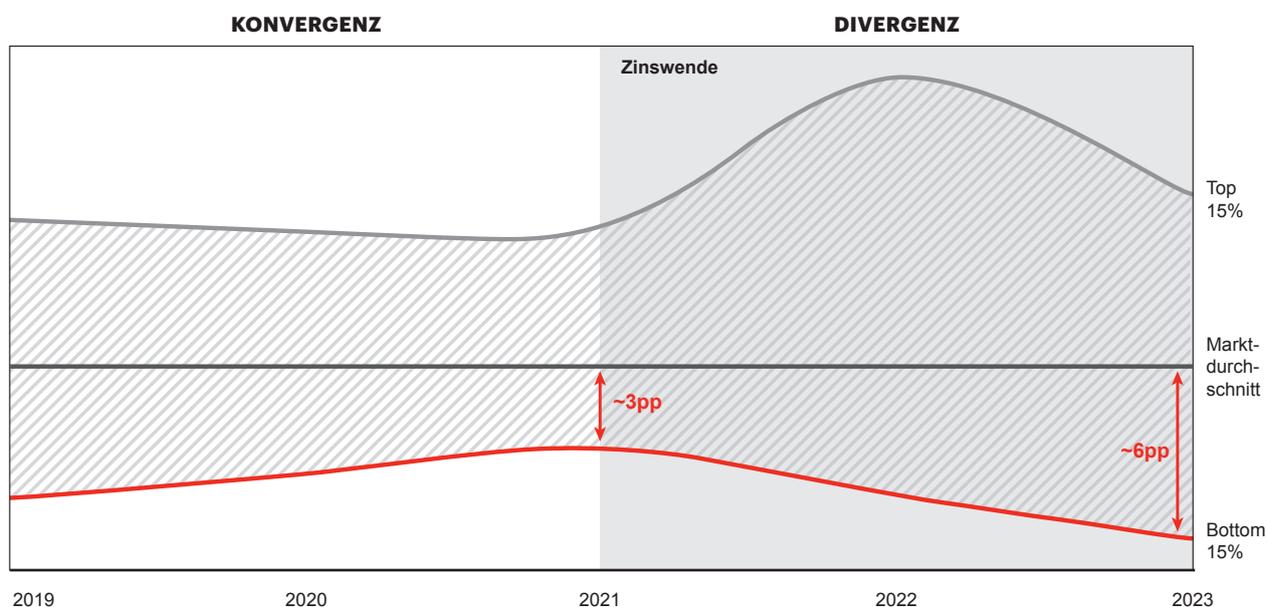
Insbesondere die anhaltend schwache Konjunktur im Inland und die globale Polykrise sorgen für ein strukturell schwieriges Umfeld für Deutschlands Banken.

---

Insbesondere die anhaltend schwache Konjunktur im Inland und die globale Polykrise sorgen für ein strukturell schwieriges Umfeld für Deutschlands Banken. Die Kreditnachfrage bleibt verhalten, das Ausfallrisiko steigt. Auch provisionsbasierte Geschäftsfelder wie M&A und Emissionen leiden unter der Zurückhaltung von Kundenseite. Die im Vergleich zu den 2010er Jahren höhere Inflation verstärkt zugleich den Kostendruck. Hinzu kommt die Schattenseite der Normalisierung des Zinsumfelds, nach und nach verteuert sich nun auch die Refinanzierung. Diese widrigen Rah-

**Abbildung 12:** Ertragsschwache Banken verlieren den Anschluss

Eigenkapitalrendite in Prozent im Mittelfristvergleich



Quellen: Dun & Bradstreet; Bain & Company

menbedingungen gefährden vor allem ertragsschwache Institute. Diese können nicht vom Rückenwind höherer Zinsen profitieren und müssen weiterhin kämpfen, um eine positive Eigenkapitalrendite zu erzielen.

### Fragmentierter Markt erschwert Steigerung der Profitabilität

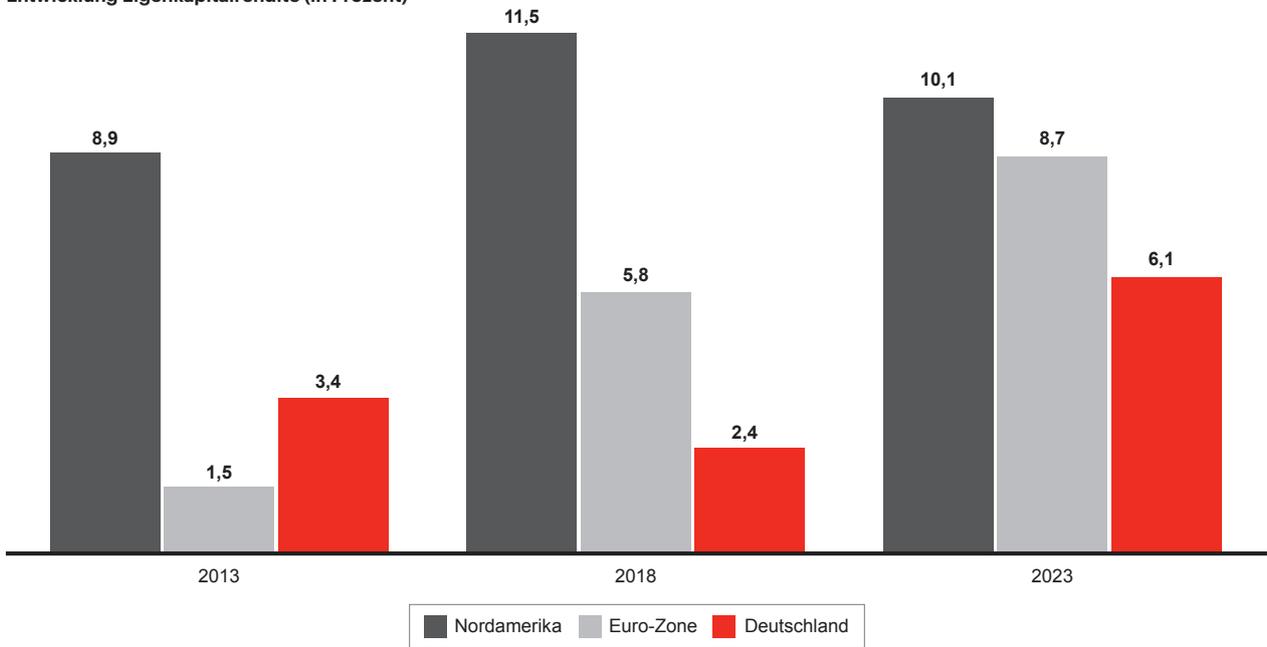
Innerhalb von nur zwei Jahren hat sich die Renditelücke zwischen dem Marktdurchschnitt und diesen knapp 200 ertragsschwächsten Instituten auf über 6 Prozentpunkte verdoppelt (Abb. 12). Nicht alle Banken profitieren also davon, dass sich das Zinsumfeld normalisiert. Gewinner ist die breite Mitte des Marktes trotz, wenn überhaupt, nur wenig differenzierten Geschäftsmodellen. Dagegen setzte sich der Höhenflug der schon länger ertragsstarken Häuser im vergangenen Jahr nicht in gleichem Tempo fort – eine Folge nicht zuletzt der Tatsache, dass Deutschland seit Jahren als „overbanked“ gilt und es die Struktur des Wettbewerbs erschwert, die Profitabilität noch weiter zu erhöhen.

Wie fragmentiert der deutsche Markt ist, zeigt ein Vergleich mit der Lage in anderen großen Euro-Ländern. Danach entfallen hierzulande lediglich gut 60 Prozent der Bilanzsumme der Branche auf die zehn größten Banken. In Italien und Frankreich liegt dieser Anteil bei rund 80 Prozent, in Spanien bei 95 Prozent und in den Niederlanden sogar bei 99 Prozent. Der hohe Fragmentierungsgrad verhindert, dass deutsche Institute in ähnliche Größen wie Wettbewerber in der Euro-Zone und den USA hineinwachsen können. Unter den 20 größten Banken in Europa finden sich daher derzeit gerade einmal drei deutsche Institute. Und diese sind gemessen am Kurs-Buchwert-Verhältnis auch noch unterdurchschnittlich bewertet.

Deutschlands Banken 2024: Rendite steigt – zur Aufholjagd bereit?

