

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
School of Management and Law

Abteilung Banking, Finance, Insurance

Master of Science in Banking and Finance
Masterarbeit

**Digitalisierung im Schweizer Private Banking:
Erfolgsfaktoren im digitalen Arbeitsumfeld der Kundenberater/-innen**

Autorin:

Nathania Setz

Betreuerin:

Dr. Bettina Eva Stumpp

Co-Betreuerin:

Michaela Tanner

Winterthur, 11. Juni 2023

Wahrheitsklärung

«Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Benützung der angegebenen Quellen verfasst habe und dass ich ohne schriftliche Zustimmung der Studiengangleitung keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushändigen werde.»

Gleichzeitig werden sämtliche Rechte am Werk an die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) abgetreten. Das Recht auf Nennung der Urheberschaft bleibt davon unberührt.

Nathania Setz



Management Summary

Das Schweizer Private Banking hat weltweit eine hohe Reputation und leistet einen bedeutenden Beitrag zur Wertschöpfung des Finanzplatzes Schweiz. Gleichzeitig befindet sich der Private-Banking-Sektor in einem starken Wandel. Im Zuge der Digitalisierung hat sich der Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen verändert und die digitale Transformation stellt neue Anforderungen an die Kundenberater/Kundenberaterinnen. Angesichts dessen stellt sich die Frage, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf den Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen im Private Banking hat.

Die vorliegende Arbeit untersucht, wie sich der Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen im Zuge der Digitalisierung verändert, vor welchen Herausforderungen sie stehen und welche Unterstützung sie benötigen, um weiterhin effizient zu arbeiten. Dazu werden die bedeutendsten Erfolgsfaktoren auf der technologischen, organisatorischen und umweltbezogenen Ebene aus Sicht der Kundenberater/Kundenberaterinnen identifiziert, die für das künftige digitale Arbeitsumfeld im Schweizer Private Banking notwendig sind.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird in einem ersten Schritt eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt, um einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zu erhalten. Anschliessend wird mittels qualitativen Experteninterviews eine empirische Untersuchung vorgenommen, um die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen zu untersuchen. Im Fokus stehen Kundenberater/Kundenberaterinnen, die für Finanzinstitute in der Schweiz tätig sind und Kunden/Kundinnen des Private Banking (HNWI und UHNWI) betreuen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Digitalisierung den Arbeitsalltag von Kundenberatern/Kundenberaterinnen in vielfältiger Hinsicht verändert. Insbesondere die zahlreichen neuen Kundenbetreuungstools und die damit einhergehenden vielfältigen Systemlandschaften, neue Interaktionskanäle und die damit verbundene Zunahme der Interaktionshäufigkeit und Erreichbarkeit, der Informationsvorsprung der Kundschaft sowie die interne und externe Informationsflut haben bedeutende Auswirkungen auf den Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen.

Um im künftigen digitalen Arbeitsumfeld als Kundenberater/Kundenberaterin erfolgreich zu agieren, bedarf es in den Finanzinstituten aus Sicht der Kundenberater/Kundenberaterinnen an verschiedenen Massnahmen. Auf der technologischen Ebene ist der Schlüssel zum Erfolg die Komplexität im Arbeitsalltag zu reduzieren, indem eine homogenere Systemlandschaft geschaffen wird. Zudem muss die Zufriedenheit mit den bestehenden Kundenbetreuungstools erhalten werden, indem die Tools kontinuierlich weiterentwickelt werden. Auf der organisatorischen Ebene liegt der Erfolg insbesondere darin, die aktive Einbindung der Front bei der Einführung digitaler Initiativen beizubehalten und mittels neuen Anreizen zu fördern. Ferner muss in die kontinuierliche Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Kundenberater/Kundenberaterinnen investiert werden. Auf der umweltbezogenen Ebene sind die bedeutendsten Erfolgsfaktoren die Entwicklung einer effizienten Strategie, um die Kundenberater/Kundenberaterinnen bei der Bewältigung der Informationsflut zu unterstützen sowie die Umsetzung von Strategien zur Steuerung der Interaktionskanäle. Zudem sind regelmässige Informationsveranstaltungen angesichts des Informationsvorsprungs der Kundschaft unabdingbar.

