



BEYOND BANKING

Der Branchen Deep-Dive zum
Standortradar 2025

“Keine andere Branche erreicht den Wendepunkt des Standortradars aus einer solchen Position der Stärke – mit dem Eigenkapital, den Erträgen und der Regulatorik als Burggraben. Entscheidend ist jetzt nicht Größe, sondern Fokus: Aus dem stillen Gewinner muss der Finanzier des Umbaus werden.”



Impulseinschätzung von
Burkhard Wagner,
Geschäftsführer von
Argon & Co
Deutschland

Der stille Gewinner steht auf fragilem Fundament

Im Standortradar 25/26 ist die Finanzbranche der Musterschüler: Der Transformationsdruck sinkt als eine von nur drei Branchen (3,1 nach 3,5 Punkten), die Mitigationsleistung ist mit 3,5 Punkten die höchste aller zehn Branchen, das Deindustrialisierungsrisiko mit -0,4 das mit Abstand niedrigste. Effizienz (2,9, +0,5), Agilität (3,0) und Diversität (2,9) führen jeweils das Branchenranking an – deutsche Finanzhäuser verwandeln sich, so das Radar, „Schritt für Schritt in echte Fintechs“.

Doch der Blick in die Einzelunternehmen zeigt: Diese Stärke ruht auf drei fragilen Säulen. Wir haben 26 deutsche Finanzinstitute – Banken, Versicherer, Marktinfrastruktur und FinTechs mit zusammen rund 797.000 Beschäftigten, 597 Mrd. € Eigenkapital und 77 Mrd. € operativem Ergebnis analysiert. Vier Thesen strukturieren den Befund: Die Branche automatisiert Weltklasse, entwickelt aber kaum eigene Produkte (These 1).

An der Kundenschnittstelle klappt eine Produktivitätslücke von Faktor 3,5 zugunsten der Angreifer (These 2). Die Regulatorik schützt den Markt, bindet aber bis zu 45 % der Rekrutierungskapazität der Verteidiger (These 3). Und die laufende Konsolidierungsdebatte zielt am eigentlichen Problem vorbei: Fokus schlägt Größe (These 4).

