die bank

ZEITSCHRIFT FÜR BANKPOLITIK UND PRAXIS

NR. 2

2019

www.die-bank.de

ROUND TABLE
DIGITALISIERUNG IM PRIVATE BANKING
MEHR EFFIZIENZ UND KUNDENNÄHE

Euro 15,00

Optimierung Pareto-orientierte Banksteuerung

Sanierung Abwicklung nicht-systemrelevanter Banken

FinTech-Serie Deposit Solutions

G 8790

ROUND TABLE: DIGITALISIERUNG IM PRIVATE BANKING

Mehr als nur Effizienzsteigerung und größere Kundennähe

Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Kunde und Berater spielt im Private Banking seit jeher eine besonders große Rolle. Doch auch im vertrauensbasierten Geschäft mit vermögenden Kunden fasst die Digitalisierung immer stärker Fuß. Was bedeutet das für die Leistungsangebote und die künftige Kundenbetreuung? Wie kann und muss sich das Geschäftsmodell Private Banking unter dem Einfluss der mit Nachdruck fortschreitenden Digitalisierung ändern?

Über den Status und die besonderen Herausforderungen der Digitalisierung im Private Banking diskutierten Stefan Alsleben (Chief Digital Officer bei Donner & Reuschel), Dr. Martin Deckert (Generalbevollmächtigter Merck Fink Privatbankiers), Dr. Gerhard Grebe (Geschäftsführender Gesellschafter banXconsult und langjähriges Vorstandsmitglied der Bank Julius Bär Europe) und Wolfgang Strobel (Mitglied des Vorstands bei Hauck & Aufhäuser) mit Dr. Daniel Pehle und Hartmut Skubch (Skubch & Company Management Consultants).

die bank: **Das Geschäftsmodell der Privatbanken wird sich im Zug der Digitalisierung stark verändern. Die bisher im Private Banking durchgeführten Digitalisierungsmaßnahmen zielen trotzdem vor allem auf Prozessautomatisierung und eine Verbesserung der Effizienz. Ist das nicht ein Widerspruch?**

Pehle: Der Schwerpunkt bisheriger Digitalisierungsinitiativen liegt nach unseren Erhebungen unter Privatbanken in der Tat auf der Weiterentwicklung des Betriebsmodells und hier insbesondere bei Investitionen in IT-Optimierung und Prozessautomatisierung. Zusammengenommen fließt mehr als die Hälfte aller Digitalisierungsinvestitionen in die Weiterentwicklung des bestehenden Betriebsmodells. Ein weiteres Drittel wird für die Weiterentwicklung des Marktantritts verwendet, vor allem die Erweiterung des Produkt- und Serviceangebotes. In das Thema „Kompetenzaufbau", inklusive Kultur, wird mit gerade einmal 15 Prozent noch relativ wenig investiert. Aus anderen Branchen wissen wir, dass dies ein geringer Anteil ist.

Die starke Fokussierung der Digitalisierung auf das bestehende Geschäftsmodell ist auch insofern erstaunlich, als fast alle der von uns befragten Institute davon ausgehen, dass sich das Geschäftsmodell Private Banking, auch durch neue Markteintritte, künftig stark verändern wird. Ein wenig verblüfft hat uns zudem, dass die Digitalisierungsmaßnahmen in rund zwei Dritteln der befragten Privatbanken ohne eine Digitalisierungsstrategie durchgeführt werden.

Das Fehlen einer strategischen Leitlinie erklärt möglicherweise, warum es bei den Digitalisierungsmaßnahmen momentan vor allem um Effizienzthemen bzw. um eine Optimierung des „Ist" geht und weniger um veränderte oder neue Geschäftsmodelle, wie wir sie beispielsweise mit Versicherern heute diskutieren. Aktuell scheinen die Digitalisierungsprogramme eher taktischer Natur zu sein, als dass sie den Anspruch hätten, eine größere strategische Entwicklung zu gestalten.