Inhaltsverzeichnis

Wahrheitserklärung	I
Management Summary	II
Inhaltsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Problemstellung.....	2
1.3 Forschungsfrage	3
1.4 Zielsetzung	3
1.5 Abgrenzungen	4
1.6 Methodisches Vorgehen.....	4
1.7 Aufbau der Arbeit	5
2 Theoretische Grundlagen	6
2.1 Abgrenzung des Private Banking.....	6
2.1.1 Definition Retail Banking	6
2.1.2 Definition Affluent Banking	7
2.1.3 Definition Private Banking	7
2.1.4 Definition Wealth Management.....	8
2.1.5 Definition Family Office.....	9
2.2 Zielkundschaft des Private Banking.....	10
2.3 Entwicklung des Private-Banking-Sektors in der Schweiz.....	12
2.4 Digitalisierung im Private Banking.....	15
2.4.1 Veränderungsdruck im Private Banking	16
2.4.2 Digitalisierungsstrategien.....	17
2.4.3 Veränderte Kundenbedürfnisse	18
2.4.4 Neue Segmentierungsansätze.....	20
2.5 Kundenberatung im Schweizer Private Banking	21
2.5.1 Veränderte Fähigkeiten der Kundenberater/Kundenberaterinnen.....	21
2.5.2 Entwicklungen in der Kundeninteraktion	22
2.6 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Kundenberater/Kundenberaterinnen anhand des TOE-Modells.....	24

2.6.1	Technologisch	25
2.6.1.1	Komplexität.....	25
2.6.1.2	Zufriedenheit	26
2.6.2	Organisatorisch	27
2.6.2.1	Management Support	27
2.6.2.2	Zusammenarbeit.....	27
2.6.2.3	Kultur	28
2.6.2.4	Fähigkeiten und Kompetenzen.....	29
2.6.3	Umwelt.....	29
2.6.3.1	Kundenverhalten	29
2.6.3.2	Regulierung	30
2.6.4	Angepasstes TOE-Modell	31
2.7	Zusammenfassung der Literaturübersicht	31
3	Methodisches Vorgehen.....	34
3.1	Forschungsmethode.....	34
3.2	Eckdaten der qualitativen Experteninterviews.....	35
3.2.1	Inhalt und Struktur	36
3.2.2	Auswahl der Experten/Expertinnen	36
3.2.3	Durchführung	37
3.2.4	Datenanalyse	38
3.3	Limitationen	39
4	Ergebnisse der qualitativen Experteninterviews.....	40
4.1	Auf technologischer Ebene	40
4.1.1	Komplexität.....	40
4.1.2	Zufriedenheit	42
4.2	Auf organisatorischer Ebene	48
4.2.1	Management Support	48
4.2.2	Zusammenarbeit.....	49
4.2.3	Kultur	53
4.2.4	Fähigkeiten und Kompetenzen.....	54
4.3	Auf Umweltebene	58
4.3.1	Kundenverhalten	58
4.3.2	Regulierung	62
4.3.3	Informationsflut.....	62

4.3.4	Psychologische Aspekte.....	64
4.4	Zusammenfassung der bedeutendsten Erkenntnisse	65
5	Schlussfolgerungen.....	68
5.1	Beantwortung der Forschungsfrage	68
5.1.1	Auswirkungen auf den Arbeitsalltag.....	68
5.1.2	Herausforderungen.....	69
5.1.3	Optimierungsmöglichkeiten.....	70
5.1.4	Erfolgsfaktoren.....	71
5.2	Handlungsempfehlungen.....	73
6	Fazit.....	75
7	Literaturverzeichnis.....	LXXVI
8	Anhang.....	LXXXIV
8.1	Interviewleitfaden.....	LXXXIV
8.2	Interview Transkript Pascal Rohner.....	LXXXV
8.3	Interview Transkript Ernst Fuss	XCIII
8.4	Interview Transkript Anja Römer	CIV
8.5	Interview Transkript Vanessa Nussberger	CXIV
8.6	Interview Transkript Rafael Duss	CXXVIII
8.7	Interview Transkript Bruno Ammann.....	CXXXIV
8.8	Interview Transkript SB.....	CXLIV
8.9	Interview Transkript MS.....	CLII
8.10	Interview Transkript Igor Beltrami	CLXIV
8.11	Interview Transkript Nicolas Gloor	CLXXIII
8.12	Kodierungsbogen	CLXXXII

