



# MOONROC Banking – Firmenkundenstudie

München, 03.12.2025 | Dr. Torsten Stuska, Markus Schöb, Christian Hipp | MOONROC

- 1 Executive Summary**
- 2 Makroökonomische Entwicklungen: Geldmenge, Rezession, Investitionsverhalten**
- 3 Unternehmensstandort Deutschland: Wirtschaftsleistung, Anzahl Unternehmen, Kernbranchen**
- 4 Deutscher Bankenmarkt: Umsatz, Kosten, Rentabilität**
- 5 Entwicklung Firmenkundengeschäft: Produkte, Branchen, Trends**

# Executive Summary



ZAHLEN BANKEN- MARKT	ERTRÄGE	<ul style="list-style-type: none"><li>› <b>Außerordentlich gute Ertragslage im Bankenmarkt insgesamt. Der Umsatz aller Banken summiert sich auf 149 Mrd. EUR in 2025.</b> Die Institute profitieren dabei weiterhin von der Zinswende (105 Mrd. EUR Zinsüberschuss, 44 Mrd. EUR Provisionsüberschuss)</li><li>› Das <b>Firmenkundengeschäft</b> in Deutschland bietet ein <b>Ertragsvolumen von ca. 55 Mrd. EUR</b>, davon entfallen knapp <b>30 Mrd. EUR auf MNC<sup>1)</sup></b>, das <b>KMU<sup>2)</sup>-Segment</b> entwickelt sich mit ca. <b>20 Mrd. EUR</b> zu einem <b>zunehmend attraktiven Bereich</b>, ca. 5 Mrd. EUR entfallen auf Gewerbekunden</li></ul>
	KREDITE	<ul style="list-style-type: none"><li>› Das <b>Kreditvolumen im Firmenkundengeschäft</b> beträgt <b>1.892 Mrd. EUR</b>, seit 2014 ist das Volumen um <b>600 Mrd. EUR (+46,4%)</b> gestiegen</li><li>› Das <b>Kreditwachstum der Unternehmen</b> wird <b>durch wenige Branchen getragen</b>: Immobilien &amp; Bau (ca. 50%), Finanzdienstleister (ca. 20%) und Energie &amp; Wasser (ca. 10%)</li><li>› <b>Über 60% der Firmenkundenkredite</b> werden von <b>Landesbanken</b> (9,4%), <b>Sparkassen</b> (29,9%) und <b>Genossenschaftsbanken</b> (21,2%) vergeben</li></ul>
	EINLAGEN	<ul style="list-style-type: none"><li>› Die <b>Firmenkundeneinlagen</b> betragen <b>1.638 Mrd. EUR</b>, ein <b>Zuwachs</b> von <b>396 Mrd. EUR (+31,9%)</b> seit 2014</li><li>› <b>Marktführer</b> bei den Firmenkundeneinlagen sind die <b>Großbanken mit 25,6% Marktanteil</b>, gefolgt von den Sparkassen mit 18,7% und Genos mit 15,4%</li></ul>

Quelle: Statistisches Bundesamt, MOONROC; 1) Multinational Companies; 2) Kleine- und mittelständische Unternehmen



# Executive Summary



TRENDS FIRMEN- KUNDEN	MNC <sup>1)</sup>	› Technologische Entwicklungen ermöglichen <b>globale</b> und <b>automatisierte Cash-Pooling-Lösungen</b>
		› <b>Geopolitische Unsicherheiten</b> steigern die Anforderungen von international agierenden Großunternehmen im <b>Treasury-</b> und <b>Risikomanagement</b>
		› <b>Größere Finanzierungsbedarfe</b> steigern Relevanz von Kreditsyndizierungen, Unternehmensanleihen, Projektfinanzierungen und Exportkrediten
	MITTELSTAND	› <b>Geschäfts- und branchenspezifisches Know-how als Differenzierungsfaktor</b> , insb. bei Mittelstandskunden
		› Digitalisierungsdruck im Mittelstand erhöht Bedarf für <b>integrierte, automatisierte Bankdienstleistungen</b>
		› Demographischer Wandel eröffnet Banken die Chance, sich als <b>Nachfolgeberater für ihre Kunden</b> zu platzieren
	GEWERBE	› <b>Nachhaltigkeitsthemen (ESG)</b> sind <b>weiterhin hochrelevant</b> , wobei die Profitabilitätserwartungen in diesen Geschäften nicht immer an erster Stelle stehen
		› <b>Künstliche Intelligenz bietet hohes Automatisierungspotenzial</b> im Massengeschäft, zeitgleich bleiben individuelle Lösungen gefragt / Einzelpersonen sind meist Privat- als auch Firmenkunden
		› <b>Kundenunterstützende Ergänzungen klassischer Bankdienstleistungen</b> um Anwendungen in den Bereichen Rechnungswesen, Versicherung, Budgetplanung, Steuern, (...)
		› <b>100% digitale Bereitstellung</b> der <b>Basisfunktionen</b> (Konto, Zahlungen, Kredite, Spar- und Anlageprodukte)

Quelle: Statistisches Bundesamt, MOONROC; 1) Multinational Companies

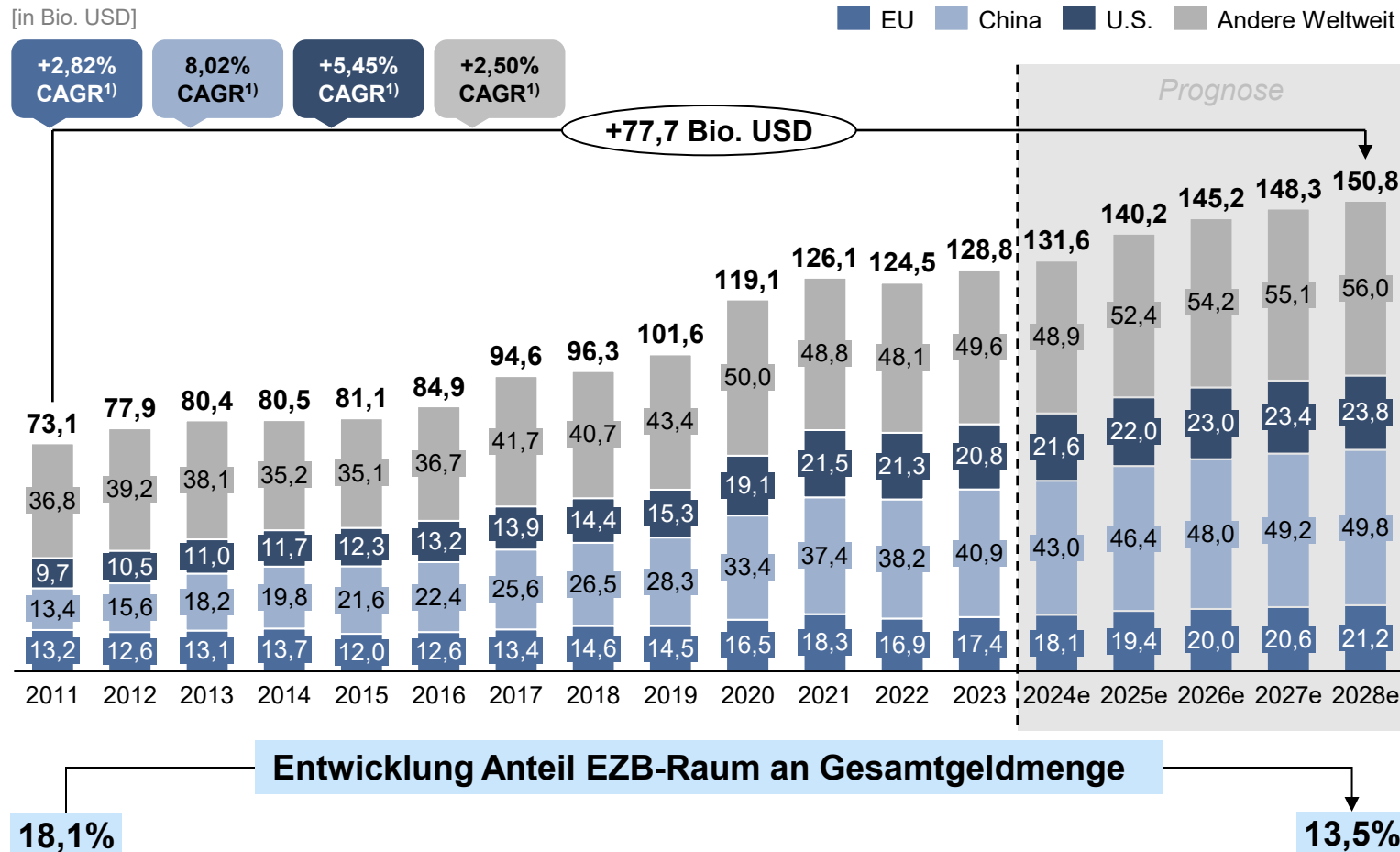
- 1 **Executive Summary**
- 2 **Makroökonomische Entwicklungen: Geldmenge, Rezession, Investitionsverhalten**
- 3 **Unternehmensstandort Deutschland: Wirtschaftsleistung, Anzahl Unternehmen, Kernbranchen**
- 4 **Deutscher Bankenmarkt: Umsatz, Kosten, Rentabilität**
- 5 **Entwicklung Firmenkundengeschäft: Produkte, Branchen, Trends**

## ENTWICKLUNG GELDMENGE WELTWEIT

Die globale Geldmenge steigt durch die massive Ausweitung in China und den USA weiter an – Der Anteil des EZB-Raums an der globalen Geldmenge sinkt



## ENTWICKLUNG GELDMENGE GLOBAL



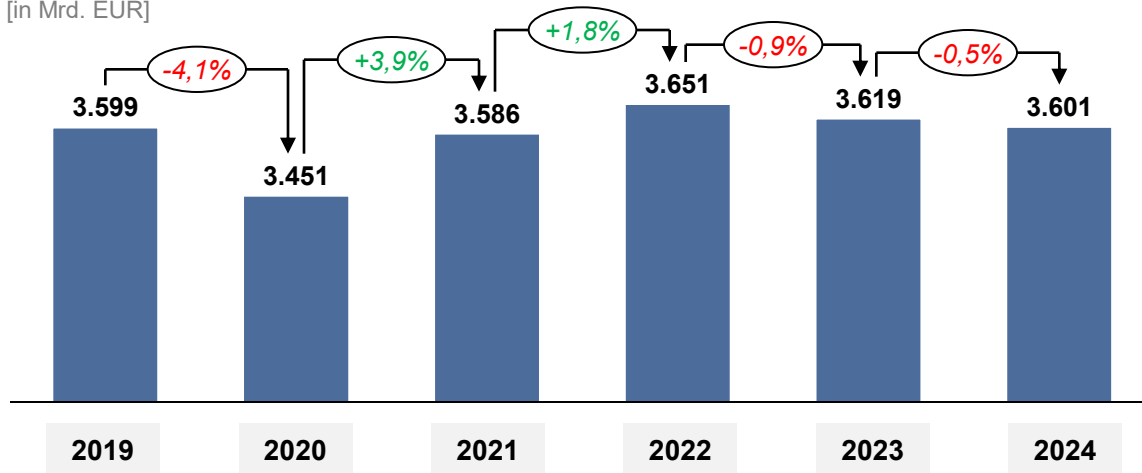
- › **Globaler Geldmengenanstieg** hält an, +77.700 Mrd. USD
- › Vor allem **China und USA** produzieren neues Geld
- › Der **Anteil von Europa** an der globalen Geldmenge **geht zurück**
- › **Wertaufholung anderer Länder** ‚verbilligt‘ Europa
- › **Globale Geldflut** sucht verzweifelt nach **Anlagemöglichkeiten**

# Deutschland kämpft mit einem zurückgehenden BIP und einer sinkenden Unternehmenskreditnachfrage (real, inflationsbereinigt)



## REALES BIP<sup>1)</sup> DEUTSCHLAND

[in Mrd. EUR]



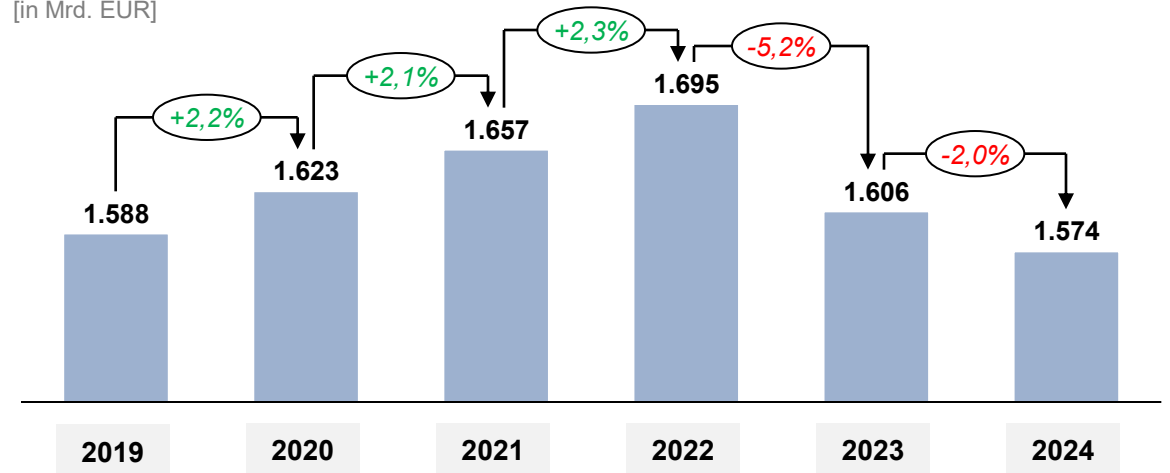
### Nominales BIP in Mrd. EUR

3.537	3.451	3.682	3.989	4.219	4.329
	-2,5%	+6,7%	+8,3%	+5,8%	+2,6%

- › **Deutschland** befindet sich in einer **Rezessionsphase**
- › Von **2022** bis **2024** ist das **Bruttoinlandsprodukt** real gesunken

## REALES KREDITVOLUMEN FK<sup>2)</sup>

[in Mrd. EUR]



### Nominales Kreditvolumen in Mrd. EUR

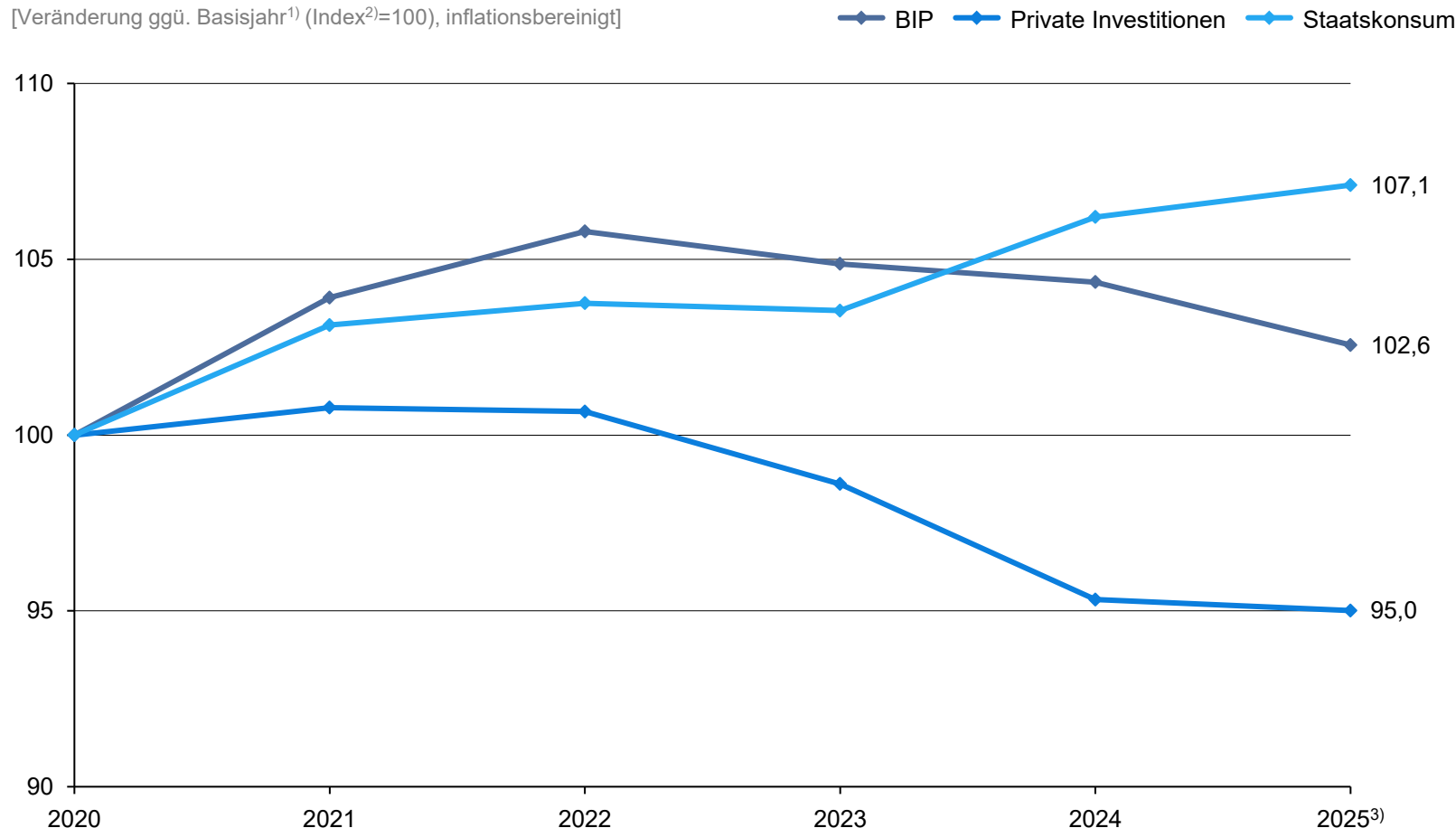
1.561	1.623	1.702	1.852	1.873	1.892
	+4,0%	+4,9%	+8,8%	+1,1%	+1,0%

- › Auch das **Kreditvolumen** im **Firmenkundengeschäft** geht zurück. Inflationsbereinigter **Rückgang** von **121 Mrd. EUR**
- › **Fehlende Investitionen** verschärfen den wirtschaftlichen Negativtrend

# Investitionszurückhaltung der Unternehmen dämpft Wachstum – der Staat stützt das BIP künstlich durch eigene schuldenfinanzierte Nachfrage

## DEUTSCHE WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG

[Veränderung ggü. Basisjahr<sup>1)</sup> (Index<sup>2)</sup>=100), inflationsbereinigt]



- › Der **Staatskonsum** stieg seit 2020 kontinuierlich an und ist damit ein **zentraler Treiber des BIPs**
- › **Private Investitionen** nehmen weiter ab
- › **Hohe Investitionszurückhaltung** im privaten Sektor
- › **Ohne hohen ‚künstlichen‘ Staatskonsum wäre BIP-Entwicklung noch dramatischer**



- 1 Executive Summary**
- 2 Makroökonomische Entwicklungen: Geldmenge, Rezession, Investitionsverhalten**
- 3 Unternehmensstandort Deutschland: Wirtschaftsleistung, Anzahl Unternehmen, Kernbranchen**
- 4 Deutscher Bankenmarkt: Umsatz, Kosten, Rentabilität**
- 5 Entwicklung Firmenkundengeschäft: Produkte, Branchen, Trends**

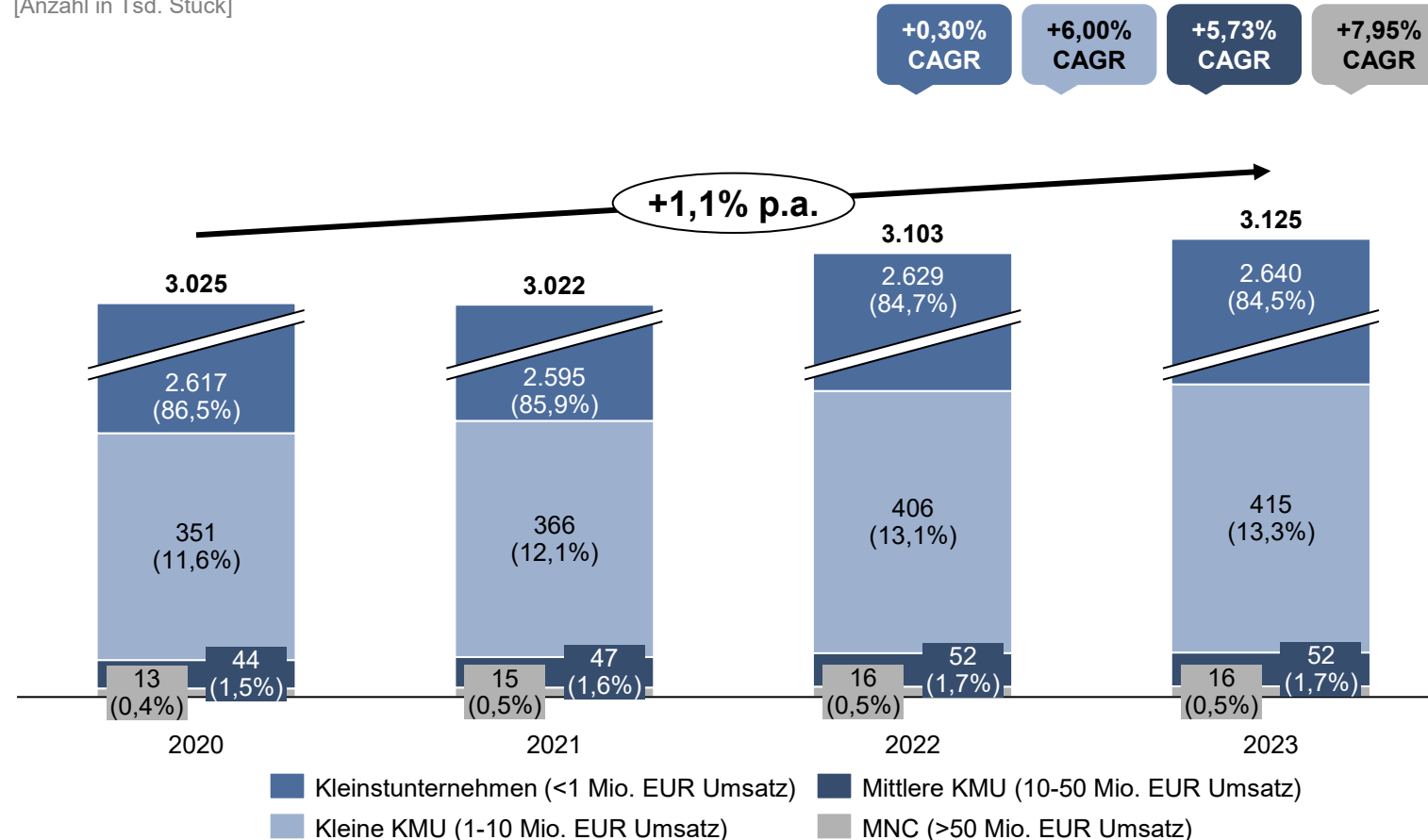
## VERTEILUNG GESAMTUMSATZ NACH GRÖSSE UND ANZAHL DER UNTERNEHMEN

In Deutschland gibt es 3,1 Mio. Unternehmen, davon sind 2,6 Mio. Kleinstunternehmen, 0,4 Mio. kleine KMU<sup>1)</sup> und 0,1 Mio. mittlere KMU<sup>1)</sup> und MNC<sup>2)</sup>



## ENTWICKLUNG ANZAHL UNTERNEHMEN

[Anzahl in Tsd. Stück]



- › **84,5%** der Unternehmen (2,6 Mio.) in Deutschland **sind Kleinstunternehmen mit weniger als 1 Mio. EUR Umsatz**
- › Es gibt **415.181 kleine KMU<sup>1)</sup>** in Deutschland, diese verzeichnen das **stärkste Wachstum**
- › In Deutschland gibt es **16.450 Unternehmen mit mehr als 50 Mio. EUR Umsatz**

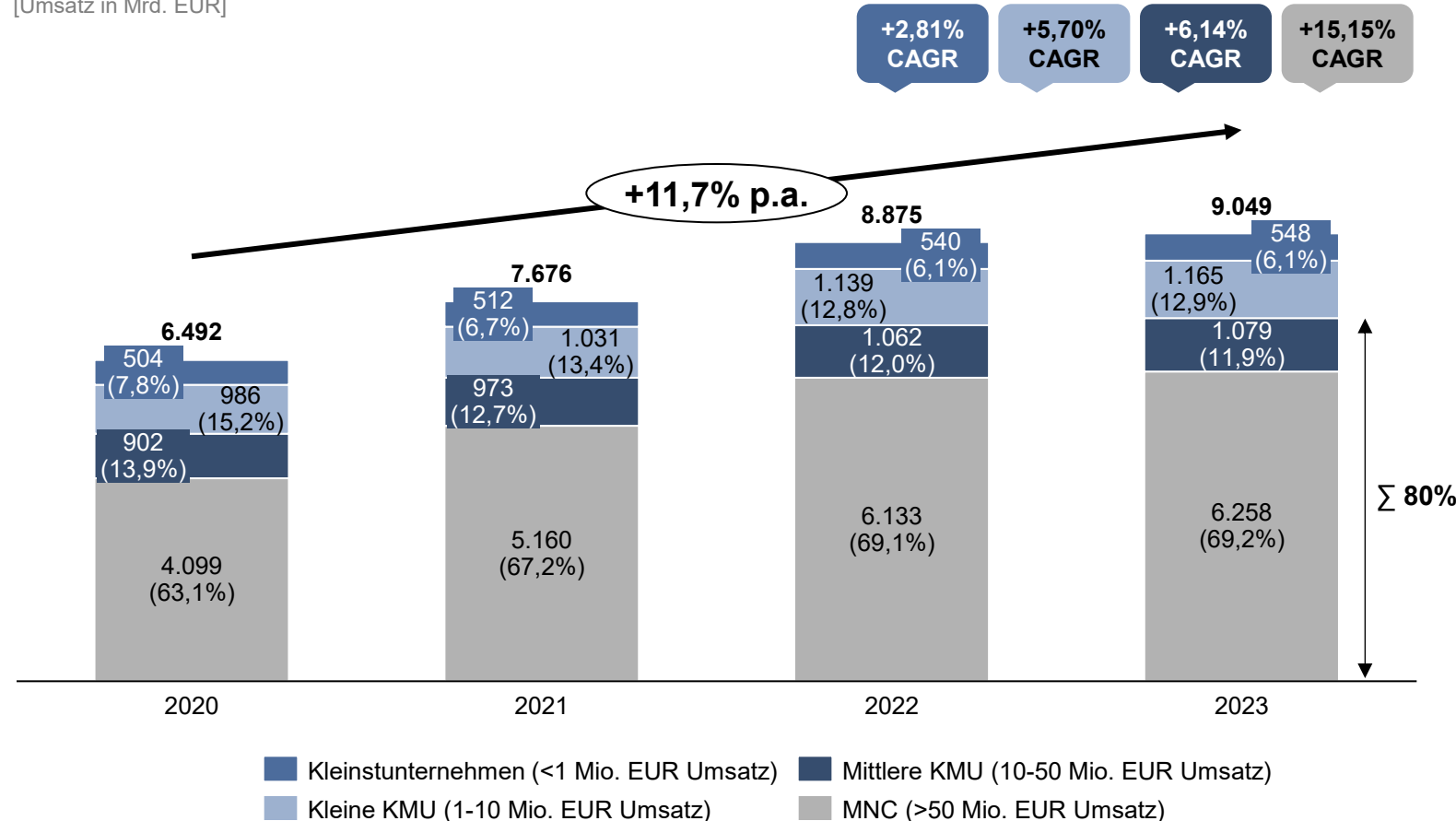
## VERTEILUNG GESAMTUMSATZ NACH GRÖSSE UND ANZAHL DER UNTERNEHMEN

**Diese Unternehmen erwirtschaften insgesamt 9.049 Mrd. EUR – MNC<sup>1)</sup> und mittlere KMU<sup>2)</sup> 7.227 Mrd. EUR, kleine KMU<sup>2)</sup> und Kleinstunternehmen 1.713 Mrd. EUR**