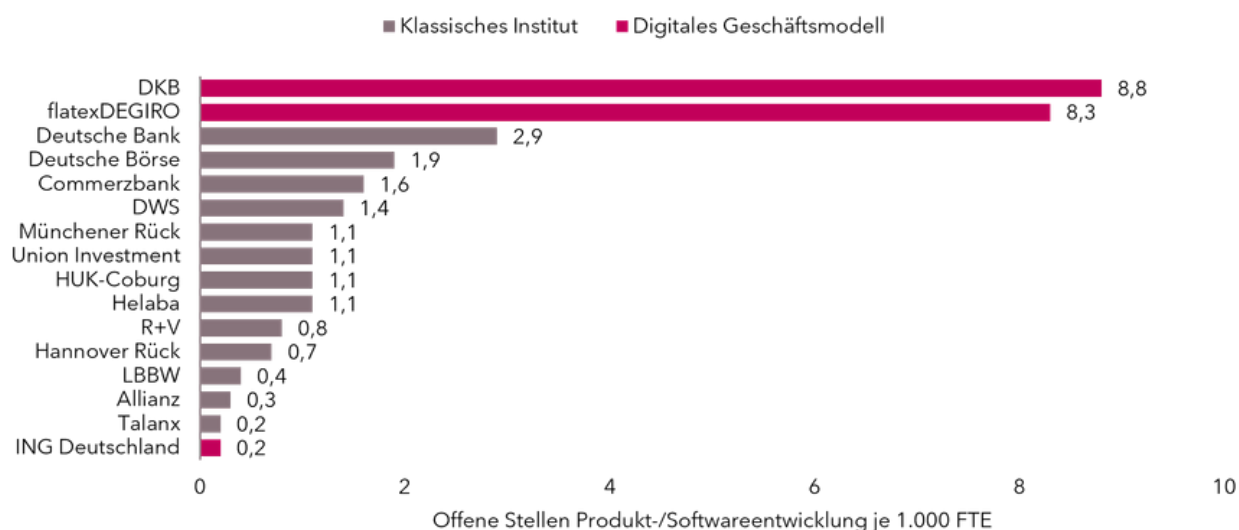
These 1

Das Innovationsparadox: Effizienz-Weltklasse, Innovations-Schlusslicht

Der Standortradar-Befund ist eindeutig: Die Finanzbranche führt bei der Effizienz erstmals die Vergleichsgruppe an und liegt bei der Innovationskraft mit 0,1 Punkten auf dem letzten Platz aller Branchen, „mit absehbaren Folgen für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit“. Unsere Stellenmarktdaten quantifizieren das Paradox: Von 11.739 offenen Stellen der 26 Institute entfallen nur 4,5 % auf Produkt- und Softwareentwicklung – 543 Stellen oder 0,7 je 1.000 Beschäftigte. Gemessen an der Ertragskraft: Auf jede offene Entwicklerstelle kommen rund 142 Mio. € operatives Ergebnis; 13 der 26 Institute schreiben fünf oder weniger Entwicklungsstellen aus.

Hinzu kommt eine extreme Konzentration: 49 % aller ausgeschriebenen Entwicklungsstellen entfallen allein auf die Deutsche Bank. Relativ zur Belegschaft rekrutieren digital getriebene Geschäftsmodelle wie DKB (8,8 Stellen je 1.000 FTE) und flatexDEGIRO (8,3) drei- bis achtmal intensiver in die Produktentwicklung als klassische Häuser; Landesbanken und Verbundinstitute liegen nahe null – ein strukturell bedingter Wert: Sparkassen und Volksbanken bündeln Entwicklung bei ihren Gruppen-IT-Dienstleistern Finanz Informatik (OSPlus) und Atruvia (agree21).

Entwicklungskapazität existiert dort, nur nicht im Einzelinstitut. Genau hier entscheidet sich das KI-Zeitalter: 62 % der Banken und Versicherer erhöhen 2026 ihre IT-Budgets, doch der Engpass ist nicht Budget, sondern Baufähigkeit. Wer keine eigene Entwicklungskapazität aufbaut, kauft KI als Produkt ein, statt sie als Wettbewerbsvorteil zu bauen.



Grafik 1: Offene Stellen in Produkt-/Softwareentwicklung je 1.000 FTE. Quelle: Stellenmarktanalyse Argon & Co, Geschäftsberichte 2025.

