

Bewegte Zeiten

Es rumort in Bankenkreisen: Niedrigzinsphase, Regulatorik und Digitalisierung stellen die Institute vor große Herausforderungen. Doch die Neupositionierung ist bereits in vollem Gange. GABRIELE LÜKE

DIE BANKEN SEIEN DIE Stahlindustrie der 90er Jahre, befand schon vor einem Vierteljahrhundert der damalige Deutsche Bank-Chef Ulrich Cartellieri. Bis auf die Zeitangabe scheint der Vergleich auch heute wieder zu stimmen: Die europäische Finanzkrise ist noch kaum überstanden, da stehen die deutschen Banken schon wieder vor neuen riesigen Herausforderungen. „Die Bankkunden sollten diesen Umbruch im Blick haben und überprüfen, inwieweit es auch ihre Geschäfte tangiert“, mahnt IHK-Finanzexperte Semir Fersadi.

Die Ursachen, die den Umbruch treiben, liegen auf der Hand. Da wäre zunächst der von der Europäischen Zentralbank festgesetzte extrem niedrige Leitzins von gerade einmal 0,05 Prozent. Er lässt bei gleichzeitig sinkender Kreditnachfrage die Erträge der Banken schrumpfen. „Die Kreditinstitute verdienen im Gegensatz zu früher frappierend wenig Geld – dieser Trend wird sich auch nicht so bald umkehren“, beobachtet Dirk Vater, Bankenspezialist und Partner der Unternehmensberatung Bain & Company in Frankfurt am Main. Dabei brauchen die Banken dringend gute Erträge. Denn sowohl die Regulatorik, dabei vor allem die bis 2016 umzusetzenden Basel III-Anforderungen, als auch die zunehmende der technischen Entwicklung und den Kundenwünschen geschuldete Digitalisierung erfordern massive Investitionen in EDV, Personal und Change-Management. Und nicht zuletzt wächst die Konkurrenz von außen: Die so genannten FinTechs attackieren mit ihren innovativen Finanzdienstleistungen das Kerngeschäft der Banken; das bekannteste FinTech-Beispiel ist wohl die ebay-Tochter Paypal: Die wahre Schlacht werde nicht zwischen den Banken geschlagen, formulierte HypoVereinsbank-Vorstandssprecher Theodor Weimer. Die eigentlichen Herausforderer seien Nichtbanken wie eben Paypal.

Wollen die Banken vor diesem Hintergrund wettbewerbsfähig bleiben, müssen sie ihre Kosten reduzieren. Eine aktuelle Studie von Bain & Company ergab, dass die Kosten innerhalb der nächsten zehn Jahre um bis zu 30 Prozent sinken und insgesamt 25 Milliarden Euro gespart werden müssen. Damit stünden 120 000 Arbeitsplätze vor dem Abbau und 11 000 Filialen vor der Schließung. Gleichzeitig muss in-

vestiert werden in Regulatorik, Digitalisierung und neue Konzepte.

Was bedeutet das in der Praxis für die Kunden? „Sie müssen sich zunächst auf weniger Filialen und neue Filialbeziehungsweise Vertriebskonzepte, mehr digitales Banking einrichten“, sagt Dirk Vater. Vollservice-Filialen „mit einzigartigen Kundenerlebnissen“ wird es eher an Knotenpunkten geben, in der Fläche sind abgespeckte, auch vollautomatisierte Filialen denkbar, Standardbankgeschäfte werden mehr denn je online erledigt. „Die Lösung heißt Omnikanalstrategie“, so Vater. Diese Auswirkungen des Kostendrucks findet auch Birte Pampel in vielen Fällen unvermeidbar, zugleich aber auch sinnvoll und zeitgemäß. Zumal die deutsche Banklandschaft ein sehr großes, vielleicht zu großes Filialnetz hat. „Die Kunden, vor allem die jüngeren Digital Natives, nutzen ja auch mehr Online- und Mobile-Banking, Filialen werden zwar noch gebraucht, aber nicht mehr in der Häufigkeit wie früher“, differenziert die Gründerin des Beratungs- und Trainingshauses Finanzmensen in München. Wichtig sei dennoch, auch in Zukunft die Beratung als Kernaufgabe zu verstehen. Angesichts des Filialabbaus und der zunehmenden Komplexität der Finanzwelt bekommt die einzelne Beratung für den Kunden mehr Gewicht – und soll dann auch möglichst persönlich sein. „Viele Kunden erleben die Bankberatung immer noch als unflexibel und am Produktverkauf orientiert“, sagt Pampel. Banken könnten heute mit einer ergebnisoffenen, bindungsorientierten Beratung bei vielen Kunden Vertrauen zurückgewinnen. Das sollten die Banken bei allem Sparzwang im Auge behalten. Dirk Vater ergänzt: „In Folge der neuen Vertriebs- und Beratungsnotwendigkeiten ergibt sich als eine weitere große Herausforderung für die Banken auch, die passenden Mitarbeiter aufzubauen.“

