



Podcast „durch die **bank**“

Folge 4: Bankier 5.0

Sprecherin: Eva M. Bach

Gast: Kai Pfersich

Dauer: 12:41 Min.



Ein Gespräch mit Kai Pfersich, Autor des Buches „Bankier 5.0 – Die Antwort auf den Roboter“

▶ Hören Sie jetzt rein!

[www.bv-events.de/
podcast](http://www.bv-events.de/podcast)

„Der Mensch muss an Bedeutung gewinnen – oder er verliert sie ganz“. Wie die Kernaussage des Buches „Bankier 5.0 - Die Antwort auf den Roboter“ von Kai Pfersich einzuordnen ist, klärt Eva Maria Bach mit dem Autor in diesem Podcast.

Herr Pfersich, Sie arbeiten als Berater, Trainer und Coach für Banken und Fintechs. Konnten Sie Ihre Arbeit – die ja grundsätzlich auf Ihrer physischen Präsenz basiert – aufgrund der Corona-Pandemie noch durchführen? Oder anders gefragt, sind Sie noch am Puls der Finanzdienstleistungsbranche?

Ich konnte mein Geschäftsmodell mit Hilfe meiner Kunden sehr gut auf die digitalen Kanäle umstellen. Trainings, Workshops und Einzelcoachings fanden via Videoplattform statt. Das ersetzt sicher nicht die physisch präsente Zusammenarbeit, ist aber in Zeiten wie diesen ein gutes Ersatzmedium. Selbst Vorlesungen an der Hochschule gelingen digital. Und die Frequenz der Kontakte zu den beteiligten Menschen ist mehr geworden. Groß war das Bedürfnis am Austausch und gerade mit den Neuen Medien gemeinsam zu arbeiten. Also ja, ich bin mitten im Geschehen.

Gesellschaft und Wirtschaft versuchen, mit den Folgen der Corona-Pandemie und ihren Folgen umzugehen. Welche relevanten Veränderungen beobachten Sie aus Ihrer Perspektive speziell für die Banken?

Es ist eine ambivalente, fast schon paradoxe Situation entstanden. Kunden haben erkannt und gelernt, dass für eine Vielzahl von Einkäufen, Besorgungen und Tätigkeiten ein physischer Kontakt oder Ort nicht zwingend nötig ist. In Folge dessen hat der stationäre Handel einen nie dagewesenen Einbruch erlebt und gleichzeitig boomt der Onlinehandel. Inklusiv des Online-Bankings, der digitalen Bezahlssysteme oder auch der Robo-Adviser und anderer Fintechs. Dieser Einbruch ist eine radikale, grundsätzliche und auch irreversible Veränderung des Kundenverhaltens, auf die auch die Banken reagieren müssen. Das ist die eine Seite.

Auf der anderen Seite wird durch die gebotene physische Distanz schmerzhaft spürbar, dass mit ihr auch eine soziale Distanz einhergeht. Videokacheln auf dem Bildschirm ersetzen keine einzige Umarmung. Keine Software kann menschliche Spontanität abbilden; unzählige kleine zwischenmenschliche Momente,

körpersprachliche Signale und Beobachtungen wie etwa ein flüchtiges Lächeln, ein bejahendes Nicken, ein fragender Blick, all das geht im Datenstrom verloren. Beziehung, Interaktion und Resonanz leiden dramatisch. Der Mensch, das soziale Wesen vereinsamt in der digitalen Hochfrequenzkommunikation!

Und so wächst die Sehnsucht nach dem Analogen, dem physisch Greifbaren im Allgemeinen und dem zwischenmenschlichen Kontakt im Besonderen. Das Digitale befeuert die Lust auf „Echtes Leben“. Grill- und Familienfeste, Baumärkte oder die Partystimmung auf öffentlichen Plätzen (wenn auch durch die Corona-Richtlinien im eingeschränkten Maß) sind Ausdruck eines zutiefst menschlichen Bedürfnisses nach Kontakt mit der realen Welt, insbesondere der physischen und sozialen Begegnung mit anderen Menschen.

Welche Konsequenzen hat diese ambivalente Situation Ihrer Meinung nach für die Banken?

Hier sehe ich Zweierlei. Erstens: Banken brauchen jetzt ein breites Angebot an digitalen Produkten, Dienstleistungen und Kommunikationskanälen. Die Corona-Krise erzwingt neue Wege. Die Kooperationen zwischen etablierten Banken und disruptiven Fintechs sind aus meiner Sicht der zielführende Weg. Klug ist, wenn sich Tradition und Innovation nicht bekämpfen, sondern kooperieren. Etwas tragfähig Neues entsteht so in der Schnittmenge dieses „sowohl als auch“.