**Abbildung 13:** Europa holt auf, Deutschland bleibt trotz Rekordrendite zurück

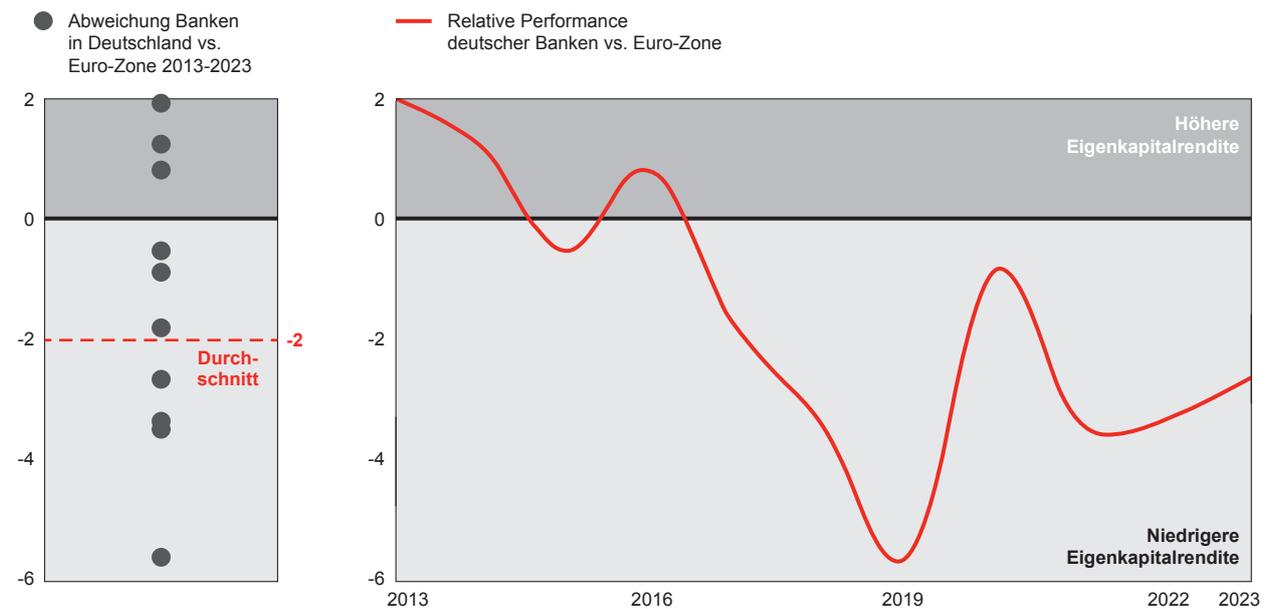
Entwicklung Eigenkapitalrendite (in Prozent)



Anmerkungen: Gewichtete Durchschnitte jeweilige Regionen; RoE als Jahresgewinn im Verhältnis zum durchschnittlichen Eigenkapital; für Euro-Zone Banken unter EZB-Aufsicht; für Deutschland Bundesbank-Daten  
 Quellen: S&P, EZB, Bundesbank; Bain & Company

**Abbildung 14:** Anhaltender Renditerückstand deutscher Banken

Unterschied jährliche Eigenkapitalrendite deutscher Banken vs. Banken in der Euro-Zone (in Prozentpunkten)



Anmerkungen: Gewichteter Durchschnitt der Eigenkapitalrenditen von Banken in Deutschland und der Euro-Zone unter EZB-Aufsicht; Euro-Zone mit wechselnder Zusammensetzung im Zeitverlauf  
 Quellen: EZB für Euro-Zone, Bundesbank für deutsche Banken

## Banken im Euro-Raum erzielen im Durchschnitt eine Rendite von 8,7 Prozent

Die hohe Fragmentierung erklärt zum Teil, warum Deutschlands Banken bei der Rentabilität im internationalen Vergleich nach wie vor das Nachsehen haben. 2023 erzielten die Kreditinstitute in der Euro-Zone im Durchschnitt eine Eigenkapitalrendite von 8,7 Prozent und damit gut 2,5 Prozentpunkte mehr als die deutschen Branchenvertreter. Noch profitabler agiert die Kreditwirtschaft in Nordamerika, deren Eigenkapitalrendite sich im vergangenen Jahr auf 10,1 Prozent belief (Abb. 13).

Der Rückstand gegenüber den Wettbewerbern in Übersee verblüfft weniger. Diese profitieren seit jeher von einem großen und dynamischen Heimatmarkt mit einer einheitlichen Regulierung und einer starken Kapitalmarktorientierung auch auf der Finanzierungsseite.

Überraschender dagegen die Entwicklung in Europa. Noch vor zehn Jahren lag die durchschnittliche Eigenkapitalrendite der Kreditwirtschaft hier im Durchschnitt mit 1,5 Prozent bei nicht einmal der Hälfte des deutschen Niveaus. Mittlerweile glänzen die Institute mit Renditen, die sich vor denen von US-Banken nicht verstecken müssen. Den deutschen Banken gelang es selbst zu Beginn der Pandemie nicht, höhere Renditen als ihre europäische Konkurrenz zu erzielen. Insgesamt hatten sich ihre durch eine höhere Risikoaversion geprägten Geschäftsmodelle in Krisenzeiten zwar als resilienter erwiesen. Doch über die vergangenen zehn Jahre hinweg bleibt unterm Strich im Durchschnitt ein Renditerückstand von zwei Prozentpunkten (Abb. 14).

Insbesondere die Institute in den Benelux-Staaten, Frankreich, Spanien und Skandinavien erzielten in den vergangenen zehn Jahren durchschnittlich deutlich höhere Renditen und damit eine langfristig tiefere Wertschöpfung (Abb. 15). Nicht zuletzt vor dem Hintergrund einer etwaigen Europäisierung des Bankgeschäfts ist der Renditevorsprung der Wettbewerber aus dem gleichen Währungsgebiet eine gefährliche Entwicklung für deutsche Institute. Denn die Konkurrenz verfügt damit über einen größeren Investitionsspielraum und kann beispielsweise mit einem Ausbau ihrer Technologiekompetenz Marktanteile in margenträchtigen Geschäftsfeldern wie dem Firmenkundengeschäft und Wealth Management gewinnen oder auch Konkurrenten übernehmen. Je früher Deutschlands Banken in puncto Rendite aufschließen, desto geringer ist die Angriffsfläche und desto größer ist der eigene Handlungsspielraum.

---

Überraschender dagegen die Entwicklung in Europa. Noch vor zehn Jahren lag die durchschnittliche Eigenkapitalrendite der Kreditwirtschaft hier im Durchschnitt mit 1,5 Prozent bei nicht einmal der Hälfte des deutschen Niveaus. Mittlerweile glänzen die Institute mit Renditen, die sich vor denen von US-Banken nicht verstecken müssen.

---

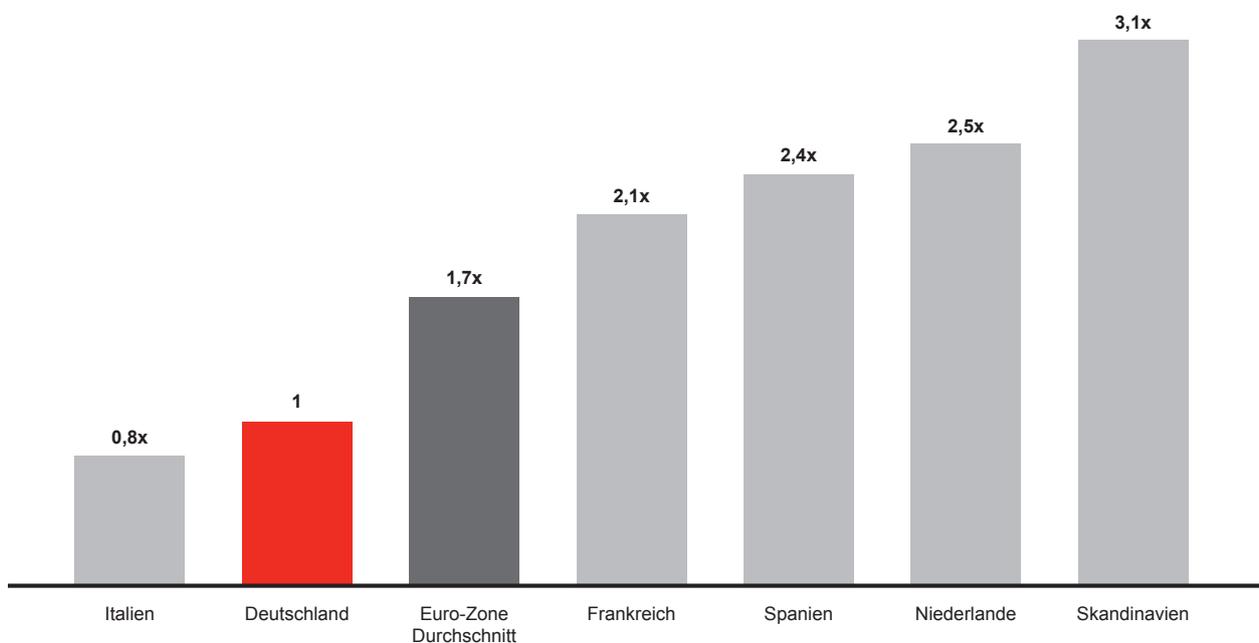
## Geringere Kapitaleffizienz belastet deutsche Banken