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Interviewpartner/Interviewpartnerinnen.....	35
Tabelle 2: Anzahl Nennungen – Fähigkeiten und Kompetenzen pro Interview	57
Tabelle 3: Anzahl Nennungen – Informationsvorsprung pro Interview	59
Tabelle 4: Anzahl Nennungen – Informationsflut pro Interview	63

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Abgrenzung der Geschäftsbereiche im Privatkundenmarkt.....	10
Abbildung 2: Segmentierung nach Vermögensgrenzen, in CHF	12
Abbildung 3: Bruttoerträge im Schweizer Private Banking.....	13
Abbildung 4: Verwaltete Vermögen im grenzüberschreitenden Private Banking	14
Abbildung 5: Das TOE-Modell.....	24
Abbildung 6: Angepasstes TOE-Modell	31
Abbildung 7: Anzahl Nennungen – Technologische Herausforderungen	41
Abbildung 8: Kenntnisstand über die Kundenbetreuungstools.....	42
Abbildung 9: Zufriedenheit mit den Kundenbetreuungstools.....	42
Abbildung 10: Anzahl Nennungen – Zufriedenheit mit den Kundenbetreuungstools....	45
Abbildung 11: Anzahl Nennungen – Verbesserungspotenzial Kundenbetreuungstools	47
Abbildung 12: Anzahl Nennungen der Dimensionen – Kategorie Zusammenarbeit.....	52
Abbildung 13: Anzahl Nennungen – Fähigkeiten und Kompetenzen.....	57
Abbildung 14: Anzahl Nennungen – Erhöhte Interaktion	60
Abbildung 15: Anzahl Nennungen – Interaktionskanäle	61
Abbildung 16: Handlungsempfehlungen	73

Abkürzungsverzeichnis

AuM	Assets under Management
BCG.....	Boston Consulting Group
ChatGPT.....	Chatbot Generative Pre-trained Transformer
CHF	Schweizer Franken
CRM.....	Customer Relationship Management
EUR.....	Euro
FinTech	Financial Technology
GAFAA	Google, Apple, Facebook, Amazon, Alibaba
HNWI.....	High-Net-Worth Individual
KYC	Know-Your-Customer
MiFID II.....	Markets in Financial Instruments Directive II
Mio.	Millionen
PC II.....	Profit & Contribution II
SBVg.....	Schweizerische Bankiervereinigung
TOE	Technology-Organization-Environment
UHNWI.....	Ultra-High-Net-Worth Individual
USD.....	US-Dollar
ZKB.....	Zürcher Kantonalbank

1 Einleitung

Die Einleitung dient als Grundlage für die vorliegende Masterarbeit. Zunächst werden die Ausgangslage und die Problemstellung erläutert. Anschliessend werden die Forschungsfrage und die Zielsetzung hergeleitet und das behandelte Themengebiet abgegrenzt. Ferner wird das methodische Vorgehen beschrieben und der Aufbau der Arbeit wird dargestellt.

1.1 Ausgangslage

Das Schweizer Private Banking hat weltweit eine hohe Reputation und leistet einen bedeutenden Beitrag zur Wertschöpfung des Finanzplatzes Schweiz (Ankenbrand et al., 2022, S. 10). Diese Position ist nicht nur durch die politische und wirtschaftliche Stabilität begründet, sondern auch durch das hohe Bildungsniveau, die Verlässlichkeit und den Schutz der Privatsphäre (Höllrich et al., 2015, S. 1). Zudem kann davon ausgegangen werden, dass die Zukunft des Private Banking erfolgreich sein wird, da die Zahl der weltweiten Vermögenswerte wohlhabender Privatpersonen stetig zunimmt (Spiller et al., 2019, S. 5). Gleichzeitig befindet sich der Private-Banking-Sektor in einem starken Wandel, insbesondere im Hinblick auf die digitale Transformation (Ankenbrand et al., 2022, S. 6). Darüber hinaus beeinflussen Faktoren wie sinkende Gewinnmargen, veränderte Kundenerwartungen, innovative Technologien und neue Akteure/Akteurinnen die derzeitigen Entwicklungen im Private Banking (Rüesch, 2022, S. 2-4). Dabei geht die Entwicklung in Richtung eines hybriden Modells, in dem die persönliche und die digitale Beratung verknüpft werden (Cocca et al., 2019, S. 47-50). Durch die veränderten Rahmenbedingungen sind die Finanzdienstleister/Finanzdienstleisterinnen im Private Banking mit einem zunehmend komplexer werdenden Markt konfrontiert, was zur Folge hat, dass die Unternehmen ihre Private-Banking-Strategien überdenken müssen (Höllrich et al., 2015, S. 1).