## ENTWICKLUNG UMSATZ UNTERNEHMEN

[Umsatz in Mrd. EUR]



- › **MNC<sup>1)</sup> und mittlere KMU<sup>2)</sup> erwirtschaften über 80% der Gesamtumsätze der Unternehmen in Deutschland (Tendenz deutlich steigend)**
- › **Kleinstunternehmen und kleine KMU<sup>2)</sup> repräsentieren 97,8% der Unternehmen, erwirtschaften aber nur ca. ein Fünftel (20%) der Gesamtumsätze (Tendenz sinkend)**
- › Insgesamt hält die Konzentration auf größere Unternehmen an

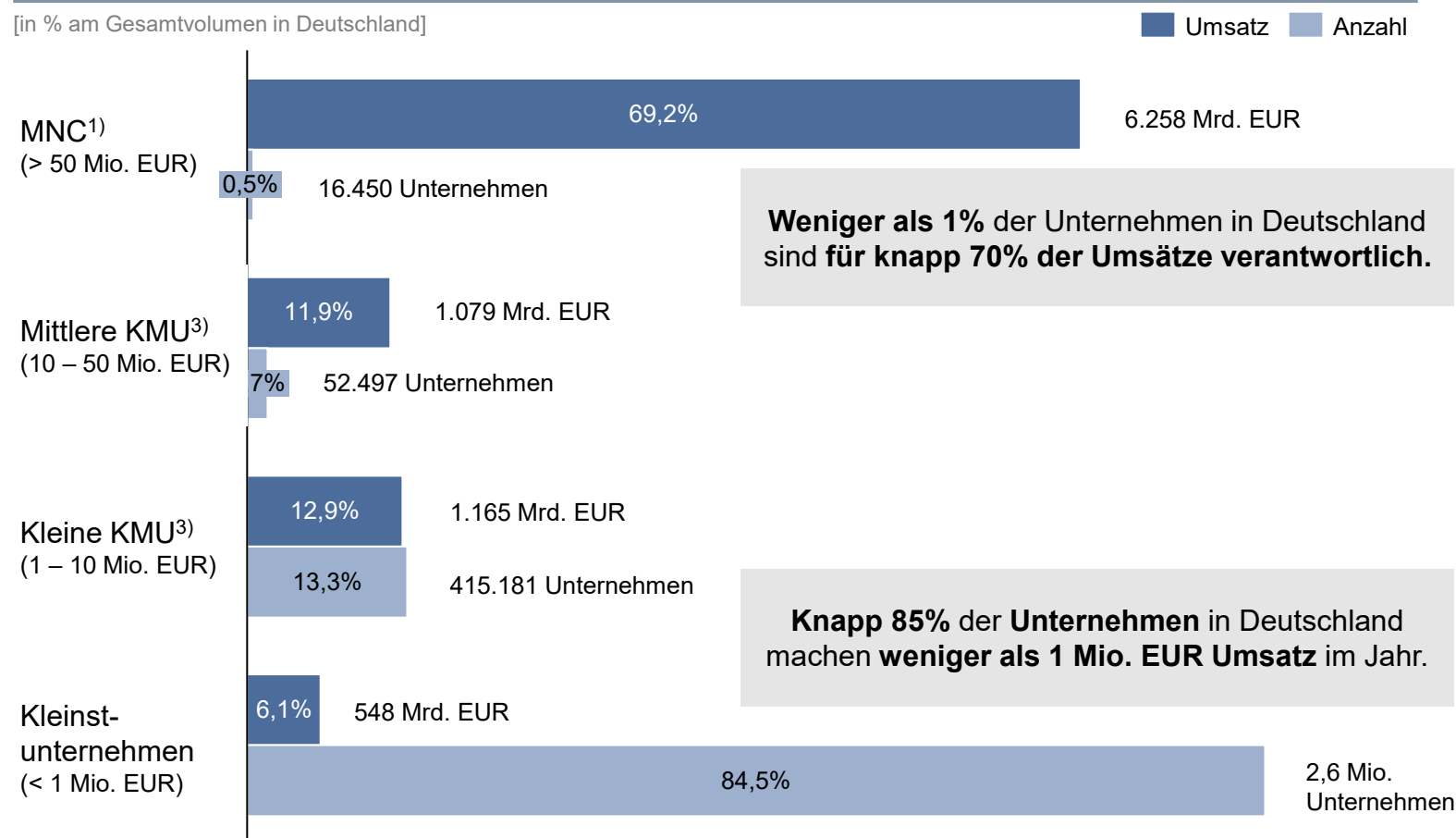
## VERTEILUNG GESAMTUMSATZ NACH GRÖSSE UND ANZAHL DER UNTERNEHMEN

**16.450 MNC<sup>1)</sup> in Deutschland erwirtschaften ca. 6.250 Mrd. EUR Umsatz, dies entspricht knapp 70% des Gesamtumsatzes aller Unternehmen**



## VERTEILUNG ANZAHL UND UMSATZ VON UNTERNEHMEN<sup>2)</sup>

[in % am Gesamtvolumen in Deutschland]



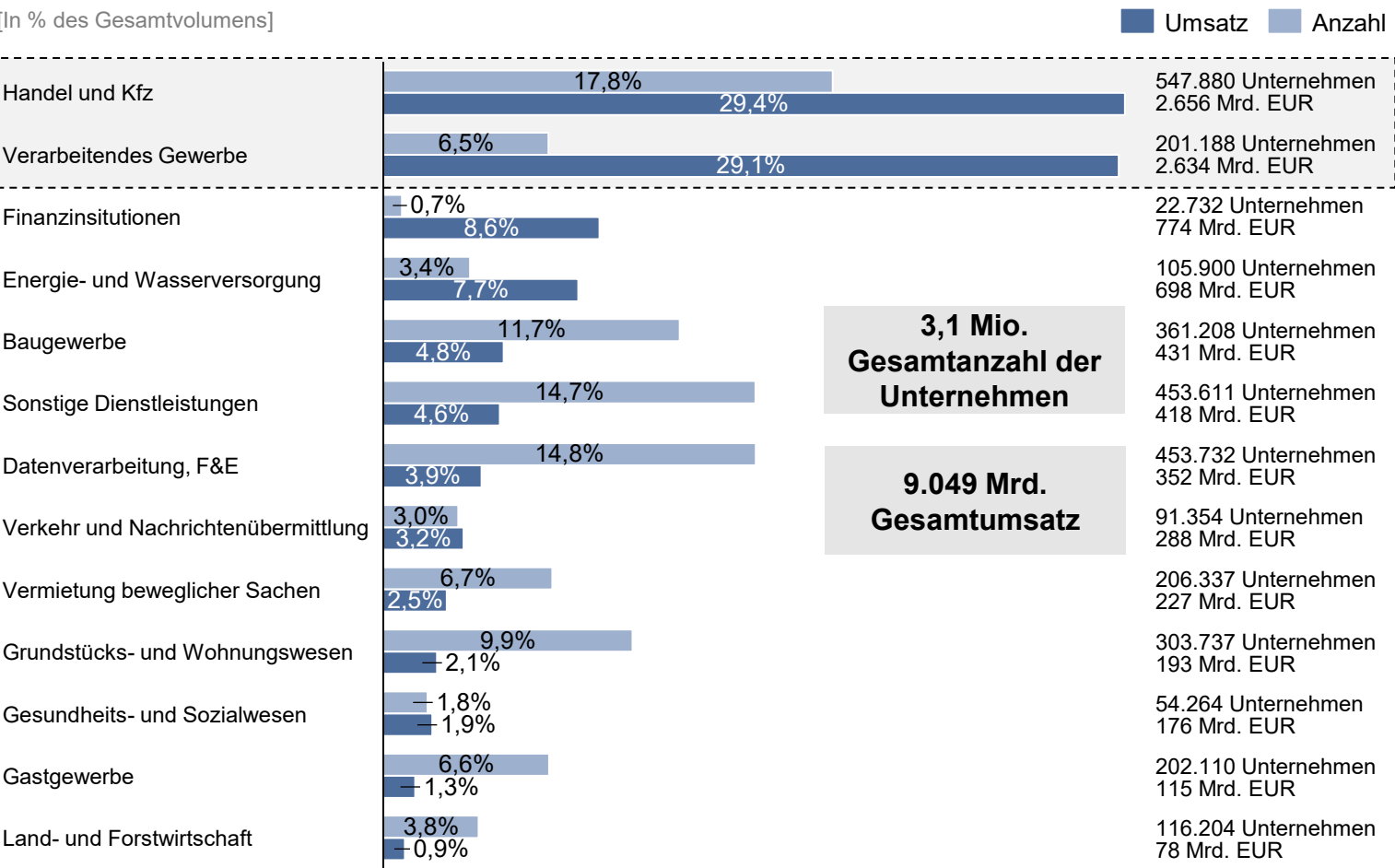
- › Die deutsche Wirtschaft wird **angetrieben von wenigen großen Konzernen (MNC<sup>1)</sup>)**, die 69,2% der Gesamtumsätze erwirtschaften
- › **KMU<sup>3)</sup> bilden das stabile Rückgrat der deutschen Wirtschaft** mit ca. 25% der Gesamtumsätze bei 15% Unternehmensanteilen und bleiben zentraler und wichtiger Bestandteil
- › Die Konstellation aus wenigen großen Unternehmen und vielen Mittelständlern führt zu einem **stark fragmentierten und inhomogenen Firmenkundenmarkt**

Von den 9.049 Mrd. EUR Gesamtumsatz aller Unternehmen entfallen 5.290 Mrd. EUR (58,5%) auf die Branchen Handel und Kfz sowie das verarbeitende Gewerbe



MOONROC

ANTEIL DER BRANCHEN<sup>1,2)</sup>



- › Die Branchen Handel und Kfz und das verarbeitende Gewerbe vereinen zusammen knapp **60% des Gesamtumsatzes**, machen aber nur 30% der absoluten Anzahl an Unternehmen aus
- › Baugewerbe, Datenverarbeitung und F&E prägen die breite Unternehmensbasis, tragen jedoch unterdurchschnittlich zur Wertschöpfung bei

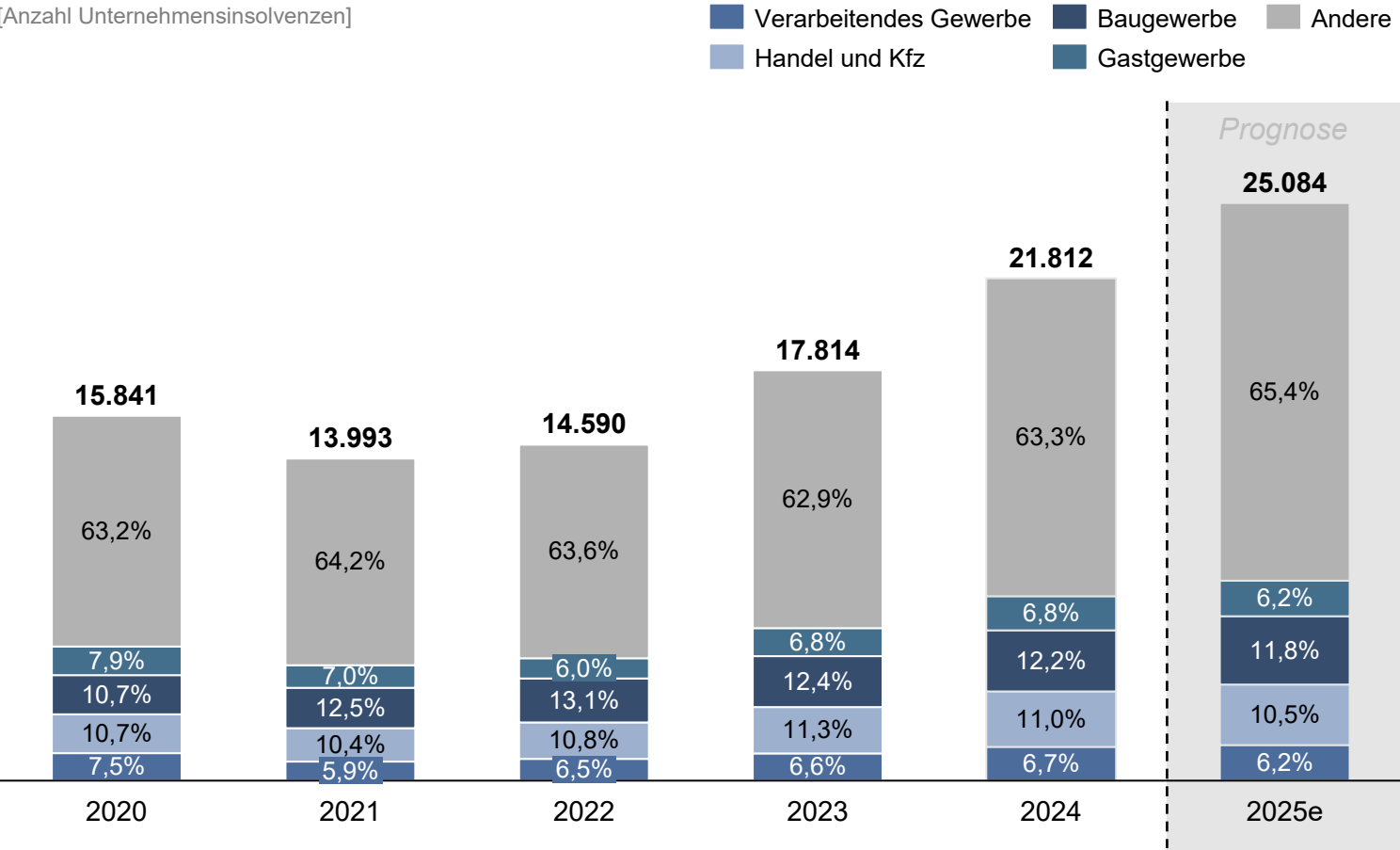


# Unternehmensinsolvenzen in Deutschland steigen branchenübergreifend deutlich an und werden laut Prognose 2025 einen neuen Höchststand erreichen

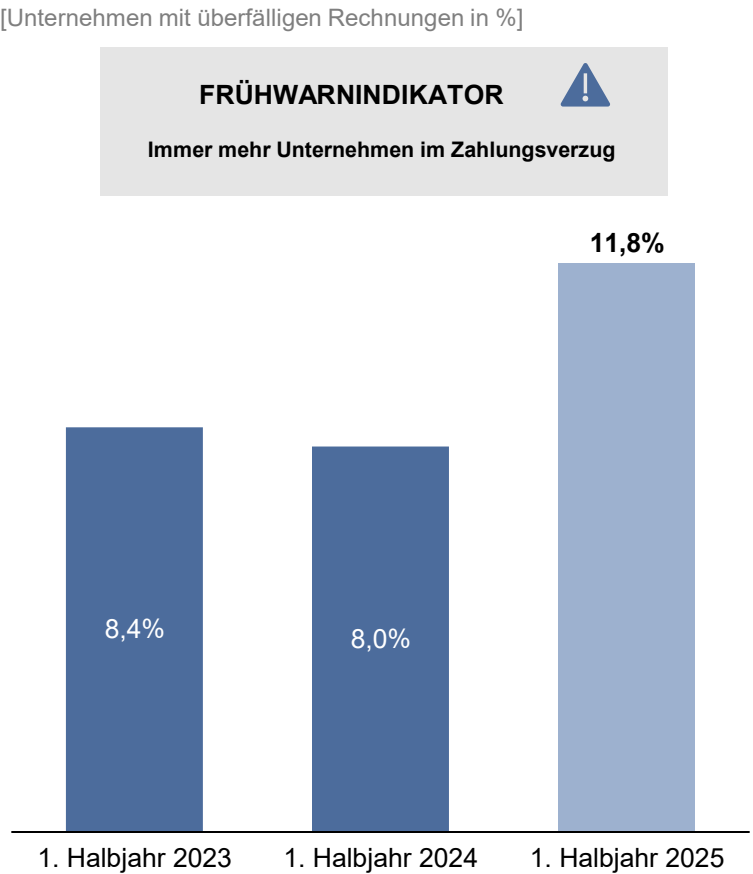


MOONROC

## UNTERNEHMENSINSOLVENZEN NACH BRANCHEN<sup>1)</sup>



## ZAHLUNGSVERZUG



Quelle: MOONROC, Statistisches Bundesamt; 1) Darstellung der fünf insolvenzstärksten Branchen; übrige Sektoren unter ‚Andere‘ zusammengefasst

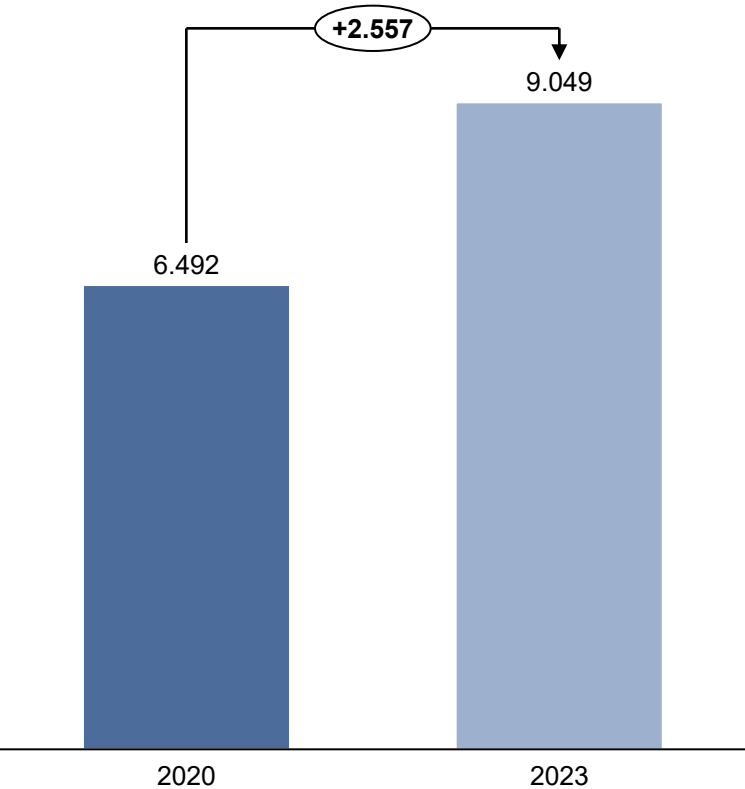
ENTWICKLUNG UMSATZ

# Den größten Umsatzanstieg seit 2020 verzeichnen die umsatzstärksten Branchen verarbeitendes Gewerbe sowie Handel und Kfz



## GESAMT UMSATZWACHSTUM

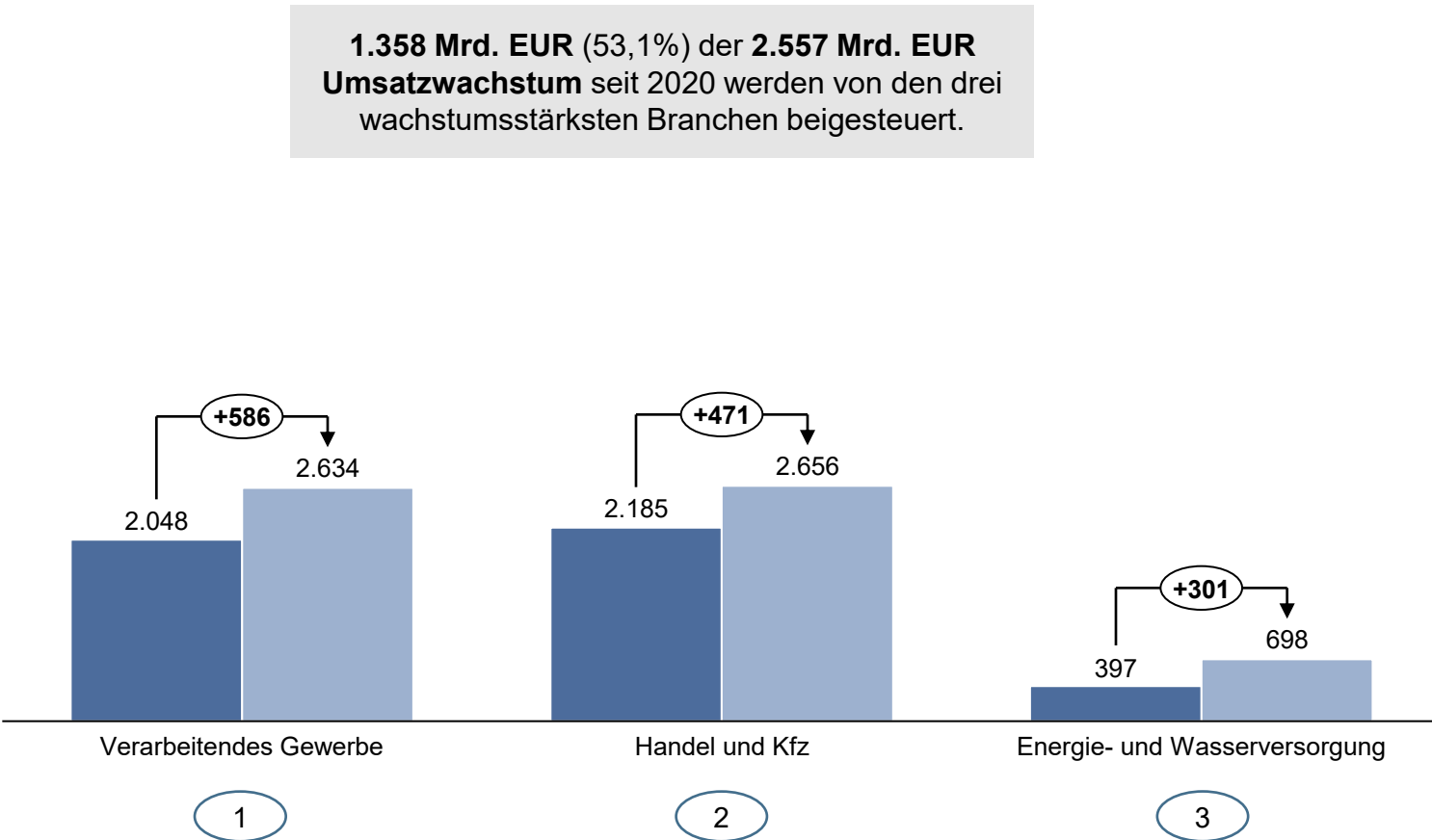
[in Mrd. EUR]



## ENTWICKLUNG WACHSTUM UMSATZ TOP-3 BRANCHEN<sup>1) 2)</sup>

[in Mrd. EUR]

2020 2023



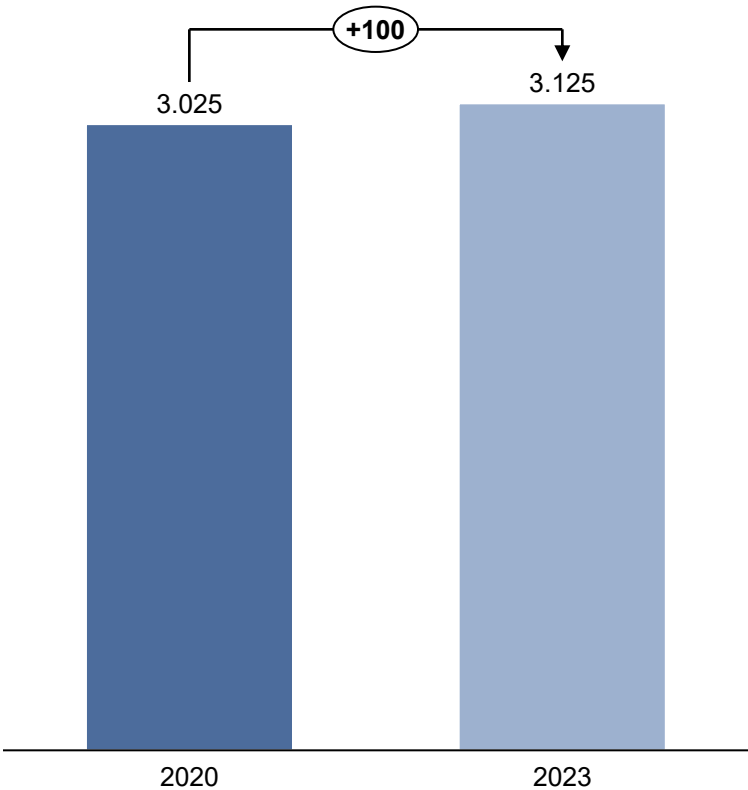
Quelle: MOONROC, Statistisches Bundesamt; 1) Branchenbezeichnungen ggü. Bundesbankstatistiken z.T. leicht angepasst; 2) Auswahl der drei Branchen mit der höchsten absoluten Umsatzveränderung seit 2020

# Der leichte Zuwachs an Unternehmen wird zunehmend von serviceorientierten Branchen getragen, Kernbranchen stagnieren oder sind rückläufig



## UNTERNEHMENSANZAHL

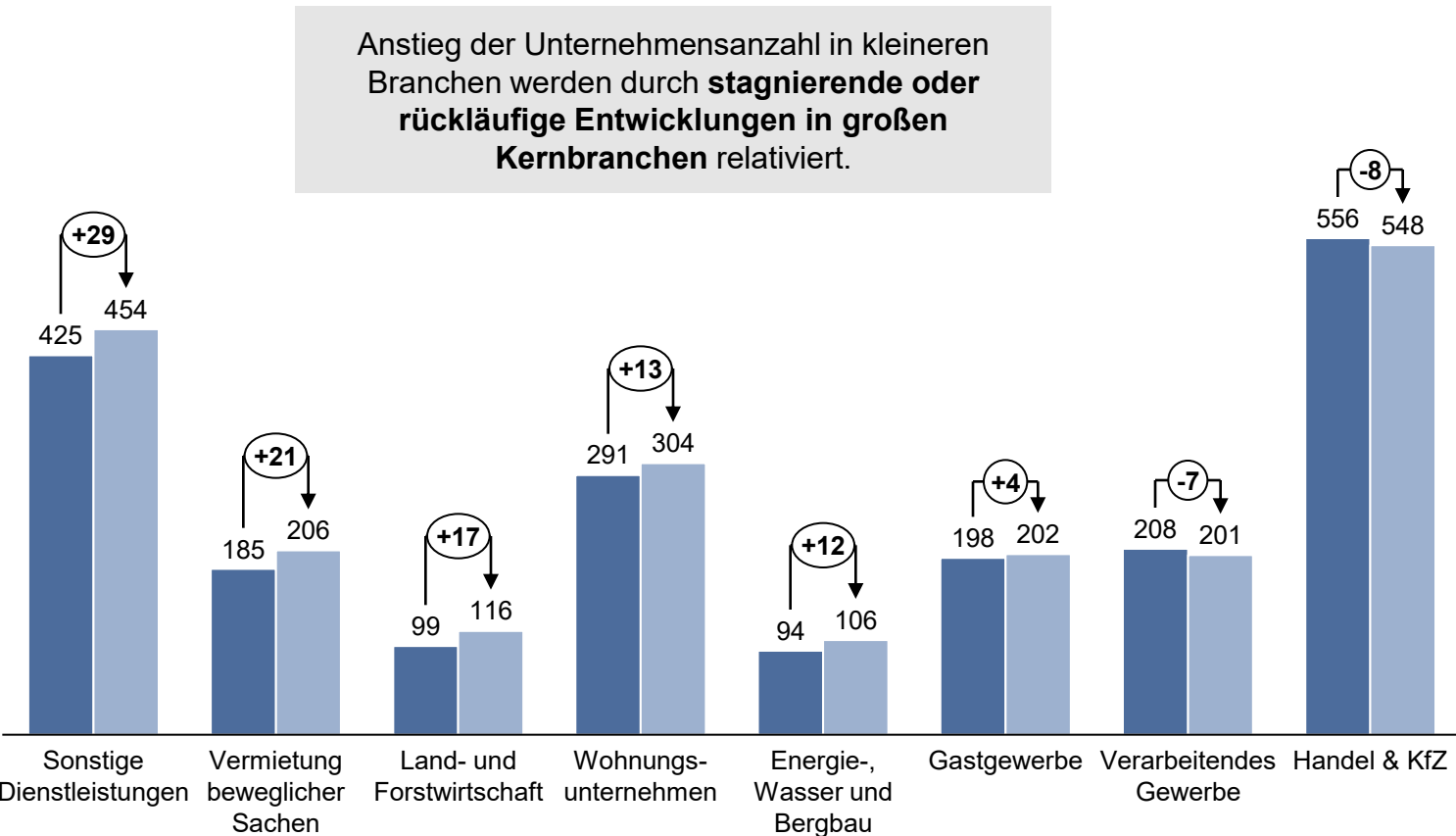
[Anzahl in Tsd. Stück]