Alsleben: Muss die Digitalisierung überhaupt die zwingende Antwort auf die künftigen Herausforderungen im Private Banking sein? Natürlich ist Digitalisierung wichtig, und klar ist auch, dass wir unsere Hausaufgaben in Richtung Effizienzverbesserung und Automatisierung machen müssen. Selbstverständlich müssen wir uns auch über neue digitale Zugangswege Gedanken machen. Trotzdem glaube ich, dass sich das Private Banking mit seiner Komplexität nicht auf rein digitale Modelle herunterbrechen lässt. Der persönliche Austausch und das Vertrauen, das im persönlichen Gespräch entsteht, spielen nach wie vor eine große Rolle.

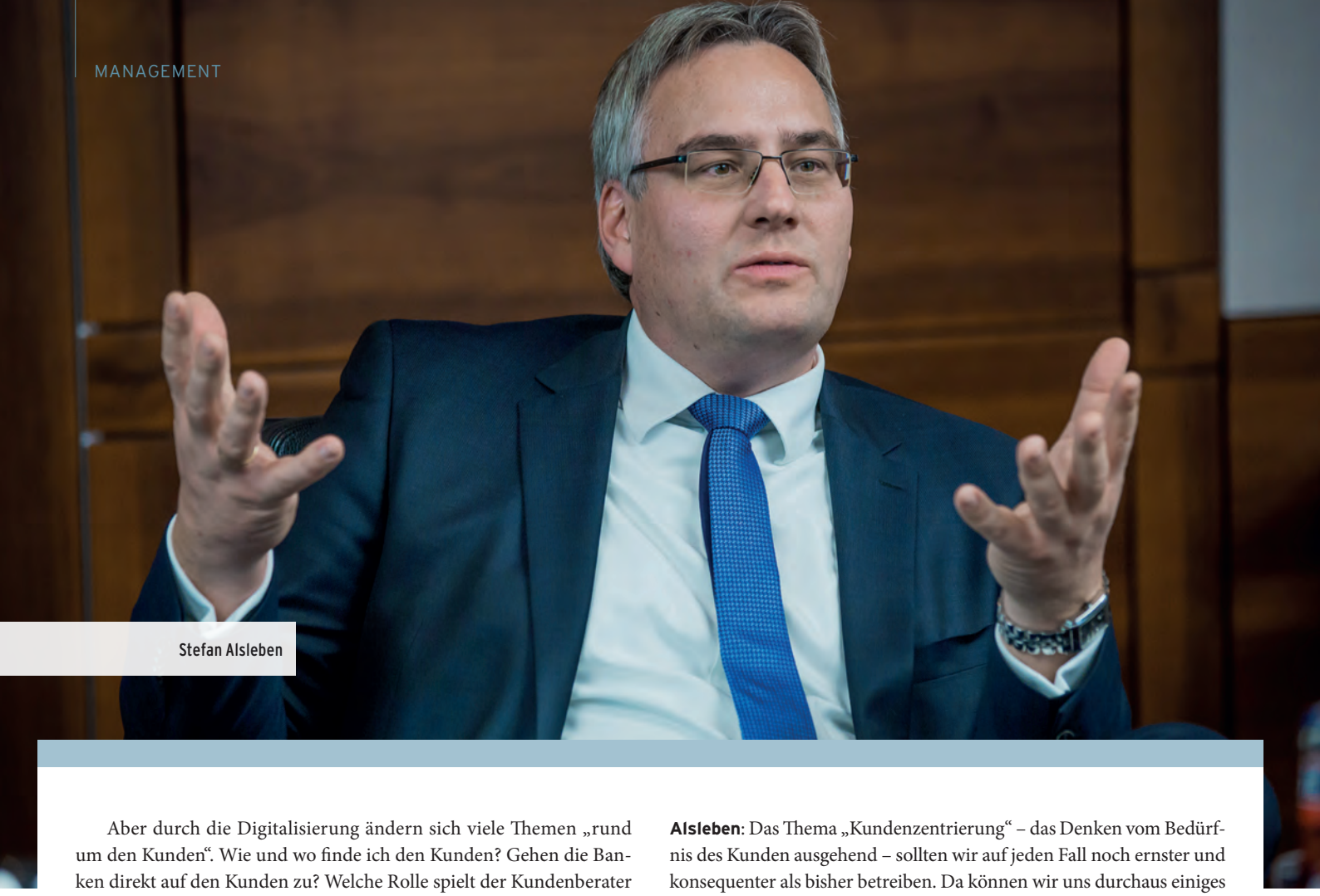
Vermögensverwaltung ist immer noch eine Vertrauenssache. Deshalb sehen wir die hybride Beratung als ganz wichtig an. Natürlich denken wir darüber nach, wie wir uns künftig aufstellen wollen und wie wir unser Geschäftsmodell transformieren müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Wir sehen allerdings nur einen Teil dieser Transformation in der Digitalisierung, einen anderen Teil dagegen definitiv in Strategien außerhalb der Digitalisierung.