Bleibt die Frage, welche Folgen die strengeren Vorgaben der Europäischen Bankenaufsicht (European Banking Authority, EBA), die Regulatorik, für die Kunden zeitigen. „Leider differenziert die Bankenaufsicht ihre Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung – ein Kernpunkt von Basel III – nicht ausreichend nach Risikofitheit der Geschäftsmodelle, wie sie es

eigentlich tun müsste“, beschreibt Silke Wolf, Geschäftsführerin des Bayerischen Bankenverbands (siehe auch Interview S. 22). „Das erhöht den Druck auf zahlreiche Banken noch mehr als Basel III es ohnehin schon tut und schränkt bei mancher Bank die Spielräume ein – etwa bei der Kreditvergabe.“ Eine Verknappung von Krediten sei bei einzelnen Banken durchaus möglich, meint auch Bain-Experte Dirk Vater. „Zudem brechen sich in einigen Bereichen neue, konkurrierende Finanzierungsformen wie Crowd-Investing Bahn“, beobachtet er. Zum Schluss noch Vaters Rat zur Digitalisierung: „Da passiert bei den Banken noch viel zu wenig. Um mit der technologischen Entwicklung Schritt zu halten und Synergien zu generieren, müssen die Finanzinstitute mit den FinTechs zusammenarbeiten.“

Soweit die Analyse und Empfehlungen. Wie gehen die Banken selbst nun mit der Situation um? Wie stellen sie sich auf? Das IHK-Magazin hat bei einigen Banken spezifisch nachgefragt. Hier ein paar Antworten auf die Herausforderungen der Gegenwart:

»Die Kreditinstitute verdienen im Gegensatz zu früher frappierend wenig Geld.«

DIRK VATER, BANKENSPEZIALIST UND PARTNER DER UNTERNEHMENSBERATUNG BAIN & COMPANY



HYPOVEREINSBANK: KLAR ANTIZIPIERT

„Zwar spüren auch wir grundsätzlich den allgemeinen Umbruch im Finanzwesen, die niedrigen Zinsen, die geringere Kreditnachfrage sowie die notwendig gewordenen hohen Investitionen in Regulierung und Digitalisierung“, betont Lutz Diederichs, Vorstand Unternehmer Bank bei der deutschen UniCredit-Tochter HypoVereinsbank (HVB) in München. „Wir haben diese Entwicklungen und Herausforderungen aber weitgehend antizipiert und können nun mit der gegenwärtigen Situation entsprechend gut umgehen. Der beste Beweis dafür sind die positiven Erträge in allen Geschäftsbereichen unserer Bank.“ Die HypoVereinsbank sei zudem die am höchsten kapitalisierte Bank in Deutschland. Die harte Kernkapitalquote liege mit aktuell 21,2 Prozent deutlich über dem von Basel III geforderten Wert. Diederichs kann also den Firmenkunden versichern, dass es zu keinen Kreditverknappungen kommen wird. „Wir möchten die Kernbank unserer Kunden sein, sind bereit, sie durch Höhen und Tiefen zu begleiten und werden Kredite, wenn betriebswirtschaftlich sinnvoll, wie bisher ausreichen.“ Was die Bank getan hat, um diese gute Situation zu erreichen? „Zum einen haben wir vor zwei Jahren das Firmenkundengeschäft in der Unternehmer Bank gebündelt, die Unternehmer jeglicher Größe geschäftlich, aber auch – und das ist das Besondere – privat begleitet. Das führt zu guten Cross Selling-Effekten.“ Zum anderen: „Wir sind durch unser UniCredit Netzwerk in mehr als 20 Ländern mit eigenständigen, regional verwurzelten Banken vertreten und können unseren international tätigen Kunden