Zweitens: Wenn der analoge Kontakt, die physische Begegnung – vorzugsweise in einem zielführenden neuen Filialkonzept – mit Relevanz aufgeladen wird, machen Banken einen großen Schritt nach vorne. Der Gang in die Bank muss für mehr Menschen wieder einen größeren Mehr-Wert bekommen. Im Fühlen der Kunden sollte mehr „wollen“, weniger „müssen“ mitschwingen. Das gelingt, wenn relevante Themen behandelt und adäquat gelöst werden und der Mensch im Kundenkontakt diese Relevanz verkörpert. Das ist der entscheidende Punkt! Sonst wäre es tatsächlich das Ende der Banken, wie wir sie kennen.

Herr Pfersich, Ihr letztes Buch heißt „Bankier 5.0 – Die Antwort auf den Roboter“. Wofür braucht es diesen Bankier 5.0?

Der Bankier 5.0 ist meine Antwort auf den gerade geforderten Zuwachs der Bedeutung des Menschen in der Bank. Meine Idee dahinter: Die Tätigkeiten in einer Bank – auch die im Kundenkontakt – werden in Zukunft nur noch zum Teil von Menschen ausgeübt. Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, Big-Data-Analysen, Maschinelles Lernen und die umfassende Vernetzung stellen die Bankenwelt auf den Kopf. Alles, was unter dem Stichwort Digitalisierung verstanden wird, ist nicht nur eine technische, sondern auch eine soziale und damit gesellschaftspolitische Revolution. Die Corona-Pandemie 2020 lenkt noch mehr Intelligenz und Kapital in die Digitalisierung. Und beschleunigt die Akzeptanz dieser Entwicklung. Das verändert alles – auch für und in den Banken. Der Bankier 5.0 entspricht dem Menschen, der in Zukunft relevante Tätigkeiten im Kundenkontakt erfolgreich ausüben und damit das Geschäftsmodell der Banken verkörpern wird.

Die Bank ohne Menschen wird es demnach nicht geben?

Der Mensch wird zum großen Teil durch Maschinen ersetzt, da müssen wir uns keine Illusionen machen. Native Intelligenz und das menschliche Bewusstsein sind keine zwingenden Voraussetzungen mehr, um in Kundenservice, Beratung und Verkauf erfolgreich zu sein. Der Mensch wird aber überall dort eine Chance haben, wo er durch Kooperation mit den Robotern und durch Differenzierung von diesen „digitalen Kollegen“ einen Mehrwert für Kunden schaffen kann.

Das entspricht dann dem heute schon verwendeten hybriden Modell in Kundenkontakt und Beratung.

Genau! Die Digitalisierung führt zu einer Neu- und letztlich Höherbewertung des Menschen. Menschen, die sich wie Roboter verhalten sollen, nämlich effizient, schnell, präzise, systematisch und ermüdungsfrei, werden psychisch, physisch und ökonomisch scheitern. Diese Anforderungen können Menschen nicht erfüllen. Alle Tätigkeiten, die durch gut geölte Maschinen erledigt werden können, sollten auch durch diese erledigt werden. Aber bis Roboter sich wie Menschen verhalten können, dauert es aus heutiger Sicht noch eine ganze Zeit,

auch wenn die Corona-Pandemie Einiges an digitalem Entwicklungsschub angestoßen hat. Für die heute absehbare Zukunft gilt: Nur Menschen können Emotionen empfinden, Maschinen müssen Emotionen simulieren. Nur Menschen können kreativ sein und nicht nur statistische Korrelationen finden, um anschließend Standardlösungen zu liefern. Nur Menschen sind Menschen ähnlich und stiften mit diesen Gemeinsamkeiten Sympathie, anstatt Matching-Points hochzurechnen. Die KI rechnet, der Mensch ordnet ein, bremst, relativiert, stupst, fühlt mit und versteht.

Die Banken haben bisher auf die Digitalisierung auch mit neuen Filialkonzepten reagiert. Welche Bedeutung haben diese gestalterischen Mittel in Ihrem Konzept?

Die neuen Begegnungsräume sind unter anderem eine Grundvoraussetzung für den Erfolg einer Bank. Mit diesen neuen Filial- und Raumkonzepten gelingt es, durch ihren ästhetischen Gesamteindruck die Kommunikation mit Kunden (und solchen, die es werden sollen) zu ermöglichen und zu fördern. Es ist wie im Theater oder Film: Die Kulisse ist integraler Bestandteil und Träger der Botschaft. Aber ohne die Schauspieler bleiben sie bloße Fassade. Für die Bank von heute und morgen gilt: Erst die Menschen, die diese neuen Flächen glaubwürdig und erfolgreich bespielen können, schaffen gewünschte Kundenerlebnisse. So werden Mehrwerte erarbeitet und damit die Ziele der Bank gesichert.