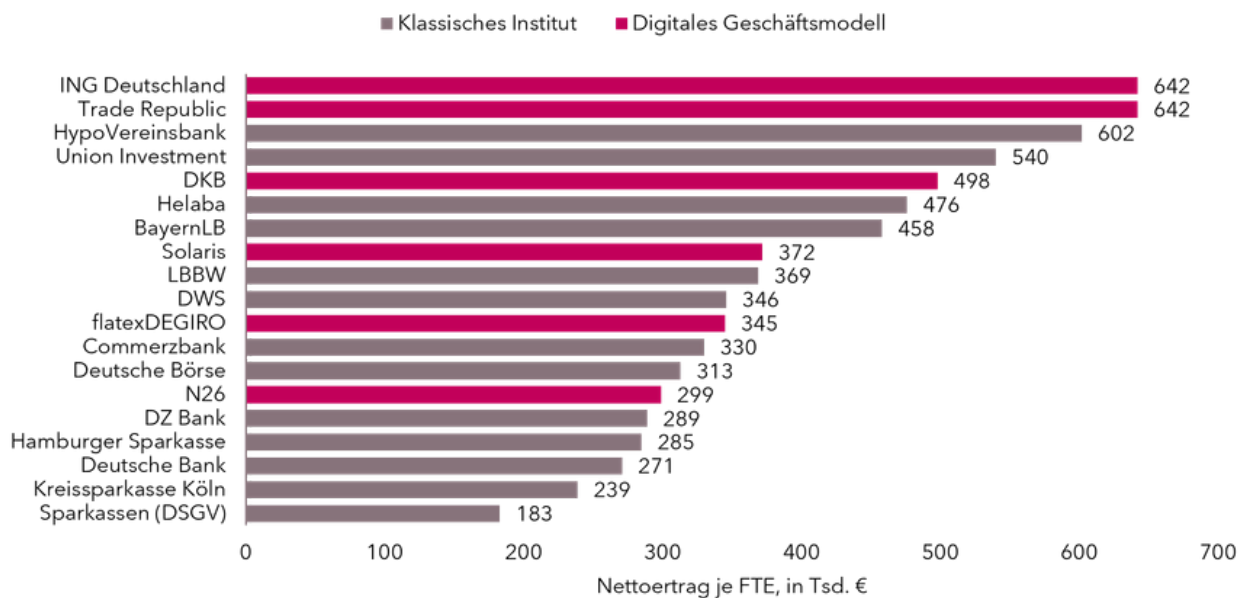
These 2

Die Produktivitätslücke: Angreifer erwirtschaften das 3,5-Fache je Kopf

Der im Standortradar gemessene Wettbewerbsdruck der Branche liegt bei 0,1, dem niedrigsten Wert nach Defense. Doch der konzentrationsbasierte Index (HHI) ist blind für den asymmetrischen Angriff auf die Kundenschnittstelle:

Trade Republic hat seine Kundenzahl binnen 18 Monaten auf über zehn Millionen verdoppelt und wurde Ende 2025 mit 12,5 Mrd. € zum wertvollsten deutschen Start-up; Revolut zählt inzwischen rund 3 Mio. Kunden in Deutschland, arbeitet seit fünf Jahren profitabel und wies 2025 einen Vorsteuergewinn von 2 Mrd. € aus; JP Morgan startet 2026 als Chase im deutschen Retail-Markt. Der Gegenbeweis gehört dazu: BBVA ist im Juni 2025 mit 3 % Sonderzins über eine Frankfurter Niederlassung mit Vollbanklizenz gestartet, hat die Kampfkondition nach wenigen Monaten zurückgenommen und legt 2026 mit einer Cashback-Kreditkarte nach. Preisaggression allein verschiebt keine Marktanteile – gefährlich sind nicht die Markteintritte, sondern die Modelle, die profitabel skalieren. Der Wettbewerb erscheint nicht in den Marktanteilen von heute, sondern in der Produktivität von morgen.

Unsere Analyse zeigt die Dimension: Trade Republic und ING Deutschland erwirtschaften 642 Tsd. € Nettoertrag je FTE – der Sparkassen-Verbund 183 Tsd. €, die Deutsche Bank 271 Tsd. €. Zwischen Spitze und Verbundstruktur liegt der Faktor 3,5. Die Kapitalmärkte preisen diese Lücke bereits ein: Fokussierte, digitale Modelle werden mit dem Sieben- bis Zehnfachen ihres Nettoertrags bewertet, die Deutsche Bank mit dem 2,6-Fachen. Solange die Erträge zinsgetragen sind, bleibt die Lücke unsichtbar, aber mit normalisierten Margen wird sie zur Existenzfrage der personalintensiven Modelle.



Grafik 2: Nettoertrag je FTE (Banken, FinTechs, Marktinfrastuktur), in Tsd. €. Quelle: Geschäftsberichte 2025, Analyse Argon & Co