»Wir haben diese Entwicklungen und Herausforderungen weitgehend antizipiert.«

LUTZ DIEDERICHS,
VORSTAND UNTERNEHMER
BANK BEI DER HVB

den damit einheitliche Qualitätsstandards liefern. Auch das ist ein Pluspunkt in Umbruchzeiten.“ Und nicht zuletzt hat die HVB auch einige harte Schnitte geplant und begonnen, das Privatkundengeschäft zu modernisieren. 240 der insgesamt 580 bundesweiten Filialen werden geschlossen, 340 bis Ende 2015 für über 300 Millionen Euro modernisiert. „Die Modernisierung ist vor allem eine klare Reaktion auf das veränderte Kundenverhalten. Die Bankkunden nutzen die Filialen nicht mehr so wie früher, sondern setzen vermehrt auf digitale Angebote.“ Das führt zu einer weiteren Herausforderung: So steht bereits seit geraumer Zeit auch bei der HVB die Digitalisierung ganz oben auf der Tagesordnung. Diese manifestiert sich neben den gängigen Online- und Mobile-Banking-Angeboten für Privatkunden im Firmenkundenbereich vor allem in der Plattform „Business Easy“, einem speziellen Online-Video-Beratungszentrum für Unternehmen, das seit 2012 von vier zentralen Standorten in Deutschland aus operiert. Bereits 125.000 Kunden nutzen die Plattform. „Diese Digitalisierungsstrategie ist sehr erfolgreich – wohl auch weil sie zwei Forderungen unserer Firmenkunden kombiniert: Effiziente, weil digitale Abwicklung von Standardoperationen plus persönliche Beratung per Video. Denn auch wenn sich Kunde und Berater bei Business Easy nicht physisch gegenüber sitzen, sind sie doch im vertrauensvollen persönlichen Gespräch.“ Und die Konkurrenz durch die FinTechs? „Wir screenen den Markt, sind mit diversen FinTechs im Gespräch, auch, um uns an möglichen Produktinnovationen zu beteiligen.“ Diederichs betont: „Wir legen dabei besonderen Wert darauf, dass Innovation und Datensicherheit immer Hand in Hand gehen. Gerade in dieser Kombination können wir Wettbewerbsvorteile generieren.“

VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN: HISTORISCH GEWAPPNET

Zum überwiegenden Teil gelassen gehen auch die Volksbanken und Raiffeisenbanken im Freistaat mit der aktuellen Situation um. „Es gibt uns seit 150 Jahren, wir haben schon viele Veränderungen, mehrere Währungswechsel und einiges mehr erlebt“, beruhigt Professor Stephan Götzl, Präsident des Genossenschaftsverbands Bayern. „Mit der Niedrigzinsphase kommen wir leidlich zurecht, wir haben auch weiterhin ein, wenn auch niedrigeres, so doch ordentliches Auskommen. Immerhin konnten wir Kunden hinzugewinnen: seit 2009 pro Jahr 25.000, das sind unterm Strich sechs Prozent.“ Die eher positive Bilanz heißt aber nicht, dass die bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken nicht unter Druck wären. Was Götzl vor allem ärgert ist, dass die European Banking Authority im Auftrag der EU-Kommission darüber nachdenkt, sinnvolle Regelungen von Basel III abzuschaffen. Konkret geht es um die 2016 anstehende Überprüfung von Eigenkapitalanforderungen für Mittel-