## ENTWICKLUNG WACHSTUM ANZAHL BRANCHEN<sup>1) 2)</sup>

[Anzahl in Tsd. Stück]

2020 2023



Quelle: MOONROC, Statistisches Bundesamt; 1) Branchenbezeichnungen ggü. Bundesbankstatistiken z.T. leicht angepasst; 2) Auswahl der Branchen mit den stärksten Zu- und Abnahmen der Unternehmensanzahl

STRUKTURVERÄNDERUNG

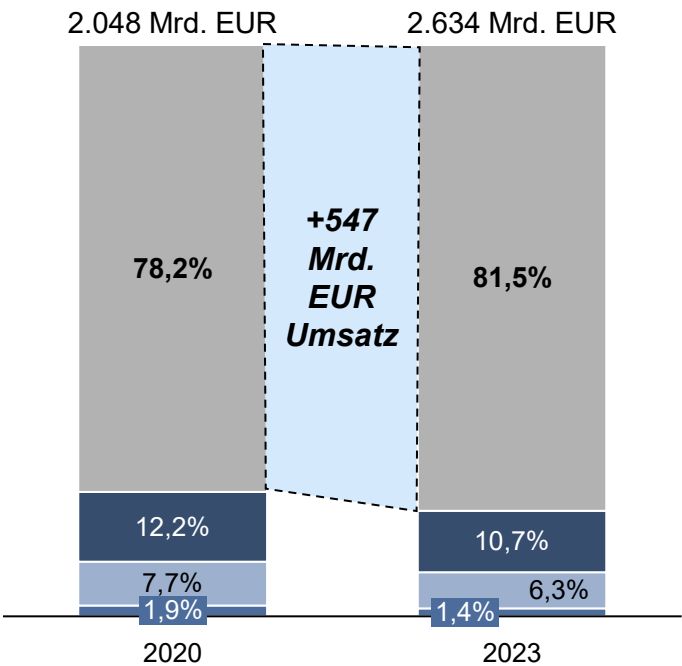
# Im verarbeitenden Gewerbe dominieren wenige Großunternehmen den Markt – der Mittelstand verliert strukturell an Bedeutung



## STRUKTURVERÄNDERUNG: VERARBEITENDES GEWERBE

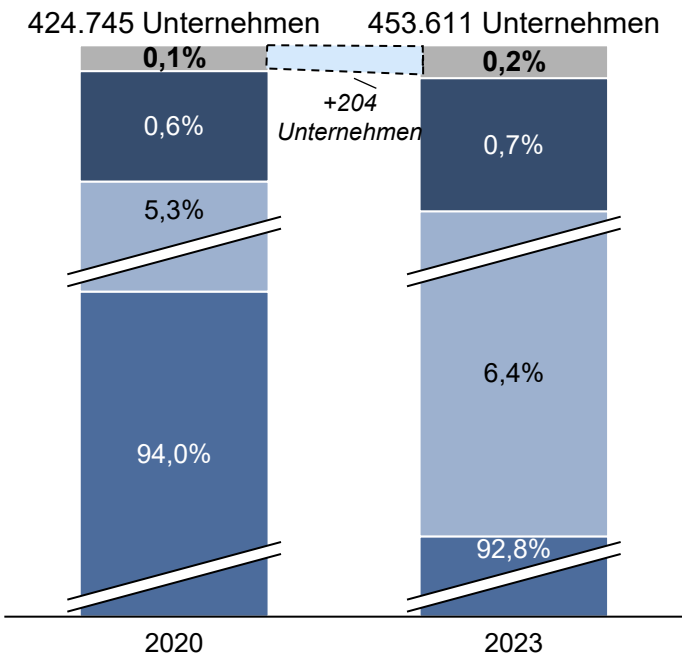
### UMSATZ

[Umsatzanteil der Branche in %]



### ANZAHL UNTERNEHMEN

[Unternehmensanteil der Branche in %]



■ Kleinstunternehmen ■ Kleine KMU<sup>2)</sup> ■ Mittlere KMU<sup>2)</sup> ■ MNC<sup>1)</sup>

- › Umsatzanteil der **MNC<sup>1)</sup>** steigt um **+3,3 pp. auf 81,5%** – Industrie wird zunehmend kapital- und exportintensiver
- › **Konsolidierung der Kleinstunternehmen** durch MNC<sup>1)</sup>
- › **Erosion des Mittelstands** – Kleine und mittlere KMU<sup>2)</sup> verlieren -3,5 pp. Marktanteil

Quelle: MOONROC, Statistisches Bundesamt; 1) Multinational Companies; 2) Kleine- und mittelständische Unternehmen

STRUKTURVERÄNDERUNG

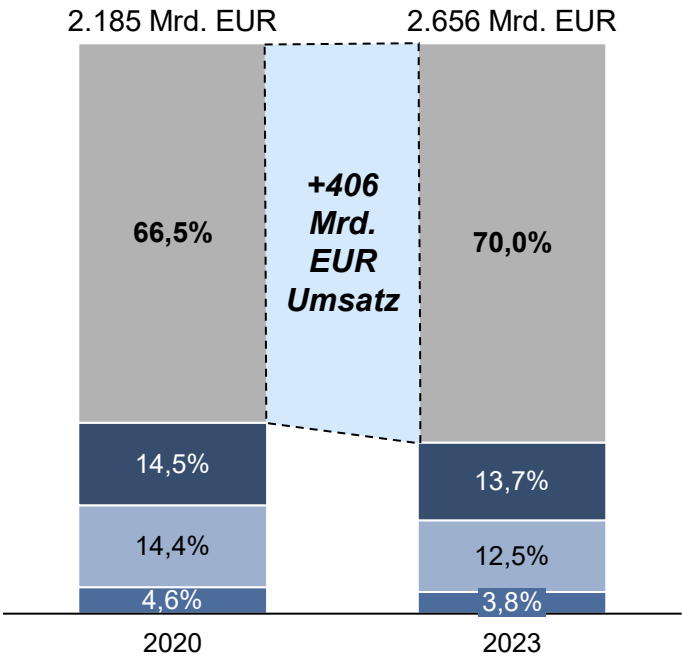
# Auch im Bereich Handel und Kfz steigt der Umsatzanteil der Großunternehmen



## STRUKTURVERÄNDERUNG: HANDEL UND KFZ

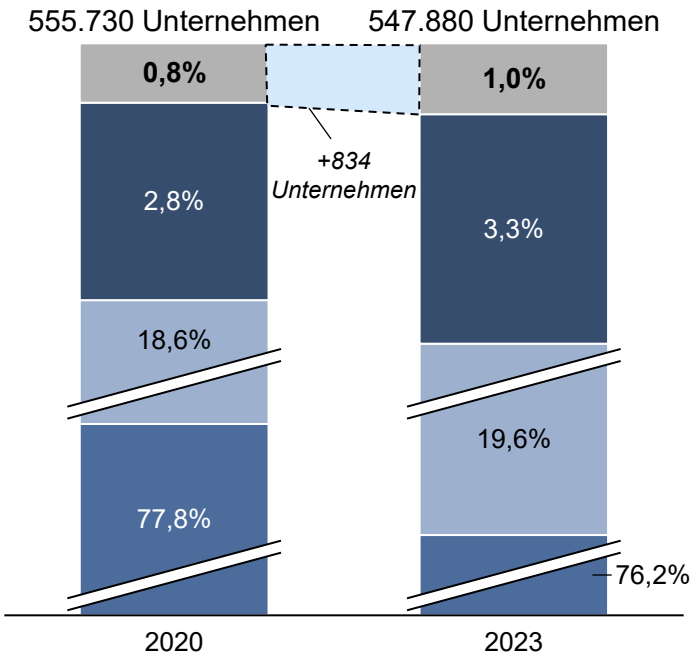
### UMSATZ

[Umsatzanteil der Branche in %]



### ANZAHL UNTERNEHMEN

[Unternehmensanteil der Branche in %]



■ Kleinstunternehmen ■ Kleine KMU<sup>2)</sup> ■ Mittlere KMU<sup>2)</sup> ■ MNC<sup>1)</sup>

- › **MNC<sup>1)</sup>** steigern Umsatzanteil um **+3,5 pp.** auf **70%** → **Skaleneffekte und Plattformmodelle** beschleunigen Konzentration durch Steigerung der operativen Effizienz
- › **Konsolidierung und Wettbewerbsdruck** führen zu rückläufigen Kleinstunternehmen
- › **Mittelstand verliert strukturell an Relevanz** – Anteil am Branchenumsatz sinkt von 28,9% auf 26,2%

Quelle: MOONROC, Statistisches Bundesamt; 1) Multinational Companies; 2) Kleine- und mittelständische Unternehmen



## STRUKTURVERÄNDERUNG

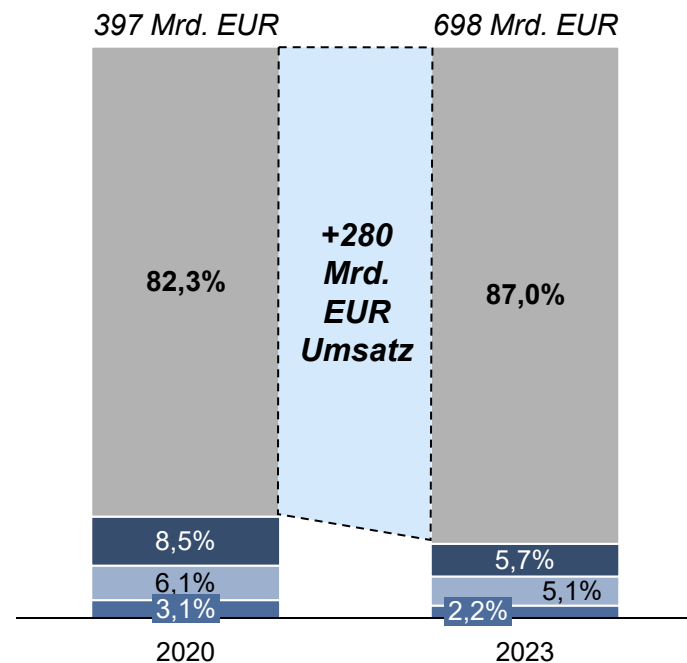
Im Bereich Energie- und Wasserversorgung ist die Konzentration auf wenige große Unternehmen am deutlichsten, Konzentration nimmt weiter zu



## STRUKTURVERÄNDERUNG: ENERGIE- UND WASSER

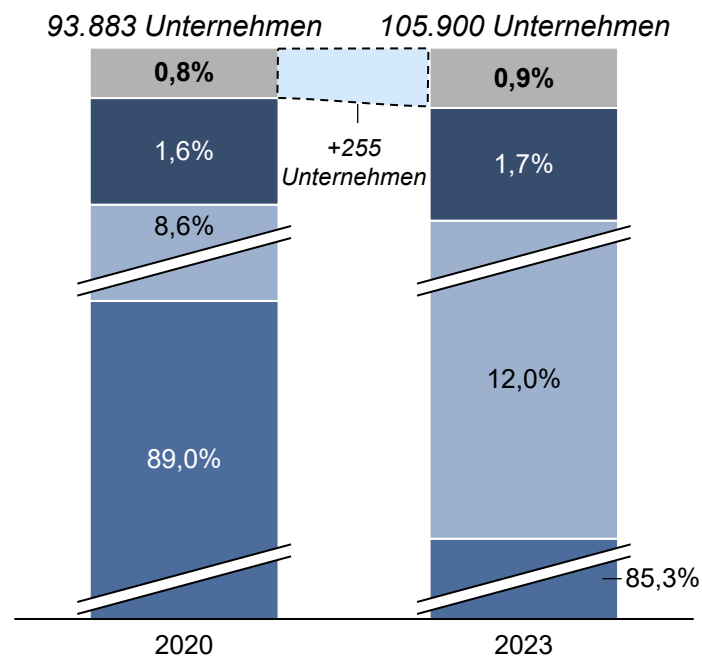
## UMSATZ

[Umsatzanteil der Branche in %]



## ANZAHL UNTERNEHMEN

[Unternehmensanteil der Branche in %]



■ Kleinstunternehmen ■ Kleine KMU<sup>2)</sup> ■ Mittlere KMU<sup>2)</sup> ■ MNC<sup>1)</sup>

- › **MNC<sup>1)</sup> steigern ihren Umsatzanteil um 4,7 pp. – während hingegen KMU<sup>2)</sup> 3,8 pp. verlieren**
- › **Energiekrise und volatile Rohstoffpreise** haben Investitionen stark verteuert
- › **Wertschöpfung verlagert sich zu kapitalintensiven Segmenten** wie Erzeugung, Speicherung und Infrastruktur
- › **Staatliche Eingriffe und Regulierung** (u.a. Preisbremsen, Netzausbau und ESG-Reporting) bevorzugen zudem große, compliancefähige Unternehmen gegenüber KMU<sup>2)</sup>

STRUKTURVERÄNDERUNG

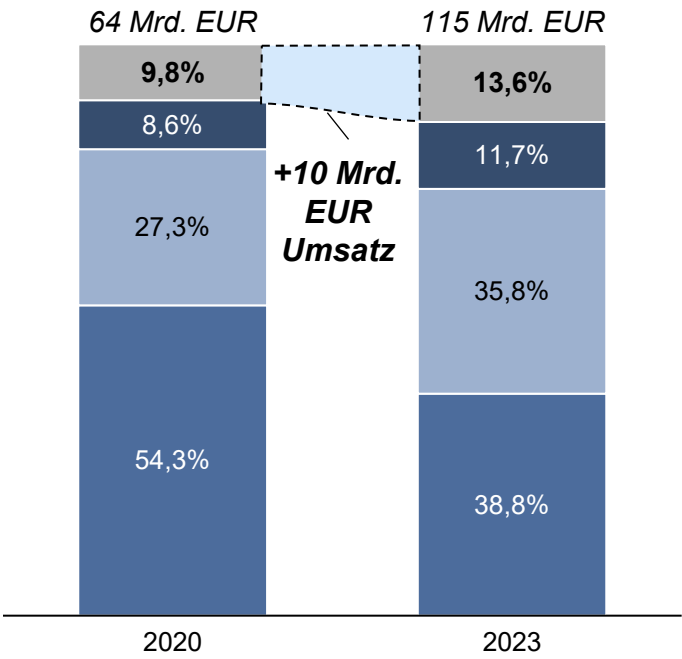
# Pandemie und Kostendruck treiben auch im Gastgewerbe den Strukturwandel – Umsatzanteile verlagern sich von Kleinst- zu Großbetrieben



## STRUKTURVERÄNDERUNG: GASTGEWERBE

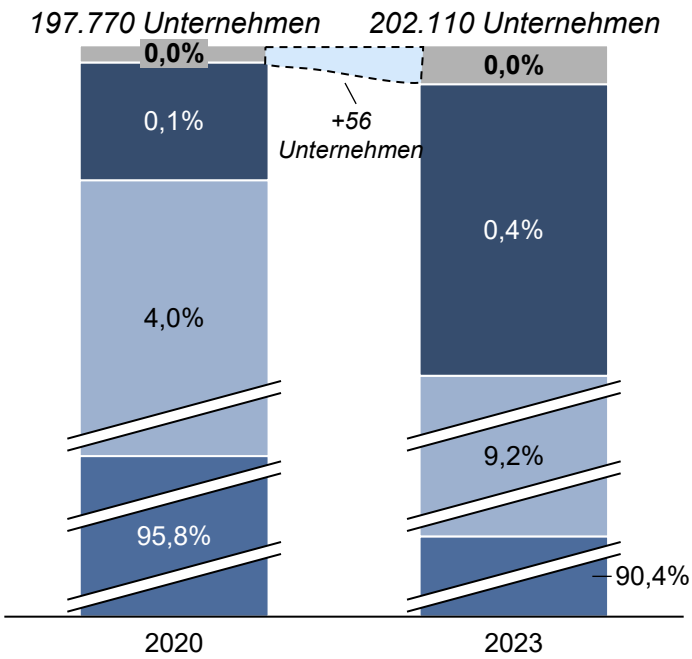
### UMSATZ

[Umsatzanteil der Branche in %]



### ANZAHL UNTERNEHMEN

[Unternehmensanteil der Branche in %]



■ Kleinstunternehmen ■ Kleine KMU<sup>2)</sup> ■ Mittlere KMU<sup>2)</sup> ■ MNC<sup>1)</sup>

- › **Kleinstunternehmen verlieren ca. 15,5 pp. Umsatzanteil**, während MNC<sup>1)</sup> und mittlere KMU<sup>2)</sup> den Strukturwandel prägen
- › **Umsatzanteil der MNC<sup>1)</sup> steigt von 9,8% auf 13,6%**, getrieben durch Expansion von Franchise- und Systemgastronomie
- › **Pandemie- und Energiekrise führten zu Marktbereinigung**, zahlreiche Kleinstbetriebe werden geschlossen
- › **Gastgewerbe bleibt trotz Strukturwandel eine der KMU<sup>2)</sup>-intensivsten Branchen**, sowohl nach Umsatz als auch nach Anzahl

Quelle: MOONROC, Statistisches Bundesamt; 1) Multinational Companies; 2) Kleine- und mittelständische Unternehmen

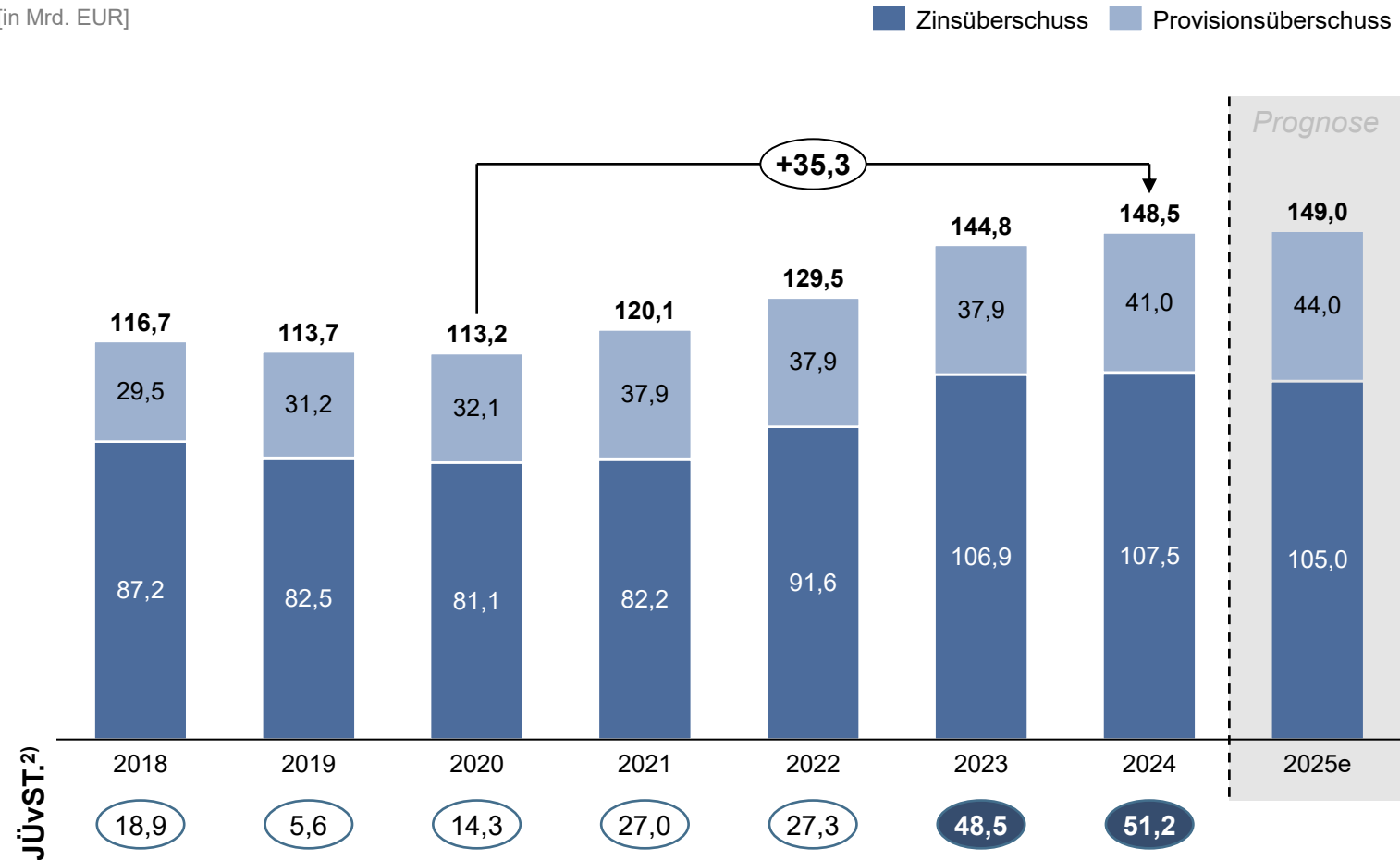
- 1 Executive Summary**
- 2 Makroökonomische Entwicklungen: Geldmenge, Rezession, Investitionsverhalten**
- 3 Unternehmensstandort Deutschland: Wirtschaftsleistung, Anzahl Unternehmen, Kernbranchen**
- 4 Deutscher Bankenmarkt: Umsatz, Kosten, Rentabilität**
- 5 Entwicklung Firmenkundengeschäft: Produkte, Branchen, Trends**

Der Bankenmarkt in Deutschland wurde durch die Zinswende deutlich gestärkt, die Erträge der Banken stiegen um sensationelle 35,3 Mrd. EUR in 4 Jahren



ERTRÄGE DEUTSCHER BANKEN<sup>1)</sup>

[in Mrd. EUR]



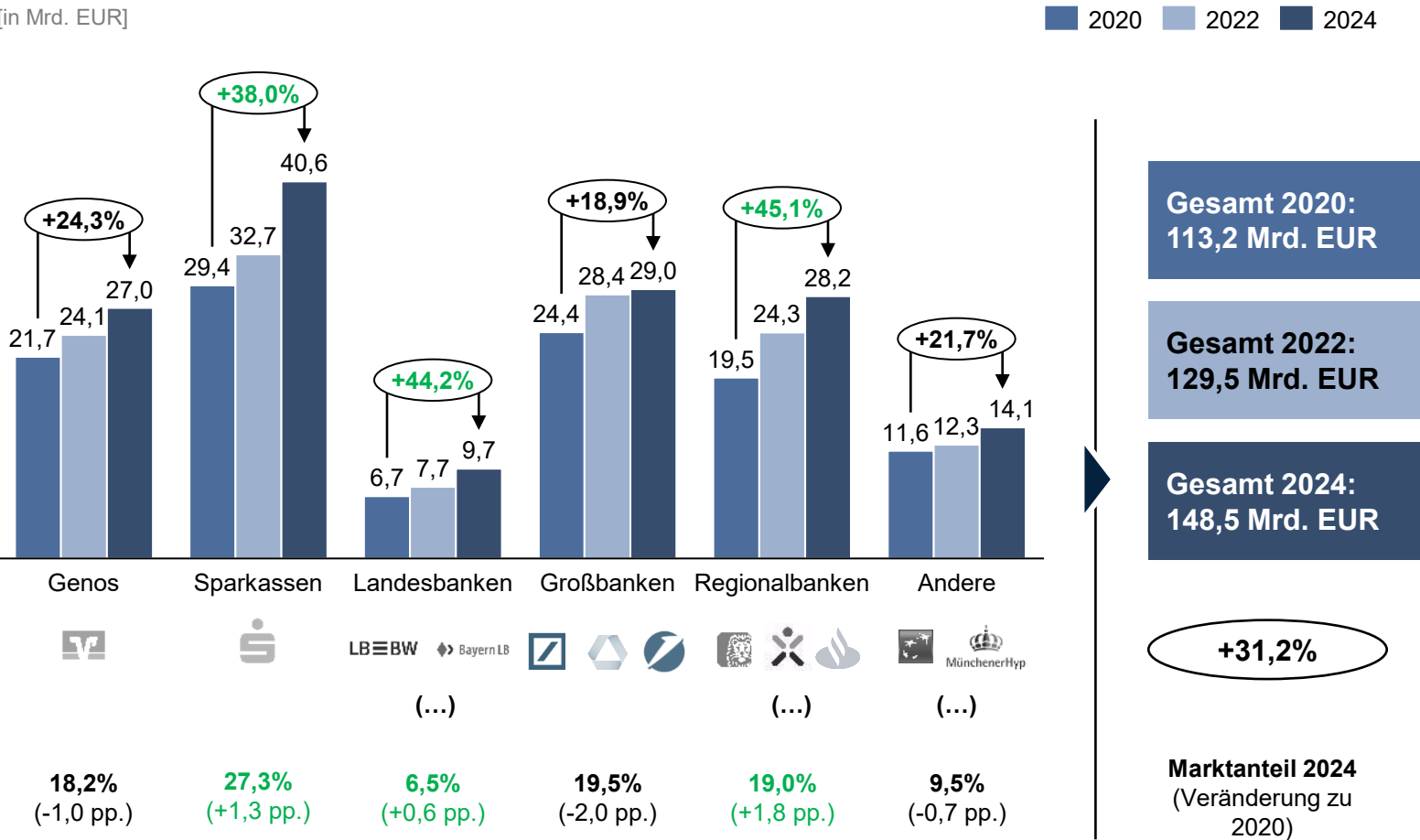
- › Starker Anstieg des **Zinsüberschusses** seit 2020 aufgrund der Zinswende
- › **Banken verzeichnen Rekordgewinne** von über **51 Mrd. EUR** im Jahr 2024
- › **Verlangsamtes Wachstum** des Zinsüberschusses in den kommenden Jahren erwartet
- › Wachstum im **Provisionsüberschuss kompensiert Rückgang im Zinsüberschuss**
- › **Jahresüberschuss seit 2019 fast verzehnfacht**