Strobel: Viele der Geschäftsmodelle, die wir weiterentwickeln wollen, funktionieren nur mit einer bestimmten technischen Unterstützung. Wir sind zum größten Teil doch „Vollsortimenter" mit einer schlechten Aufwand-Ertrags-Relatio in den Prozessen. Deshalb konzentrieren wir uns derzeit auf sehr reichhaltige Kundengruppen mit einem Anlagevermögen von 1 Mio. € und mehr. Wenn wir die jetzt verfügbaren technischen Möglichkeiten konsequent einsetzen und es schaffen, bessere Kosten-Nutzen-Verhältnisse herzustellen, erschließen sich uns vollkommen neue Möglichkeiten. Nach unten können wir viel breiter werden und bei Kunden mit 50.000 € anfangen – mit standardisierten Vermögensverwaltungsstrategien, die wir heute noch von Experten erstellen lassen.

Zukünftig wird das viel stärker über Algorithmen gehen. Wir haben hierzu jüngst unseren digitalen Vermögensverwalter zeed.in gestartet. Und wir können uns noch besser darauf konzentrieren, dem Kunden echten Mehrwert zu bieten, durch mehr Kundennähe, bessere situative Begleitung im Prozess, mehr Pull statt Push. Wenn wir von einer Veränderung des Geschäftsmodells sprechen, sollten wir also nicht nur auf neue Produkte schauen. Die Veränderungen durch die Digitalisierung gehen weit darüber hinaus, sie ermöglichen ganz neue Strukturen.

Deckert: Ich sehe das ähnlich. Letztendlich geht es doch um die Frage: Wie kommen wir von der hohen Kostenbelastung im Backend herunter, wovon ja alle reden? Wie schaffen wir es, Standardservices kostengünstiger zu produzieren, um uns dann noch besser auf differenzierende Services fokussieren zu können? „Digitalisierung im Backend" bedeutet letztlich Prozessoptimierung. Das haben wir übrigens schon immer gemacht.

Dr. Gerhard Grebe



Stefan Alsleben

Aber durch die Digitalisierung ändern sich viele Themen „rund um den Kunden". Wie und wo finde ich den Kunden? Gehen die Banken direkt auf den Kunden zu? Welche Rolle spielt der Kundenberater im neuen Geschäftsmodell? Wie können wir seine Kernkompetenzen am besten nutzen und für die Zukunft ausbauen? Er soll ja vor allem „Relationship" betreiben und die Gesamtkundenbeziehung betrachten, nicht nur Einzelinvestments.

Sehr interessant wird in diesem Zusammenhang auch die Frage werden: Wie kommt der Kunde in Zukunft auf uns zu? Verfügen wir über geeignete interne Strukturen, um auch Kunden optimal zu bedienen, die über moderne Marketing-Instrumente wie eine App oder die Website zu uns kommen? Wie können wir im Privatbanken-Sektor die Kunden so bedienen, dass sie wirklich das von uns bekommen, was sie sich wünschen? Ich denke, das sind Herausforderungen, über die wir uns alle im Rahmen der Digitalisierungsthematik verstärkt Gedanken machen müssen.