»Mit der Niedrigzinsphase kommen wir leidlich zurecht.«

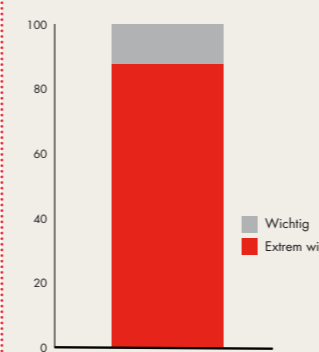
STEPHAN GÖTZL,
PRÄSIDENT DES GENOSSENSCHAFTS-
VERBANDS BAYERN



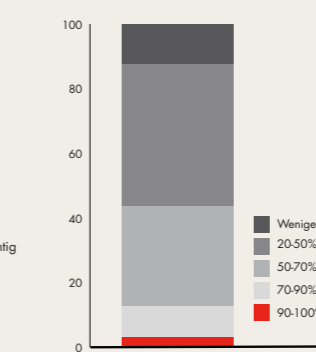
IN DEN STARTBLÖCKEN

Die Bedeutung des Omnikanalansatzes ist allen Banken bewusst, aber die meisten stehen noch am Anfang

Antworten auf die Frage „Wie wichtig ist für Sie die Schaffung eines nahtlosen Omnikanalangebots für Ihre Kunden? (in Prozent)*“



Antworten auf die Frage „Wie weit fortgeschritten sind Sie bei der Schaffung eines nahtlosen Omnikanalangebots für Ihre Kunden? (in Prozent)“

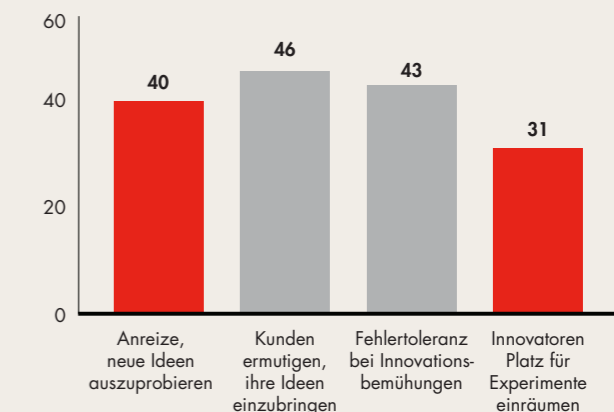


*Skala von „extrem wichtig“ bis „extrem unwichtig“

NEUE ANSÄTZE

Bei Banken sind organisatorische Strukturen, Prozesse und Fähigkeiten für Innovationen verbesserungsbedürftig

„Wie fördert die Bank ein kundenzentriertes Denken und eine Innovationsmentalität? (in Prozent)“



Quelle: Bain Benchmarking zur Retailbank der Zukunft 2013

standskredite und gegebenenfalls die Rücknahme bisher zugestander Erleichterungen. „Wir haben gemeinsam mit den Sparkassen zur Einführung von Basel III die größte Kreditstudie der Welt gemacht. Dabei konnten wir feststellen, dass das mittelständische Kreditgeschäft sehr risikoarm ist.“ Das sollte die Bankenaufsicht berücksichtigen und auf die Erhöhung der Eigenkapitalanforderungen verzichten, es beim jetzigen Stand belassen – fordert Götzl. „Sonst hätten die Kunden von Genossenschaftsbanken und Sparkassen massiv das Nachsehen. Denn werden die Eigenkapitalanforderungen erhöht, schränkt das das Kreditvergabepotenzial unserer Banken um 25 Prozent ein.“ Das will Götzl aber auf keinen Fall zulassen. Klare Worte findet er auch bezüglich der anderen Herausforderungen: Die Digitalisierung sei auch bei den Genossenschaftsbanken in vollem Gange. Das sei gut, denn sie eröffne neben kundenorientiertem Online- und Mobile-Banking intern auch eine effizientere Marktfolgebearbeitung. Zudem sollen den Kunden auch neue digital geprägte Finan-