Quelle: Bundesbank, MOONROC; 1) Zins- und Provisionsüberschuss; 2) Jahresüberschuss vor Steuern

Die Erträge Deutscher Banken sind von 2020 bis 2024 um 35,3 Mrd. EUR gestiegen, davon über 14 Mrd. EUR bei Sparkassen und Landesbanken



ERTRÄGE DEUTSCHER BANKEN 2020-2024<sup>1)</sup>



- › **Seit 2020** sind die **Erträge** Deutscher Banken **von 113,2 Mrd. EUR auf 148,5 Mrd. EUR gestiegen (+31,2%)**
- › **Regionalbanken (+45,1%), Landesbanken (+44,2%) und Sparkassen (+38,0%)** profitieren überdurchschnittlich
- › **Genos (+24,3%) und Großbanken (+18,9%)** können den Rückenwind ertragsseitig **weniger stark** für sich nutzen

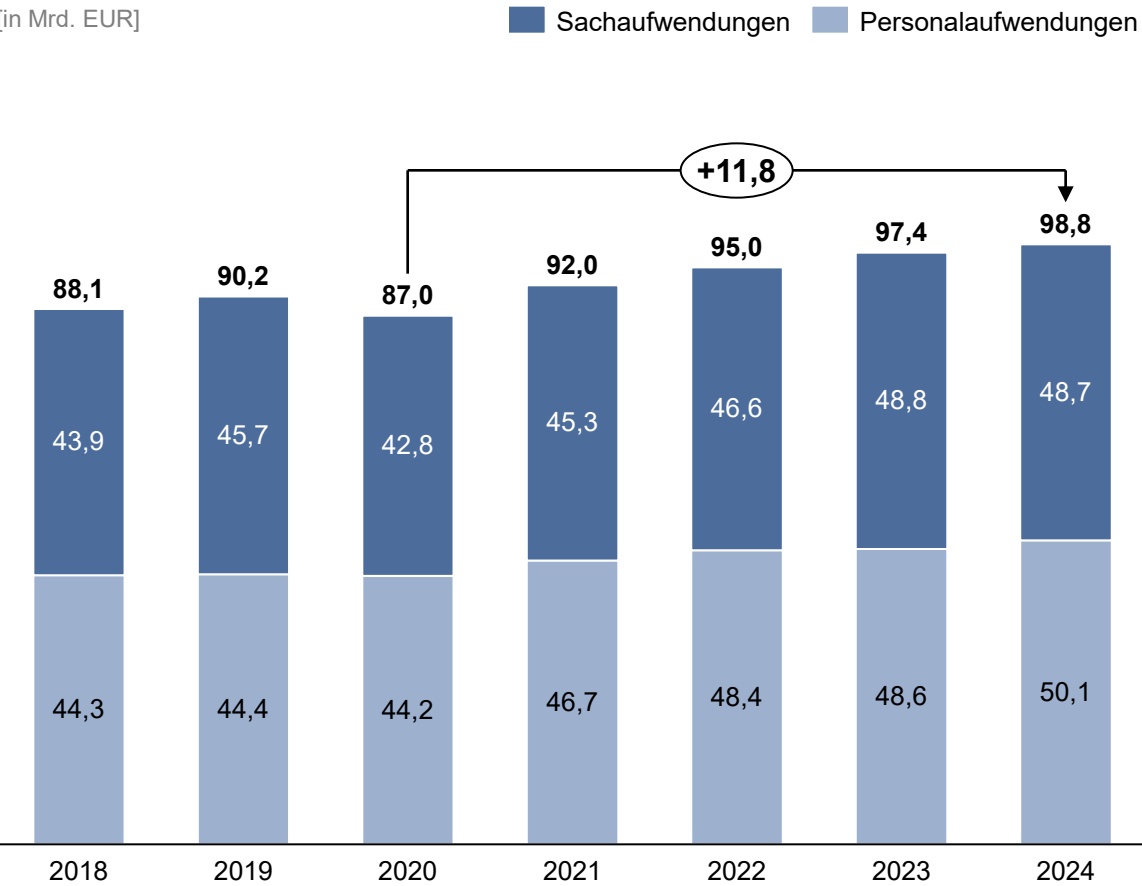
Quelle: Bundesbank, MOONROC; 1) Abweichungen zwischen Summanden und Summen resultieren aus Rundungen



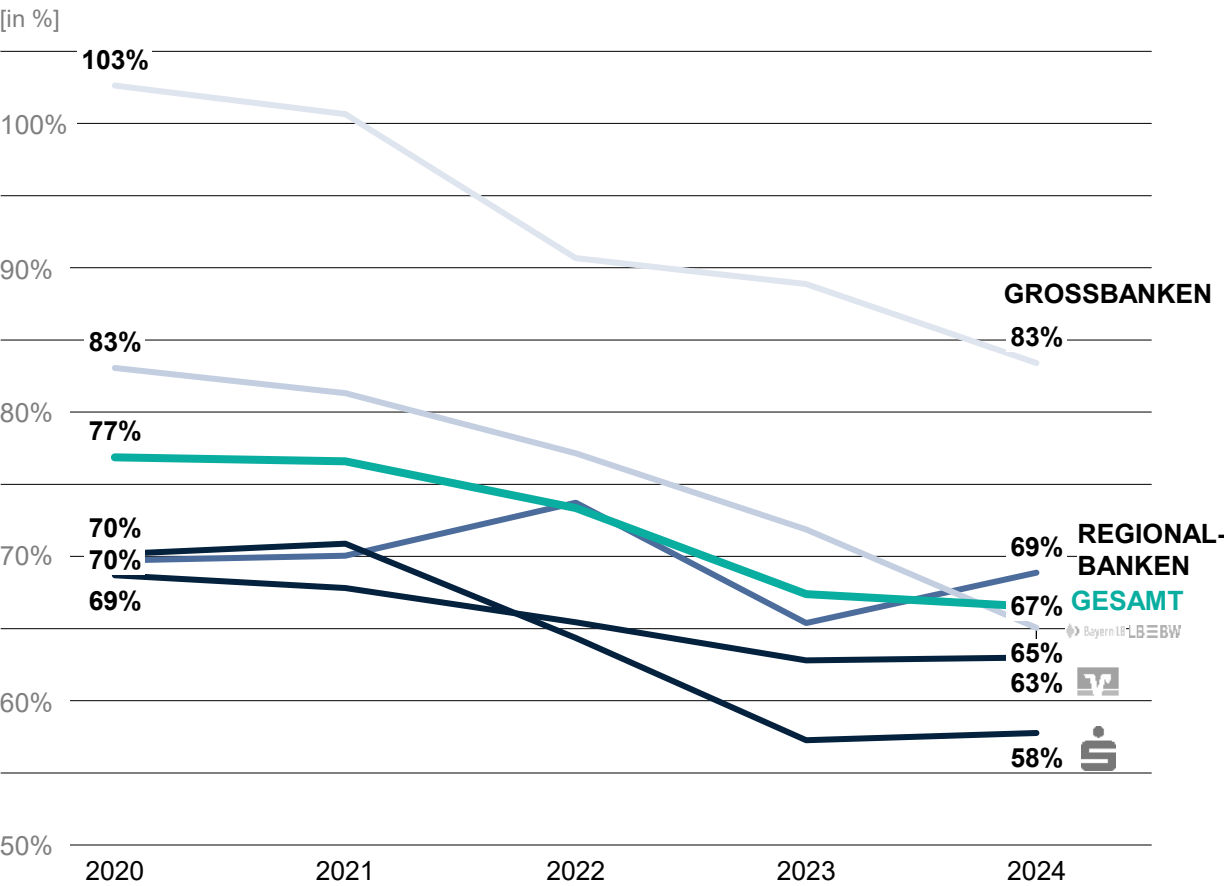
Top-Line-Effekt: Trotz steigender Verwaltungskosten (+11,8 Mrd. EUR in 4 Jahren) haben sich die CIRs der deutschen Banken seit 2020 sehr positiv entwickelt



VERWALTUNGSKOSTEN DEUTSCHER BANKEN



CIR-Entwicklung deutscher Banken



Quelle: Bundesbank, Geschäftsberichte, MOONROC

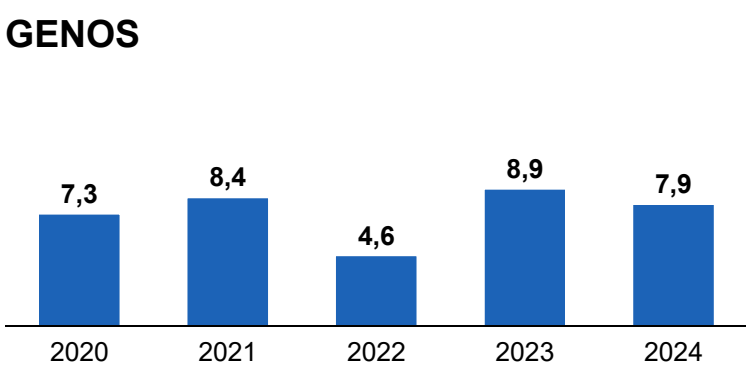
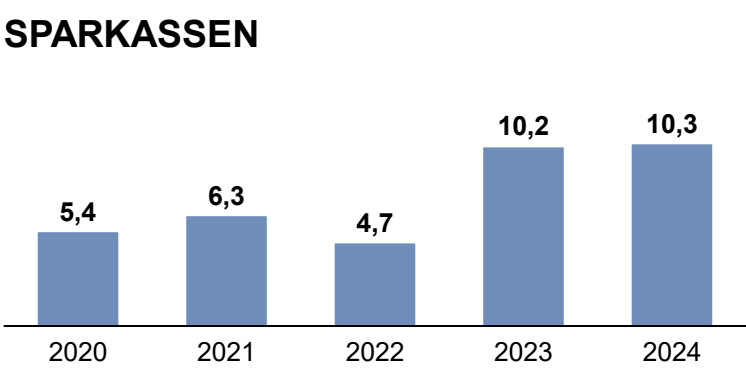
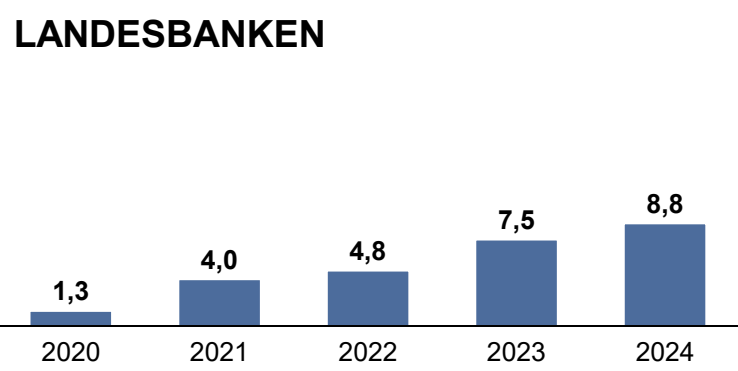
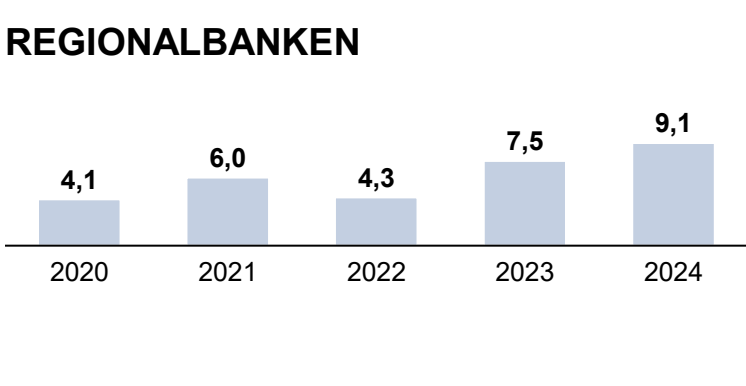
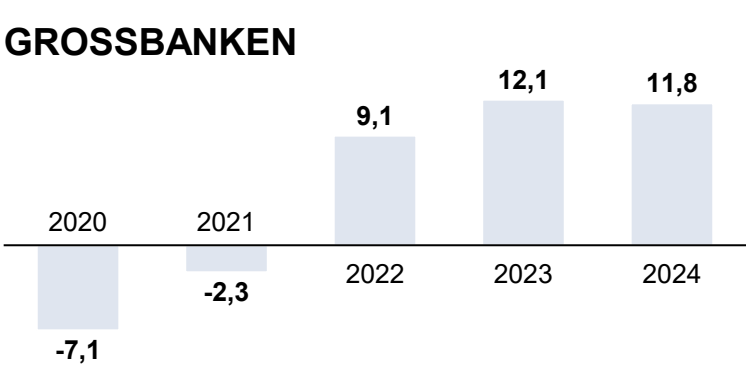
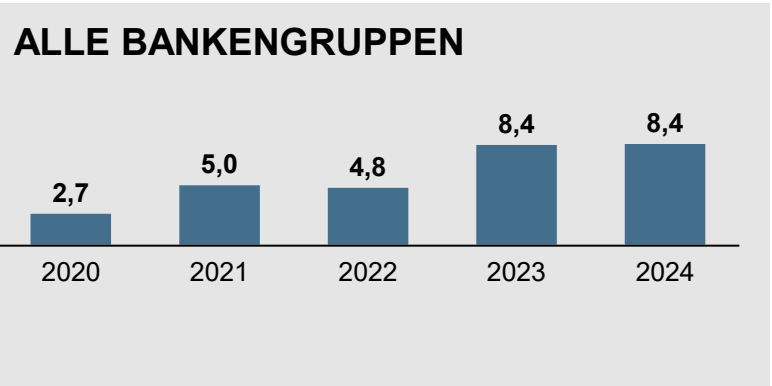
EIGENKAPITALRENTABILITÄT EINZELNER BANKENGRUPPEN

Die Eigenkapitalrentabilität aller Bankengruppen hat sich deutlich erholt – im Durchschnitt liegt die EK-Rentabilität bei 8,4%



EIGENKAPITALRENTABILITÄT<sup>1)</sup> EINZELNER BANKENGRUPPEN

[in %]



Quelle: Bundesbank, MOONROC; 1) Jahresüberschuss vor Steuern zur Berechnung verwendet

- 1 Executive Summary**
- 2 Makroökonomische Entwicklungen: Geldmenge, Rezession, Investitionsverhalten**
- 3 Unternehmensstandort Deutschland: Wirtschaftsleistung, Anzahl Unternehmen, Kernbranchen**
- 4 Deutscher Bankenmarkt: Umsatz, Kosten, Rentabilität**
- 5 Entwicklung Firmenkundengeschäft: Produkte, Branchen, Trends**
  - 5.1 Ertragspools**
  - 5.2 Kredite**
  - 5.3 Einlagen**
  - 5.4 Anleihen**

- 1 Executive Summary**
- 2 Makroökonomische Entwicklungen: Geldmenge, Rezession, Investitionsverhalten**
- 3 Unternehmensstandort Deutschland: Wirtschaftsleistung, Anzahl Unternehmen, Kernbranchen**
- 4 Deutscher Bankenmarkt: Umsatz, Kosten, Rentabilität**
- 5 Entwicklung Firmenkundengeschäft: Produkte, Branchen, Trends**
  - 5.1 Ertragspools**
  - 5.2 Kredite**
  - 5.3 Einlagen**
  - 5.4 Anleihen**

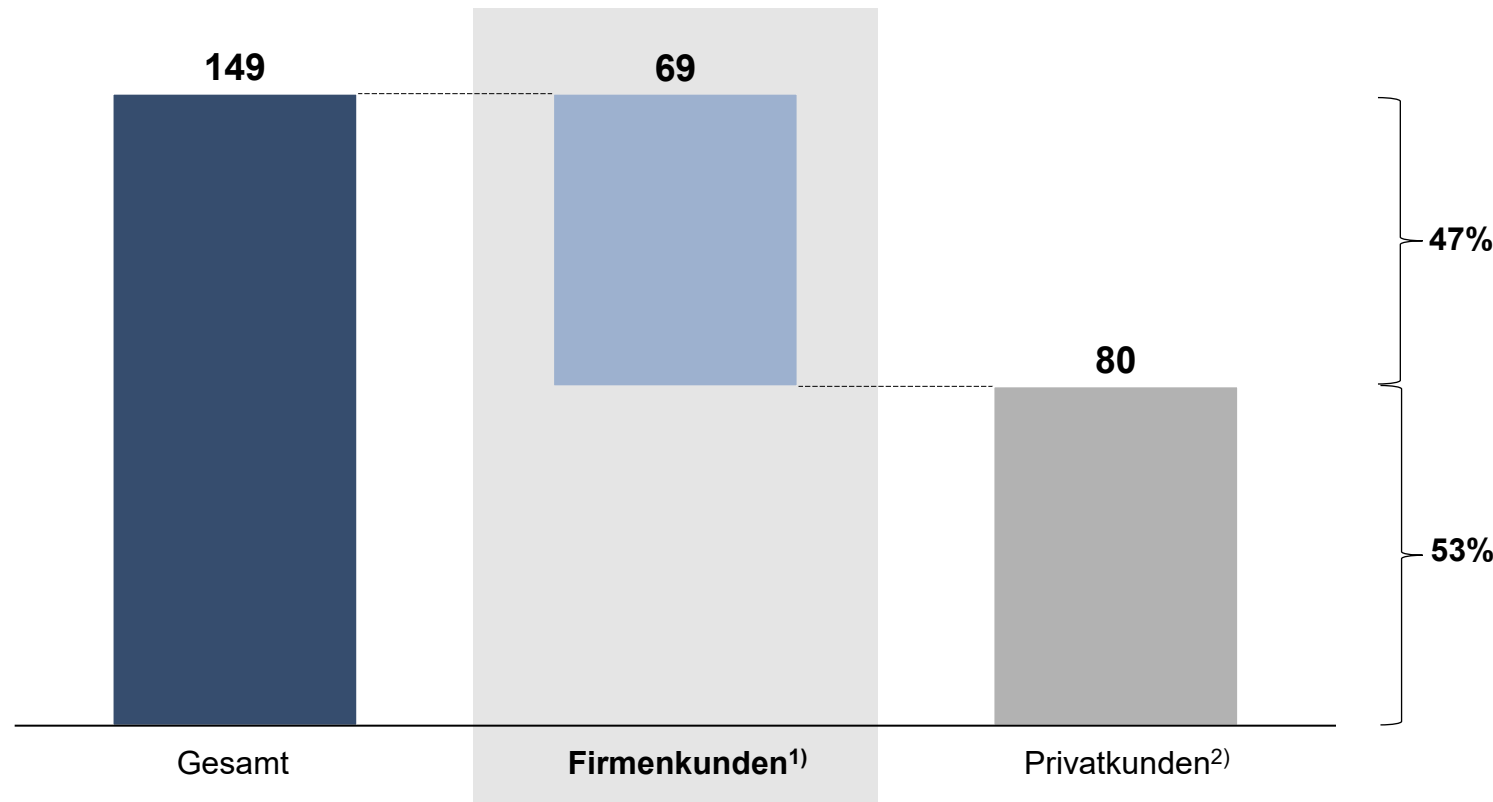
## AUFTEILUNG DES EINLAGENVOLUMENS IM GESAMTMARKT

# Das Firmenkundengeschäft trägt knapp die Hälfte (47%) der Gesamterträge im deutschen Bankenmarkt



## GESAMTERTRÄGE DEUTSCHER BANKENMARKT

[in Mrd EUR, 2024]

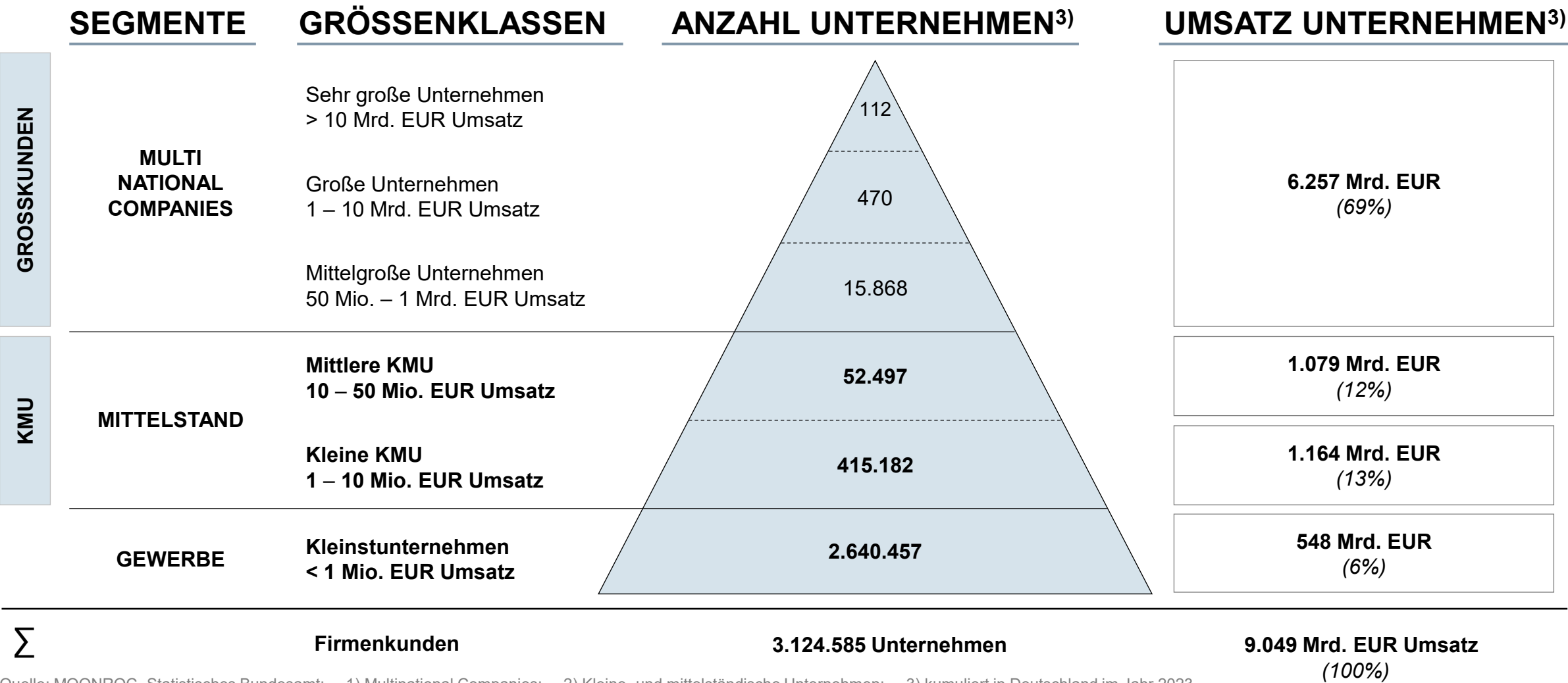


- › **47% der Gesamterträge** entfallen auf das Firmenkundengeschäft
- › Firmenkunden bleiben strukturell **wichtigste Ertragsbasis** für Banken
- › **Privatkundengeschäft derzeit überdurchschnittlich profitabel** durch gestiegene Einlagenmargen infolge der Zinswende
- › **Mittelfristig aber wieder zunehmende Bedeutung des FK-Geschäfts erwartet** – insbesondere durch provisionstragendes Geschäft (Treasury-Produkte, Projektfinanzierungen, Working-Capital Solutions, Absicherungen)

Quelle: Bundesbank, MOONROC; 1) Beruht auf Ertragsanalyse gemäß S. 30; 2) Basierend auf interner Analyse



Der Firmenkundenmarkt erfordert zweigeteilte Marktbearbeitung:  
MNC<sup>1)</sup> treiben Umsatz, KMU<sup>2)</sup> und Kleinstunternehmen treiben Volumen



Quelle: MOONROC, Statistisches Bundesamt; 1) Multinational Companies; 2) Kleine- und mittelständische Unternehmen; 3) kumuliert in Deutschland im Jahr 2023

ERTRAGSANALYSE DES FIRMENKUNDENGESCHÄFTS

KMU<sup>1)</sup> als Hidden Champion in Deutschland und großer Wachstumshebel für das Firmenkundengeschäft von Banken



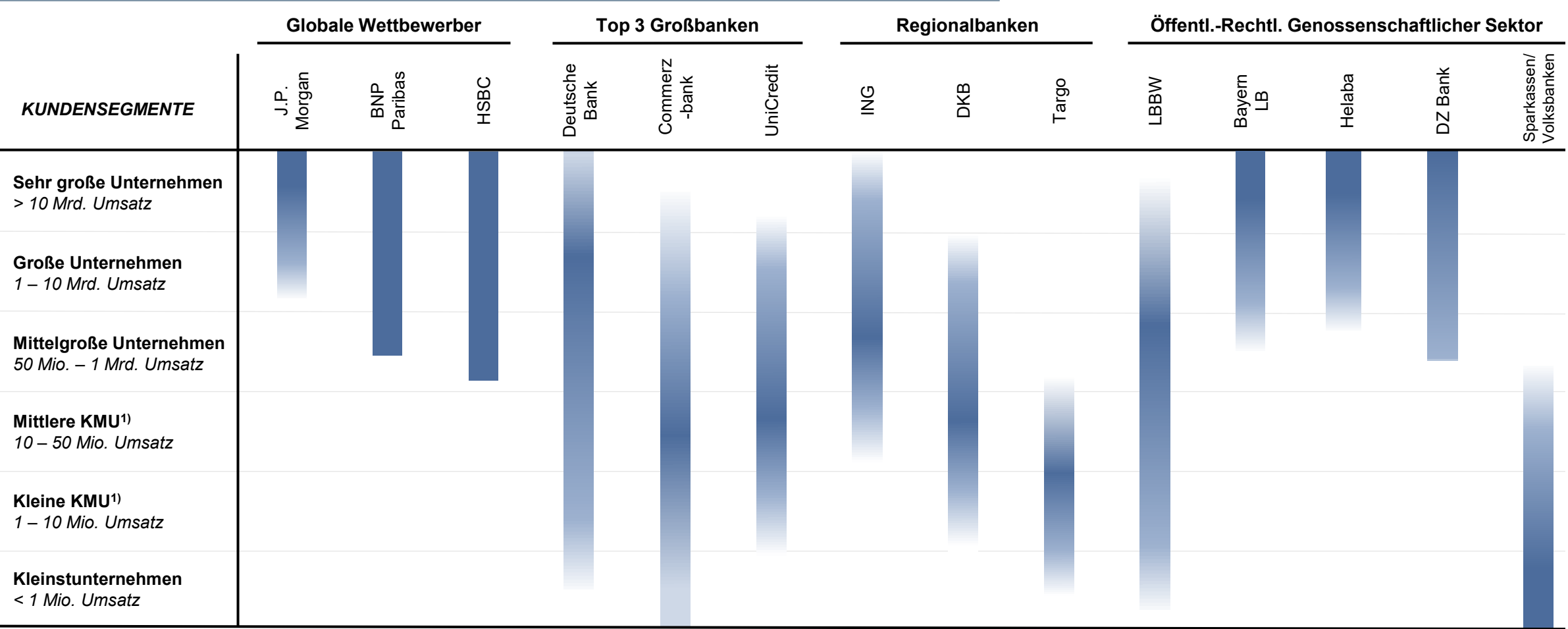
SEGMENTE		GRÖßENKLASSEN	ANZAHL <sup>2)</sup>	Ø POTENZIAL <sup>3)</sup>	BRUTTOERLÖSPOTENZIAL <sup>4)</sup>	
		[Umsatz p.a.]		[In Tsd. EUR]	[In Mrd. EUR]	
GROSSKUNDEN	MULTI NATIONAL COMPANIES	Sehr große Unternehmen > 10 Mrd. EUR Umsatz	112	~95.000-105.000	<div></div>	~11-12
		Große Unternehmen 1 – 10 Mrd. EUR Umsatz	470	~7.500-8.500	<div></div>	~3-4
		Mittelgroße Unternehmen 50 Mio. – 1 Mrd. EUR Umsatz	15.868	~900-1.000	<div></div>	~14-15
KMU	MITTELSTAND	Mittlere KMU 10 – 50 Mio. EUR Umsatz	52.497	~175-200	<div></div>	~9-10
		Kleine KMU 1 – 10 Mio. EUR Umsatz	415.182	~20-30	<div></div>	~10-11
	GEWERBE	Kleinstunternehmen < 1 Mio. EUR Umsatz	2.640.457	~0,5-5	<div></div>	~5-6
Σ		Firmenkunden	3.124.585 Unternehmen	~19-25	<div></div>	~52-58