Diese Überlegungen werden auch zu Anpassungen von Angeboten – und am Ende dann voraussichtlich auch der Geschäftsmodelle – führen. Wir sehen jetzt schon, dass die Nachfrage nach Angeboten um das eigentliche Wertpapiervermögen herum zunimmt, und gehen davon aus, dass Kunden in Zukunft diese Non Traditional Banking Services verstärkt nachfragen. Stiftungen sind hier zum Beispiel ein großes Thema. Insgesamt wird es darum gehen, den Kunden so zu bedienen, dass er seine gesamten finanziellen Belange gemanagt bekommt, nicht nur sein Wertpapierdepot. Gerade für die kleineren Privatbanken ist dies eine große Chance, neue, attraktive Felder aufzutun. Auch mit Partnern, die passende zusätzliche Leistungen außerhalb des traditionellen Bankings anbieten.

die bank: Schaut man sich die Investitionen in die Digitalisierung genauer an, dann scheint die eigene Effizienz im Vordergrund zu stehen, und nicht so sehr der Kunde mit seinen Wünschen...

Alsleben: Das Thema „Kundenzentrierung" – das Denken vom Bedürfnis des Kunden ausgehend – sollten wir auf jeden Fall noch ernster und konsequenter als bisher betreiben. Da können wir uns durchaus einiges von den FinTechs abschauen: Die konzentrieren sich auf ein bestimmtes Themenfeld und bedienen es konsequent aus dem Blickwinkel des Kunden heraus. Nach diesem Vorbild sind wir bei Donner & Reuschel gerade dabei, spezielle Kundenfokusgruppen aufzustellen und mit den Kunden noch intensiver deren wirkliche Bedürfnisse zu eruieren. Erkenntnisse daraus werden sicherlich ins Geschäftsmodell einfließen und sich zum Teil auch in der Digitalisierungsstrategie niederschlagen. Manche Themen sind dafür allerdings nicht geeignet. Die bleiben komplett auf der persönlichen Ebene.

Strobel: Die Frage ist nur, wie weit eine Bank es sich leisten will, zusätzliche Services rund um die distinktiven Bedürfnisse eines Vermögenden in ihr Leistungsprogramm aufzunehmen. Am Ende des Tages ist das immer auch ein ökonomischer Case. Zu sagen, wir müssen uns besser auf die Kunden fokussieren, bloß weil jetzt eine Technikwelle durchs Private Banking rollt, klingt für mich ein wenig nach Alibi.

Kundenfokussierung praktizieren wir im Private Banking doch schon seit Jahrzehnten. Der Unterschied ist: Mit den neuen technischen Möglichkeiten und den spezifischen Datenpunkten kennen wir die Kunden jetzt noch besser. Aber am Grundprinzip ändert dies zunächst einmal nichts: Wir müssen alles tun, um den Kunden so gut wie möglich zufriedenzustellen.

Deckert: Eines der Hauptprobleme beim Angebot zusätzlicher Services außerhalb des eigentlichen Kerngeschäfts ist die Frage, was verlangt die Bank für diese Leistungen? Im Prinzip kann man sehr viel Zeit damit verbringen, aus der Masse an Angeboten rund um die finanziellen Belange eines Kunden passende Angebote auszuwählen und zu empfehlen. Letztendlich muss dann die ökonomische Seite stimmen. Sowohl Kunde

als auch Bank müssen aus den zusätzlich zum traditionellen Banking angebotenen Services einen Mehrwert ziehen können. Dass der Kunde sich aufgrund zusätzlich erhaltener Leistungen der Bank besonders loyal verbunden fühlt, reicht heute definitiv nicht mehr aus. Am Ende des Tages müssen aus den Zusatzservices klar erkennbare Vorteile für den Kunden erwachsen. Dann sehen wir auch eine Bereitschaft, die Bank dafür entsprechend zu entlohnen.

Grebe: Auf ein Asset können die Privatbanken bei all den Diskussionen um neue Produkte und Mehrwertservices noch immer bauen: Vertrauen. Darauf sollten die Institute aufbauen und sich klar als Bank positionieren. Ich halte nicht viel davon, in Richtung Family Office zu gehen und Anbieter für alles Mögliche zu werden. Ausschlaggebend wird sein, sich zu fokussieren und alles rund um die Finanzlage des Kunden anzubieten, auch mit Mehrwertservices längerfristiger Perspektive und in allen Variationen, namentlich Stiftungen und Ähnlichem.

