



Neue Menschen braucht die Bank

Automaten ersetzen die Mitarbeiter am Schalter, Chatbots die Kollegen im Callcenter, und Robo-Advisor übernehmen die Geldanlage und Vermögensverwaltung. Ob der klassische Kundenangestellte überlebt, ist vor allem eine Frage der Haltung, sagt der Berater Kai Pfersich.

Ein Gespräch über das Ende des Aufschwatzens und den Zusammenhang von Bildung und Popcorn.

Interview: Christian Sywottek

Fotografie: Peter Granser

brand eins: Herr Pfersich, hat der Kundenberater eine Chance gegen die Maschinen?

Kai Pfersich: Die Arbeit in einer Bank, auch im Kundenkontakt, wird in Zukunft nur noch zum Teil von Menschen erledigt, da dürfen wir uns keine Illusionen machen. Bei Privatbanken wird der Effekt nicht ganz so groß sein, aber bei den Universalbanken arbeiten rund 40 Prozent der Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt, von denen wird womöglich nur die Hälfte übrig bleiben.

Was werden die Roboter übernehmen?

Bereits heute können sie analysieren, Prognosen erstellen und Szenarien erarbeiten, zum Beispiel welche Auswirkungen Wechselkursschwankungen auf ein Depot haben. Künstliche Intelligenz kann aber auch juristische Konsequenzen von Anlageentscheidungen aufzeigen, Anomalien und Klumpenrisiken feststellen und Lösungen vorschlagen. Auch arbeitet sie sich in die Beratung vor. Chatbots können schon heute einfache Anlageempfehlungen geben. Robo-Advisor werden immer komplexer, sie können etwa Steuerfragen berücksichtigen oder Anlagen so umschichten, dass sie risikoärmer werden, wenn der Anleger dem Rentenalter näherrückt. Heute machen so etwas gewöhnlich noch Menschen.

Was wird dann aus ihnen?

Nicht wenige werden die Bank verlassen, viele werden in Service-Abteilungen arbeiten, etwa als Troubleshooter für Kunden, die sich in der Technik nicht zurechtfinden. Es wird künftig mehr Assistenzfunktionen geben: Mitarbeiter im Backoffice werden den verbleibenden Beratern zuarbeiten, indem sie recherchieren und die Ergebnisse der Systeme aufarbeiten. Beim Fachwissen braucht es dafür nur einen Grundstock, weshalb mehr Quereinsteiger in diesen Bereichen arbeiten werden. Das heißt natürlich, dass der Konkurrenzdruck für die ausgebildeten Bankkaufleute steigt.

Und wenn einer Berater bleiben will?

Das wird wie in der Gastronomie – da gibt es die Köche in der Systemgastronomie und solche, die noch selber kochen. Selber zu kochen wäre die echt Kundenberatung. Wer gegen die Roboter bestehen will, muss seinen Kunden einen echten Mehrwert bieten – als Bankier 5.0.

Was macht diesen Bankier 5.0 aus?

Er hat vor allem die richtige Haltung. Anständige Berater treiben ihre Kunden nicht in irgendwelche Produkte hinein. Fachwissen bleibt ebenfalls wichtig, aber entscheidend wird die Methodik sein, der Umgang miteinander. Dazu sind eine hohe Kommunikationskompetenz und eine sehr große Allgemeinbildung nötig. Man muss sich hineindenken können in verschiedene Lebensstile und Lebensabschnitte, ein Gefühl für das Gegenüber entwickeln.

Kann man das nicht schon jetzt erwarten?

Erwarten kann man das noch 100 Jahre, aber es ist die Ausnahme. Das fängt schon bei der Haltung an – wie soll ein Berater sie entwickeln, wenn er nur über Druck und Verkaufsziele gesteuert wird? Bankwissen? Natürlich haben alle Banker gelernt, was ein Annuitätendarlehen ist, aber sie können es einem Laien oft nicht erklären. Dabei geht es doch gerade darum, Fachwissen zu übersetzen.



Aber was ist der Mehrwert des Menschen im Vergleich mit dem Roboter?

Erwarten kann man das noch 100 Jahre, aber es ist die Ausnahme. Das fängt schon bei der Haltung an – wie soll ein Berater sie entwickeln, wenn er nur über Druck und Verkaufsziele gesteuert wird? Bankwissen? Natürlich haben alle Banker gelernt, was ein Annuitätendarlehen ist, aber sie können es einem Laien oft nicht erklären. Dabei geht es doch gerade darum, Fachwissen zu übersetzen.