Bleibt die Frage, warum die Banken in anderen Euro-Ländern die hiesigen Institute in den vergangenen zehn Jahren überholen konnten. Fehlende Effizienz zumindest müssen sich Deutschlands Banken nicht mehr vorwerfen lassen. Mit einer Cost-Income-Ratio von weniger als 60 Prozent agieren sie so effizient wie seit Jahrzehnten nicht mehr. Ähnlich wie ihre europäischen Konkurrenten haben sie diesen Wert in den vergangenen zehn Jahren auch über strengere Kostendisziplin um 10 Prozentpunkte verbessert. Allerdings bleibt festzuhalten, dass es in der

## Deutschlands Banken 2024: Rendite steigt – zur Aufholjagd bereit?

**Abbildung 15:** Langfristige Wertschöpfung europäischer Banken zwei- bis dreimal höher

Durchschnittliche Eigenkapitalrendite 2013-2023 (indexiert 1= Deutschland)



Quellen: EZB für Euro-Zone, Bundesbank für deutsche Banken

gesamten Euro-Zone nach wie vor noch erhebliche Potenziale gibt, die Kosten weiter zu senken und insbesondere die Provisionsüberschüsse zu erhöhen. Kapitel 3 nennt die wichtigsten Stellhebel.

Weniger schmeichelhaft fällt für die hiesigen Institute ein Vergleich der Entwicklung der Kapitaleffizienz aus. Das Verhältnis von Rohertrag zu risikogewichteten Aktiva liegt hierzulande nur geringfügig über dem Niveau von vor zehn Jahren. Der europäische Wettbewerb dagegen konnte die Kapitaleffizienz seitdem um immerhin 13 Prozent steigern (Abb. 16).

---

Die Euro-Krise zwang die Branche vor allem in Italien, aber auch in Spanien, ihre Geschäftsmodelle stärker zu fokussieren, größere Einheiten zu bilden und ihr knappes Kapital mit möglichst großer Effizienz einzusetzen.

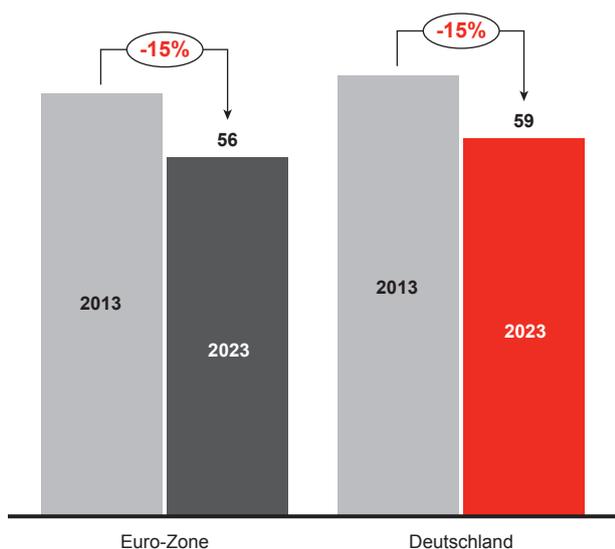
---

Für diesen Rückstand gibt es verschiedene Gründe, die zum Teil marktbedingt, zum Teil aber auch ein Resultat eigener Entscheidungen sind. So drückt der intensive Wettbewerb im fragmentierten deutschen Markt seit Langem auf die Zinsmarge. Sie liegt hierzulande im langjährigen Durchschnitt um 40 Basispunkte niedriger als in den anderen Euroländern. Vor allem spanische und in jüngster Zeit auch italienische Institute können mit Nettozinsmargen von zwei bis drei Prozent kalkulieren. Ertragssteigernd wirkt in anderen Euro-Staaten auch der höhere Anteil variabler Darlehen, gerade in Zeiten rasch steigender Leitzinsen. Und noch einen Faktor sollte man nicht vergessen:

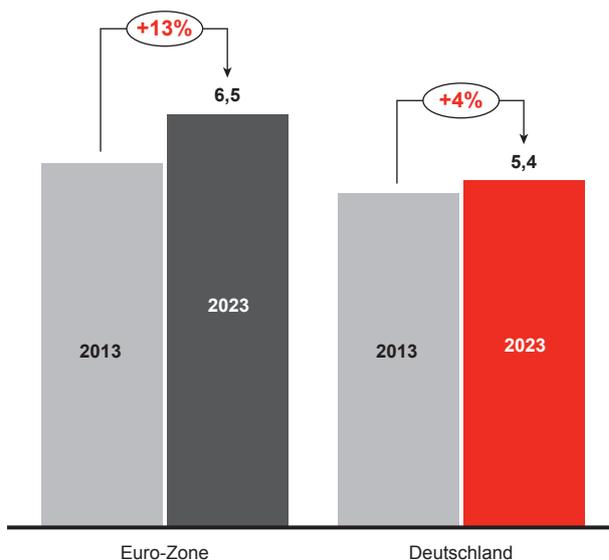
## Deutschlands Banken 2024: Rendite steigt – zur Aufholjagd bereit?

**Abbildung 16:** Deutsche Banken haben wie der Wettbewerb ihre Kosten gesenkt, aber nicht in gleichem Maße ihre Kapitaleffizienz erhöht**Ähnliche Verbesserung der operativen Effizienz...**

Cost-Income-Ratio (in Prozent, 2013 vs. 2023)

**...jedoch deutlicher Rückstand bei der Kapitaleffizienz**

Rohertrag / risikogewichtete Assets (in Prozent, 2013 vs. 2023)

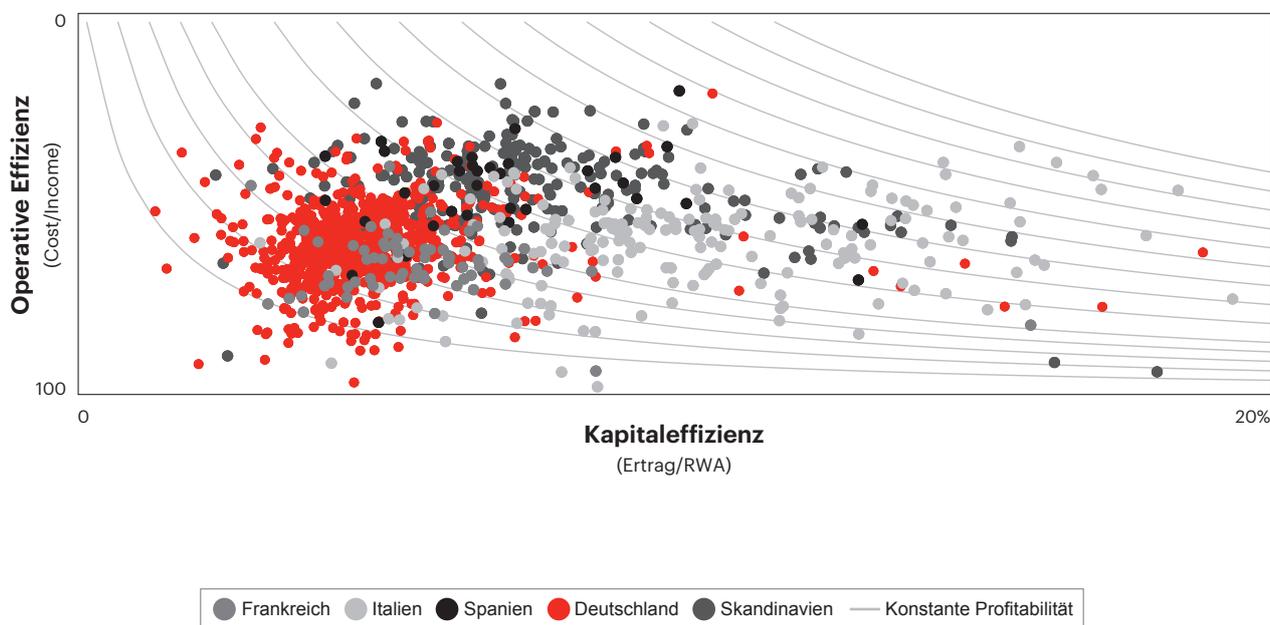


Quellen: S&amp;P und Bundesbank (Cost-Income-Ratio); EZB (Kapitaleffizienz)

Die Euro-Krise zwang die Branche vor allem in Italien, aber auch in Spanien, ihre Geschäftsmodelle stärker zu fokussieren, größere Einheiten zu bilden und ihr knappes Kapital mit möglichst großer Effizienz einzusetzen – dazu gehört auch ein aktiver Ansatz, den Bilanzumschlag zu erhöhen und weniger profitable Risiken gezielt abzusichern.