Ich bin auch davon überzeugt, dass der Berater nach wie vor gefragt sein wird. Was da alles an Fällen, Besonderheiten und Zwischenvarianten hochkommt, kann kein Algorithmus abdecken. Dazu braucht es gut geschulte Leute, die dem Kunden unmittelbar zur Seite stehen, die über ihr Netzwerk weitere Spezialisten hinzuziehen können. Andererseits wird es notwendig sein, im Backoffice weiter zu automatisieren, um die Cost Income Ratio zu reduzieren.

Was aus Kundensicht immer ganz oben auf der Agenda steht, ist das Thema Sicherheit. Das sollte man immer berücksichtigen, vor allem, wenn die erwähnten zusätzlichen Dienstleistungen Dritter zum Leistungsportfolio gehören. Kunden wollen auch hier eine Sicherheit, eine Bank im Hintergrund. Von daher kann ich nur empfehlen, diesem grundlegenden Kundenbedürfnis nach Sicherheit konsequent nachzukommen und dabei auch bewusst die Karte „Banklizenz“ zu spielen.

die bank: Wie groß ist die Gefahr, dass in Zukunft verstärkt Branchenfremde den Private-Banking-Instituten einen Teil ihres Geschäfts streitig machen werden, zum Beispiel die großen Digitalkonzerne?

Dr. Martin Deckert

Deckert: Wenn Amazon, Google & Co. mit einem vertrauenswürdigen Angebot auf den Markt kommen, dann steckt mit Sicherheit eine sehr ernstzunehmende Kraft dahinter. Amazon hat ja nicht umsonst damit begonnen, Shops zu öffnen, damit auch physisch greifbar wird, was online gekauft werden soll. Daran sieht man, wie wichtig der Faktor Mensch im Finanzbereich bei aller Digitalisierung weiterhin ist. Wenn die großen Technologiekonzerne wirklich in den Private-Banking-Markt einsteigen wollten, kann ich mir sehr gut vorstellen, dass die Konkurrenz in Zukunft aus einer ganz anderen Ecke kommt, als wir dies bisher gewohnt sind.

Was wir jedoch nicht unterschätzen sollten, ist die Kraft der Marke. Für viele Vermögende sind die rein digitalen Plattformen nur eine weitere Website, die im Zweifel übermorgen wieder weg sein kann. Darin liegt für Häuser wie uns eine große Chance im Wettbewerb mit branchenfremden Anbietern.

Strobel: Bei Themen, die man hochskalieren kann, sehe ich das genauso. Digitale Vermögensverwaltung, Algorithmen-basiertes Geschäft – wenn die Googles dieser Welt diese Felder wirklich erschließen wollen, dann haben wir mächtige neue Wettbewerber. Aber auch dann ist das immer noch erst ein einzelnes Produkt. Mit dem Verständnis für den Life Cycle eines Kunden oder dem Beurteilen seiner familiären Situation hat das noch lange nichts zu tun. Auch die unterschiedlichen steuerlichen Themen, die immer wieder eine Rolle spielen, haben diese Konkurrenten schwer im Griff.

Was eine Privatbank von einem Technikanbieter differenziert, ist die Summe all dieser Services rund um den einzelnen Kunden. Zahlungsverkehr abwickeln, Apple Pay einführen und Ähnliches – das kann man global skalieren, da können wir nicht mithalten. Aber wenn es um die speziellen Belange eines Kunden geht – dafür haben wir die relevanten Daten und das passende Verständnis.