Die meisten Leute suchen doch nur eine unkomplizierte Anlagemöglichkeit für ein paar Tausend Euro. Da dürfte wenig Arbeit abfallen für den ambitionierten Bankangestellten.

Nur wenn er es sich einfach macht. Bei den paar Tausend Euro könnte er natürlich wie ein System-Koch die 0815-Lösung anbieten. Das könnte ein Roboter in der Tat genauso gut. Aber er kann auch bei scheinbar einfachen Fragen den Lebenskontext betrachten, und dann wird es schnell komplexer. Wenn ein alter Herr sein Geld nur noch bei seiner Bank liegen lassen will, kann man das dabei belassen. Man kann ihn aber auch fragen, ob er seinen Enkeln nicht vielleicht ein bis zu seinem Tod wachsendes Vermögen hinterlassen will – um dafür bei einem Folgetermin eine bessere Lösung zu finden.

Das klingt aufwendig. Warum sollte eine Bank solchen Aufwand treiben?

Richtig ist: So ein Beratungsansatz ist ein Risiko für die Bank. Aber der Berater alter Schule wird auch zunehmend zum Risiko, weil die Kunden keinen Mehrwert in ihm sehen und in die digitalen Produkte der Non-Banks oder wie etwa bei der Baufinanzierung zu den Direktbanken abwandern. Dazu kommt das Reputationsrisiko – dann haben sie eben bald den nächsten Skandal am Hals mit entsprechender Empörung. Und dann gibt's wieder das Girokonto gratis, um die Leute zurückzuholen, was auch viel Geld verschlingt.

Wie sollen die Banken das neue Personal finanzieren?

Es stehen ja nicht alle Banken kurz vor der Insolvenz. Keine Bank muss jemand etwas aufschwätzen. Die Bezahlung könnte wie gewohnt über Provisionen laufen – die transparent sein müssen. Man könnte auch neue Modelle erarbeiten: Den Preis an die Performance einer Anlage koppeln, oder der Kunde erwirbt weitere Produkte, und man macht eine Misch-

kalkulation mit einem Abschlag auf die Beratung. Oder der Kunde bezahlt mit seinen Daten, die dann die Bank bekommt statt Google oder Facebook. Der Kunde könnte auch mit einem kleinen Prozentsatz seines Vermögens bezahlen, etwa beim Erreichen eines bestimmten Alters oder im Todesfall aus dem Erbe. Klassische Honorarberatung wäre auch möglich.

Für Kunden mit geringem Vermögen dürfte sich das kaum rechnen.

Ja, das kann sein, und womöglich werden sich diese Menschen das exklusivste Produkt nicht leisten können. Es wird Unterschiede geben.

Auch den neuen Bankiers müssen die Kunden vertrauen. Dieses Vertrauen ist jedoch aus guten Gründen erschüttert.

Das stimmt. Viele Leute sind skeptisch. Die Frage ist also: Wie gewinne ich diese Kunden zurück? Zum einen über den Menschen – den Berater. Außerdem über Prozesse: einfache Terminvergaben, klare Infos und Zuständigkeiten. Und die Marke einer Bank ist wichtig, geprägt etwa durch einen Kundenbeirat oder Siege bei unabhängigen Tests.

Doch Robo-Advisor arbeiten unabhängig von Verkaufsaktionen der Fondsanbieter und folgen standardisierten Abläufen.

Diese Annahme ist so naiv wie der Glaube, dass alle Berater ihre Kunden betrügen. Wer prüft denn, was ein Algorithmus macht? Wer rechnet nach, wenn eine Maschine eine bestimmte Rendite verspricht? Ein Algorithmus kann genauso betrügen wie ein Mensch und ist moralisch nur so gut wie sein Programmierer. Deshalb braucht es auch hier die Haltung eines Beraters, dem auffällt, wenn etwas nicht stimmen kann.

Das klingt nach einem Finanz-Coach, der sich im Zweifel auch gegen die kurzfristigen Ertragsziele seiner Bank entscheidet. Wie müssten sich die Banken ändern, damit er eine Chance hat?

Nötig ist Wertschätzung gegenüber den Kunden. Bislang gelten die oft als doof oder anstrengend. Berater versuchen Typen wie den preisfixierten Zinsjäger oder den ober-skeptischen Lehrer heute so schnell wie möglich loszuwerden. Dabei müssten sie ihre

Kunden eher beobachten als bewerten und herausfinden, worum es ihnen wirklich geht. Eine Bank soll gewinnorientiert sein, aber nicht gierig. Entsprechend müsste der Vertrieb gesteuert werden. Muss es denn nur um Verkaufszahlen gehen? Was ist mit der Kundenzufriedenheit? Es müssen verstärkt qualitative Aspekte berücksichtigt werden, denn wenn der reine Verkaufsdruck nicht aufhört, hat der Bankier der Zukunft keine Chance.