**Risikovermeidung hat höheren Stellenwert als adäquate Risikokompensation**

In Deutschland haben es dagegen viele Institute in den vergangenen Jahren vernachlässigt, über ein aktives Bilanz- und Portfoliomanagement die Effizienz des eingesetzten Kapitals aus eigener Kraft zu verbessern. Sie halten bis heute an traditionellen Geschäftsmodellen fest und wagen nicht zuletzt mit Blick auf ihre oft komplexen Eigentümerstrukturen nur inkrementelle Veränderungen. Daher verfolgen zahlreiche Institute nach wie vor einen sehr konservativen Investitionsansatz, der Risikovermeidung einen höheren Stellenwert als adäquater Risikokompensation einräumt. Gerade in kleineren Häusern gibt es keinen institutionalisierten Austausch über die Kapitalallokation im ganzheitlichen Kontext und damit über die Aktiv- und Passivseite hinweg. Zudem schränkt der nationale oder sogar nur regionale Fokus vieler Institute die Möglichkeiten der Risikodiversifizierung ein, was im Endeffekt ebenfalls Rendite kostet. Die Fragmentierung des deutschen Marktes fordert damit letztendlich auch an dieser Stelle ihren Preis. Da hilft es nur wenig, dass die hiesigen Banken in puncto Kosteneffizienz mit dem ausländischen Wettbewerb Schritt halten. Unterm Strich bleibt eine geringere Rendite übrig (Abb. 17).

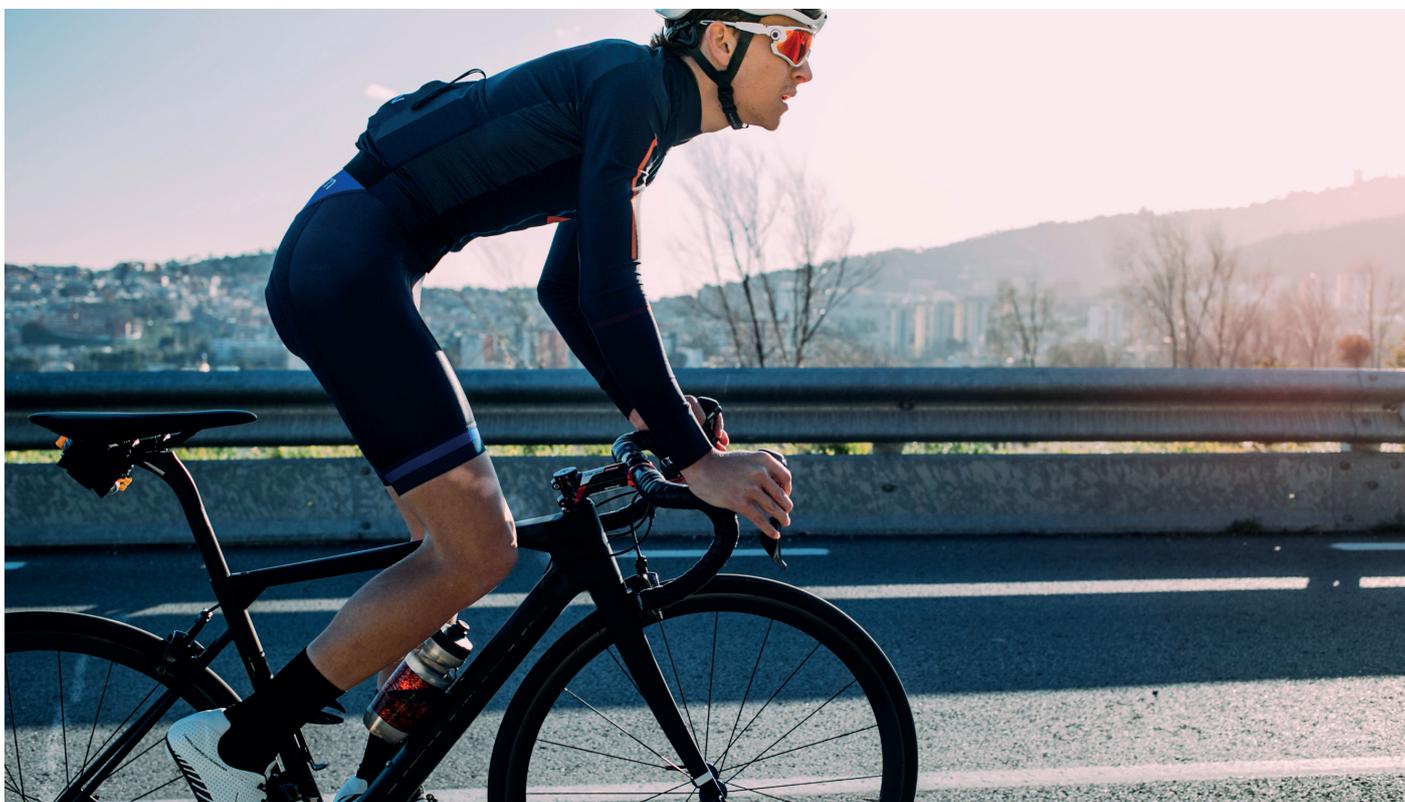
**Abbildung 17:** Geringe Kapitaleffizienz ist Achillesferse vieler deutscher Banken

Anmerkung: Ausreißer mit Kapitaleffizienz über 20 Prozent oder negativem Betriebsergebnis entfernt  
 Quelle: S&P Capital IQ

## Kleinere Banken kämpfen mit technologischen und regulatorischen Anforderungen

Geringe Kapitaleffizienz, niedrige Zinsmargen, harter Wettbewerb: Wer die Herausforderungen im deutschen Markt analysiert, stößt immer wieder auf ein Grundproblem. Eine im internationalen Vergleich nach wie vor (zu) hohe Zahl miteinander konkurrierender Institute mit teilweise unterschiedlichen Zielvorstellungen. Dabei fällt es gerade den kleineren Banken immer schwerer, mit den steigenden regulatorischen und technologischen Anforderungen Schritt zu halten. Unter den besonders ertragsschwachen Instituten findet sich schon heute eine große Zahl von Kleinstinstituten. Mehr als 70 Prozent der Banken müssen sich mit einer Bilanzsumme von weniger als fünf Milliarden Euro bescheiden und gut ein Drittel weist sogar nur eine Bilanzsumme unter einer Milliarde Euro aus. Es gibt nur wenige Nischen im Skalengeschäft Banking, in denen solch kleine Häuser auf Dauer profitabel wirtschaften können. Dazu zählt beispielsweise die Vermögensverwaltung – Kerngeschäft der in Deutschland besonders renditestarken Privatbanken.

Es wäre dennoch zu einfach, vor diesem Hintergrund nun von einer forcierten Konsolidierung allein Renditen auf dem Niveau in anderen Euro-Ländern zu erwarten. Genauso wichtig ist es für die Branche, mit noch größerer Konsequenz als bislang alle verfügbaren Stellhebel zu bewegen, um die Rentabilität aus eigener Kraft zu steigern. Schon in dem Bewusstsein, dass die gute Entwicklung im Jahr 2023 zu einem guten Teil auf die hohe Geschwindigkeit der Zinserhöhungen durch die Zentralbank zurückzuführen ist. Zu den wichtigsten Stellhebeln zählen neben einer Optimierung der Kapitalallokation eine steigende operative Exzellenz sowie Investitionen in organisches und anorganisches Wachstum. Kapitel 3 zeigt auf, wie deutsche Banken mit diesen Maßnahmen zweistellige Eigenkapitalrenditen erwirtschaften können.



## AUFHOLJAGD

# Zweistellige Renditen sind möglich

**Um zum globalen Wettbewerb aufzuschließen, müssen Deutschlands Banken vor allem ihr Kerngeschäft stärken und, wo möglich, skalieren. Eine transformative Konsolidierung verspricht branchenweit zusätzliche Gewinne.**

Der jüngste Renditeschub macht Hoffnung. Hoffnung, dass die deutsche Kreditwirtschaft die Schwäche der 2010er Jahre endgültig überwunden hat, sich bietende Chancen künftig entschlossen ergreift und so in absehbarer Zeit zu ihren Wettbewerbern in der Euro-Zone und in Nordamerika aufschließt. Dass es diese Chancen gibt, lässt sich angesichts der anhaltenden Rezession im Heimatmarkt leicht übersehen. Doch nach wie vor agieren Deutschlands Banken in der größten Volkswirtschaft einer der weltweit größten Binnenmärkte. Die aktuelle Polykrise und eine mögliche Deglobalisierung erhöht bei allen damit verbundenen Herausforderungen zumindest die Wahrscheinlichkeit, dass die EU nun tatsächlich die Europäisierung der Kapitalmärkte in Angriff nimmt. Zugleich treibt die Staatengemeinschaft die Dekarbonisierung von Wirtschaft und Gesellschaft voran. Um ihre ehrgeizigen Ziele zu erreichen, benötigt sie die Finanzexpertise der Kreditwirtschaft.