»Die Gründungsidee war, die Möglichkeiten des Web 2.0 auch für Finanzdienstleistungen zu nutzen.«

MATTHIAS KRÖNER,
CEO FIDOR BANK

zierungsmodelle ermöglicht werden. „Wir lassen in einer Doktorarbeit gerade die Integration von Crowdfunding in die Kreditvergabe unserer Banken untersuchen. Das könnte vor allem für Start-ups interessant sein.“ Ob alle Filialen gehalten werden können? Aus geänderten Kundenbedürfnissen und Kostengründen heraus setzt auch Götzl auf eine Omnikanalstrategie: Der Kunde wählt den Kommunikationsweg, die Bank muss künftig in der Lage sein, diesen anzubieten. Digitales Banking und Filiale verschränken sich. Wobei nicht jede Bank vor Ort alle Spezialisten bereithalten könne, die Zahl der Volls-service-



Zweigstellen sich also reduzieren werde, die eine oder andere kleinere Zweigstelle womöglich auch ganz schließen würde. Auch Fusionen werde es geben. Götzl betont aber grundsätzlich: „Wir werden uns aber nicht aus der Fläche zurückziehen. Unsere Präsenz vor Ort, die persönlichen, langjährigen Beziehungen unserer Vorstände und Mitarbeiter zum regionalen Mittelstand und darüber hinaus unser gelebtes genossenschaftliches Wertesystem sind unser großes Plus.“

FIDOR BANK: MIT DEN KUNDEN ENTWICKELT

Umgang mit der Bankenkrise beziehungsweise dem Bankenumbruch? Für die Fidor Bank AG in München ist diese Frage tatsächlich nur wenig relevant. Denn sie ist als Alternativmodell zur etablierten Bankenwelt entstanden und hat sich somit von vornherein anders aufgestellt. So drückt sie auch manche Herausforderung, die die etablierten Banken haben, gar nicht erst. Gegründet wurde sie 2007, die Vollbanklizenz erhielt sie 2009. „Die Gründungsidee war, die Möglichkeiten des Web 2.0 auch für Finanzdienstleistungen zu nutzen – und damit auch das Verhalten der Generation der Digital Natives in die Bankenwelt zu übertragen“, erklärt Fidor-CEO Matthias Kröner. Das gesamte Bankgeschäft und die dazugehörige Kommunikation werden daher ausschließlich online umgesetzt. Damit hat die Fidor Bank die derzeit stattfindende Digitalisierung der Banken nicht nur vorweggenommen, ihr Geschäftsmodell ist originär digital. Entsprechend führt

INTERVIEW MIT SILKE WOLF

„Regionalbanken als Profiteure des Umbruchs“

Wie gehen die bayerischen Privatbanken mit dem Umbruch um? Silke Wolf, Geschäftsführerin des Bayerischen Bankenverbands, analysiert die Lage. GABRIELE LÜKE

Frau Wolf, die Banken stehen derzeit extrem unter Druck. Was sind die größten Herausforderungen?

Da kommt einiges zusammen. Die Profitabilität vieler Banken ist durch die Niedrigzinsphase und die schwächere Kreditnachfrage derzeit eingeschränkt. Zudem setzt sie die Regulatorik stark unter Druck. Denn diese muss regelkonform und EDV-technisch sauber innerhalb kurzer Fristen umgesetzt werden. Bei einigen Instituten bedeutet das, dass etwa 85 Prozent des IT-Budgets in die Umsetzung regulatorischer Anforderungen fließen. Da bleibt kaum noch Spielraum übrig für weitere wichtige Projekte wie zum Beispiel die Digitalisierung. Und dann kommt noch die aufkeimende Konkurrenz durch Unternehmen wie Google und Paypal dazu, die sich in der Finanzdienstleistungsbranche ausbreiten wollen. Es gibt also etliches zu tun.

Was können die Banken tun?