Grebe: Dass die Privatbanken über jede Menge Daten verfügen, ist unstrittig. Ich bezweifele allerdings, dass die Institute mehrheitlich in der Lage sind, diese Daten richtig aufzubereiten und zielführend zu analysieren. Die Daten befinden sich doch meistens in verschiedenen Silos. Jeder für sich kennt seine Daten vielleicht noch ganz gut. Aber das alles

Dr. Daniel Pehle

Hartmut Skubch

vernünftig zusammenzuführen und zu einem Bild zu verdichten, daran hapert es doch sehr häufig. Bei Julius Bär habe ich in einer selbsterstellten Datenbank verschiedene Datenkategorien verknüpfen können, da kommt man durchaus zu überraschenden Ergebnissen. Die Nutzung bestimmter Big-Data-Tools und -Methoden kann bestimmt helfen, ein noch besseres Gefühl dafür zu bekommen, was der Kunde eigentlich will.

die bank: **Im Zusammenhang mit der allseits erwarteten Veränderung des Geschäftsmodells gerät auch das Thema „Kooperationen" verstärkt in den Fokus, sei es mit FinTechs oder mit Technologieunternehmen...**

Alsleben: Wir kooperieren derzeit mit zwei FinTechs, an einem sind wir sogar beteiligt. In dem einen Fall bieten wir die Vermögensverwaltung digital als zusätzlichen Zugangsweg an. Kunde und Berater haben jederzeit denselben Zugang darauf. Der affine Kunde kann seine Vermögensverwaltung über diesen digitalen Zugang auch ohne den Berater abschließen. Wir kooperieren hier übrigens mit einem Partner, der BaFin-lizenziert ist, was uns wichtig war. Bei der zweiten Kooperation geht es um die Digitalisierung in Portfolio-Managemententscheidungen. Zunächst ist das ein Experiment. Wir sammeln hier erste Erfahrungen mit Entscheidungen, die vollkommen von Künstlicher Intelligenz gesteuert werden. Bisher sind wir mit diesem Experiment sehr zufrieden, und die Erkenntnisse, die wir daraus bisher schon ziehen konnten, sind sehr interessant. Was wir schon jetzt sagen können: Es funktioniert.

die bank: **Gibt es denn im Private Banking Bereiche, die sich für Kooperationen besonders gut eignen?**

Deckert: Im Prinzip gibt es überall Möglichkeiten zur Zusammenarbeit. Zusatzservices könnte man über Provider technisch abbilden, über Robotics und entsprechende Module lassen sich im Backoffice bestimmte Prozesse automatisieren – da ist insgesamt vieles möglich. Ein echter Schritt nach vorne wäre für mich, stärker auf Themenfeldern zu kooperieren, wo der Output für alle gleich ist und man sich nicht differenziert. „General Ledger Reporting" wäre beispielsweise ein solches Thema. Wenn es hier eine vernünftige Lösung für alle gäbe, wäre das definitiv eine gute Sache. Momentan sehe ich diese gemeinsame Lösung allerdings noch nicht – vielleicht auch, weil dies ein Geschäftsfeld ist, das keinen Business Case hergibt.

Strobel: Wenn ich die Private-Banking-Industrie neu „auf der grünen Wiese" bauen müsste, dann würde ich einen erfahrenen Dienstleister nehmen, der die kompletten Banking Operations für viele Institute übernimmt – die technische und organisatorische Verarbeitung, die Abstimmprozesse, die Verbuchung im harmonisierten General Ledger, oder wie immer wir das nennen wollen. All das, worin kein Differenzierungsmerkmal für eine einzelne Bank steckt. Dann bräuchten wir sicherlich auch jemanden, der uns die Vielzahl an Algorithmen für die Datenanalysen zur Verfügung stellt. Der bekommt den Datenhaushalt zur Verfügung gestellt, die Strukturen, das Funktionenmodell, Prozesse, Datentöpfe, angereichert womit auch immer. Und dann kann dieser Dienstleister „loslaufen", auf Basis umfangreicher Daten aussagekräftige Ergebnisse ableiten. Die Differenzierung erfolgt erst in Anschluss. Ein solches Modell zu entwerfen, ist im Prinzip nicht schwierig. Das Schwierige ist, die Übergangsphase zu gestalten…

Alsleben: In der Realität sehen wir doch eines ganz deutlich: Obwohl sich in diesem Markt mittlerweile sehr viele Anbieter tummeln, habe ich noch niemanden gefunden, der mit seinem Kernbanksystem so richtig glücklich wäre. Und vor allem darf auch nicht vergessen werden, was es für eine Bank bedeutet, eine solche Migration durchzuführen. Auch

wenn wir insgesamt wesentlich offener mit dem Thema „Kooperationen“ umgehen als noch vor wenigen Jahren: Jemanden zu finden, der sich auf das Wagnis einlässt, komplett auf eine neue gemeinsame Plattform zu migrieren, sehe ich in den nächsten fünf bis zehn Jahren nicht. Wenn da etwas schiefgeht, dann war es das für die Bank.

die bank: Die Veränderung des Private-Banking-Geschäftsmodells stellt auch die IT in den Instituten vor besondere Herausforderungen...