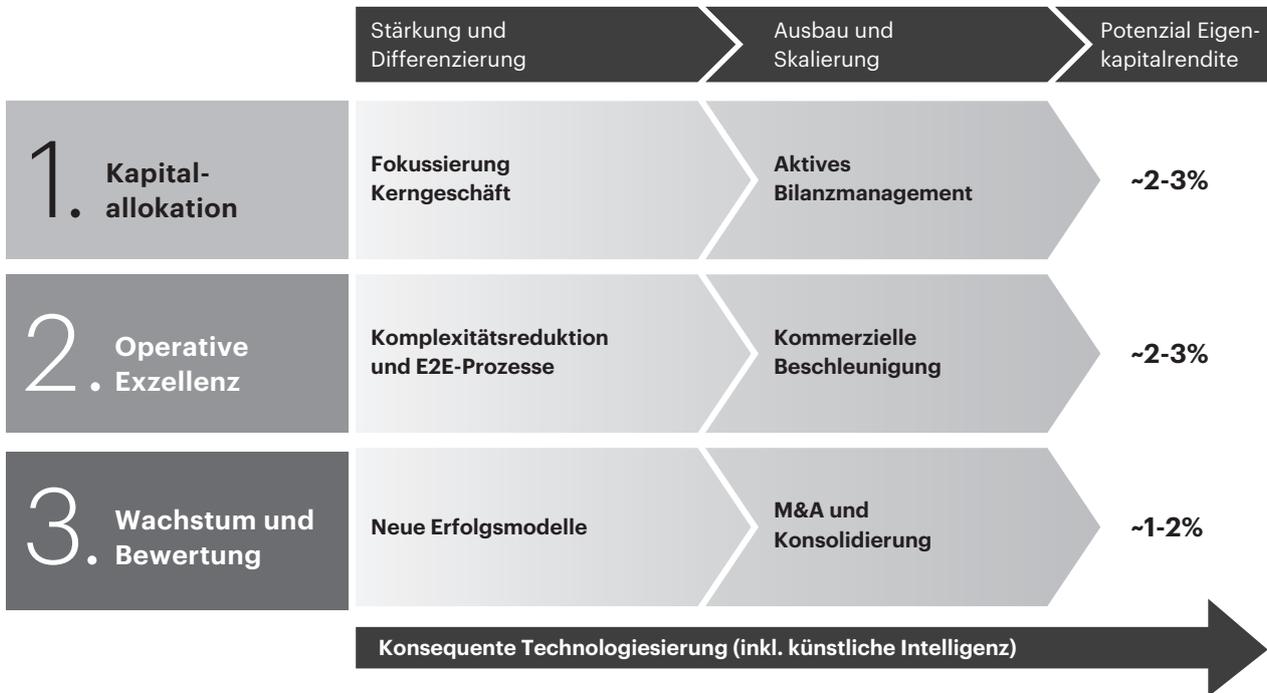
Damit sie diese und weitere Chancen in vollem Umfang nutzen können, dürfen die Banken in ihren Anstrengungen nicht nachlassen, ihre Geschäftsmodelle zukunftssicherer aufzustellen. Dazu dienen insbesondere, wie in Kapitel 2 aufgezeigt, eine optimierte Kapitalallokation, operative Exzellenz sowie Investitionen in organisches und anorganisches Wachstum. Damit können und sollten alle Institute ihr Kerngeschäft weiter stärken und differenzieren. Darüber hinaus eröffnet sich die Möglichkeit, Schritt für Schritt die Marktstellung zu erweitern und das Geschäftsmodell

---

Die aktuelle Polykrise und eine mögliche Deglobalisierung erhöht bei allen damit verbundenen Herausforderungen zumindest die Wahrscheinlichkeit, dass die EU nun tatsächlich die Europäisierung der Kapitalmärkte in Angriff nimmt.

---

**Abbildung 18:** Die wichtigsten Stellhebel für die Aufholjagd von Deutschlands Banken



Quelle: Bain & Company

zu skalieren. Für alle Häuser ist zudem eine konsequente Nutzung neuer Technologien inklusive künstlicher Intelligenz unverzichtbar. Wenn Deutschlands Banken diese Hebel konsequent anwenden, können sie ihre Eigenkapitalrendite um bis zu 8 Prozentpunkte erhöhen und so trotz zumindest vorerst wieder rückläufiger Zinsen tatsächlich zweistellige Renditen erzielen (Abb. 18).

## 1. Optimierte Kapitalallokation: Der oft unterschätzte Hebel

Ihren Renditevorsprung gegenüber deutschen Instituten verdanken Banken in anderen Euro-Staaten in erster Linie einer höheren Kapitaleffizienz – höchste Zeit, hier nachzuziehen. Möglichkeiten eröffnen sich sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene und können die Eigenkapitalrendite um 2 bis 3 Prozentpunkte verbessern.

### **Fokussierung des Kerngeschäfts: Mehr Rendite in weniger Segmenten**

Insbesondere die Großbanken haben in den vergangenen Jahren unter Beweis gestellt, welche Chancen eine Fokussierung mit Blick auf die Rendite eröffnet. Andere Institute dagegen zögern noch bei einer systematischeren Kapitalallokation auf Geschäftsfelder, in denen sie bereits über einen Wettbewerbsvorteil verfügen. Dies führt zu einem doppelten Renditenachteil: Zum einen fällt es ihnen am Markt schwer, gegenüber stärker fokussierten Wettbewerbern zu bestehen. Zum anderen verringert diese Kapitalbindung ihren Handlungsspielraum in margenträchtigen Segmenten.

---

## Deutschlands Banken 2024: Rendite steigt – zur Aufholjagd bereit?

Von daher ist jedes Kreditinstitut gut beraten, die bestehenden Ressourcen stärker noch als bisher auf ein klar definiertes Kerngeschäft auszurichten und damit in langfristig haltbare Wettbewerbsvorteile zu investieren. Abhängig von der Ausgangslage kann dies beispielsweise bedeuten, einen Vorsprung beim Marktzugang zu bestimmten Kundensegmenten auszubauen oder zusätzliches Know-how im globalen Kapitalmarktgeschäft zu gewinnen. Im Corporate-Banking bieten sich Chancen, den Kapitaleinsatz über geeignete Kennzahlen effizienter zu gestalten, die Kapitalbindung zu reduzieren und dadurch die Rentabilität zu verbessern. Über alle Geschäftsfelder hinweg erlaubt es eine optimierte Kapitalallokation, sich besser als bislang auch unterjährig an eine veränderte Marktdynamik anzupassen und hierfür aktives „Hedging“ zu nutzen sowie die Effizienz bis hinunter auf Kundenebene zu erhöhen.

### **Aktives Bilanzmanagement: Der zum Teil noch verkannte Renditetreiber**

Je fokussierter das Kerngeschäft und je stringenter dessen Steuerung, desto größer ist das Potenzial, mit einem aktiven Bilanzmanagement die Rendite nachhaltig zu verbessern. Derzeit nutzen in Deutschland noch zu wenige Institute das entsprechende Instrumentarium in vollem Umfang. So können beispielsweise sogenannte Originate-to-Distribute-Modelle für einzelne Geschäftsbereiche und Kundensegmente die Kapitalbindung erheblich reduzieren. Die Veräußerung verbriefter Kredite verspricht hohe zusätzliche Einnahmen durch Provisionen. Positiv wirkt insbesondere eine Trennung von Krediten mit hoher Kapitalbindung und schwacher risikoadjustierter Rendite, wie sie sich oft bei Immobilienfinanzierungen und „Near-Distressed“-Firmenkrediten finden. Auch wer sein eigenes Portfolio aktiv managt, kann mit höheren Erträgen bei niedrigerer Kapitalbindung rechnen. Zudem reduziert dies die Gefahr von Abschreibungen.

Eine regulatorisch optimierte Messung von Risikokapital setzt ebenfalls Kapital in erheblichem Umfang frei. Schon heute profitieren Banken mit hochwertigen internen Risikomodellen von deutlich geringeren effektiven Kapitalvorschriften. Selbst wenn sich dieser Vorteil aufsichtsrechtlich verringern sollte, haben Institute mit dedizierten Risikoteams und entsprechenden IRB-Modellen erhebliche Vorteile. Das dürfte sich insbesondere bei einer etwaigen Europäisierung der Kapitalmärkte vorteilhaft auswirken, da es auf dieser Basis leichter fällt, Opportunitäten jenseits der Grenzen kapitalschonend wahrzunehmen.

