



Digital Banking – Die digitale Entwicklung im Bankwesen. Ein Dialog mit Max Banker*, Managing Director einer Bank in Zürich

(*Name anonymisiert)

Patrick Lustenberger (PL): Seit wann nehmen Sie Aspekte der Digitalisierung in der Bank wahr?

Max Banker (MB): Eine gute und nicht ganz einfache Frage Herr Lustenberger. Begonnen hat dies bereits vor 20 Jahren. Damals hat man E-banking eingeführt und ausgebaut, Homepages etabliert, interne Serverleistungen evaluiert, neukonzipiert und vieles mehr.

Aktuell geht es insbesondere um digitales Marketing, digitale Channels, Automatisierung von Produktvorschläge sowie Anlageberatung, Gestaltung und Ausbau von bankenspezifischen Apps. Die Auflistung lässt sich auf unbestimmt fortführen.

PL: Da geht beachtlich viel und spannend ist es, auch zu hören, dass schon sehr früh technologische Entwicklungen stets ins Tagesgeschäft der Bank einfließen.

MB: Ja. Jede Bank ist hinsichtlich digitaler Entwicklung auf dem Weg und versucht immer auch das Beste für Kunde und Bank herauszuholen. Dabei wollen wir möglichst auf das Verhalten und Bedürfnisse der Kunden eingehen. Durch die Digitalisierung können wir sicherlich auch Kosten sowie Ressourcen einsparen.

PL: Wie erleben Sie die Schnittstelle zwischen Mensch und Technik?

MB: Grundsätzlich wird diese Schnittstelle gepflegt. Menschen und Technik unterstützen sich gegenseitig. Beispielsweise berechnen Roboter, wann der Verkauf einer Aktie für einen spezifischen Kunden günstig wäre. Diese Information ist für unseren Kundenbetreuer als auch für unseren Kunden sehr wertvoll. Aufgrund unserer Empfehlung kann ein bestmögliches Verkaufsergebnis für alle Beteiligte erzielt werden, was wiederum zu hoher Zufriedenheit führt. Die Rechengeschwindigkeit dieser Roboter übertreffen bei weitem unsere menschliche Rechenleistung. Somit sind sie für uns sehr unterstützend und wertvoll.

PL: Was für neue Skills müssen Bankangestellte rund um die Digitalisierung mitbringen?

MB: Man muss sich bewusst sein, dass die Bank auch ein Technologiekonzern ist oder zumindest sehr viele Anteile davon enthält. Man hat immer das Gefühl, nur die grossen - uns vertrauten Technologiekonzerne (Google, Microsoft, Apple u.a.) - beschäftigen sich mit Technologien. Bei uns in der Bank laufen der grösste Teil unserer Geschäfte technologisch ab. Somit sind für uns technologische Kompetenzen zentral und wichtig.

Es ist für uns nicht immer einfach hoch qualifiziertes Personal zu finden, weil viele potentiell in Frage kommende Mitarbeitende beispielsweise von Google oder Apple abgeworben werden. Sie sehen, mit technologischem Know-How kann man heutzutage überall eine Anstellung finden und ist nicht nur auf eine Branche angewiesen/fixiert.

PL: Was würden Sie Menschen für eine Empfehlung abgeben, wie man sich technologische Kompetenzen aneignen kann?

MB: Ich denke vieles passiert heute bei den jungen Generationen automatisch. Entsprechend bezeichnen wir sie ja auch als digital-natives. Nichts desto trotz sind natürlich Bildungssysteme und -



organisationen für die Vermittlung bedeutsam. Wir in der Bank bilden auch unsere Leute hinsichtlich digitaler Kompetenzen intern aus und weiter. Die Aneignung findet somit auch ganz konkret in der Praxis statt.

PL: Was braucht die Bank noch für konkrete Ressourcen, damit Ihnen die digitale Transformation gelingt?

MB: Ich finde es ganz wichtig, dass wir ein möglichst grosser Generationenmix und diverse fachspezifische Expertisen mit viel Erfahrung und Neugierde zusammenbringen können. So zum Beispiel arbeiten bei mir in der Abteilung Mathematiker, Physiker, Statistiker, Anwälte, IT-Experten interdisziplinär zusammen. Die Herausforderung besteht in der gemeinsamen Arbeit im Team und in der gegenseitigen Kommunikation verbunden mit den nötigen Absprachen. Es ist nicht immer ganz einfach, einen gemeinsamen Nenner zu finden. Dennoch erachte ich diese Diversität als Chance und ein Indiz für Qualität.

PL: Wie arrangieren Sie den gemeinsamen Austausch, den Informations- und Kommunikationsfluss?

MB: Der Austausch findet neben Email überwiegend per Skype und mittels Videokonferenz statt. Dies insbesondere mit internationalen Partnern und Kunden.

PL: Wieso denken Sie, ist die visualisierte Kommunikation – das sehen des Gesichtes /der Personen – wichtig?

MB: Ich denke die Mimik und Gestik sind nach wie vor sehr zentrale Informationsquellen. Auch wenn mal der Ton versagt, kann man zum Beispiel einem lächelnden Gesicht doch einiges entnehmen. Nur Text alleine genügt zum Teil nicht, um die ganze Message für sich richtig entschlüsseln zu können.

PL: Ich finde es bestärkend von Ihnen zu hören, dass der Mensch immer noch essentiell zentral ist, damit Kommunikation und Beziehung stattfinden kann. Meine letzte Frage an Sie: Wie denken Sie, sieht die Bank in 10 Jahren aus?

MB: Ich denke wir müssen unterscheiden zwischen Kleinkunden und Vermögenskunden. Kleinkunden werden fast alles über digitale Wege bestreiten. Sprich, sie werden digital mit Gesichtserkennung über das Smartphone das Konto eröffnen, dann werden sie von einem Roboter mit Anlagelösungen versorgt. Der vermögende Kunde wird nach wie vor die Beziehung von Mensch zu Mensch suchen und wollen und dabei auch gewichtige Entscheidungen mit der menschlichen Betreuung und Beratung im persönlichen Kontakt fällen.

PL: Vielen herzlichen Dank für diesen äusserst informativen Dialog.

PLU, 12-02-19