Skubch: Wir alle wissen, wie komplex und unflexibel die Altsysteme der Banken sind. Klug wäre es aus meiner Sicht, diese hochintegrierten Systeme zu zerlegen und das Kernbankensystem durch den Aufbau von „Best-of-Breed“-Applikationsportfolios über normierte Schnittstellen zu flexibilisieren. Zum Wesen der Digitalisierung gehört es, auch über die eigenen Unternehmensgrenzen hinweg zu arbeiten. Dies ist ein weiterer Grund, warum es unerlässlich ist, die IT der Privatbanken „Schnittstellen-kompatibel“ zu machen. Wer nicht andockfähig oder vernetzbar wird, dem wird es schlicht und einfach an der erforderlichen Leistungsfähigkeit fehlen. Schnittstellen-kompatibel zu sein, ist eine Fähigkeit, die man mit

Wolfgang Strobel

Fortschreiten der Digitalisierung technisch einfach beherrschen muss. Dieses „Must“ muss natürlich finanzierbar bleiben. Sinnvoll ist es daher, sich intensiv Gedanken über eine individuell geeignete Schnittstellenarchitektur zu machen. Von außen betrachtet ist eine Schnittstellen-Architektur nur normierbar, wenn man sich als Verbraucher irgendwie organisiert. Und genau dies passiert momentan in verschiedenen Industrien.

Strobel: Dass wir in die Richtung „Flexibilisierung“ gehen müssen, sehe ich genauso. Die Frage ist nur, wie man das auf eine sinnvolle und effiziente Art und Weise hinbekommt. Es geht also weniger um das „Was“, als um das „Wie“. Da muss jedes Institut seinen eigenen Weg finden. Wir haben zum Beispiel unser Online Banking umgebaut, indem wir einen Dienstleister hereingenommen haben, der über eine entsprechende Programmierschnittstelle eine weitgehend standardisierte Plattform mit nur wenigen relevanten bankeigenen Anpassungen für uns ergänzt. Die Plattform ist nach vorne offen. Wenn wir einen Dritten – beispielsweise einen Edelmetallhändler – in unser Online Banking integrieren wollen, können wir dies relativ schnell von ganz vorne über die Service-Suite bis ins Kernbankensystem hinein durchziehen. Andere Prozesse wären vielleicht wichtiger, was die Materialität angeht. Sie sind leider auch schwieriger zu verändern, aber wir lernen schnell. Man braucht wesentlich mehr Zeit und auch gezielte Strukturen in der Vorbereitung.

die bank: **Privatbanken investieren bis dato noch recht wenig in das Change Management und andere „weiche“ Faktoren der Digitalisierung – obwohl ein entsprechender kultureller Wandel als Grundvoraussetzung für nachhaltigen Erfolg in der digitalen Transformation gilt.**

Deckert: Das Thema „Change“ müssen wir differenziert betrachten. Investitionen, die in Richtung Backoffice fließen, zielen überwiegend auf Rationalisierung und Effizienzverbesserung. Bei manchen Mitarbeitern schürt dies naturgemäß die Sorge, möglicherweise den Arbeitsplatz zu verlieren. Was mit dem Aufkommen der Digitalisierung aber wirklich neu ist, das sind die neuen Kundenkanäle und die Frage, wie gehe ich mit dem Kundenberater um. Dieser steht nun vielleicht nicht mehr ganz allein im Mittelpunkt der Kundenbeziehung, aber er sollte das auch als Chance sehen, sich viel stärker auf seine Kernkompetenz in der Kundenbeziehung zu fokussieren: die aktive Begleitung in allen Finanzthemen.