---

Je fokussierter das Kerngeschäft und je stringenter dessen Steuerung, desto größer ist das Potenzial, mit einem aktiven Bilanzmanagement die Rendite nachhaltig zu verbessern.

---

## **2. Operative Exzellenz: Weiterhin viel Luft nach oben**

Seit der globalen Finanzkrise haben die Banken nicht nur in Deutschland zahlreiche Maßnahmen ergriffen, um ihre operative Exzellenz zu steigern – das Vierzig-Jahres-Tief bei der Cost-Income-Ratio zeigt den Erfolg. Es wäre jedoch fahrlässig, wenn die Branche jetzt in ihren Anstrengungen nachlassen würde. Stattdessen sollte sie weiter alles daransetzen, ihre Kosten systematisch zu begrenzen und ihre Ertragssituation auch über den verstärkten Gewinn von Neugeschäft zu verbessern. Nach Bain-Schätzungen könnten diese Anstrengungen die Eigenkapitalrendite noch einmal um zwei bis drei Prozentpunkte erhöhen.

## **Strukturelle Komplexitätsreduktion und E2E-Prozesse: Disruption statt Evolution**

Seit Jahren arbeiten Kreditinstitute daran, Doppelstrukturen abzubauen, den Anteil manueller Prozesse zu verringern und so ihre Komplexität zu reduzieren. Dem gleichen Zweck dient die ressourcenoptimierte Ausrichtung des Portfolios, die digitalen Produkten und Services Vorrang einräumt. Bislang allerdings scheuen sich noch zahlreiche Institute vor disruptiven Veränderungen. Dabei fühlt sich inzwischen auch ein Großteil der

---

Bislang allerdings scheuen sich noch zahlreiche Institute vor disruptiven Veränderungen. Dabei fühlt sich inzwischen auch ein Großteil der älteren Kundschaft in der digitalen Welt zuhause und nutzt wie selbstverständlich die vielfältigen Angebote im Internet.

---

älteren Kundschaft in der digitalen Welt zuhause und nutzt wie selbstverständlich die vielfältigen Angebote im Internet. Einfache, schnelle Prozesse sind ihnen wesentlich wichtiger als die Frage, wer diese Prozesse am Ende bereitstellt. Der Erfolg der Neobanken zeigt, dass ein großer Teil der Privat- wie Firmenkundschaft bereits Anbietern vertraut, die zentrale Bankdienstleistungen von Dritten beziehen. Das ist ein Anstoß für traditionelle Kreditinstitute, den Umfang ihres bisherigen Leistungsspektrums zu hinterfragen, und sich tendenziell auf diejenigen Services zu konzentrieren, bei denen sie über einen Wettbewerbsvorsprung verfügen.

Gerade bei diesen Services sollten Banken ihre Anstrengungen zur Ende-zu-Ende-(E2E-)Prozessoptimierung fortsetzen. Nicht nur, um durch eine weitreichende Automatisierung Kosten zu sparen, sondern auch um die Steuerung zu vereinfachen, das Kundenerlebnis zu verbessern und so das Neugeschäft zu stärken oder regulatorische Anforderungen beispielsweise bei der Bekämpfung von Geldwäsche besser zu erfüllen. Dank der zunehmenden Einsatzgebiete von KI sind auch hier disruptive Veränderungen möglich.

## **Kommerzielle Beschleunigung: Das volle Kundenpotenzial ausschöpfen**

Es würde zu kurz greifen, die fortgesetzte Transformation allein auf die Kostenseite zu beschränken. Mindestens genauso wichtig ist es, die Erträge mit bestehenden Kundinnen und Kunden zu maximieren und neue zu gewinnen. Auch an dieser Stelle vergrößern innovative Technologien und allen voran KI den Handlungsspielraum. Ein modernisiertes CRM-System, das auf sämtliche Daten inner- und außerhalb einer Bank zugreifen kann, erleichtert dem Vertrieb einen systematischen Kundenangang. Je größer das Wissen um die jeweiligen Gegenüber, desto leichter fällt es, den „Share of Wallet“ zielgerichtet zu erhöhen sowie Up- und Cross-Selling zu fördern.

Damit dies wirklich gelingt, sollten die Kreditinstitute intern einen Kulturwandel in Richtung einer kundengeführten Organisation beschleunigen. Damit verbunden ist eine größere unternehmerische Verantwortung für die Belegschaft sowie entsprechende Anreizsysteme, insbesondere im Kundenkontakt. Schritt für Schritt können sich diese so als Ansprechpartner ihrer Kundschaft bei allen Finanzfragen und im Idealfall auch bei angrenzenden Themenfeldern etablieren sowie entsprechende Erträge generieren.

### 3. Wachstum und Bewertung: Mit mehr Mut Chancen am Markt ergreifen

Gezielte Investitionen in organisches und anorganisches Wachstum können dazu führen, die Eigenkapitalrendite branchenweit um weitere rund 1 bis 2 Prozentpunkte zu steigern. Profitables Wachstum dank mutiger Vorstöße in neue Märkte und einer aktiven Rolle im M&A-Geschäft ist zudem eine entscheidende Voraussetzung, um die derzeit niedrigen Bewertungen vieler Finanzinstitute zu erhöhen und so eine bessere Ausgangslage für eine mögliche Konsolidierung des fragmentierten deutschen Marktes zu schaffen.

#### **Neue Erfolgsmodelle: Zukunfts- und margenträchtige Geschäftsfelder im Visier**

Alle Banken sind gut beraten, sich mit noch jungen, aber wachstumsstarken Geschäftsfeldern auseinanderzusetzen und sich hier frühzeitig Marktanteile zu sichern. Zwei Marktsegmente stehen derzeit im Rampenlicht. Zum einen das seit einiger Zeit bereits expandierende Geschäft rund um ESG (Environmental, Social, Governance). Gerade die Dekarbonisierung erfordert Milliardeninvestitionen und eröffnet Instituten die Möglichkeit, Unternehmen über das Kreditgeschäft hinaus mit speziellem Know-how zu beraten, zu begleiten und so marginstarke Provisionserträge zu generieren.

Ähnlich vielversprechend ist zum anderen das Beyond-Banking-Geschäft. Neu angebotene Dienstleistungen wie Buchhaltung, Mahnwesen oder Rechnungsstellung für Firmenkunden binden weniger Kapital als herkömmliche Bankdienstleistungen, erhöhen die Kundenloyalität und versprechen zusätzliche Provisionserträge. Gleiches gilt für neue Dienstleistungen für Retail-Kundinnen und -Kunden beispielsweise rund um Finanzplanungsapps.

#### **M&A und Konsolidierung: Die Zeit ist reif**

Der Ruf nach einer beschleunigten Konsolidierung begleitet die deutsche Kreditwirtschaft seit Jahrzehnten. Dabei war sie nicht untätig: In den vergangenen gut 50 Jahren sank die Zahl der Institute um knapp 85 Prozent. Doch wie Kapitel 2 zeigt, ist der deutsche Markt im internationalen Vergleich nach wie vor zu fragmentiert.

Eine ganze Reihe von Gründen sprechen dafür, dass jetzt die Zeit für eine weiterreichende Konsolidierung gekommen ist: Erstens erschweren es die zunehmenden technologischen und regulatorischen Anforderungen kleinen Instituten, ihre Unabhängigkeit zu bewahren. Zweitens fällt es diesen Häusern trotz der Normalisierung des Zinsumfelds weiterhin schwer, auskömmliche Erträge zu erzielen, da sie keine Skalenvorteile nutzen können. Und drittens zwingt der zunehmende Wettbewerb renditestarker Anbieter aus anderen Euro-Staaten und Nordamerika größere Institute dazu, ihre Kompetenz in umkämpften Geschäftsfeldern wie dem Firmenkundengeschäft und Investmentbanking sowie dem Wealth Management auszubauen. Fusionen können dazu dienen, die eigene Marktstellung zu verbessern. Welche Synergieeffekte in der deutschen Kreditwirtschaft möglich sind und wie sich Übernahmen erfolgreich gestalten lassen, wird auf den Seiten 35 bis 37 näher erläutert.

---

Eine ganze Reihe von Gründen sprechen dafür, dass jetzt die Zeit für eine weiterreichende Konsolidierung gekommen ist.