Nicht jede Bank ist gleichermaßen betroffen. Die privaten Regionalbanken beispielsweise stehen gut da, sie sind in der Region verwurzelt, haben Stammkunden, die ihnen vertrauen, und einen nicht so hohen Kostendruck, weil sie kein flächendeckendes Filialnetz finanzieren müssen. Und im Bereich der Digitalisierung und IT-technischen Umsetzung der Regulatorik arbeiten viele von ihnen eng mit externen Dienstleistern zusammen und nutzen deren Technologie. Wenn sie sich weiterhin auf ihr Kerngeschäft konzentrieren, können diese Banken die Profiteure des Umbruchs sein.

Umgekehrt stehen aber gerade die kleineren Banken durch die hohen Anforderungen der Bankenaufsicht auch stärker unter Druck, oder?

Das ist die andere Seite. Die neue Europäische Bankenaufsicht durch die EZB, die



seit Anfang November subsidiär auch für die kleinen und mittleren Finanzinstitute zuständig ist, strebt danach, grundsätzlich alle Banken, unabhängig davon, wie hoch ihr Risikopotenzial ist, gleichen aufsichtsrechtlichen Standards zu unterwerfen. Das zeigt sich insbesondere im Meldewesen. Hier müssen alle Banken umfangrei-

sie auch keine kostenintensiven Filialen. So funktioniert die Idee in der Praxis: Zum einen ermöglicht die Fidor Bank alle gewünschten Banking-Operationen online und mobil vorzunehmen, wie etwa die Kontoeröffnung oder den Zahlungsverkehr. Die IT-Lösungen dazu entwickelt die Bank selbst und bietet sie der etablierten Konkurrenz auch an. Zum anderen – und das ist in der Bankenwelt nun völlig neu – bestimmen die Kunden über die Fidor-Bank-Online-Community aktiv mit, welche Produkte und Angebote die Bank überhaupt im Portfolio hat und wie sie ausgestaltet sind. Dazu gehört etwa auch die Höhe der Spar- oder Dispo-Zinsen. Startete die Fidor Bank im Privatkundengeschäft, so gibt es mittlerweile auch die ersten Angebote für Geschäftskunden und spezielle Payment-Lösungen für den E-Commerce. In Zukunft soll sich das Produktangebot noch weiter

auffüllen – bis zum zielgruppenadäquaten Fullserviceangebot. „Unsere Community ist die größte Finanz-Community Deutschlands, darunter sind zehn Prozent besonders engagierte User. Die Nutzer sind sehr gut informiert, gehen transparent und offen mit den Themen um, haben dabei aber auch Entwicklungen wie die Niedrigzinsphase oder die Auflagen der Bankenaufsicht im Blick; auch wir als Geschäftsführung nehmen an den Diskussionen teil“, erläutert Kröner. „So entstehen eng am Bedarf der Kunden orientierte, faire Angebote, mit denen wir trotz Niedrigzinsphase auch Geld verdienen, ohne den Kunden Produkte aufzudrängen zu müssen.“ Abschließend zum Thema Beratung. Auch hier öffnet der Web 2.0 Ansatz ganz neue Wege: „Bei uns entsteht die Beratung vor allem durch den Austausch in der Community – wie unter Freunden, aber ohne spezi-

elle Berater.“ Zunächst hilft die Community, sich auf ein Beratungsgespräch vorzubereiten, indem die Nutzer dort nach den „richtigen Fragen“ fragen, sich danach erkundigen, worauf zu achten ist. Aber natürlich geht es auch um Produkte und Angebote. Dabei kann der Austausch auch dazu führen, dass eine Privatperson oder ein Unternehmen, das einen Kredit braucht, sich das Geld nicht von der Fidor Bank, sondern von der Community leiht. Oder von einer anderen Bank. Denn zum Wesen des Community-Dialogs gehört auch, dass die Nutzer nicht nur die Produkte der Fidor Bank selbst, sondern auch die anderer Banken oder Finanzdienstleister diskutieren und bewerten. ■

