

INTERVIEW IN EXTRAETF: BANKEN UND SPARKASSEN IM ZEITALTER DER NEOBROKER

Prof. Dr. Jürgen Weimann | 10. Dezember 2025

(Interview zuerst erschienen am 29.11.2025 bei [extraETF](#); siehe auch [Presse: Fachartikel und Interviews](#))

Neobroker konnten in den vergangenen Jahren ihre Kundenzahl deutlich steigern. Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Gründe dafür?

Neobroker sind ohne „Altlasten“ an Prozessen, bestehenden Partnerschaften und technischer Infrastruktur gestartet. Daher konnte man sich absolut auf die Customer Experience konzentrieren und überlegen, wie man ein möglichst friktionsfreies Kundenerlebnis anbieten kann. Gleichzeitig traf das Angebot auf eine technikaffine Zielgruppe, die von bisherigen Instituten oder Anbietern nicht so radikal kundenzentriert betreut wurde.

Werden angesichts innovativer Neobroker selbst etablierte Direktbanken in Bedrängnis geraten und weisen diese teilweise nicht mehr zeitgemäße Strukturen auf?

Die organisatorische Ausgangssituation ist höchst unterschiedlich. Es gibt etablierte Direktbanken, die in Sachen Technologie und Kundenerlebnis absolut auf der Höhe der Zeit sind, und gleichzeitig Anbieter, die sich auf den Erfolgen der Vergangenheit ausgeruht haben. Daher kann man hier keine allgemeingültige Aussage treffen. Was man für alle sagen kann, ist, dass die Neobroker dazu führen, dass bestehende Anbieter ihr bestehendes Angebot sowohl aus der Produktsicht (Welches Angebot zu welchem Preis-/Leistungsverhältnis?) als auch aus der Usability intensiv betrachten, um nicht ins Hintertreffen zu gelangen.

Braucht die junge Generation noch das klassische Banking mit Beratung?

Das kommt darauf an. Zum einen auf den konkreten Kundenbedarf und zum anderen auf die Technologieaffinität. Wenn man ein reines Girokonto oder Depot haben möchte, benötigt man sicher keine klassische Bank. Wird der Bedarf jedoch komplexer, weil zum Beispiel der Wunsch nach einer Immobilie aufkommt, ein Unternehmen eine Wachstumsfinanzierung benötigt oder es um die vernünftige Asset-Allocation oder den steuerlich optimierten Vermögensübergang durch die Eltern

geht, dann gibt es auch nach wie vor Platz für Beratung.

Spannender ist die Frage, ob diese dann durch einen Menschen stattfinden muss, oder ob hier nicht Sprachmodelle einen Großteil der Beratungsleistung übernehmen können. Oder hybride Modelle mit Mensch und Maschine helfen können. Nun kommt es darauf an, wer das erfolgreichste Sprachmodell im Angebot hat: Wenn es eine klassische Bank ist, dann bleibt Platz für das „klassische Banking“. Gelingt dies nicht, dann werden zahlreiche heutige Institute vom Markt verschwinden.

Können Sie kurz eine Einordnung zu den Kosten geben, eine Filialbankenstruktur vorzuhalten?

Das Betreiben eines Filialnetzes ist mit hohen Kosten verbunden. Eine einzelne Filiale verursacht jährlich schnell Fixkosten im sechsstelligen Bereich, Haupttreiber sind die Personal- und Sachkosten für z.B. Miete, Bandbreite, Schutzeinrichtungen, IT-Ausstattung, Wartung von SB-Geräte wie Geldautomaten. Hinzu kommen die übergreifenden Verwaltungskosten für z.B. Personal, Regulatorik, IT-Sicherheit. Der Bank-Blog schätzt die direkten Kosten einer Filiale mit vier Vollzeitmitarbeitern mit circa 700.000 bis 800.000 Euro.

Haben Filialbanken überhaupt noch eine Zukunft?

Diese Frage wird oftmals aus dem sehr digitalen Umfeld gestellt. Was dabei übersehen wird, ist die demographische Struktur in Deutschland. Auch wenn die Filialbesuche signifikant zurückgegangen sind in den letzten Jahren, spielen Filialen nach wie vor eine Rolle bei den Vertriebskanälen. Es gibt Menschen, die lieben den persönlichen Kontakt. Daher haben Filialen Zukunft, allerdings mit einer deutlich geringeren Bedeutung als früher und gleichzeitig immer nur als Ergänzung der Kontaktpunkte.

Die Denkrichtung ist hier, Filiale ist aus Kundensicht möglich, aber ein Besuch ist nicht prozessual notwendig. Wenn man aber eine Filiale besucht, dann muss ein Erlebnis mit „Wow- Faktor“ entstehen. Das ist leider heute noch nicht immer so. Auch heute gibt es Geschäftsvorfälle, bei denen Banken einen Besuch in der Filiale zwingend verlangen. Der Kunde also in die Filiale kommen MUSS, jedoch nicht will. Diese Vorgehensweise ist bereits heute aus der Zeit gefallen und wird künftig vom Markt verschwinden.

Und wie sieht es bei regionalen Banken aus?

Zukunft haben die Institute, die es schaffen, ihr gesellschaftliches Engagement für die Region vor Ort durch Spenden und Sponsoring, mit einem zeitgemäßen Omnikanal-Erlebnis und leistungsstarkem Produkt-Leistungsangebot zu verbinden. Alle anderen, werden perspektivisch vom Markt verschwinden.

Kann es sein, dass es ab 2040 keine Filialbanken mehr gibt?

Ganz ohne Filialen wird es auch 2040 nicht gehen. Zumindest aus heutigem Blickwinkel. Sicher wird es deutlich weniger als heute geben (Schätzung 80 Prozent weniger) und diese werden vollkommen anders aussehen. Die Hauptfunktion wird die Vertrauensfunktion als Markenerlebnis und komplexe Beratungen sein. Das klassische Retail-Geschäft wird bereits früher vollkommen automatisiert ablaufen und keinen Filialbesuch mehr notwendig machen.

Was muss ein Finanzdienstleister bieten, um in den nächsten Jahren attraktiv zu sein?

Im Zentrum steht die radikale und kompromisslose Kundenzentrierung. Kunden lieben es einfach, schnell und individualisiert. Dies bedeutet eine IT, die es ermöglicht, Banking mit wenigen Klicks von überall aus erledigen zu können. Verzahnte Prozesse, die bei Bedarf die Möglichkeit bieten, persönlichen Kontakt aufnehmen zu können, und gleichzeitig eine KI-unterstützte Beratungsleistung in der Navigation durch die eigenen Finanzen. Gerne bei komplexen Finanzfragen durch Menschen unterstützt. Dank der Nutzung der vorhandenen Daten mit einem hyperpersonalisierten Produkt- / Leistungsangebot. Dies setzt die bewusste Investition in Technologie und in die Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden voraus.



Über den Autor: Prof. Dr. Jürgen Weimann

Prof. Dr. Jürgen Weimann ist Berater, Sparringspartner und Keynote-Speaker für Transformation und Führung in Banken und Sparkassen. Seit 1997 in der Bankenbranche, seit 2015 selbstständig, Professor für Digital Strategy an der DBU Berlin und Host des Podcasts Everyone Counts. Seine These: Strategien scheitern an der Umsetzung. Umsetzung scheitert an mangelnder Führung. Führung beginnt beim Vorstand.

juergenweimann.com · buero@juergenweimann.com · +49 176 61 01 68 62