---

## Konsequente Technologisierung: Die Basis für das Banking der Zukunft

Alle Anstrengungen, über die bisher genannten Hebel die Ertragskraft weiter zu steigern, verpuffen, wenn Deutschlands Banken nicht weiter massiv in neue Technologien investieren. Denn nur so können sie den Erwartungen ihrer Kundschaft im digitalen Zeitalter entsprechen. Und nur so können sie weiterhin dem Kostendruck standhalten. Dabei rücken mögliche Einsatzgebiete und die Vorteile von KI nicht nur auf der Aufwands-, sondern auch auf der Ertragsseite immer stärker in den Fokus. So verbessern KI-Tools die bisherigen Risikomodelle und versetzen die jeweiligen Anbieter in die Lage, mehr Kredite zu vergeben, ohne mehr Kapital zu binden. Im Vertrieb verschaffen sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Freiraum für den Dialog mit der Kundschaft, da sie einen wachsenden Anteil an unvermeidlichen Administrationstätigkeiten automatisiert erledigen können.

KI kann sich zum Renditeturbo in der zweiten Hälfte der 2020er Jahre entwickeln. Aktuell läuft die deutsche Kreditwirtschaft Gefahr, hier schon frühzeitig ins Hintertreffen zu geraten. Führende Institute in Europa sowie auf anderen Kontinenten investieren Milliarden in eine zunehmende Zahl von KI-Anwendungen. Auch sogenannte Nicht-Banken wie etwa Klarna treiben ihre Technologisierung mit hohem Tempo voran. Wenn hiesige Institute nicht aufpassen, laufen sie Gefahr, ähnlich wie in den ersten Jahren der Digitalisierung ins Hintertreffen zu geraten.

## Beschleunigte Transformation führt zu zweistelligen Renditen

Es ist daher höchste Zeit, mit der Aufholjagd zu beginnen. Je früher die Banken verstärkt in moderne Technologien investieren und darüber hinaus ihr Geschäftsmodell stärken und ausbauen, desto größer sind ihre Chancen, ähnliche Renditen wie Wettbewerber im Euro-Raum zu erzielen. Die hier vorgestellten Hebel können in Summe einen Anstieg der branchenweiten Eigenkapitalrendite von bis zu 8 Prozentpunkten bewirken. Die hiesigen Kreditinstitute hätten damit selbst in Zeiten eines rückläufigen Zinsniveaus und einer höheren Risikovorsorge eine Chance, zweistellige Renditen zu erzielen. Nach Bain-Prognosen überwiegen derlei Herausforderungen gegen-

über den Treibern der Profitabilität mittelfristig insbesondere aufgrund der sich abzeichnenden Normalisierung der Zinsüberschüsse, was die Rendite ohne aktives Handeln um 1 bis 2 Prozentpunkte schmälert.

---

Je früher die Banken verstärkt in moderne Technologien investieren und darüber hinaus ihr Geschäftsmodell stärken und ausbauen, desto größer sind ihre Chancen, ähnliche Renditen wie Wettbewerber im Euro-Raum zu erzielen.

---

Ohne weitere Transformation droht damit ein Renditerückgang. Mit einem beschleunigten Wandel rücken hingegen die Renditen europäischer und auch nord-amerikanischer Konkurrenten in Reichweite. Deutsche Top-Institute können sogar nachhaltig Renditen in Richtung 15 Prozent erreichen, wenn sie konsequent sämtliche sich bietende Chancen auch aus einer Europäisierung der Kapitalmärkte ergreifen. Die Aufholjagd kann also gelingen – und sollte daher bald beginnen!

### Mit größeren Transaktionen Milliarden synergien heben

M&A und Konsolidierung sind wichtige Hebel, um die Rendite der Banken in Deutschland weiter zu steigern. Für die vorliegende Bain-Studie wurde analysiert, welche Renditesteigerungen in unterschiedlichen Szenarien möglich wären. Danach führt eine unveränderte Konsolidierungsgeschwindigkeit zu einem Renditeplus von etwa einem Zehntel Prozentpunkt. Fünfmal so viel wäre möglich, wenn sich das Tempo bei kleineren Häusern insbesondere aus dem Lager der Kreditgenossenschaften und Sparkassen verdoppeln würde und es auch bei größeren Instituten zu einigen Transaktionen käme.

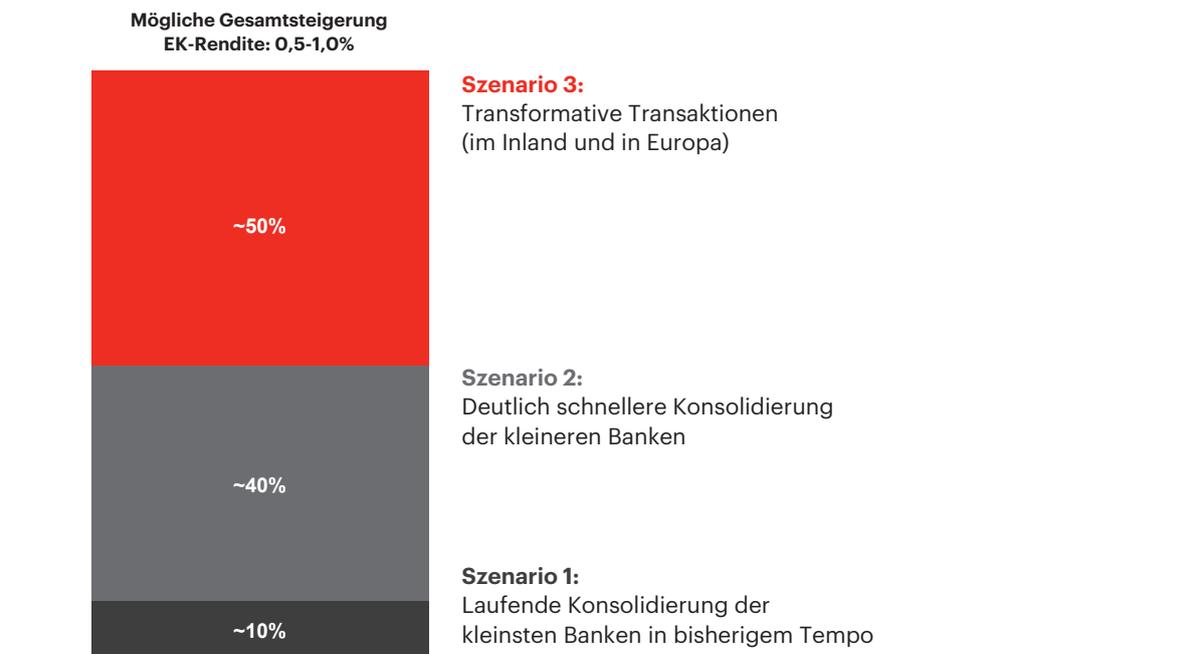
Signifikantere Renditesteigerungen setzen allerdings voraus, dass sich große Institute an der Konsolidierung beteiligen. Mit transformativen, möglicherweise auch grenzüberschreitenden Transaktionen wäre eine Steigerung der Eigenkapitalrendite von 0,5 bis 1,0 Prozentpunkten machbar (Abb. 19). Dieser Anstieg würde auf Synergieeffekten nicht nur auf der Kosten-

dank komplementärer Kundenportfolien und Produktfähigkeiten. Die Cost-Income-Ratio würde sich um 2 bis 3 Prozentpunkte verbessern.

#### M&A als Teil der Unternehmensstrategie

Solche Gewinnzuwächse sind allerdings nur dann zu realisieren, wenn Banken M&A als Teil ihrer Unternehmensstrategie begreifen. Erfahrungen aus zahlreichen Branchen zeigen, dass erfolgreiche Firmenkäufer auf Basis einer klaren Investmentthese systematisch eine Pipeline möglicher Übernahmekandidaten aufbauen, mit denen sie Wachstumsfelder stärken und Lücken im Portfolio schließen. Frühzeitig setzen sich diese Unternehmen auch mit den Themen Due Diligences und Post-Merger-Integration auseinander und bereiten sich so auf mögliche Zukäufe vor. Zugleich prüfen sie regelmäßig ihr bestehendes Portfolio, um zu erkennen, ob und wann durch Veräußerungen und Carve-outs zusätzlicher Wert generiert sowie Kapital freigesetzt werden kann (Abb. 20). >