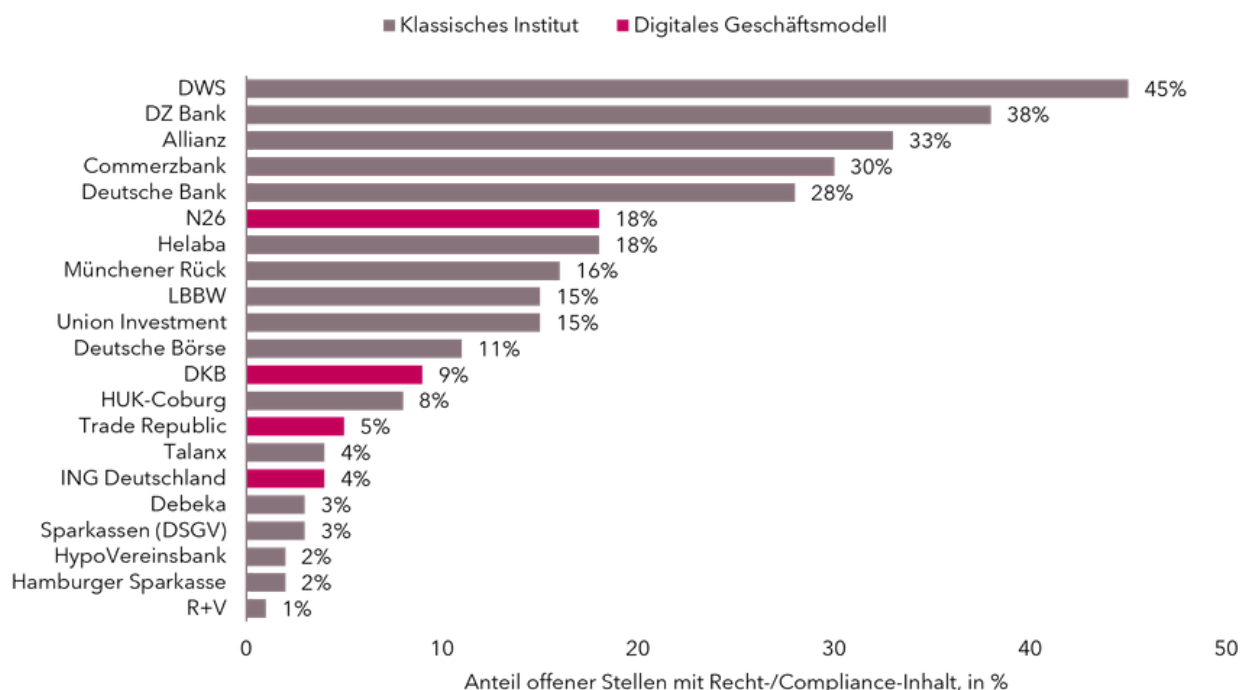
These 3

Regulatorik: Ein Burggraben, der die Verteidiger bindet

Mit 3,2 Punkten gehört der Regulatorik-Druck der Finanzbranche zu den höchsten aller Branchen; flatexDEGIRO, Commerzbank und Deutsche Bank stehen im Radar-Top-20 der am stärksten regulierten Unternehmen. 2026 verdichtet sich die Lage weiter: Rund 44 % der Finanzunternehmen verfehlen die DORA-Anforderungen bei kritischen Fristen zum Jahresende, der EU AI Act stuft KI-gestütztes Credit Scoring als Hochrisiko-Anwendung ein und greift ab August 2026 voll.

Unsere Stellenmarktdaten zeigen, wo diese Last operativ ankommt, und zwar im Recruiting: 14,5 % aller offenen Stellen der 26 Institute haben Recht-/Compliance-Inhalt – auf jede Entwicklerstelle kommen damit 3,2 Compliance-Stellen. Bei DWS sind 45 % aller offenen Stellen Recht/Compliance, bei der DZ Bank 38 %, bei Allianz und BayernLB 33 %, bei Commerzbank 30 % und der Deutschen Bank 28 %. Die Angreifer rekrutieren dagegen fast ausschließlich ins Geschäft: Trade Republic 5 %, ING 4 %, HypoVereinsbank 2 %.

Die Pointe: Dieselbe Regulierung, die Kapazität bindet, ist zugleich der letzte Burggraben des Standorts. Sie zwingt Angreifer in den Lizenzrahmen (BaFin-Sonderbeauftragter bei N26) und Drittstaatenbanken über CRD VI ab 2026 zur Präsenz in Deutschland. Wer Compliance industrialisiert, mit KI und RegTech statt mit Köpfen, macht aus der Pflicht einen Wettbewerbsvorteil und setzt Rekrutierungskapazität für Produktentwicklung frei.