Trotzdem sollten wir das Thema nicht vernachlässigen oder ängstlich angehen, sondern offensiv. Mit Wandel und Veränderung haben wir ständig zu tun. Kritisch sehe ich eher die Geschwindigkeit, mit der sich dieser Wandel vollzieht. Über die FinTechs kommen Innovationen jetzt wesentlich schneller auf den Markt. Es gibt viel mehr Ideen mit einer neuen Attitüde. Das ist einerseits sehr belebend, andererseits passiert das mit einer bislang nicht gekannten Geschwindigkeit. Aber ist das jetzt ein riesiger Kulturwandel? Ich sehe das nicht so. Die Welt ändert sich schneller als bis dato gewohnt, übrigens nicht nur im Banking. Die der Digitalisierung geschuldeten Veränderungen erfolgen überwiegend im Rahmen der heute normalen Unternehmensentwicklung. Das ist ein laufender Prozess.

Skubch: In einer Organisation, die über lange Zeit in einem relativ stabilen Geschäft gewachsen ist, muss man das Thema „Change“ gruppenspezifisch angehen. Eine Gruppe, die mit Sicherheit besonderer Aufmerksamkeit bedarf, sind die Berater draußen im Markt. Mir sind Fälle bekannt, in denen eine Bank eigens junge Leute eingestellt hat, um die nachfolgende Kundengeneration richtig anzusprechen. Die „Alten“ sprechen deren Sprache nicht. Eine andere Gruppe ist die oberste Führungsebene. Aus persönlichen Gesprächen weiß ich, dass so manchem Vorstand noch gar nicht richtig bewusst ist, wie wichtig Innovation und ein professionelles Change Management sind. Sicher ist: Wenn vom Topmanagement nicht gewollt und gefühlt eine Botschaft der Transformation kommt, die auch ein klares Zielbild beinhaltet, dann fehlt den darunter liegenden Ebenen jegliche Orientierung. Und das scheint mir mit Blick auf den kulturellen Wandel das wesentliche Thema zu sein. Vielen Häusern im Private Banking fehlt dieses Zielbild noch immer.

die bank: **Was wird denn auf die Kundenberater an Neuerungen zukommen?**

Alsleben: Das Anforderungsprofil wird sich sicherlich ein wenig ändern. Früher haben die Kundenberater vor allem von ihrem großen Informationsvorsprung im Wertpapiergeschäft profitiert. Dieser Vorteil ist jetzt passé, weil jeder Kunde sich heute sehr gut selbst informieren kann. Künftig werden deshalb noch stärker als bisher der psychologische Aspekt und die Fähigkeit wichtig werden, eine emotionale Verbindung zum Kunden herzustellen und ihn ganzheitlich zu betrachten. Dazu gehört dann auch, mehr mit Spezialisten zusammenzuarbeiten, sowohl inhouse als auch außer Haus. Der Kundenberater wird in gewisser Weise zu einem Netzwerker und „Orchestrator“. Das Beratungsfeld wird deutlich breiter werden müssen, um sich von Konkurrenten abzuheben. Entscheidend wird sein, inwieweit es gelingt, den Kunden bei seinen Bedürfnissen „ganz oben“ abzuholen – sei es familiär, sei es bei seinen beruflich-unternehmerischen Tätigkeiten. Und natürlich ist vom Kundenberater in Zukunft auch eine gewisse digitale Affinität gefordert. Es wird also in jedem Fall zumindest eine Umgewöhnung erfolgen müssen.

Strobel: Digitalisierung macht vieles für den Kunden vorteilhafter. Wir sollten sicherstellen, dass die Digitalisierung auch für den Relationship Manager zweckdienlich ist. Es ist unser Auftrag, Lösungen so zu produzieren, dass der Relationship Manager sich am Ende des Tages auf die Veränderungen vorbereitet fühlt - was auch immer an Neuerungen kommen mag.

die bank: **Meine Herren, haben Sie vielen Dank für das Gespräch.**
Die Runde wurde moderiert von Volker Lindemann.