Was genau zeichnet denn den Bankier 5.0 aus?

Der Bankier 5.0 verbindet die Haltung eines ethisch handelnden Kaufmanns alter Schule (ein positives Klischee) mit dem modernen Wissen eines Bankmitarbeiters von heute und der Methodenkompetenz von morgen, der „Predictive Advisory Competence“.

Was steckt hinter „Predictive Advisory Competence“?

Sie bündelt fünf Kompetenzen: Mustererkennung, Kreativität, Kommunikation, physischer Kontakt und Gastgeberei.

Und was bedeutet das im Detail?

Bei der Mustererkennung werden die Verhaltens-, Denk und Fühlmuster identifiziert, die jenseits einer Big-Data-Analyse zu finden sind. Deren Auswirkungen werden antizipiert und proaktiv Fragen abgeleitet. Bei der Kreativität ist das Ziel, neue, ungewohnte, freche oder sogar unbequeme Lösungsansätze zu entwickeln. Aufbauend auf den diskutierten Mustern entstehen neue Blickwinkel und Produktkombinationen, sozusagen Design Thinking im Kundenkontakt. Mit einer professionellen Kommunikation werden alle relevanten Themen angemessen angesprochen. Gerade auch die heiklen, schwierigen oder komplexen Themen. Themen ansprechen bedeutet konkret, Komplexität zu reduzieren, ohne dass vermittelte Informationen falsch werden. Mutig zu provozieren, um Denkhaltungen aufzubrechen und humorvoll zu reagieren, um die Spannung in einer Gesprächssituation herauszunehmen. Dabei ist die Wortwahl mehr als bloße Rhetorik. Beim physischen Kontakt ist das Ziel, mit allen Sinnesorganen mit Menschen in Kontakt zu kommen, körperliche Nähe zu suchen, den symbolischen Schulterschluss herzustellen, mit Artefakten zu arbeiten. Dazu braucht es ein gutes Gefühl für Distanz sowie die Grundregeln des Embodiment. Professionelle Gestaltung der Koppelung von Gehirn – Körper – Umwelt. Und schlussendlich die Gastgeberei. Hier gilt es, Freude und Wertschätzung auszustrahlen, Gast-Freundschaft und Service-Bereitschaft glaubwürdig zu leben. Für Kunden wird spürbar, es werden Beziehungen eingegangen, nicht nur Tätigkeiten ausgeübt.

„Predictive Advisory Competence“ ist also eine Kombination neuer und vertrauter Aspekte und deren Einordnung im Bankenkontext. Es handelt sich bei meinem Ansatz um ein offenes Betriebssystem: Schlüssig im Ansatz und offen für die individuellen Ziele und die Kultur einer Bank.

Sie sprechen die Kultur in einer Bank an. Was meinen Sie damit?

Ich meine damit die Atmosphäre, die emotionale Umgebung, Normen und Werte sowie deren konkrete Auswirkungen in einer Bank. Im übertragenen Sinn: Die Software einer Bank. Sie stiftet Mitarbeiteridentifikation, prägt die Außenwirkung und hebt so die Preiselastizität der Kunden. Kultur ist der Erfolgs- und Gewinntreiber Nummer 1. Damit sind alle Führungskräfte mit in der Verantwortung. Eine Auswirkung dieser angedachten Kultur ist nichts weniger als die Neuinterpretation des Geschäftsmodells „Bank“ und dessen Mehrwert für Kunden und Gesellschaft.

Der Bankier 5.0 ist demnach kein reines Trainingsergebnis?

So ist es. Der Bankier 5.0 ist das gewollte Resultat aller Anstrengungen einer Bank, die zeigen will: Banken können auch in Zukunft eine relevante Rolle im Leben ihrer Kunden spielen. Gerade auch im Hinblick auf die Post-Corona-Zeit. Nur diese von Kunden wertgeschätzte Relevanz bekommt Aufmerksamkeit. Und Aufmerksamkeit ist das knappste Gut in der digitalen Welt. Aus Aufmerksamkeit resultieren Daten und diese sind Grundlage des zukünftigen ökonomischen Erfolgs.

Der Bankier 5.0 ist also Ihrer Meinung nach die menschliche Antwort auf die disruptive Digitalisierung?

Der Mensch muss an Bedeutung gewinnen – oder er verliert sie ganz. Würde der Mensch aus Kundensicht marginalisiert wahrgenommen, schrumpft die Bank zwangsläufig zur verlängerten Werkbank der disruptiven Fintechs und verzweigt zum Erfüllungsgehilfen eines Giganten der Plattform-Ökonomie. Der Roboter stellt Mensch und Bank in Frage, der Bankier 5.0 kann die überzeugende Antwort sein.

Herr Pfersich, ich danke Ihnen für dieses Gespräch.