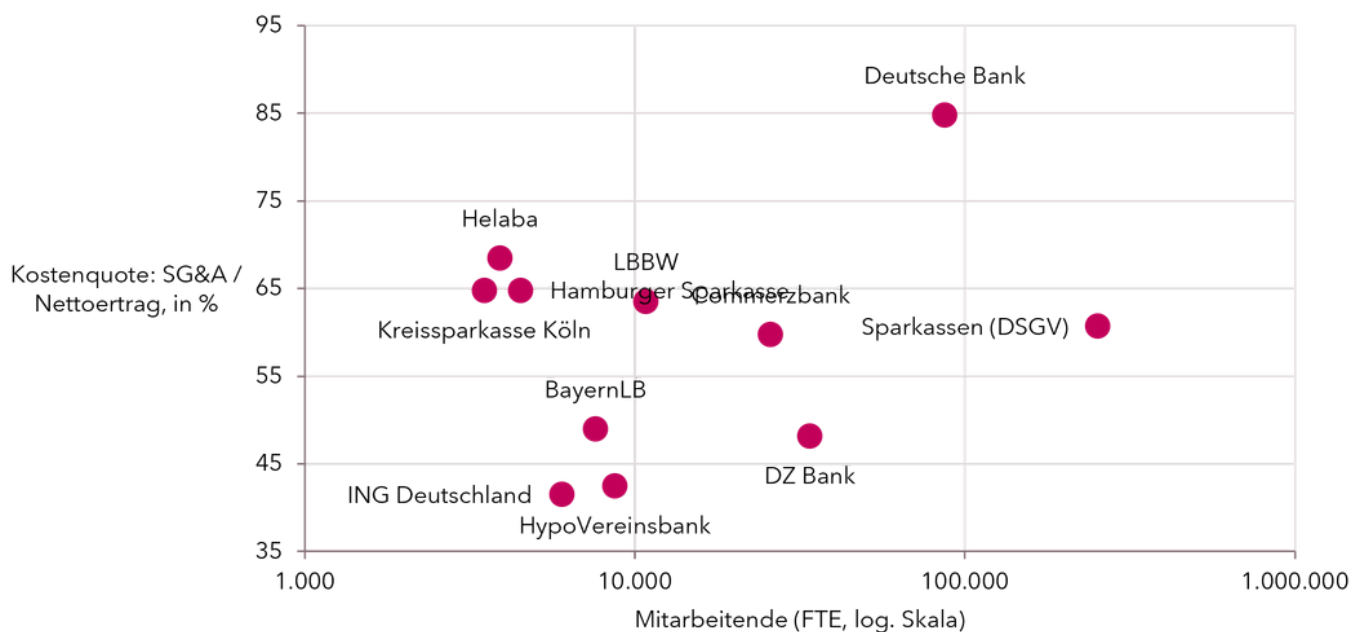
Grafik 3: Anteil offener Stellen mit Recht-/Compliance-Inhalt an allen offenen Stellen (Institute mit mind. 50 offenen Stellen), in %. Quelle: Stellenmarktanalyse Argon & Co

These 4

Fokus schlägt Größe: Die Konsolidierungsdebatte zielt am Problem vorbei

Die Übernahmeschlacht um die Commerzbank – UniCredit wurden bis Juli 2026 insgesamt 17,6 % der Aktien angedient, EZB-Vertreter fordern offen Konsolidierung – wird mit dem Skalenargument geführt: Europa brauche größere Banken. Unsere Daten stützen dieses Argument nicht. Über die elf analysierten Banken hinweg ist die Korrelation zwischen Größe und Kosteneffizienz **leicht positiv (+0,24)** – **größere Institute arbeiten tendenziell teurer, nicht günstiger**. Die Deutsche Bank weist als größtes Einzelinstitut die höchste normierte Kostenquote auf (85 %); die effizientesten Häuser sind die fokussierten: ING Deutschland (42 %), HypoVereinsbank (43 %), BayernLB (49 %).

Der Treiber der Kostenquote ist nicht die Skala, sondern die Komplexität des Geschäftsmodells: wenige Produkte, eine Plattform, digitale Prozesse. Für die Konsolidierungsdebatte heißt das: Zusammenschlüsse schaffen nur dann Wert, wenn sie mit radikaler Fokussierung und Plattformkonsolidierung einhergehen – Größe ohne Vereinfachung schafft zusätzliche Komplexität und zementiert die Produktivitätslücke aus These 2. Das gilt für UniCredit/Commerzbank ebenso wie für die überfällige Konsolidierung im Sparkassen- und Genossenschaftssektor.



Grafik 4: Mitarbeitende (FTE, logarithmisch) vs. normierte Kostenquote (SG&A / Nettoertrag), Banken. Quelle: Geschäftsberichte 2025, Analyse Argon & Co

Fazit

Die deutsche Finanzbranche ist die einzige Branche, die den Wendepunkt des Standortradars aus einer Position der Stärke erlebt – mit 597 Mrd. € Eigenkapital und 77 Mrd. € operativem Ergebnis allein in unserer Stichprobe sitzt sie auf dem Kapital, das der Umbau zum Zeitalter der industriellen Intelligenz erfordert.