WETTBEWERBSÜBERSICHT

# Starker Wettbewerb im Mittelstand – Nischen bei Klein- und Großunternehmen



## WETTBEWERBSFOKUS DER BANKEN



Quelle: Geschäftsberichte, MOONROC, Roland Berger; 1) Kleine- und mittelständische Unternehmen

- 1 Executive Summary**
- 2 Makroökonomische Entwicklungen: Geldmenge, Rezession, Investitionsverhalten**
- 3 Unternehmensstandort Deutschland: Wirtschaftsleistung, Anzahl Unternehmen, Kernbranchen**
- 4 Deutscher Bankenmarkt: Umsatz, Kosten, Rentabilität**
- 5 Entwicklung Firmenkundengeschäft: Produkte, Branchen, Trends**
  - 5.1 Ertragspools**
  - 5.2 Kredite**
  - 5.3 Einlagen**
  - 5.4 Anleihen**

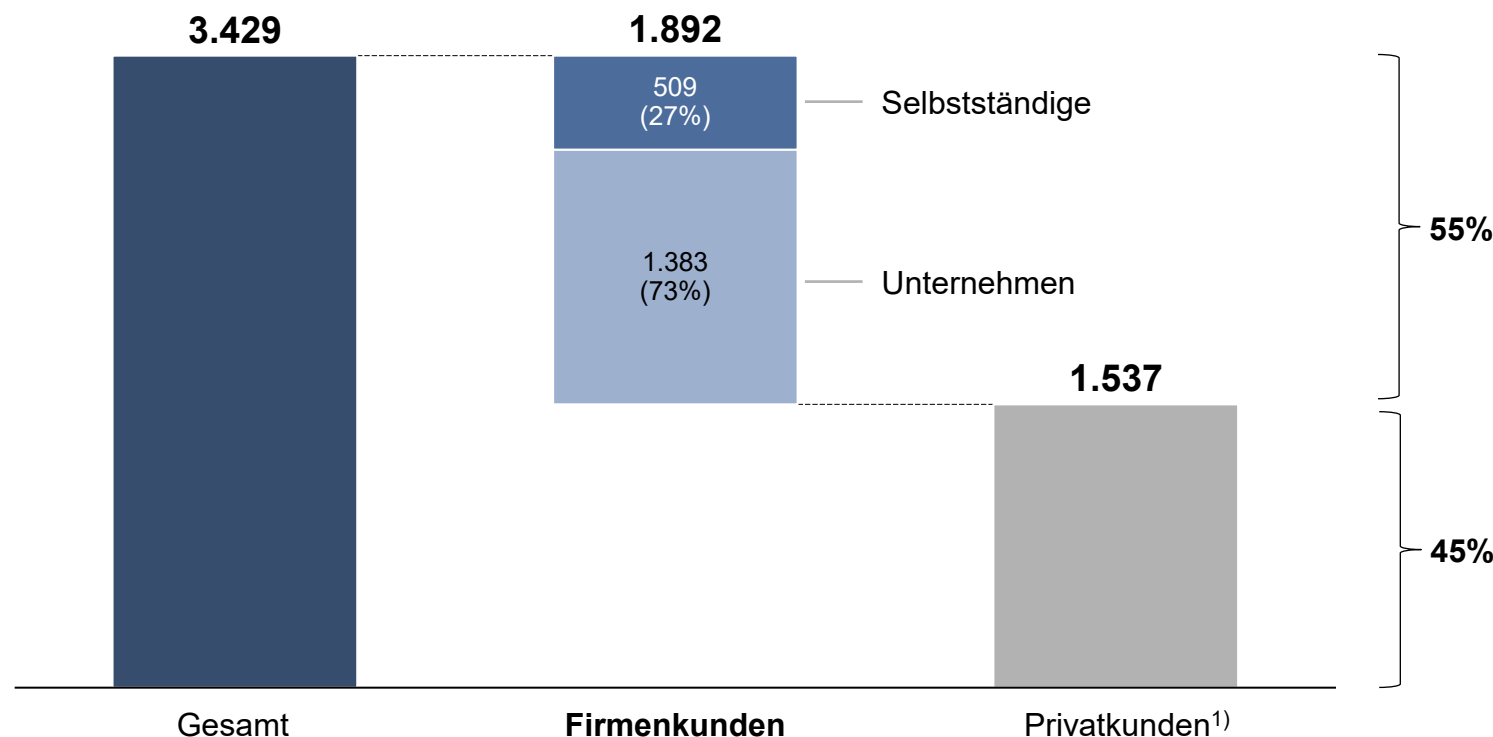
## AUFTEILUNG DES KREDITVOLUMENS IM GESAMTMARKT

# Das Kreditvolumen aller Banken in Deutschland steigt weiterhin an – Unternehmen und Selbstständige beanspruchen dabei mehr als die Hälfte



## GESAMT KREDITVOLUMEN

[in Mrd. EUR, 2024]



- › Mehr als die **Hälfte (55%)** aller Kredite der Banken werden an **Firmenkunden** vergeben
- › Im Jahr 2024 gehen von **insgesamt 1.892 Mrd. EUR Kreditvolumen** im Firmenkundengeschäft **1.383 Mrd. EUR** an Unternehmen und **509 Mrd. EUR** an **Selbstständige**

Quelle: Bundesbank, MOONROC; 1) Privatkunden und zusätzlich 17 Mrd. EUR von Organisationen ohne Erwerbszweck enthalten

## GESAMTMARKTENTWICKLUNG KREDITVOLUMEN FIRMENKUNDEN

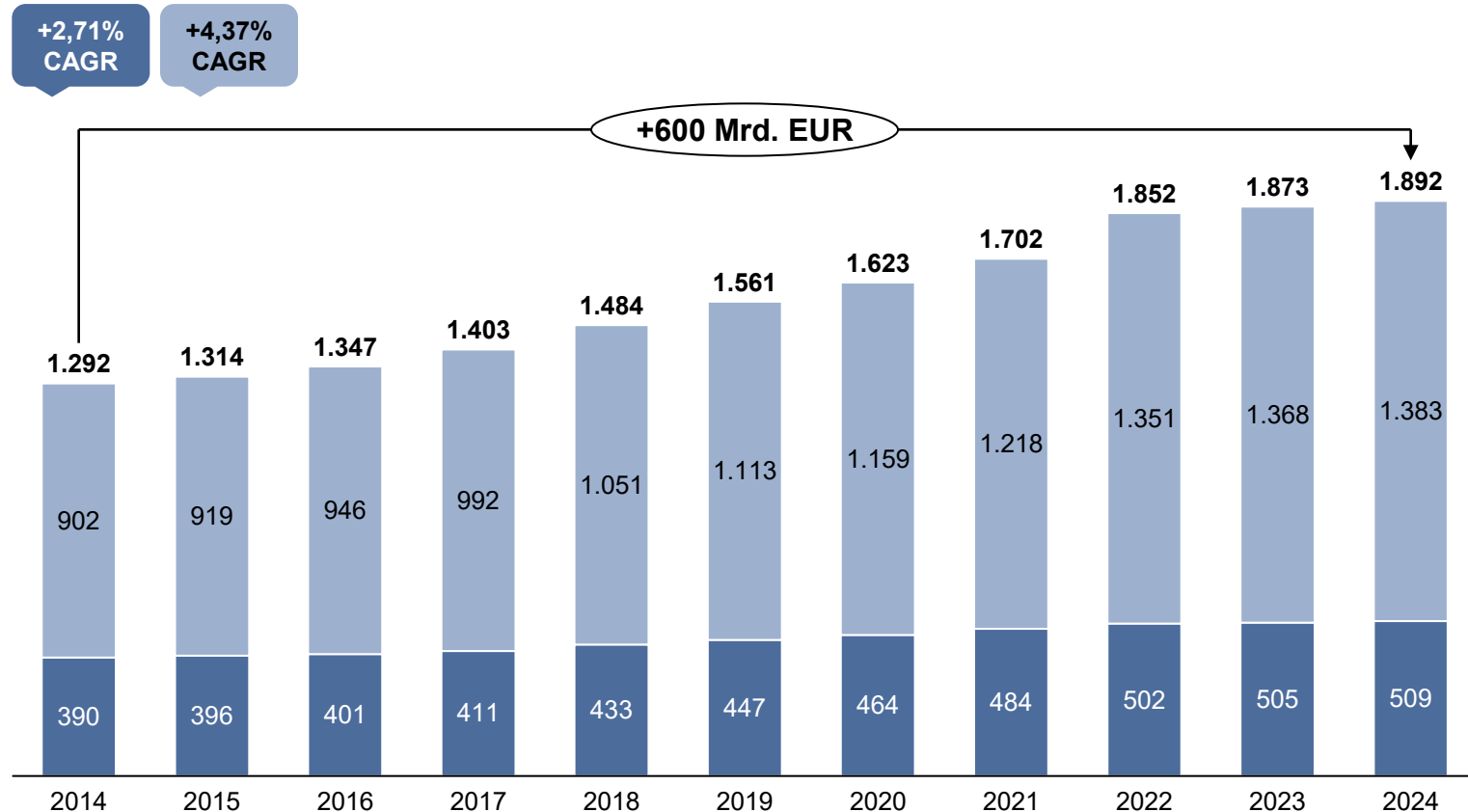
**Sehr starkes Kreditwachstum an Firmenkunden in den letzten 10 Jahren (+600 Mrd. EUR) – Abflachen der Kreditentwicklung in den letzten drei Jahren**



### MARKTENTWICKLUNG KREDITE FIRMENKUNDEN<sup>1)</sup>

[in Mrd. EUR]

■ Kredite an Selbstständige ■ Kredite an Unternehmen



- › In den vergangenen **10 Jahren** hat das **Kreditvolumen** im **Firmenkundengeschäft** um **600 Mrd. EUR** zugenommen
- › Ca. **400 Mrd. EUR** entfallen auf **Genos** (+186) und **Sparkassen** (+216)
- › **Großbanken** wachsen mit **66 Mrd. EUR**, **Regionalbanken** mit **65 Mrd. EUR**
- › Das **Kreditwachstum** an Unternehmen hat in den letzten Jahren **an Dynamik verloren**

Quelle: Bundesbank, MOONROC; 1) Abweichungen zwischen Summanden und Summen resultieren aus Rundungen

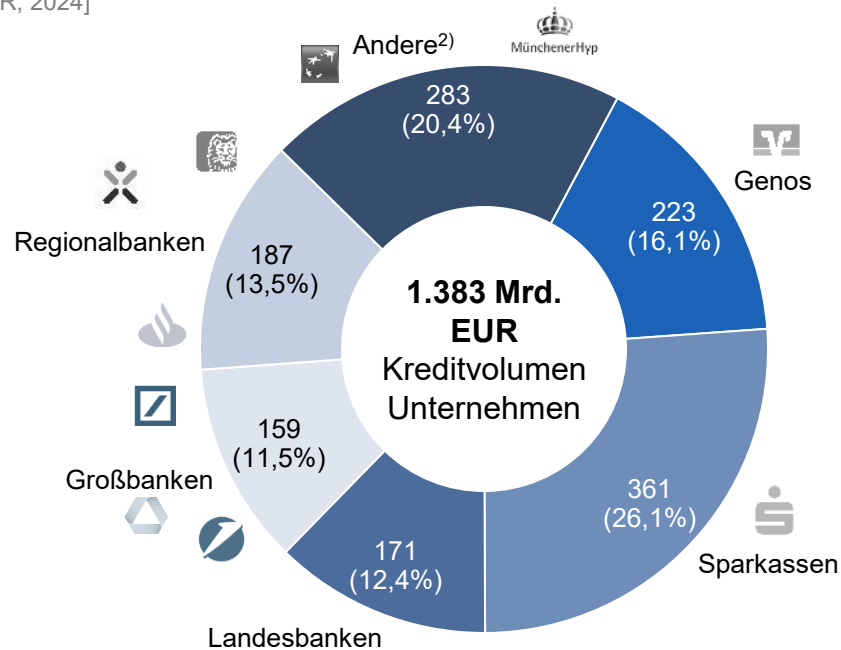
## MARKTANTEILE KREDITGESCHÄFT AN UNTERNEHMEN UND SELBSTSTÄNDIGE

# Der Kreditmarkt für Selbstständige wird von den Sparkassen und Genos dominiert, der Kreditmarkt für Unternehmen ist ausgeglichener



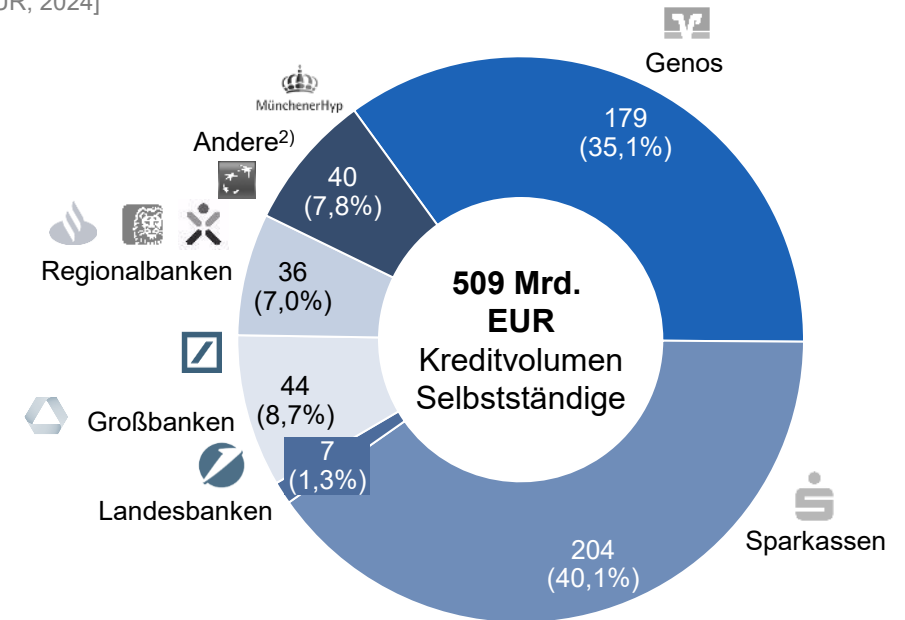
## UNTERNEHMEN<sup>1)</sup>

[in Mrd. EUR, 2024]



## SELBSTSTÄNDIGE

[in Mrd. EUR, 2024]



- › Im Jahr **2024** umfasste das **Kreditvolumen an Selbstständige 509 Mrd. EUR**, davon werden ca. **75%** der Kredite über die **Genos** (179 Mrd. EUR) und **Sparkassen** (204 Mrd. EUR) abgewickelt
- › **Ausgeglichener** sieht es beim **Kreditvolumen an Unternehmen** aus, auch hier sind die **Genos (16,1% Marktanteil)** und **Sparkassen (26,1% Marktanteil)** die führenden Bankengruppen

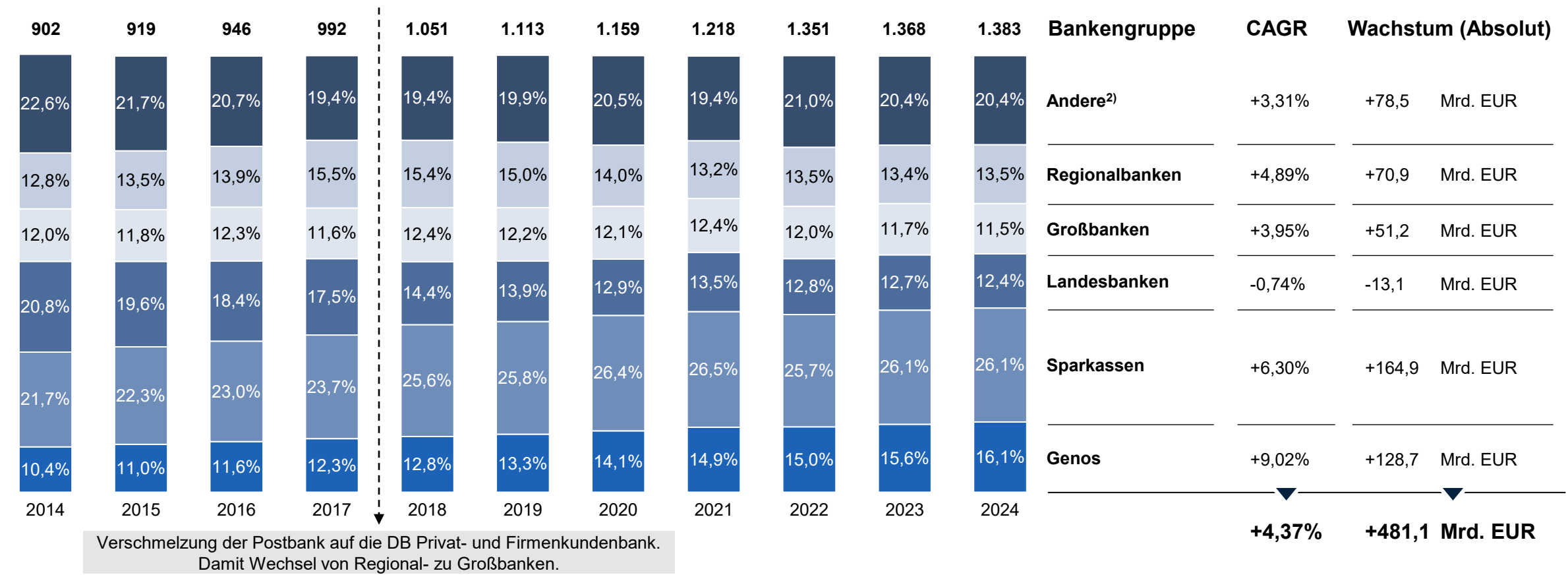
MARKTANTEILE KREDITE AN UNTERNEHMEN

Bei den Krediten an Unternehmen spielen Sparkassen und Landesbanken eine entscheidende Rolle (38,5% Marktanteil)



ENTWICKLUNG MARKTANTEILE KREDITE AN UNTERNEHMEN<sup>1)</sup>

[in % am Gesamtvolumen in Mrd. EUR]





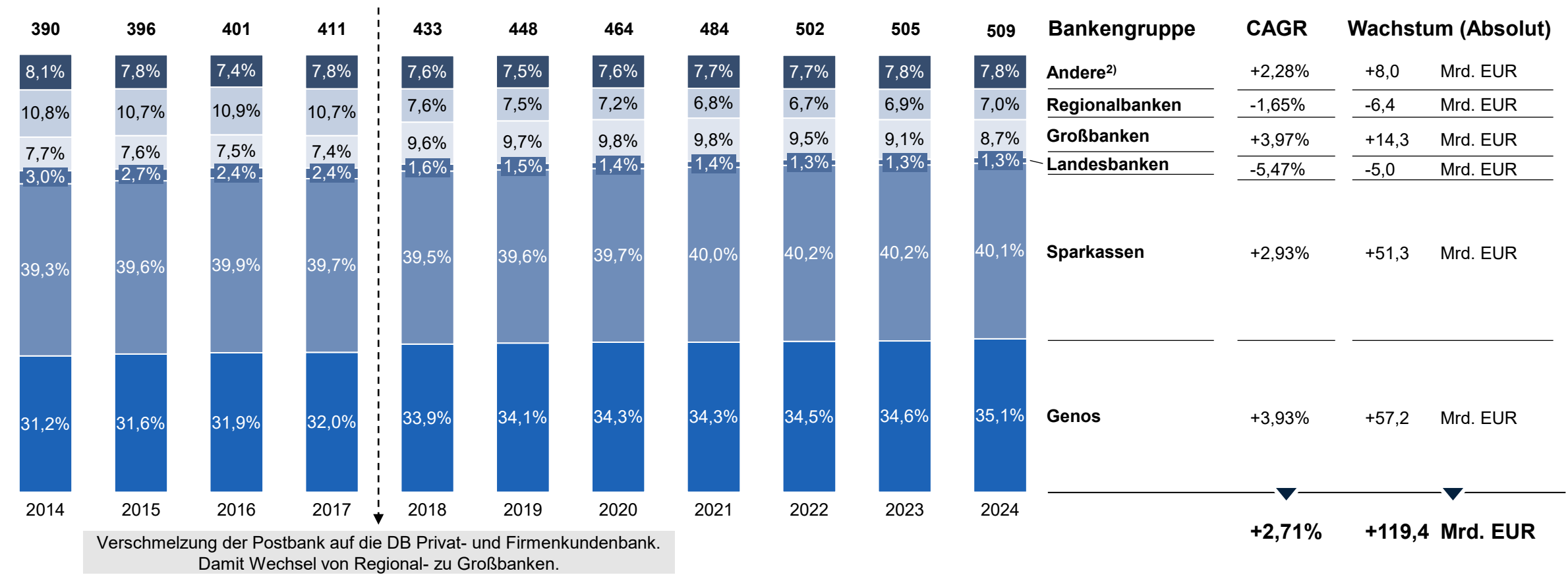
MARKTANTEILE KREDITE AN SELBSTSTÄNDIGE

75% aller Kredite an Selbstständige werden von den Genos und Sparkassen vergeben



ENTWICKLUNG MARKTANTEILE KREDITE AN SELBSTSTÄNDIGE<sup>1)</sup>

[in % am Gesamtvolumen in Mrd. EUR]



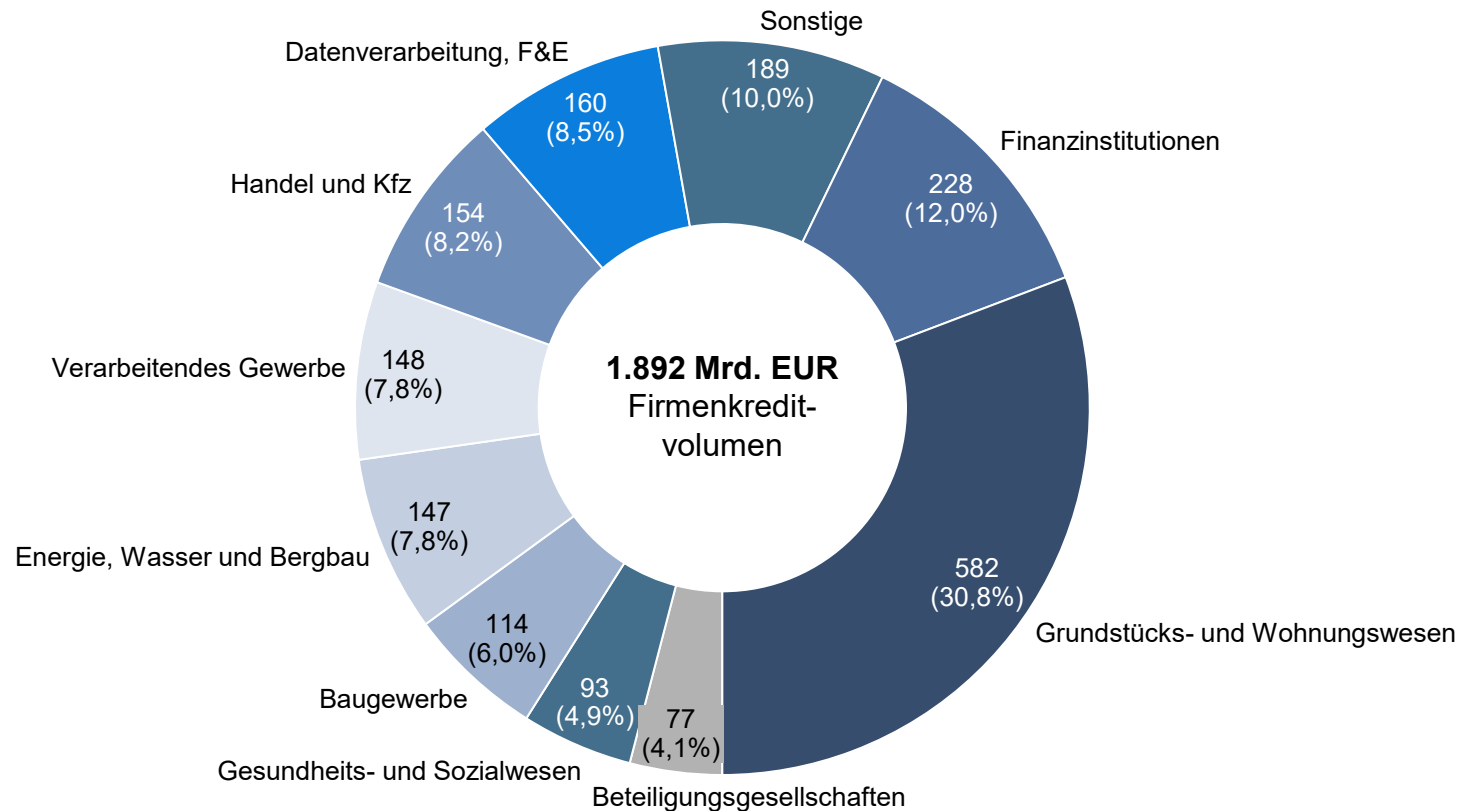
## KREDITBESTAND FIRMENKUNDEN NACH BRANCHEN

# Knapp ein Drittel (30,8%) des Firmenkundenkreditvolumens in Deutschland entfällt auf das Grundstücks- und Wohnungswesen



## KREDITBESTAND FIRMENKUNDEN NACH BRANCHEN<sup>1,2)</sup>

[in Mrd. EUR, 2024]



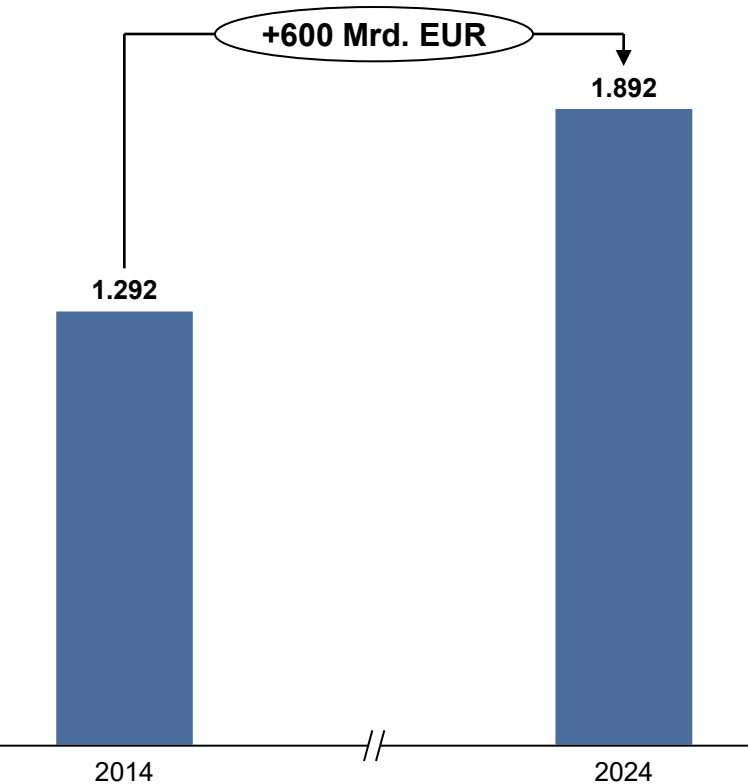
- › Von den **1.892 Mrd. EUR Firmenkreditvolumen in 2024** entfallen **582 Mrd. EUR** auf das **Grundstücks- und Wohnungswesen**
- › **Finanzinstitutionen** kommen auf ein Kreditvolumen von **228 Mrd. EUR**, das entspricht **12,0% des Gesamtvolumens**
- › Unter „**Sonstige**“ zählen die Branchen Land- und Forstwirtschaft, Verkehr und Nachrichtenübermittlung und Gastgewerbe