Haben die Bankvorstände das begriffen?

Alle wissen, dass die Digitalisierung ihr Geschäftsmodell verändern wird, aber nur wenige wissen, wie sie darauf reagieren sollen. Einen Wandel sieht man am ehesten in den Filialen, die zunehmend aufgewertet werden, mit Farben, gläserner Transparenz und Begegnungszonen. Das ist wichtig, aber ohne neue Berater bleiben sie bloße Kulisse.

Wo sollen die denn herkommen?

Die Ansprüche steigen. Etwa das Abstraktionsvermögen wird wichtiger, man muss auch das eine oder andere Buch gelesen haben und ins Theater gegangen sein. Solche Leute findet man nicht über die üblichen Auswahlkriterien.

Sondern?

Banken sollten die Teams im Vertrieb stärker mischen und sich öffnen für Quereinsteiger. Leute aus der Hotellerie sind perfekte Gastgeber. Juristen, Werber, ein Oberstufenlehrer – sie alle könnten neue Blickwinkel und Erfahrungen einbringen. Auch einem jungen Tischlermeister kann man das nötige Bankwissen vermitteln, er könnte dann Gewerbekunden betreuen. Und warum schauen wir nicht bei den Migrant*innen, da gibt es tolle Leute.

Wer braucht dann noch jene, die eine klassische Banklehre gemacht haben?

Sicher kann das schwierig werden für klassisch geprägte Banker Mitte 40, die noch weit weg sind von der Rente. Die müssen sich nun ranhalten, es geht um Bildung bis zum letzten Atemzug. Ich bin mir ganz sicher: Die Bank von morgen wird mit ihren Vertrieblern ins Theater und ins Kino gehen, um darüber zu diskutieren. Heute ist das noch Avantgarde, aber es kostet eine Bank doch nur die Eintrittskarten und das Popcorn für alle.

Wie sollen die Neuen denn Beratung lernen, wenn immer mehr Fälle von Robotern übernommen werden?

Wenn Sie heute Ihren Bankberater treffen, sitzt er Ihnen meist allein gegenüber. In Zukunft wird immer noch jemand dabeisitzen. Es wird Lernpatenschaften geben zwischen erfahrenen Beratern und Neulingen. Branchenfremde bekommen eine fachliche Grundausbildung, laufen mit und hören zu. Nach ein paar Wochen fangen sie mit einfachen Fällen an. Ich kenne Leute, die sind noch keine 30 Jahre alt und haben schon das notwendige Senioritäts-Level erreicht.

Wird in Zukunft nicht die Kreativität wichtiger sein als die Erfahrung?

Deshalb wird es in Zukunft mehr Teamarbeit geben. Der Berater wird erst einmal einen Assistenten im Backoffice haben. Im Private Banking und im Firmenkundengeschäft werden schon heute Anlagevorschläge im Team besprochen. Künftig dürfte auch der normale Kundenberater seine Fälle im Team besprechen.

Was bedeutet das für die Karrieremöglichkeiten der neuen Berater?

Sie werden vielfältiger. Ich stelle mir vor, dass ein Banker nach ein paar Jahren im Firmenkundengeschäft in die Finanzbuchhaltung eines Industrieunternehmens wechselt oder Assistent der Geschäftsleitung wird. Ich sehe da wenige Grenzen.

Und Karrieren innerhalb der Bank?

Ein Vertriebler könnte etwa im Bereich Risk & Compliance, wo gewöhnlich nur Juristen und Wirtschaftsprüfer arbeiten, seine Perspektive und die der Kunden einbringen. Davon profitieren am Ende alle.

Wird der Kundenberater künftig eine andere Stellung haben innerhalb seiner Bank?

Seine Reputation wird eindeutig steigen, denn die Banken werden abhängiger von ihren Vertrieblern. Wer den Kontakt zum Kunden hat, gewinnt an Macht. Man kennt das aus dem Private Banking – wenn da ein Berater die Bank wechselt, nimmt er nicht selten Kunden mit. Künftig werden auch die Universalbanken ihren Vertrieblern interessante Angebote machen

müssen. Bei der Arbeitszeit, beim Einkommen und beim Umgang miteinander.

Herr Pfersich, ich danke Ihnen für dieses Gespräch. ■■