→ IHK-ANSPRECHPARTNER

Semir Fersadi, Tel. 089 5116-1335, semir.fersadi@muenchen.ihk.de

che Datensätze an die EZB liefern. Die kleineren Institute müssen dies zum Teil händisch tun, weil sie nicht über entsprechende EDV-Programme, die diese Daten liefern könnten, verfügen. Dies bindet natürlich Kapazitäten, die besser und produktiver an anderer Stelle in der Bank eingesetzt wären. Mit solchen undifferenzierten Anforderungen berücksichtigt die EZB das in den Gesetzestexten verankerte Prinzip der doppelten Proportionalität nicht hinreichend. Eine Bank mit geringem Risikopotenzial – und das sind oftmals gerade die kleinen und mittleren Banken – muss aber anders beaufsichtigt werden als ein Institut mit einem sehr risikoorientierten Geschäftsmodell. Gleichbehandlung schadet hier gerade den kleinen Banken und wirft möglicherweise einige von denen aus dem Markt, die in der Krise der Stabilitätsanker der mittelständischen Wirtschaft waren.

Und wie reagieren die großen Banken auf den Umbruch?

Wir sind in Deutschland noch immer overbanked. Die großen Banken leisten sich nach wie vor umfangreiche Filialnetze. Angesichts veränderter Kundenbedürfnisse – die junge Generation setzt auf Online- und Mobile Banking – und natürlich auch unter dem Kostenaspekt gehören diese auf den

Prüfstand. Neben der Neudefinition der Kunde-Bank-Schnittstelle kommt der weiteren Standardisierung von Back-Office-Prozessen – kurz der Digitalisierung des Bankgeschäfts – eine wichtige Bedeutung zu.

Gehen wir noch kurz zurück zur Regulatorik. Werden Unternehmen durch die strengeren Vorgaben in Zukunft auch mehr Probleme haben, Kredite zu bekommen?

Möglicherweise wird es bei der einen oder anderen Bank so sein, dass sie einen Kredit nicht ausreichen kann, weil sie zunächst die regulatorischen Vorschriften erfüllen muss. Der Wettbewerb unter den Banken ist aber immer noch groß genug, dass sich für die Unternehmen dennoch Kreditgeber finden werden, die die Finanzierung zu attraktiven Konditionen anbieten.

Stichwort Digitalisierung: Müssen die Kunden um die persönliche Beratung fürchten?

Nein. Es ist ja gerade die persönliche Beziehung zwischen dem Kunden und dem Berater, die so wichtig für das Vertrauen ist. Viele Banken haben inzwischen ihren Beratungsprozess neu gestaltet und den Kunden klar in den Mittelpunkt gestellt. Dabei kann die Beratung allerdings nach einem persönlichen Treffen auch digital fortgesetzt werden. Deshalb ist ja auch der Omnikanalzugang der Weg der Zukunft.

Und wie geht man mit der Konkurrenz durch die FinTechs um, die in der Digitalisierung oft schon viel weiter sind?

Die FinTechs haben etliche sehr zielführende Innovationen entwickelt. Ich glaube aber nicht, dass sie die klassischen Banken in die Enge treiben werden. Die Banken und die FinTechs haben vielmehr begonnen, zusammenzuarbeiten. Da passiert gerade eine ganze Menge. Zu beiderseitigem Nutzen. Viel spannender wird sein, wie sich Unternehmen wie Google oder Paypal auf dem Finanzdienstleistungssektor weiter entwickeln werden.

Bleibt zum Schluss die Frage: Der Sprung in die neue Welt braucht nicht nur Investitionen und Innovationen oder eine differenziertere Bankenaufsicht, sondern auch neue Mitarbeiter?

Richtig. Die Kunden sind heute deutlich besser informiert, wenn sie in die Beratung kommen, und die Produkte sind vielfältiger. Ich beobachte, dass die Banken hierauf bereits reagiert haben. Sie haben deutlich in die Mitarbeiterqualifikation investiert – mit gutem Ergebnis. Die Mitarbeiter sind heute sehr qualifiziert. Dies wird auch von der BaFin bestätigt, bei der alle Berater mit ihrer Qualifikation registriert sind.