Seit 2014 ist das Firmenkreditvolumen um 600 Mrd. EUR gestiegen, mehr als ein Drittel davon ging ans Grundstücks- und Wohnungswesen



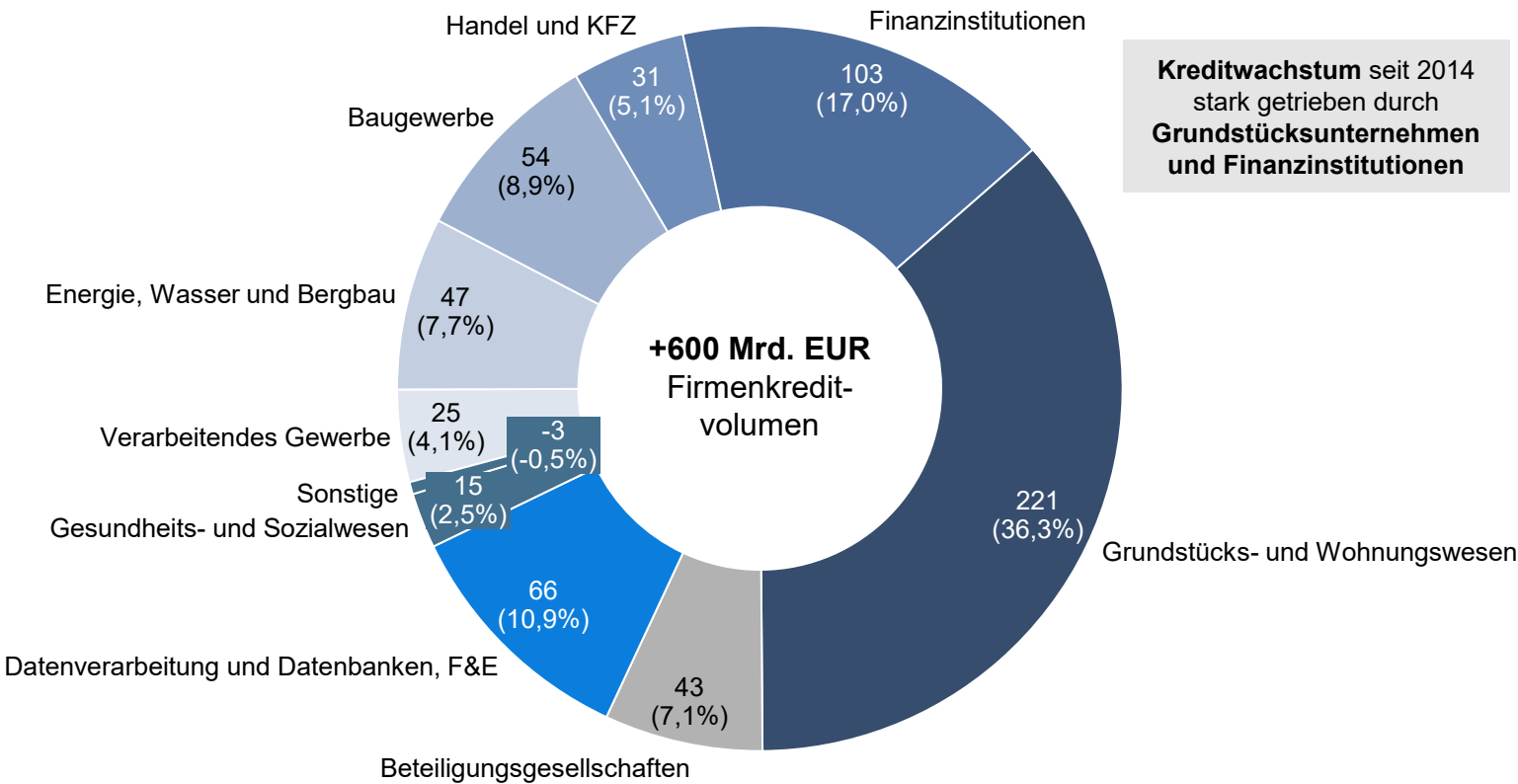
### KREDITWACHSTUM

[in Mrd. EUR]



### BRANCHENKREDITWACHSTUM (2014-2024)<sup>1,2)</sup>

[in Mrd. EUR]



Quelle: Bundesbank, MOONROC; 1) Abweichungen zwischen Summanden und Summen resultieren aus Rundungen; 2) Branchenbezeichnungen ggü. Bundesbankstatistiken z.T. leicht angepasst

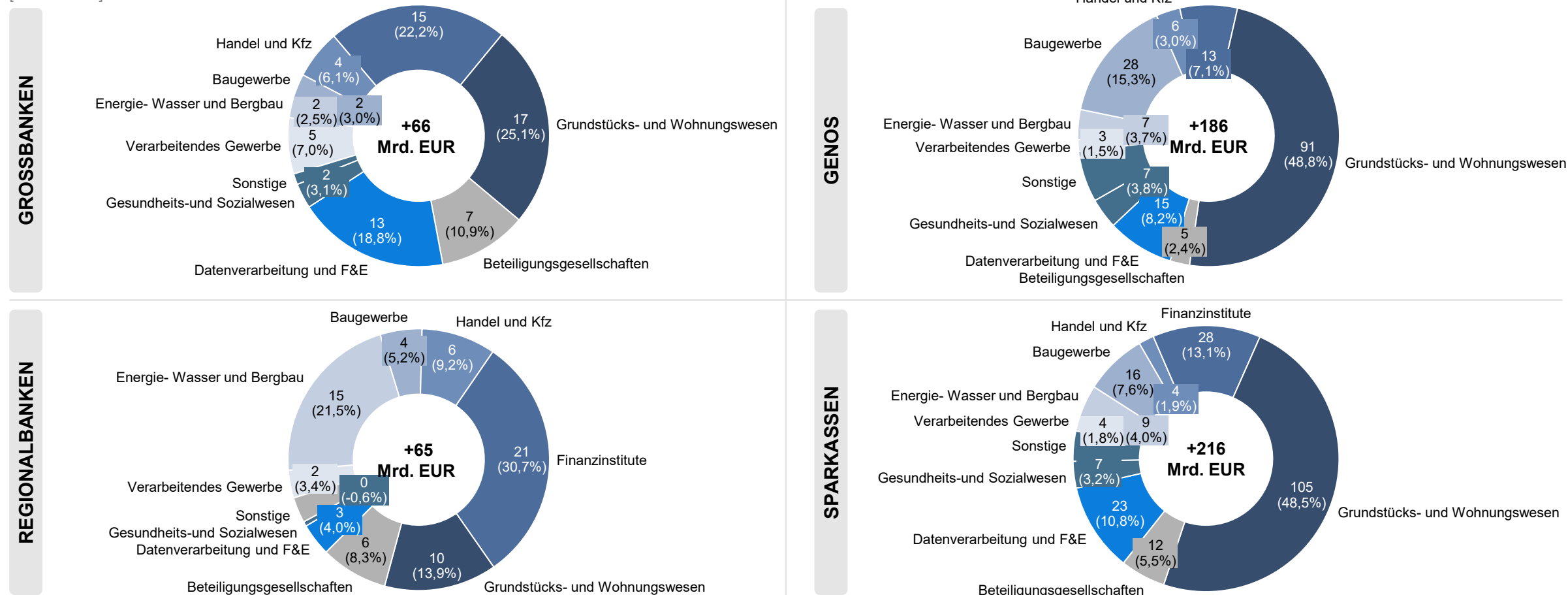
ANTEIL VERSCHIEDENER BANKGRUPPEN AM WACHSTUM DES KREDITVOLUMENS IM FIRMENKUNDENGESCHÄFT

# Die Sparkassen (+216 Mrd. EUR) und Genos (+186 Mrd. EUR) sind die klaren Gewinner beim Kreditvolumen im Firmenkundengeschäft



## WACHSTUM VERSCHIEDENER BANKGRUPPEN IM FIRMENKUNDENKREDITGESCHÄFT<sup>1,2,3)</sup>

[in Mrd. EUR]



Quelle: Bundesbank, MOONROC; 1) Abweichungen zwischen Summanden und Summen resultieren aus Rundungen; 2) Branchenbezeichnungen ggü. Bundesbankstatistiken z.T. leicht angepasst; 3) Seit 2014

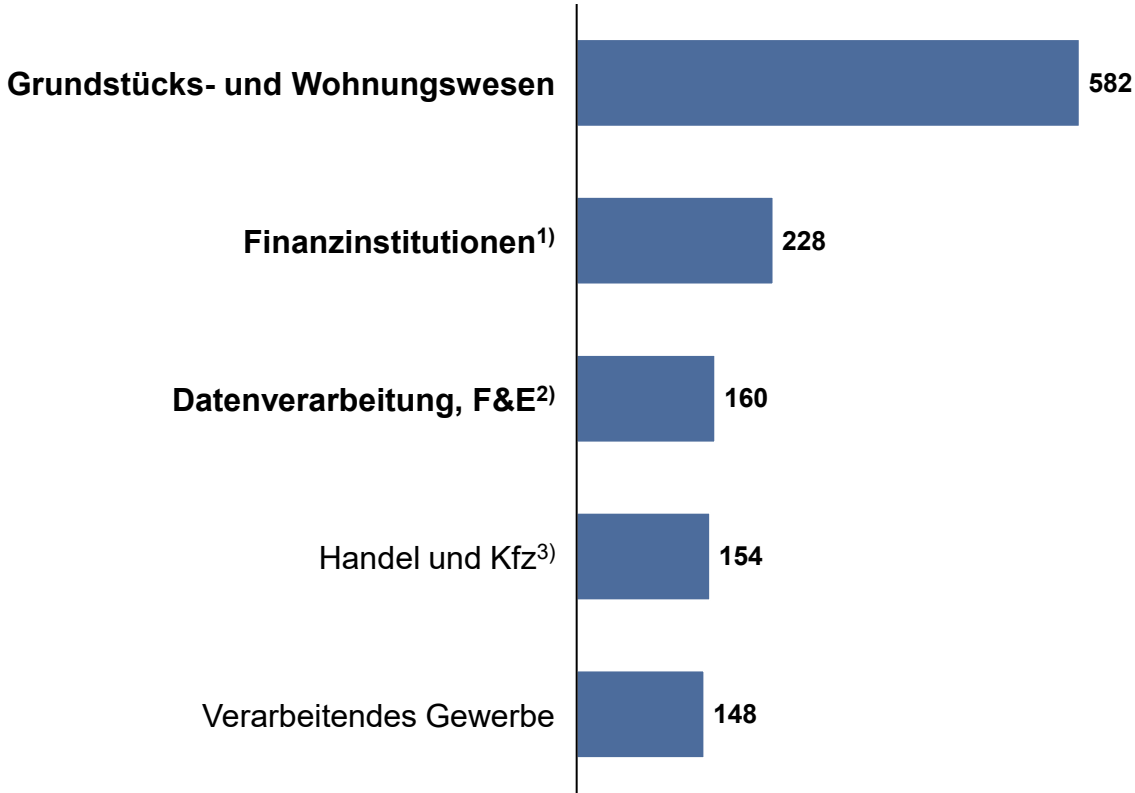
DIE GRÖSSTEN UND WACHSTUMSSTÄRKSTEN BRANCHEN IM ÜBERBLICK

# In retrospektiver Betrachtung versprechen drei der fünf größten Branchen auch für die Zukunft weiterhin attraktive Wachstumschancen



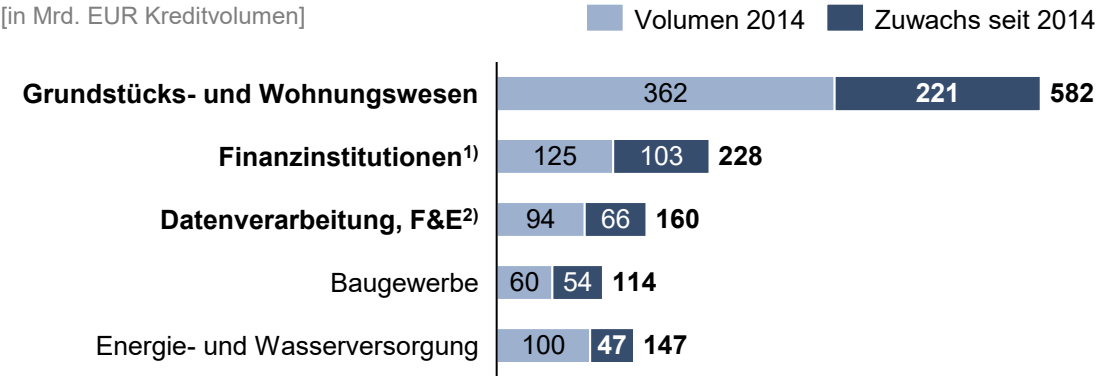
## FIRMENKREDITVOLUMEN TOP-5 BRANCHEN

[in Mrd. EUR Kreditvolumen, 2024]



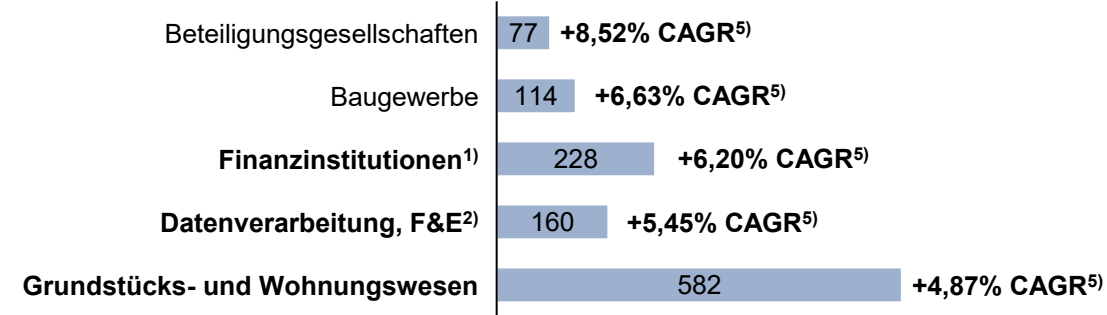
## TOP-BRANCHEN⁴) (ABSOLUTES WACHSTUM)

[in Mrd. EUR Kreditvolumen]



## TOP-BRANCHEN (RELATIVES WACHSTUM)

[in Mrd. EUR Kreditvolumen, 2024]



Quelle: Bundesbank, MOONROC; 1) Finanzierungsinstitutionen (ohne MFIs) und Versicherungsgewerbe; 2) Datenverarbeitung und Datenbanken, Forschung und Entwicklung; 3) Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern; 4) Abweichung zwischen Summanden und Summe resultiert aus Rundungen; 5) CAGR seit 2014

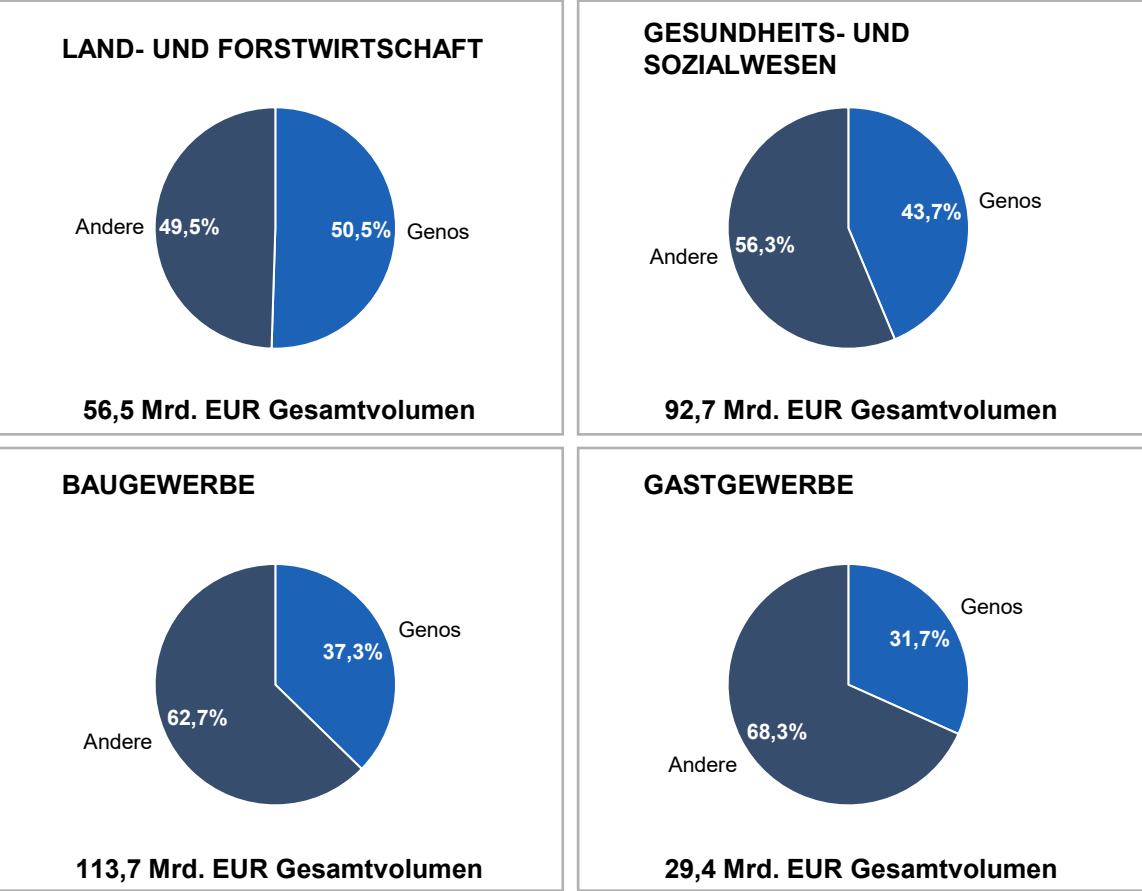
# Kreditvolumen Marktanteil nach Branchen: Neben einigen stark von Genos repräsentierten Branchen, gibt es auch solche mit geringen Marktanteilen



## GENOS – TOP-BRANCHEN<sup>1)</sup>



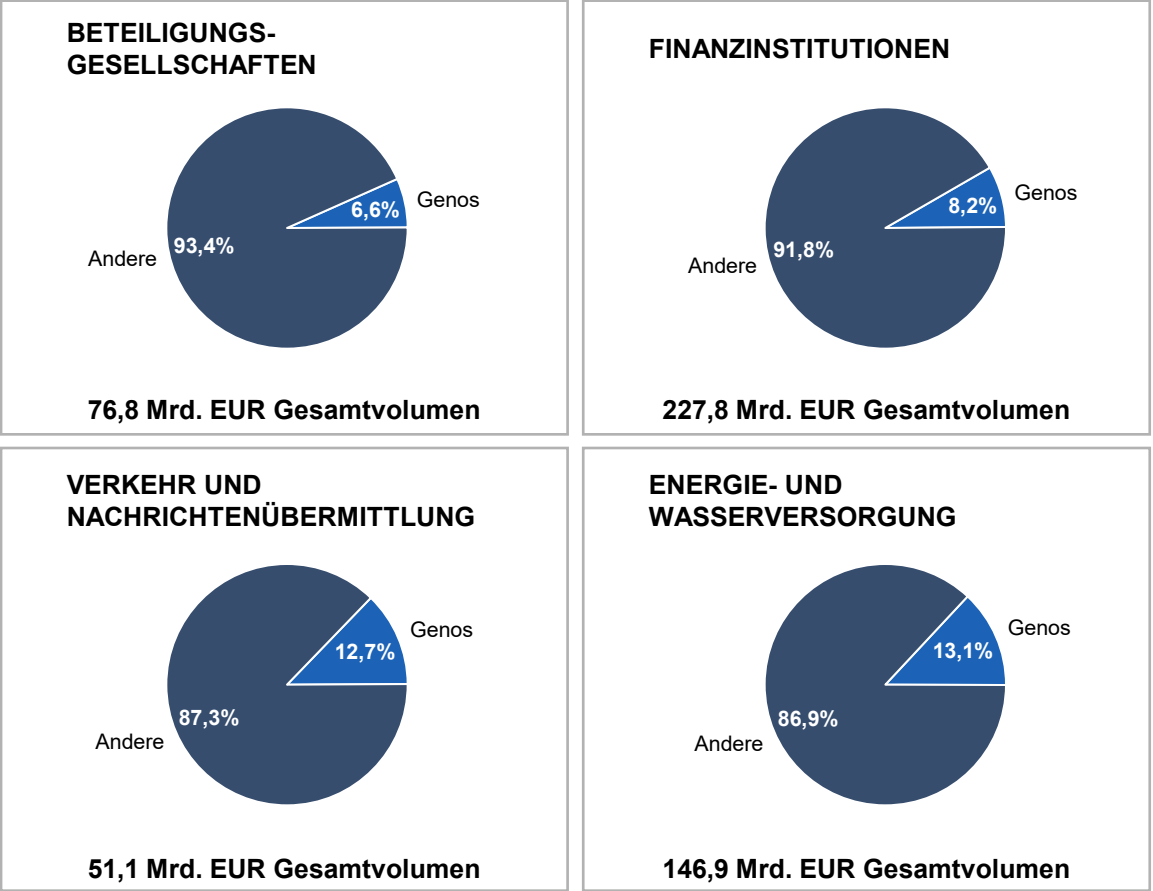
[Marktanteil in %, 2024]



## FLOP-BRANCHEN<sup>1)</sup>

Gesamtmarktanteil: 21,2%

[Marktanteil in %, 2024]



Quelle: Bundesbank, MOONROC; 1) Branchenbezeichnungen ggü. Bundesbankstatistiken z.T. leicht angepasst

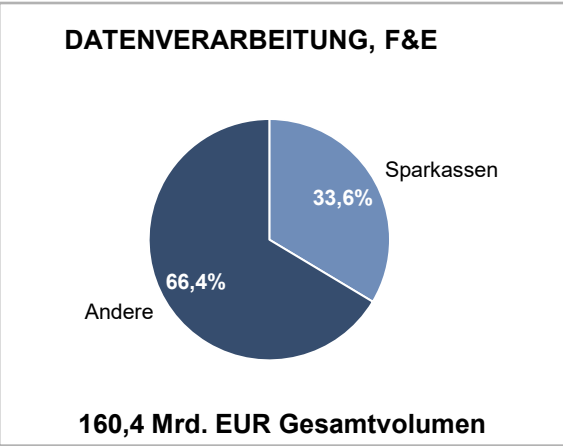
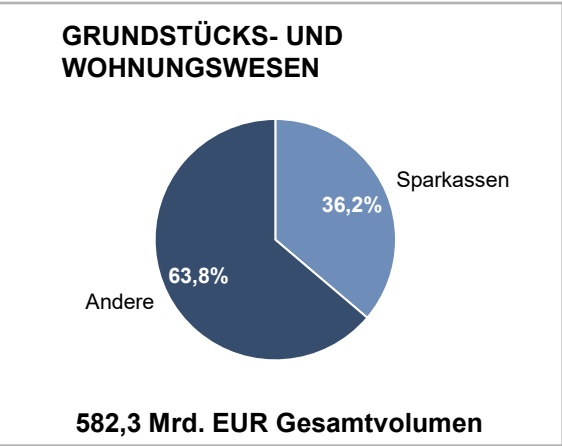
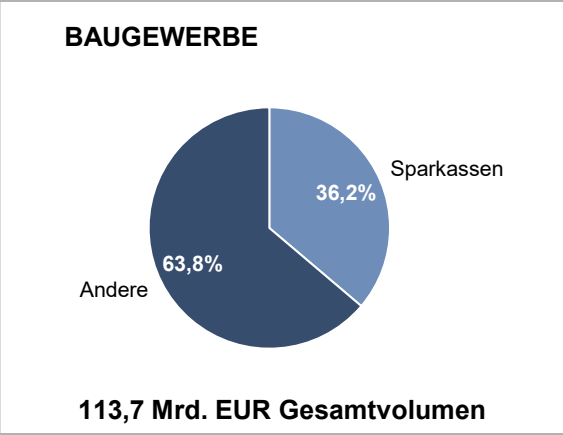
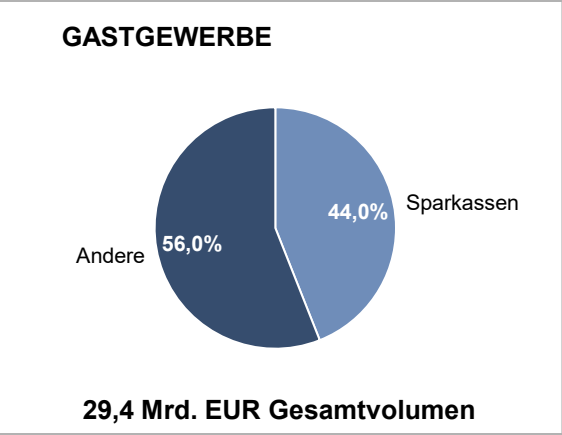
# Kreditvolumen Marktanteil nach Branchen: Bei den Sparkassen gibt es nur geringe Unterschiede in den Marktanteilen zwischen den Branchen



