

# Die Bankenwelt im Wandel

**DR. MICHAELA SCHNEIDER** HAT ZEB ÖSTERREICH VON EINER ZWEIPERSONEN-UNTERNEHMUNG ZUR FÜHRENDEN BERATUNGSADRESSE FÜR DEN FINANZSEKTOR GEMACHT. IM GESPRÄCH MIT ABW-VERLEGERIN BARBARA MUCHA VERRÄT DIE MANAGERIN, WAS SIE ANTREIBT, WORAUF BANKEN ACHTEN SOLLTEN UND WELCHEN RAT SIE FRAUEN GIBT.

Michaela Schneiders Führungsprinzip lässt sich in einem Satz zusammenfassen: „Argument schlägt Hierarchie.“ Entscheidend ist für sie nicht die Job-Position, sondern die Qualität der Idee. Die Geschäftsführerin und Partnerin von zeb Österreich steht für klare Worte mit persönlicher Note. Sie spricht über die Herausforderungen der Bankenbranche, über strukturelle Probleme beim Mitarbeiter-Nachwuchs und auch über eigene Fehler. Etwa darüber, dass sie sich in der Aufbauphase eine Herzmuskelentzündung zuzog, weil sie einfach nicht loslassen konnte. „Mich krank ins Büro schleppen, das würde ich heute nicht mehr tun“, sagt sie. Ihr Weg begann fernab klassischer Karrierepfade. Schneider stammt aus Allentsteig im Waldviertel. Sie ging nach Wien, studierte an der Wirtschaftsuniversität und spezialisierte sich früh auf Banken und Versicherungen. Der Einstieg erfolgte in einer österreichischen Großbank, im Controlling und Risikomanagement. Danach wechselte sie in die Beratung, sammelte Erfahrung bei einem Big-Four-Unternehmen. Als sie 2001 von einem Headhunter angesprochen wurde, den Österreich-Ableger von zeb aufzubauen, sagte sie zu. Der Start war überschaubar: eine Sekretärin und sie selbst. „Wir mussten alles selbst machen“, sagt sie über diese Zeit. Akquise, Projekte, Recruiting, Positionierung. Die ersten Jahre beschreibt sie als die härtesten. Doch genau diese Phase scheint sie geprägt zu haben. Die Branche, in der sie arbeitet, hat sie nie losgelassen. Seit der Finanzkrise ist sie im Dauerwandel. „Man muss ständig dazulernen“, sagt Schneider.

Für sie ist das Teil der Faszination. zeb Consulting setzt bewusst auf Spezialisierung. Das Geschäftsmodell folgt dabei einer klaren Logik. Statt möglichst viele Branchen abzudecken, konzentriert sich das Unternehmen ausschließlich auf Finanzdienstleister. Strategie, Prozesse, IT, Regulatorik oder Transformation – die Themen sind breit, der Fokus aber eng. Genau darin liegt die Stärke. Kunden wissen, dass sie es mit Beratern zu tun haben, die ihre Welt verstehen. Dieses Prinzip hat Schneider in Österreich aktiv mitgeprägt.

## Dynamische Branche

Ihr Blick auf die aktuelle Lage der Banken ist ambivalent. Die vergangenen Jahre waren erfolgreich, getragen von der Zinswende und starken Margen. Doch genau darin liegt die Gefahr. „Die Frage ist: Ist das nachhaltig?“ Schneider stellt sie bewusst früh. Ihre Antwort ist differenziert. Ohne strukturelle Anpassungen wird sich

„Große Player wie Google, Apple oder Amazon sind nicht zu unterschätzen. Sie besetzen gezielt Finanz-Nischen.“

DR. MICHAELA SCHNEIDER

das Niveau nicht halten lassen. Es brauche Verbesserungen im Betriebsmodell, eine stärkere Ausrichtung auf Ertrag statt reiner Kostendisziplin und eine Steuerung, die Ertrag und Risiko zusammendenkt. Was sie dabei besonders beschäftigt, ist die Lücke zwischen Erkenntnis und Umsetzung. Die meisten Führungskräfte wüssten, was zu tun sei. Entscheidend sei, es auch konsequent zu tun. „Ein schlechter Prozess bleibt schlecht, auch wenn er digitalisiert wird“, sagt sie. Viele Initiativen scheitern daran, dass Technologie eingesetzt wird, ohne das zugrunde liegende Problem sauber zu definieren. Digitale Selbstüberschätzung nennt sie das. Projekte, die nach Lösungen suchen, bevor klar ist, wofür eigentlich.