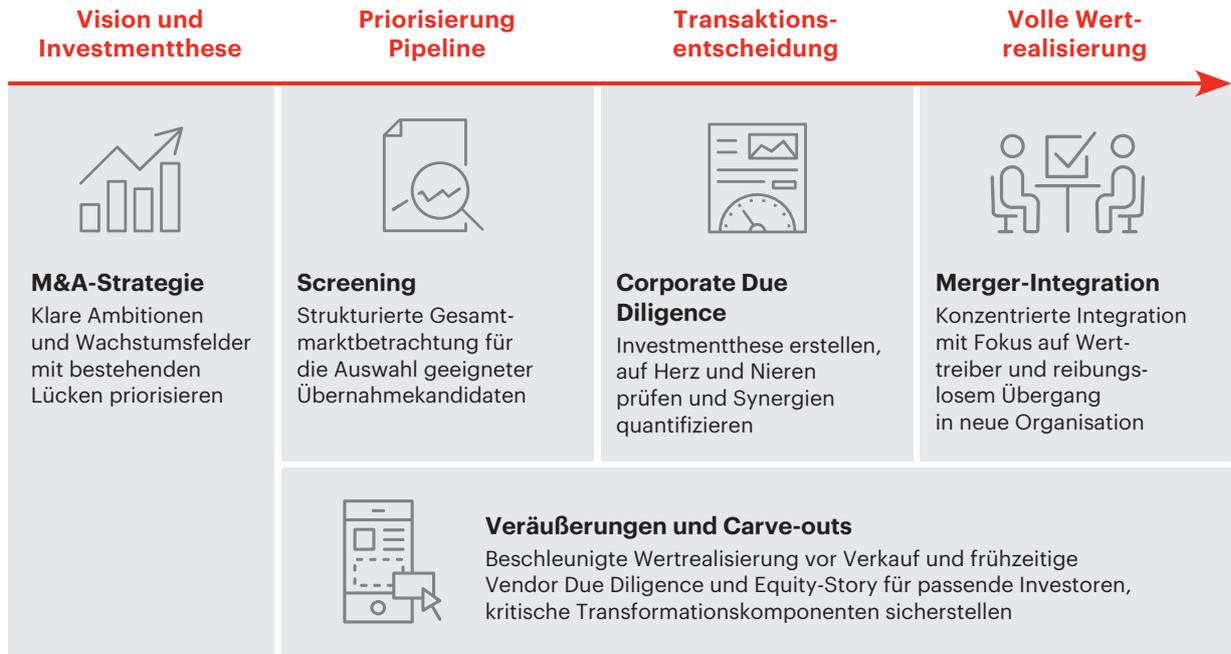
**Abbildung 19:** Transformative Konsolidierung bringt Steigerung der Eigenkapitalrendite



Quelle: Bain & Company

Deutschlands Banken 2024: Rendite steigt – zur Aufholjagd bereit?

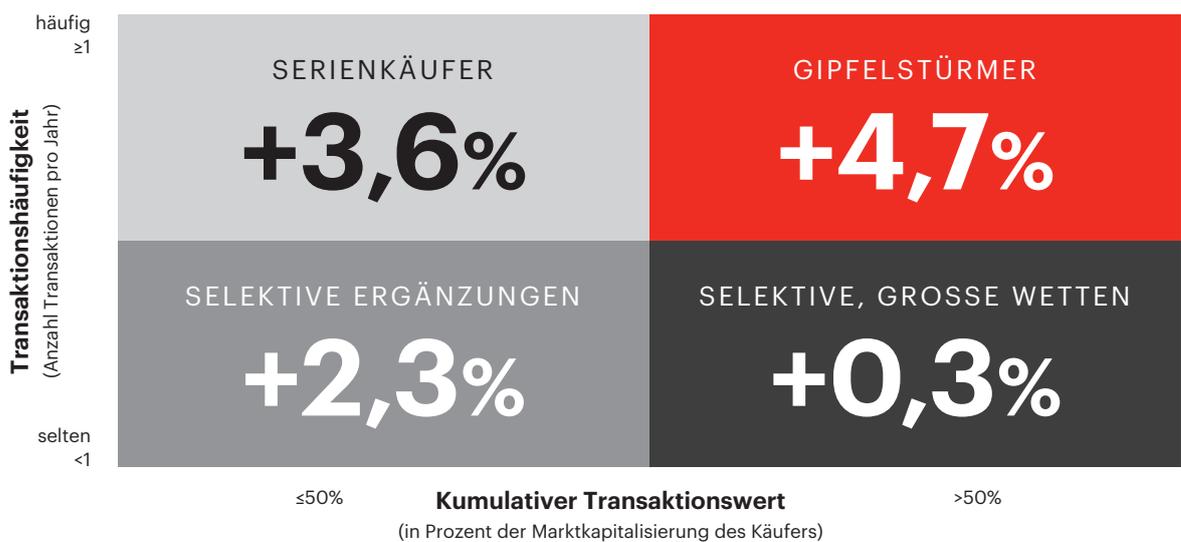
**Abbildung 20:** Erfolgreiche Transaktionen basieren auf einer klaren Strategie



Quelle: Bain & Company

**Abbildung 21:** Große Transaktionen durch erfahrene Käufer generieren den höchsten Wert

Über-Rendite vs. inaktive Wettbewerber (Zehn-Jahres-Durchschnitt, Banken weltweit)



Anmerkungen: n = 2.533 Unternehmen; kumulativer Transaktionswert ist die Summe aller relativen Transaktionsgrößen (Transaktionswert als Anteil der Marktkapitalisierung drei Monate vor Ankündigung); Werte über alle Deals 2013-2023  
 Quellen: Dealogic, SPS, Bain M&A Database 2023

Diese strategische Vorbereitung lohnt sich insbesondere, wenn eine Übernahme nicht ein einzelnes Ereignis bleibt und es auch zu größeren Zukäufen kommt. Dies zeigt eine Auswertung sämtlicher M&A-Transaktionen weltweit im Bankensektor in den vergangenen zehn Jahren. Danach erhöhen regelmäßige Transaktionen die Chance auf eine überdurchschnittliche Rendite. So beschränkt sich das Renditeplus von Kreditinstituten, die sich in den vergangenen zehn Jahren auf sehr wenige – und dann auch noch große Übernahmen – beschränkt haben, auf gerade einmal 0,3 Prozentpunkte im Vergleich zu inaktiven Wettbewerbern. Banken, die gelegentlich kleinere Transaktionen tätigten, kommen immerhin auf einen Renditezuwachs von im Schnitt 2,3 Prozentpunkten. Wesentlich höher liegt die Überrendite, wenn Kreditinstitute regelmäßig Transaktionen tätigen und hierbei auch größere Übernahmen wagen. Diese erfahrenen Käufer weisen im Durchschnitt eine Eigenkapitalrendite aus, die 4,7 Prozentpunkte über dem Niveau inaktiver Wettbewerber liegt (Abb. 21).

### **Nationale Champions formen**

Wer sich dieses Kernergebnis der weltweiten Auswertung von M&A-Transaktionen im Bankensektor vor Augen führt, erkennt schnell, warum hiesige Kreditinstitute ihre Einstellung überdenken sollten. Mit der bisherigen Konsolidierungsgeschwindigkeit verpassen sie die Chance, im Inland nationale Champions zu formen, die dem Vergleich mit globalen Branchenführern standhalten.

Natürlich stehen einer forcierten Konsolidierung derzeit noch zahlreiche Hürden im Weg: Dazu zählen die oft komplexen Eigentümerstrukturen vieler Institute genauso wie politische und regulatorische Einflüsse, auf EU-Ebene macht sich etwa das Ausbleiben der Kapitalmarktunion negativ bemerkbar. Aber ein Gutteil dieser Hindernisse lässt sich überwinden und es besteht die Hoffnung, dass die Europäisierung des Bankensektors in den kommenden Jahren Fahrt aufnimmt. Ein guter Zeitpunkt also für Deutschlands Banken, sich auf vermehrte Übernahmen vorzubereiten, ihre M&A-Kompetenzen zu erweitern und zugleich mit einer Optimierung ihres bestehenden Geschäfts ihre Bewertung – und damit auch ihre Verhandlungsposition – zu verbessern.

## Deutschlands Banken 2024: Rendite steigt – zur Aufholjagd bereit?

---

### Über die Studie

Zum zehnten Mal wertet Bain & Company die Bilanz- und GuV-Strukturen der deutschen Kreditinstitute aus, von denen es 2023 (noch) knapp 1.330 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](http://www.bain.de), [www.bain.at](http://www.bain.at), [www.bain-company.ch](http://www.bain-company.ch)

Amsterdam • Athens • Atlanta • Austin • Bangkok • Beijing • Bengaluru • Berlin • Bogotá • Boston • Brussels • Buenos Aires • Chicago  
Copenhagen • Dallas • Denver • Doha • Dubai • Düsseldorf • Frankfurt • Helsinki • Ho Chi Minh City • Hong Kong • Houston • Istanbul • Jakarta  
Johannesburg • Kuala Lumpur • Kyiv • Lisbon • London • Los Angeles • Madrid • Manila • Melbourne • Mexico City • Milan • Minneapolis  
Monterrey • Mumbai • Munich • New Delhi • New York • Oslo • Palo Alto • Paris • Perth • Rio de Janeiro • Riyadh • Rome • San Francisco  
Santiago • São Paulo • Seattle • Seoul • Shanghai • Singapore • Stockholm • Sydney • Tokyo • Toronto • Vienna • Warsaw • Washington, DC • Zurich