## SPARKASSEN – TOP-BRANCHEN<sup>1)</sup>



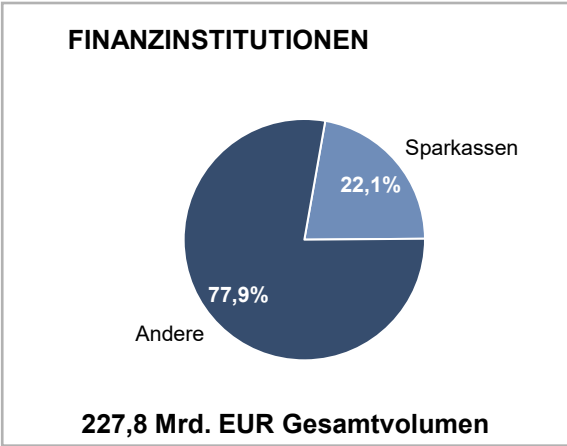
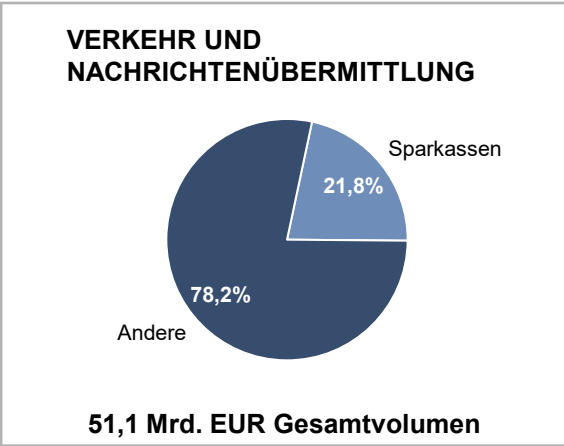
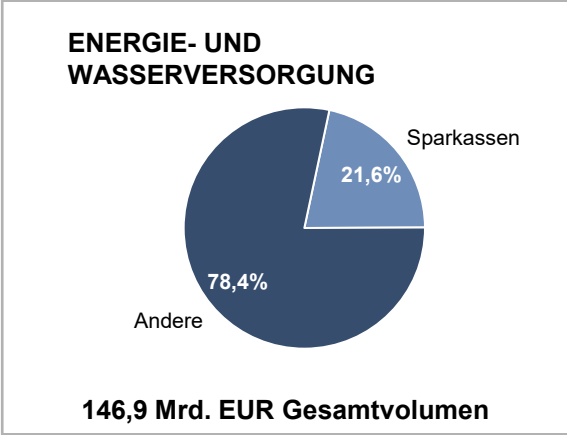
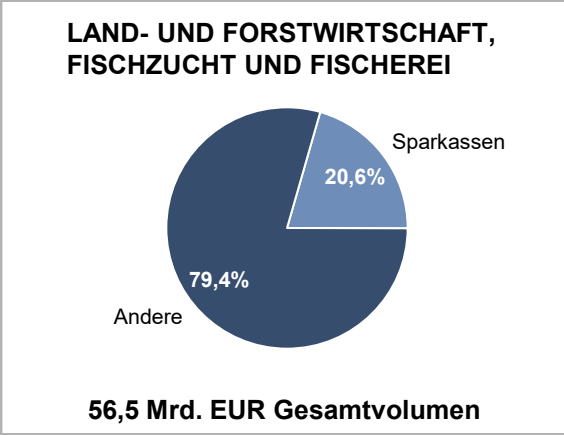
[Marktanteil in %, 2024]



## FLOP-BRANCHEN<sup>1)</sup>

Gesamtmarktanteil: 29,9%

[Marktanteil in %, 2024]



Quelle: Bundesbank, MOONROC; 1) Branchenbezeichnungen ggü. Bundesbankstatistiken z.T. leicht angepasst

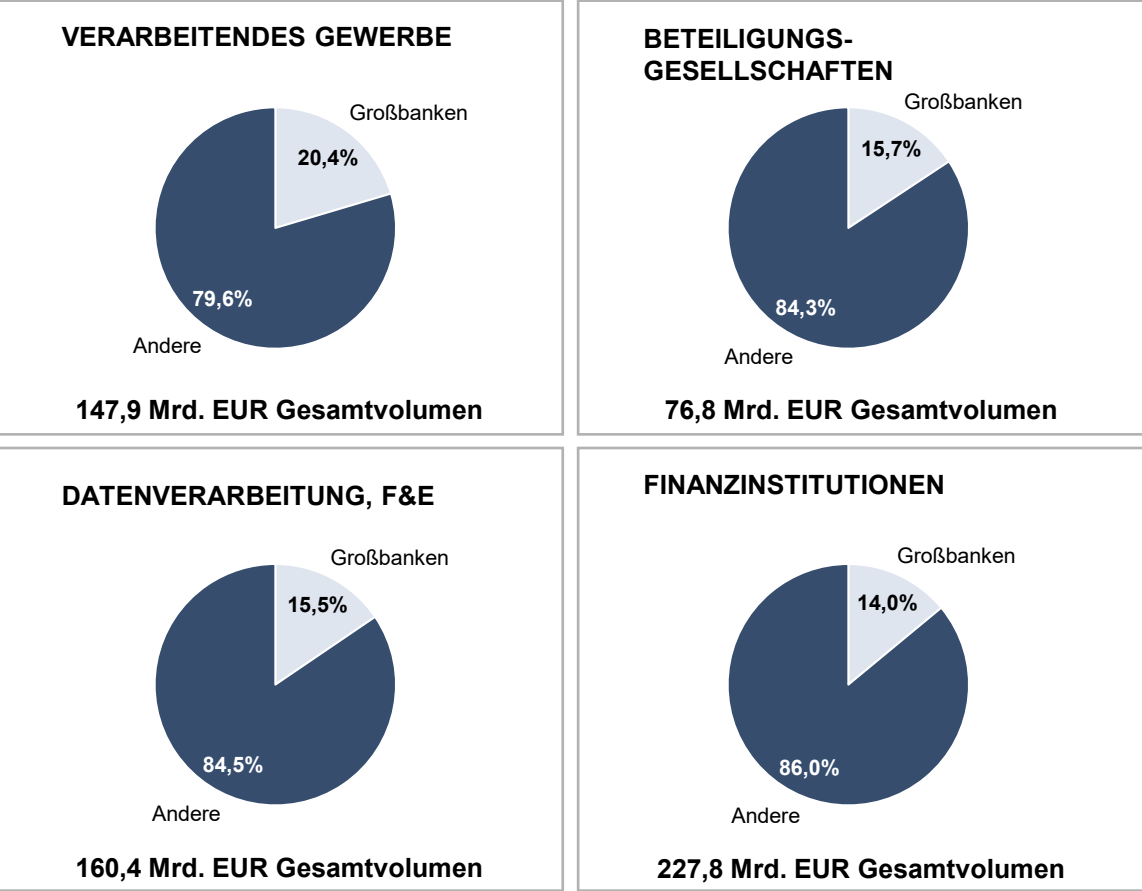
# Kreditvolumen Marktanteil nach Branchen: Bei den Großbanken sind klare Fokusbranchen zu erkennen, Land- und Forstwirtschaft kaum relevant



## GROSSBANKEN – TOP-BRANCHEN<sup>1)</sup>



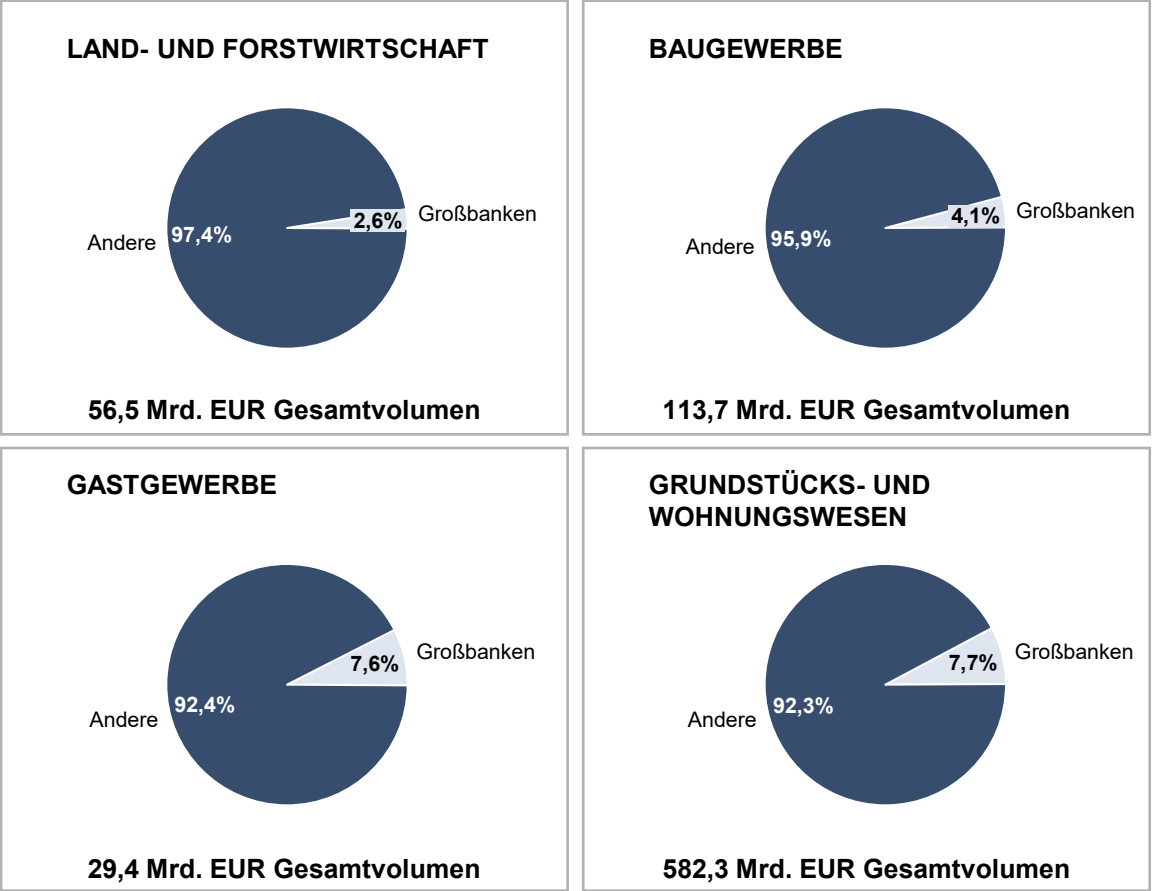
[Marktanteil in %, 2024]



## FLOP-BRANCHEN<sup>1)</sup>

Gesamtmarktanteil: 10,8%

[Marktanteil in %, 2024]



Quelle: Bundesbank, MOONROC; 1) Branchenbezeichnungen ggü. Bundesbankstatistiken z.T. leicht angepasst

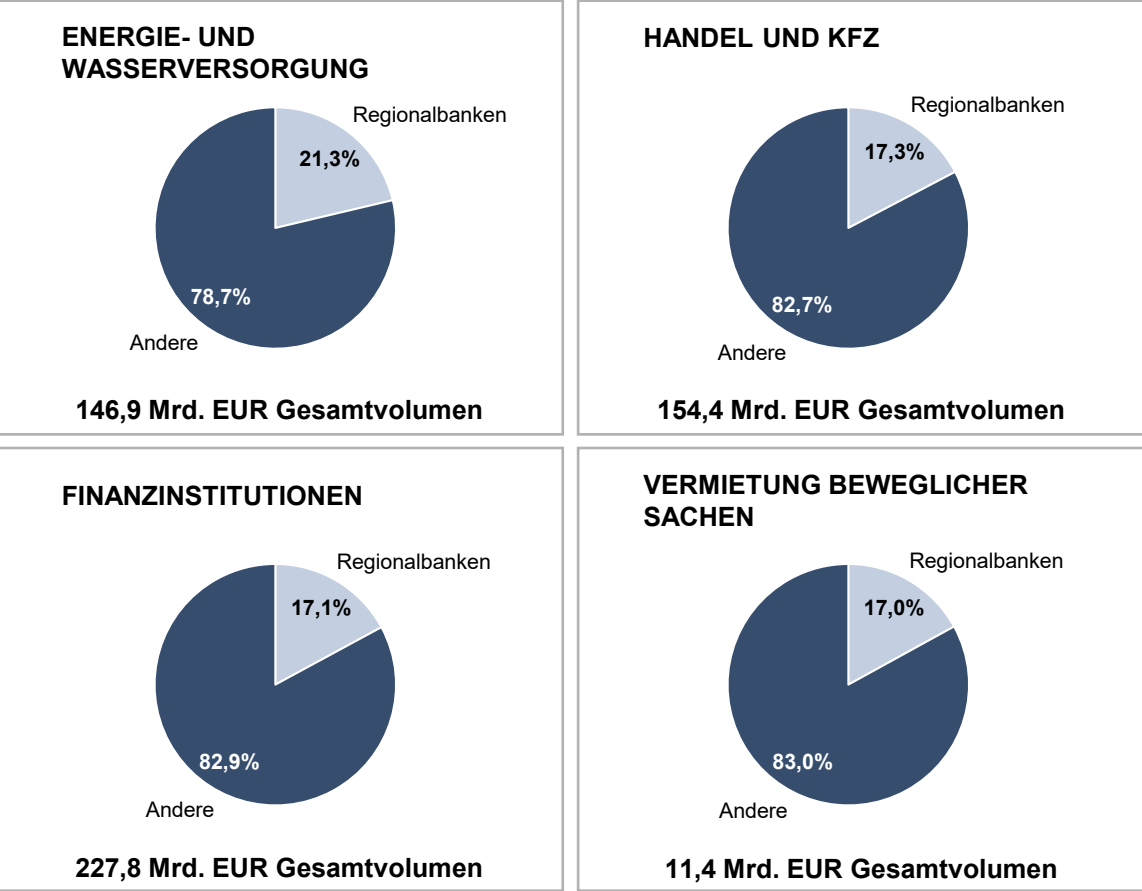


# Kreditvolumen Marktanteil nach Branchen: Regionalbanken haben einen hohen Marktanteil im FK-Kreditgeschäft im Energie- und Wasserversorgungsbereich



## REGIONALBANKEN – TOP-BRANCHEN<sup>1)</sup>

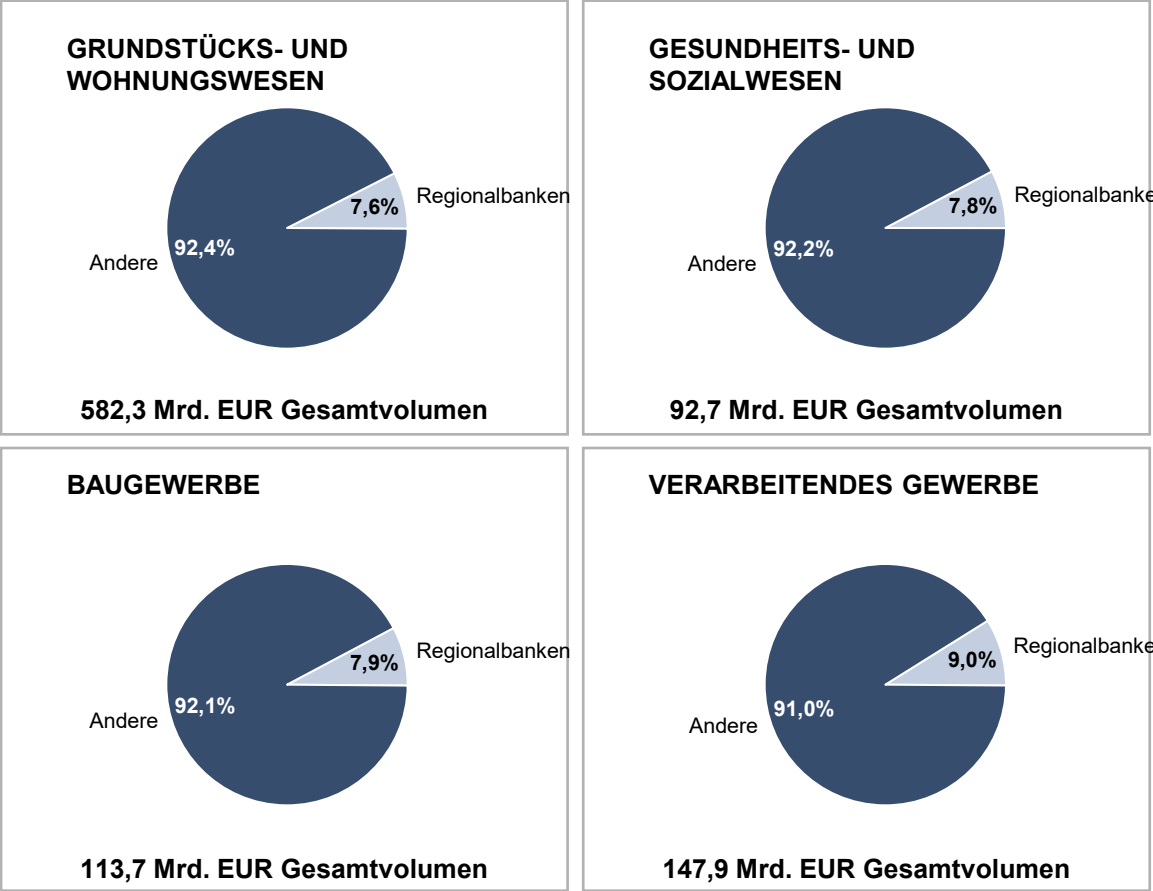
[Marktanteil in %, 2024]



## FLOP-BRANCHEN<sup>1)</sup>

Gesamtmarktanteil: 11,7%

[Marktanteil in %, 2024]



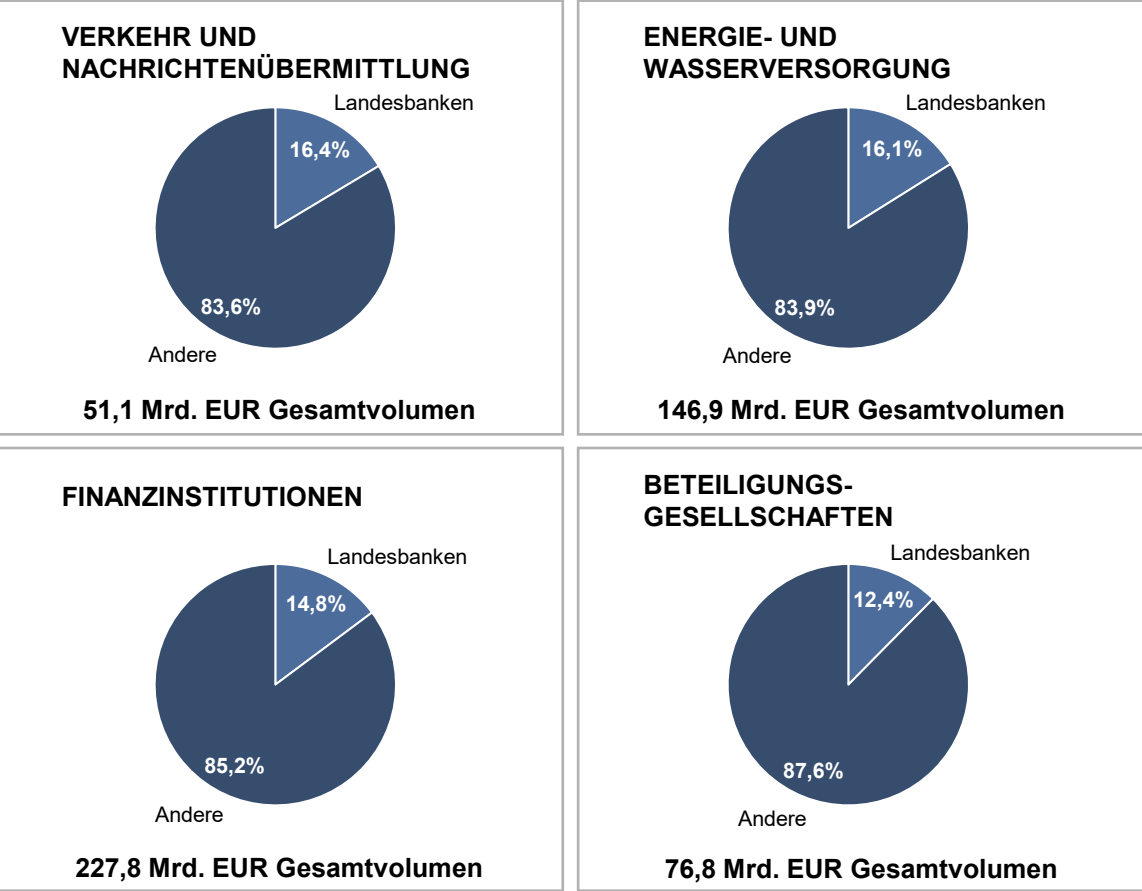
Quelle: Bundesbank, MOONROC; 1) Branchenbezeichnungen ggü. Bundesbankstatistiken z.T. leicht angepasst

# Kreditvolumen Marktanteil nach Branchen: Bei den Landesbanken zeigen sich ebenfalls klare Fokusbranchen, z.B. Verkehr, Energie, Wasser



## LANDESBANKEN – TOP-BRANCHEN<sup>1)</sup> Bayern LB LB BW

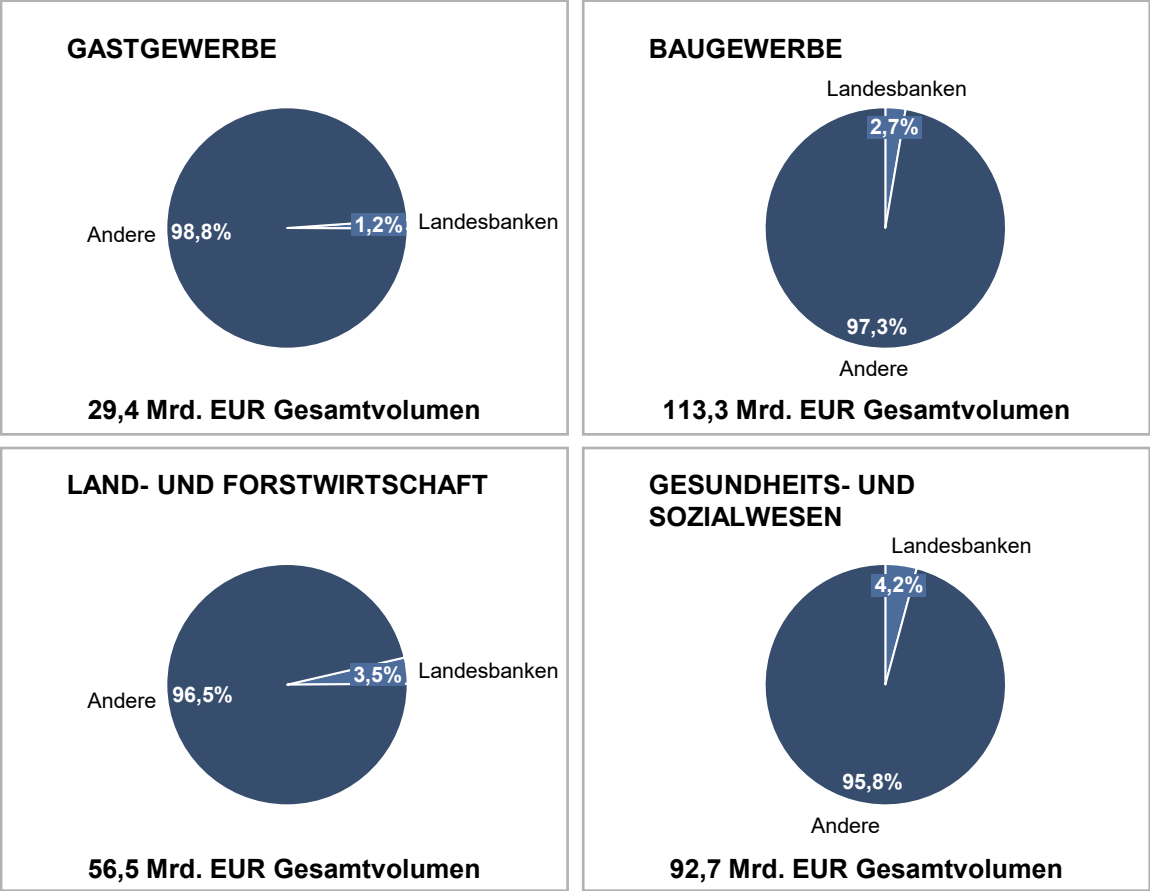
[Marktanteil in %, 2024]



## FLOP-BRANCHEN<sup>1)</sup>

Gesamtmarktanteil: 9,4%

[Marktanteil in %, 2024]



Quelle: Bundesbank, MOONROC; 1) Branchenbezeichnungen ggü. Bundesbankstatistiken z.T. leicht angepasst

- 1 Executive Summary**
- 2 Makroökonomische Entwicklungen: Geldmenge, Rezession, Investitionsverhalten**
- 3 Unternehmensstandort Deutschland: Wirtschaftsleistung, Anzahl Unternehmen, Kernbranchen**
- 4 Deutscher Bankenmarkt: Umsatz, Kosten, Rentabilität**
- 5 Entwicklung Firmenkundengeschäft: Produkte, Branchen, Trends**
  - 5.1 Ertragspools**
  - 5.2 Kredite**
  - 5.3 Einlagen**
  - 5.4 Anleihen**

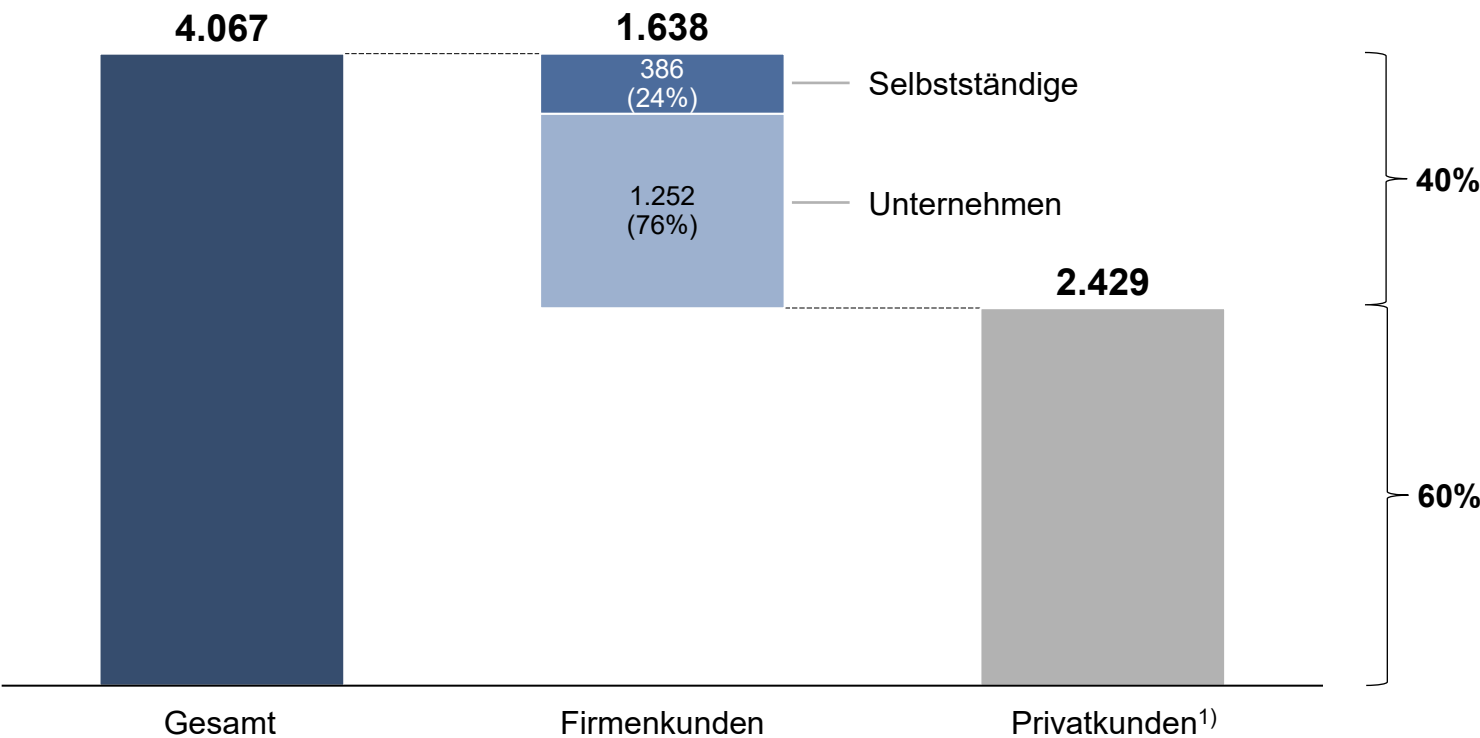
AUFTEILUNG DES EINLAGENVOLUMENS IM GESAMTMARKT