## Die Kunden von morgen und ihre neuen Ansprüche

Auch die Daten, die zeb erhebt, zeigen, dass sich das Umfeld verändern wird. Regionalbanken stehen heute solide da, mit

stabilen Geschäftsmodellen und guten Ergebnissen. Doch die Perspektive bis 2030 ist anspruchsvoll. Sinkende Zinsen werden den Zinsüberschuss drücken, während Risiken hoch bleiben. Die Profitabilität gerät unter Druck. Die eigentliche Herausforderung sieht sie im Wettbewerb. Nicht nur Fintechs, sondern vor allem große Technologiekonzerne drängen in den Markt. Sie konzentrieren sich auf einzelne, lukrative Bereiche und setzen dort neue Standards. Banken stehen dem oft mit komplexen Strukturen und alten Systemen gegenüber. Die Stabilität von Universalbanken ist ein Vorteil, sagt Schneider, aber kein Schutzschild. Wer sich nicht bewegt, verliert an Relevanz. Im Private Banking verschiebt sich der Fokus zunehmend auf die nächste Generation. Vermögen wird übertragen, aber die Erben ticken anders als ihre Eltern. Traditionelle Konzepte greifen weniger. Gefragt ist eine Beratung, die auch schwierige Themen früh anspricht und echte Orientierung bietet. Auch die

FOTO: ZEB



„Ich habe einen partizipativen Führungsstil. Argument schlägt Hierarchie.“

DR. MICHAELA SCHNEIDER

## Frauen sollten weniger an sich und ihren Fähigkeiten zweifeln

Schneider kennt die Anforderungen an Frauen aus eigener Erfahrung. Sie hat ein Unternehmen aufgebaut, parallel Familie organisiert und sich immer wieder neu positioniert. Ihre Kinder sind heute fast erwachsen. Die Jahre davor beschreibt sie als permanente Balance. Ihr Mann habe sie unterstützt, sagt sie, dennoch sei es ein ständiger Spagat gewesen. Ihr Rat an junge Frauen ist klar, fast lakonisch: mutiger sein. Sich bewerben, auch wenn nicht alle Kriterien erfüllt sind. Dinge ausprobieren, statt sie im Kopf zu zerdenken. „Das wird schon gehen“, sagt sie mit ihrer Erfahrung als erfolgreiche Managerin. Heute achtet sie stärker auf sich selbst. Walken und Yoga gehören zu ihrem Alltag. Vielleicht auch als Konsequenz aus dem, was sie erlebt hat. Wer einmal gelernt hat, dass der Körper Grenzen kennt, geht anders mit sich um – auch wenn die gesteckten Ziele weiterhin hoch sind...

Regulierung bewertet sie differenziert. Sie stärkt das Vertrauen, verursacht aber hohe Kosten und kann die Wettbewerbsfähigkeit einschränken. Ähnliche Ambivalenz zeigt sich bei Themen wie Klimarisiken, die zwar regulatorisch gefordert sind, in der Praxis aber oft nur unvollständig umgesetzt werden.

## Mehr Frauen im Unternehmen

Transformation beginnt für sie im eigenen Haus. Beim Job-Einstieg ist zeb Österreich nahezu ausgeglichen zwischen Frauen und Männern. Doch mit zunehmender Karrierephase verändert sich das Bild. Viele Frauen verlassen das Unternehmen oder reduzieren ihre Tätigkeit. Die Gründe sind bekannt: Familie, Arbeitsintensität, Reise-tätigkeit. Schneider benennt sie ohne Beschönigung. Gleichzeitig hat das Unternehmen reagiert. Bis 2027 soll der Anteil weiblicher Beraterinnen auf 27 Prozent steigen. Unterstützt wird das durch interne Programme und Netzwerke.