Ob sie diese Rolle als Transformationsfinanzier ausfüllen kann, entscheidet sich an drei Handlungsfeldern:

- Compliance industrialisieren: Das 3:1-Verhältnis von Compliance- zu Entwicklungsstellen umkehren – durch KI-gestützte RegTech-Prozesse statt Personalaufbau. Jede automatisierte Compliance-Stelle finanziert eine Produktentwicklerstelle.
- Produktivitätslücke schließen: 500 Tsd. € Nettoertrag je FTE als Zielmarke – erreichbar nur über radikale Prozessautomatisierung und Plattformkonsolidierung, nicht über weitere lineare Sparprogramme.
- Konsolidieren mit Fokus-Logik: Zusammenschlüsse an Plattform- und Produktvereinfachung koppeln – sonst entsteht Größe ohne Effizienz.

Das Radar schließt mit dem Satz, das nächste Wirtschaftswunder sei „vielleicht nur ein paar Entscheidungen entfernt“. **Für die Finanzbranche gilt: Sie muss diese Entscheidungen nicht abwarten, sie kann sie finanzieren.**

„Die entscheidende Währung der Finanzbranche ist künftig nicht Kapital, sondern Umsetzungskraft. Wer Regulatorik automatisiert, schafft sich den Freiraum, den er für kundenzentrierte Produkte braucht und wer Compliance automatisiert und Entwicklungskapazität für kundenzentrierte Produkte freisetzt, verwandelt somit regulatorische Last und operative Effizienz in einen echten Wachstumsvorteil.“



Impulseinschätzung von
Jan Birnbaum, Partner
bei Argon & Co
Deutschland

Zur Methodik

26 deutsche Finanzinstitute (Banken, Versicherer, Marktinfrastuktur, FinTechs); Basis: Geschäftsberichte 2025 (vereinzelt 2024 bzw. modellgestützte Annäherung: N26, Trade Republic, Solaris, DSGV, Debeka). Nettoertrag = Zins-, Provisions- und Handelserträge abzgl. Zins-/Provisionsaufwand; Kostenquote = SG&A (Verwaltungskosten inkl. AfA) / Nettoertrag – einheitlich normiert, daher nicht identisch mit berichteten Cost-Income-Ratios. F&E-Intensität angenähert über offene Stellen in Produkt-/Softwareentwicklung (Momentaufnahme Stellenmarkt, Q2 2026); bei Verbundgruppen ist zu berücksichtigen, dass Entwicklungskapazität bei den Gruppen-IT-Dienstleistern Finanz Informatik (Sparkassen-Finanzgruppe) und Atruvia (genossenschaftliche FinanzGruppe) liegt und daher nicht in den Stellenausschreibungen der Einzelinstitute erscheint. Versicherer sind in ertragsbasierten Kennzahlen nur eingeschränkt mit Banken vergleichbar und in Grafik 2 und 4 ausgeblendet.

Das vollständige Studiendokument zu unserem Standortradar finden Sie hier:

Beyond Auto - Der Standortradar 25/26 für Deutschland

Studienmethodik - Standortradar 25/26

Über Argon & Co

Argon & Co Deutschland ist Teil eines globalen Beratungsnetzwerks, das sich auf Operations- & Transformationsstrategie spezialisiert hat. Mit 18 Standorten weltweit verbinden wir internationale Exzellenz in den Bereichen Supply Chain, Manufacturing, Logistics, Procurement, Finance und Shared Services mit starker lokaler Expertise im DACH-Raum. Von unseren Büros in München, Mannheim, Düsseldorf und Zürich aus, begleiten wir Unternehmen dabei, nachhaltige Veränderungen zu realisieren und messbare Ergebnisse zu erzielen.

Unsere Schwerpunkte

- Strategy & Transformation
- Operations & Performance Improvement
- Digital & AI
- Supply Chain & Procurement
- Deep Sector Expertise

Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir pragmatische, umsetzungsstarke Lösungen, die operative Exzellenz, digitale Transformation und langfristige Wettbewerbsfähigkeit sichern.

Global vernetzt, lokal verankert.

argonandco.com/de

Ansprechpartner



Burkhard Wagner

Geschäftsführer & Senior Partner

+49 174 2083095

burkhard.wagner@argonandco.com

**Argon & Co Deutschland GmbH, Bleichstraße
20, 40211 Düsseldorf**



Jan Birnbaum

Partner

+49 151 15005240

jan.birnbaum@argonandco.com

**Argon & Co Deutschland GmbH, Bleichstraße
20, 40211 Düsseldorf**

Argon&Co*
See real change.

argonandco.com