Das Einlagenvolumen übersteigt im Jahr 2024 die 4.000 Mrd. EUR-Marke – 40% davon entfallen auf Unternehmen und Selbstständige



GESAMT EINLAGENVOLUMEN DEUTSCHER BANKENMARKT<sup>1)</sup>

[in Mrd. EUR, 2024]



- › 40% der **Einlagen** entfallen auf **Unternehmen und Selbstständige**
- › Im Jahr **2024** stammen von insgesamt **1.638 Mrd. EUR Einlagenvolumen** im Firmenkundengeschäft **1.252 Mrd. EUR von Unternehmen** und **386 Mrd. EUR von Selbstständigen**

Quelle: Bundesbank, MOONROC; 1) Abweichungen zwischen Summanden und Summen resultieren aus Rundungen

## GESAMTMARKTENTWICKLUNG EINLAGENVOLUMEN FIRMENKUNDEN

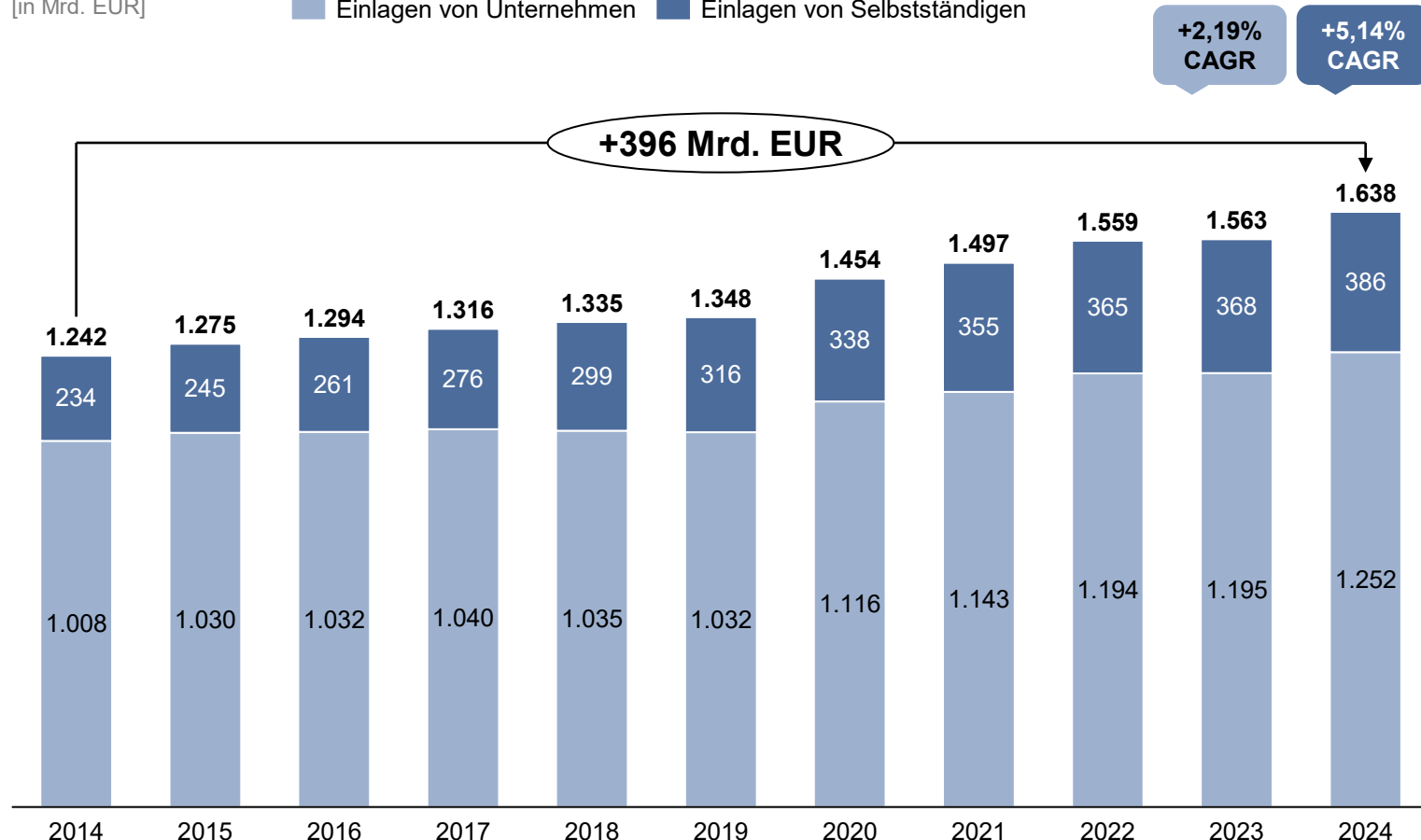
Die Einlagenvolumen von Unternehmen und selbstständigen Privatpersonen sind über die letzten 10 Jahre deutlich gestiegen



### MARKTENTWICKLUNG EINLAGEN FIRMENKUNDEN<sup>1)</sup>

[in Mrd. EUR]

Einlagen von Unternehmen Einlagen von Selbstständigen



- › Einlagen von Selbstständigen sind über die letzten 10 Jahre um **134,2 Mrd. EUR** gewachsen (+5,1% p.a.)
- › **1.252 Mrd. EUR** der insgesamt 1.638 Mrd. EUR an **Einlagen** im Firmenkundengeschäft stammen **von Unternehmen**

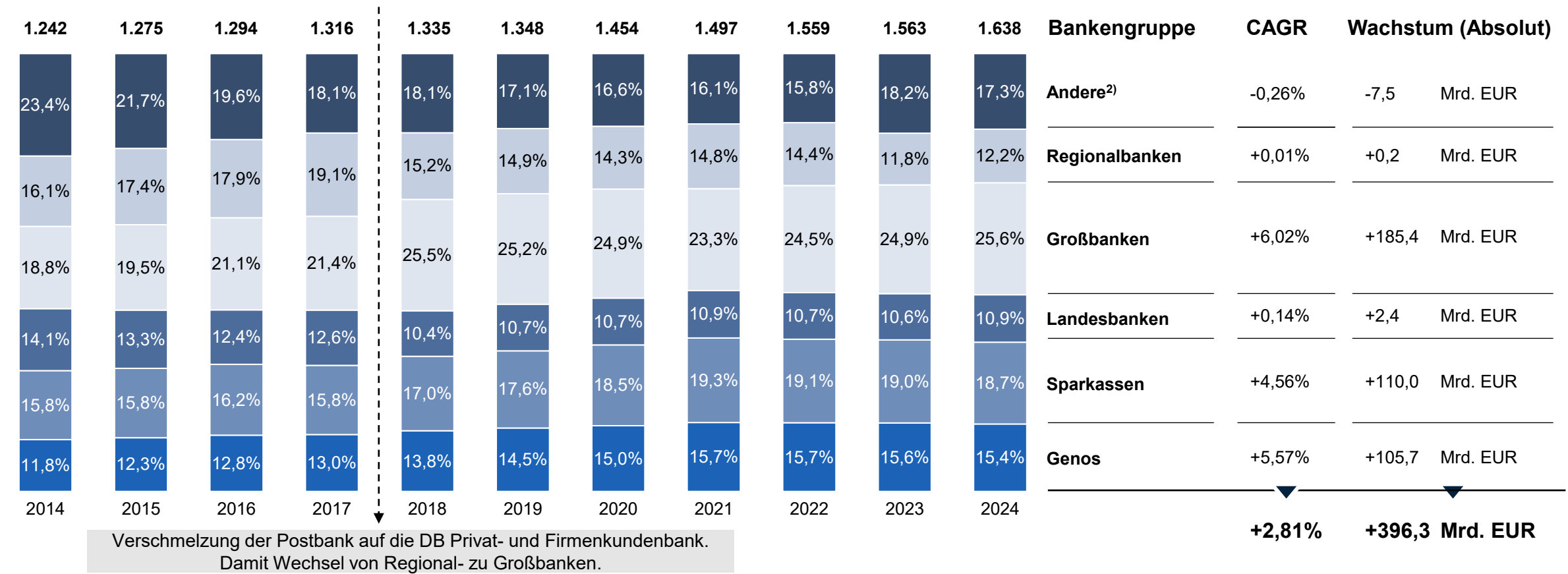
Quelle: Bundesbank, MOONROC; 1) Abweichungen zwischen Summanden und Summen resultieren aus Rundungen

# Die Regional- und Landesbanken haben in den letzten 10 Jahren Marktanteile an die Genos, Sparkassen und Großbanken verloren



## ENTWICKLUNG MARKTANTEILE EINLAGENGESCHÄFT<sup>1)</sup>

[in % am Gesamtvolumen in Mrd. EUR]

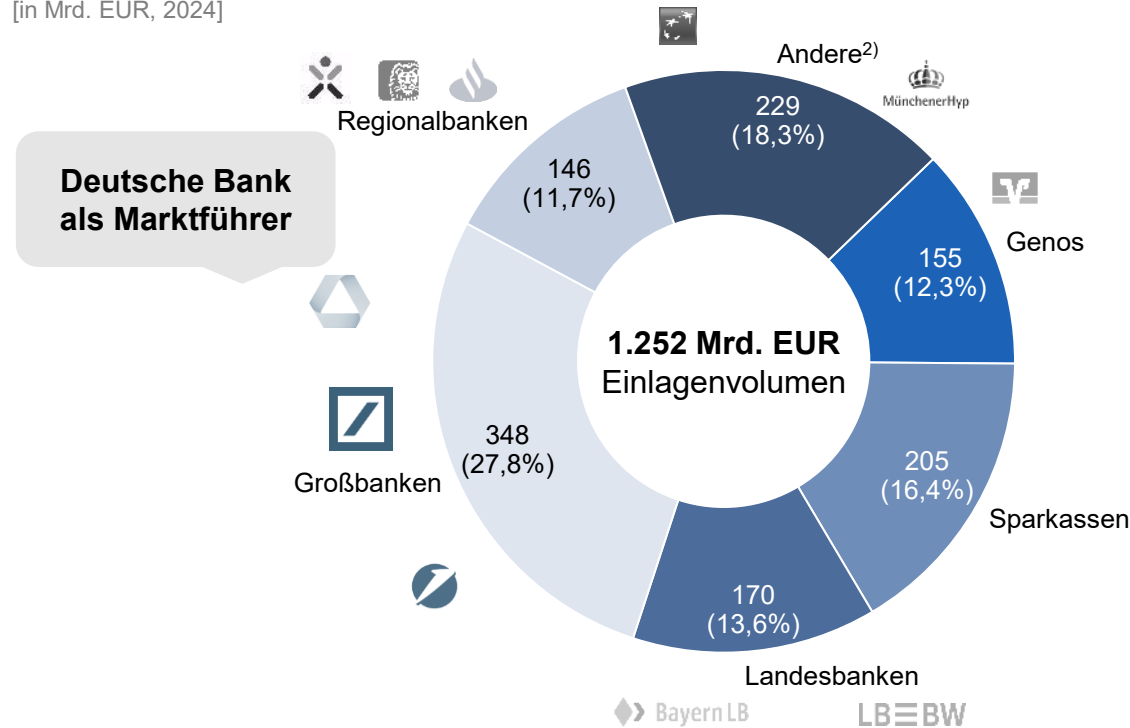


# Für Selbstständige sind Genos und Sparkassen die am häufigsten gewählten Banken für ihre Geldeinlagen



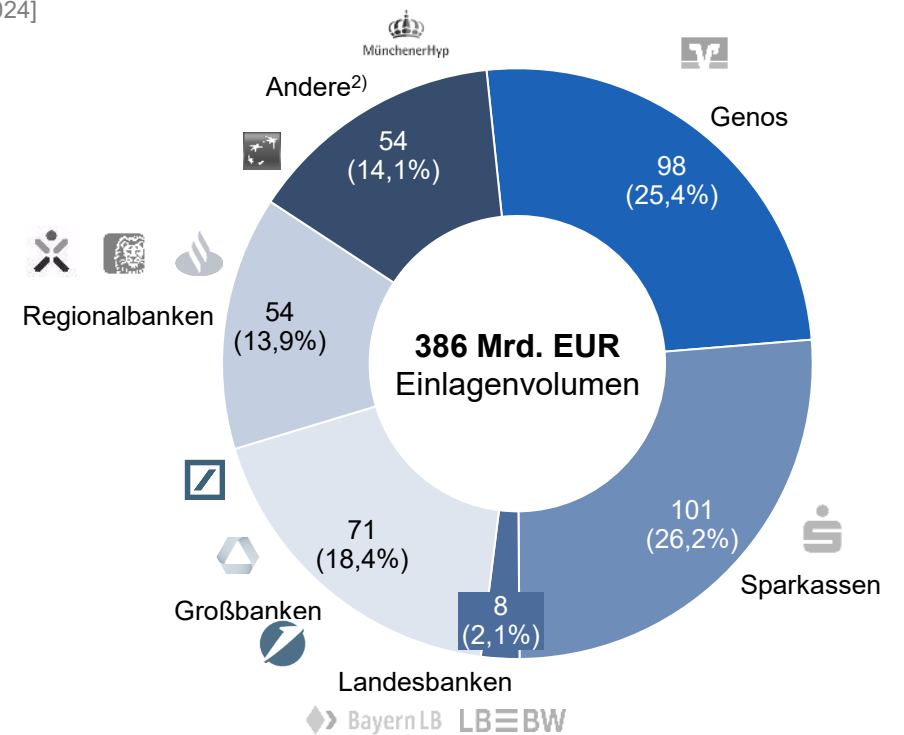
## UNTERNEHMEN<sup>1)</sup>

[in Mrd. EUR, 2024]



## SELBSTSTÄNDIGE<sup>1)</sup>

[in Mrd. EUR, 2024]



- › Bei den **Genos** und **Sparkassen** liegen über die Hälfte aller **Einlagen von Selbstständigen**
- › **Inländische Unternehmen** lagern **weniger als 30%** ihrer Gelder bei den **Genos** und **Sparkassen**, in dieser Sparte liegen die **Großbanken** mit einem **Marktanteil von 27,8%** vorne

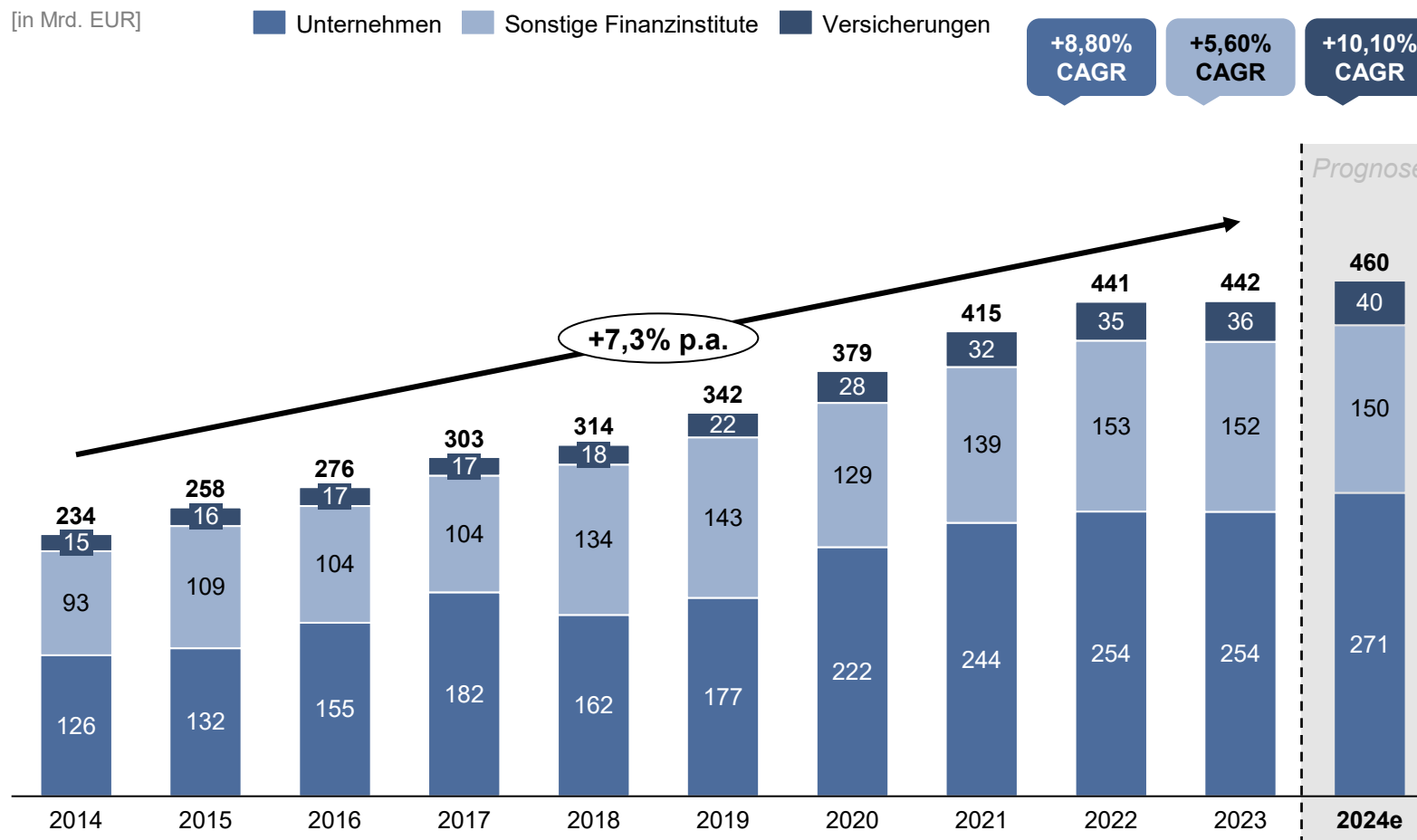
- 1 Executive Summary**
- 2 Makroökonomische Entwicklungen: Geldmenge, Rezession, Investitionsverhalten**
- 3 Unternehmensstandort Deutschland: Wirtschaftsleistung, Anzahl Unternehmen, Kernbranchen**
- 4 Deutscher Bankenmarkt: Umsatz, Kosten, Rentabilität**
- 5 Entwicklung Firmenkundengeschäft: Produkte, Branchen, Trends**
  - 5.1 Ertragspools**
  - 5.2 Kredite**
  - 5.3 Einlagen**
  - 5.4 Anleihen**



# Unternehmen wählen zur Fremdfinanzierung immer häufiger den Weg über den Anleihenmarkt



## MARKTENTWICKLUNG ANLEIHEN VON UNTERNEHMEN<sup>1)</sup>



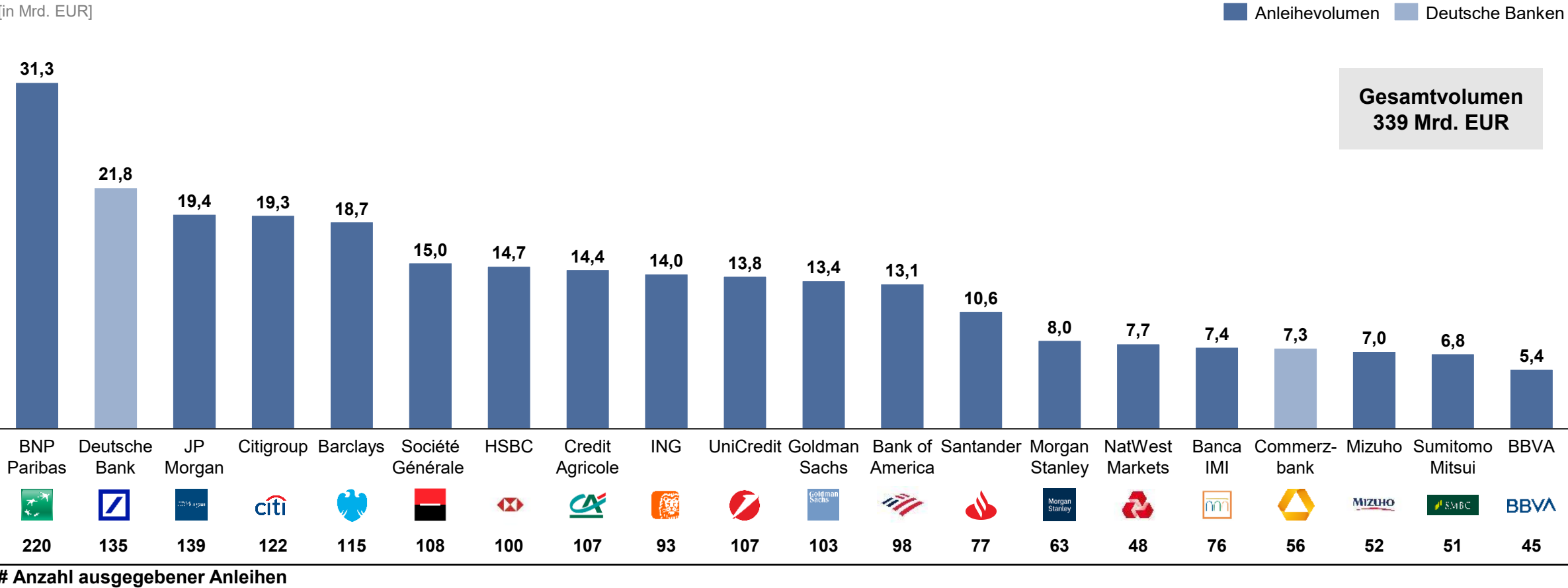
- › **Gegenüber dem Jahr 2014** befindet sich derzeit fast **doppelt so viel Anleihevolumen im Umlauf**
- › Der Wert der ausgegebenen **Anleihen von Unternehmen** hat sich in den letzten Jahren 10 Jahren **mehr als verdoppelt**
- › **Anleihen von Versicherungen** machen **weniger als 10%** des **Gesamtvolumens** aus, **wachsen jedoch am stärksten** (ca. 10% p.a.)

ÜBERSICHT AUSGEGEBENER UNTERNEHMENSANLEIHEN IM EURORAUM

Im Euroraum wurden im Jahr 2024 bereits 339 Mrd. EUR an Unternehmensanleihen ausgegeben, die BNP Paribas ist Marktführer



AUSGEGEBENE UNTERNEHMENSANLEIHEN 01.01. – 18.09.2024



Quelle: MOONROC

# MOONROC

STRATEGY | TRANSFORMATION | ANALYTICS



## Unsere Mitarbeiter stehen im Zentrum, starke und positive Persönlichkeiten, Hauptsitz in München



*Menschlich, engagiert und im 100%igen Kundeninteresse*





## WER WIR SIND

MOONROC entstand aus einer bestimmten Idee heraus.

Es geht um die Überzeugung, Beratung sinnvoll neu zu gestalten und neu zu denken.  
MOONROC ist die führende Managementberatung für unternehmerischen Erfolg.





BERGE ZU VERSETZEN IST  
UNSERE LEIDENSCHAFT



## STRATEGY

Als strategische Managementberatung begleiten wir unsere Kunden bei der Entwicklung von **Konzern-, Bereichs-, Vertriebs- und Digitalisierungsstrategien**.

## TRANSFORMATION

Unser Angebot reicht von der Strategieentwicklung, über das Management komplexer **Transformationen** bis zur Umsetzung der Veränderungen inkl. **M&A, Change-Management, Programm- und Projektsteuerung**.

## KÜNSTLICHE INTELLIGENZ & ANALYTICS

Unsere Arbeit ist geprägt durch einen stark **quantitativen Beratungsansatz**. Mit **eigens entwickelten Tools, Advanced Analytics** und **Künstlicher Intelligenz** erkennen wir Potenziale in Unternehmen und Märkten.

## Success is not a stereotype – wir wagen und leben Werte



### QUALITÄT

---

Wir liefern höchste Qualität mit einem Team aus herausragend qualifizierten Experten.



### ENGAGEMENT

---

Wir arbeiten mit bedingungslosem Engagement und höchstem Einsatz für unsere Kunden.



### AUFRICHTIGKEIT

---

Wir handeln im ausschließlichen und ehrlichen Interesse für unsere Kunden.



# MOONROC ist ein führender strategischer Think Tank in der europäischen Bank- und Versicherungsbranche



## AKADEMISCHE VERBINDUNG

- › Sicherstellung führendes Know-how Netzwerk
- › Hr. Prof. Gewalt, UCLA (Kalifornien, USA)
- › Fr. Prof. Bienert, Hochschule Nürnberg
- › MOONROC Institute of Economic Research



## TIEFES FINANZVERSTÄNDNIS

- › Europaweit anerkanntes und führendes Expertenteam im MOONROC Financial Services Think Tank
- › Leitung MOONROC: Dr. Torsten Stuska
- › Industrieweit führende Veröffentlichungen (Retail Banking, SMB Banking, Wealth Management, Wholesale Banking, FinTechs, Vorsorge, Digitalisierung, New Operations, Vertriebsführung etc.)



## UNKONVENTIONELLE LÖSUNGEN

- › MOONROC Leadership Education Center in München
- › Versicherungs- / Banken- Workshops
- › Innovation Workshops
- › Veranstaltungen für Führungskräfte
- › Schulungen Vorstände, Führungskräfte und Aufsichtsräte Banken



HIGH FIVE - WE MADE IT TO THE TOP

Unstoppable - the Journey goes on: MOONROC gehört auch 2026 zu den rund 5% der beliebtesten Arbeitgebern



ANSPRECHPARTNER AUF  
IHREM WEG ZUM ERFOLG



**Dr. Torsten Stuska**  
Managing Partner

stuska@moonroc.de  
(+49) 0160 708 25 31



**Simone Ruck**  
Management Assistant

s.ruck@moonroc.de  
(+49) 151 42 20 29 10



Steinsdorfstraße 14 | 80538 München

# HAFTUNGSHINWEIS & HAFTUNGSAUSSCHLUSS

---



MOONROC prüft und aktualisiert die Informationen und Daten in dieser Studie regelmäßig. Die Darstellungen und Analysen in diesem Bericht stellen, soweit nicht anders vorhanden, Schätzungen dar. Trotz größter Sorgfalt können sich die Inhalte, Daten und Informationen inzwischen verändert haben. Eine Haftung oder Garantie für die Korrektheit, Aktualität und Vollständigkeit der zur Verfügung gestellten Inhalte, Daten und Informationen kann nicht übernommen werden. Im Sinne der besseren Vergleichbarkeit verwendet MOONROC bei Kennzahlen eine eigene Berechnungsmethodik (z.B. CIR). Des Weiteren behält sich MOONROC das Recht vor, Änderungen oder Ergänzungen der bereitgestellten Inhalte, Daten und Informationen jederzeit vorzunehmen. Struktur, Inhalt und Daten der MOONROC Studie sind urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung von Informationen oder Daten, insbesondere die Verwendung von Texten, Textteilen oder Bildmaterial, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung von MOONROC Advisory Partners GmbH.

## **MOONROC Banking – Firmenkundenstudie**

Ein Artikel von MOONROC Advisory Partners

Herausgeber

MOONROC Advisory Partners GmbH

Steinsdorfstraße 14

80538 München

E-Mail: [company@moonroc.de](mailto:company@moonroc.de)

Internet: [www.moonroc.de](http://www.moonroc.de)

Registergericht

Amtsgericht München

HRB 191134 / Steuernummer 143.164.01148

Sitz der Gesellschaft: München

USt-ID - DE276206799

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gemäß §27 a UstG

Inhaltlich Verantwortlicher gemäß §6 MDStV: Patrick Natus



LEADING BANKING INSIGHTS.