Durch die neuen Rahmenbedingungen hat sich auch die Rolle der Kundenberater/Kundenberaterinnen im Schweizer Private Banking einschliesslich ihrer Arbeit und ihrer Kommunikation mit den Kunden/Kundinnen verändert (Cocca et al., 2019, S. 62). Insbesondere die digitale Transformation stellt neue Anforderungen an die Kundenberater/Kundenberaterinnen (Cocca et al., 2019, S. 62). So müssen sie in der Lage sein, digitale Technologien zu nutzen und sich an neue digitale Kanäle anzupassen, um ihre Kund-

schaft bestmöglich zu betreuen (Rüesch, 2022, S. 12). Dies eröffnet den Kundenberatern/Kundenberaterinnen nicht nur neue Möglichkeiten, sondern stellt sie gleichzeitig vor neue Herausforderungen (Müri, 2021). Beispielsweise wird der Informationsvorsprung der Kundenberater/Kundenberaterinnen gegenüber der Kundschaft immer geringer (Cocca et al., 2019, S. 62). Traditionell hatte die wohlhabende Kundschaft kaum eine andere Möglichkeit, als sich an ihre Kundenberater/Kundenberaterinnen zu wenden, um sich in Finanzfragen beraten zu lassen (Auge-Dickhut, 2019). Dies hat sich im Zeitalter der Digitalisierung geändert, denn die Kunden/Kundinnen haben inzwischen Zugang zu einer Vielzahl von Online-Ressourcen, die jederzeit verfügbar sind (Auge-Dickhut, 2019). Zudem ist es für Kundenberater/Kundenberaterinnen schwierig, Experte/Expertin für alle der Kundschaft zur Verfügung stehenden Leistungen zu sein und auf dem neuesten Stand bezüglich des stetig zunehmenden Fachwissens zu bleiben (Auge-Dickhut, 2019). Vielmehr wächst die Bedeutung der Zusammenarbeit mit internen Fachexperten/Fachexpertinnen und des Einsatzes von Analyseprogrammen kontinuierlich (Auge-Dickhut, 2019).

Während im Private-Banking-Sektor zunehmend in die Digitalisierung investiert wird und digitale Kanäle ausgebaut werden, muss auch in die Rolle und die Kompetenzen der Kundenberater/Kundenberaterinnen und die ihnen zur Verfügung gestellten Instrumente für die Kundenbetreuung investiert werden (Cocca et al., 2019, S. 62). Die Weiterentwicklung der fachlichen und interpersonalen Fähigkeiten der Kundenberater/Kundenberaterinnen sowie die Bereitstellung unterstützender Instrumente für die Kundenbetreuung wird demnach eine zunehmend grössere Bedeutung einnehmen (Cocca et al., 2019, S. 62).

1.2 Problemstellung

Es gibt bereits Studien zur Digitalisierung im Private Banking, in denen die Kundenerwartungen untersucht werden, wobei detailliert beschrieben wird, wie das Kundenerlebnis verbessert werden kann. Insbesondere die Sichtweise der Kundschaft und die Frage, welche Bereiche der Kundenberatung digital gewünscht sind, wurde bereits analysiert. Ferner werden in verschiedenen Arbeiten die Herausforderungen im Private Banking betrachtet, die zu einem Veränderungsdruck bei den Finanzinstituten führen, und es werden mögliche Zukunftsszenarien erörtert. Zudem werden die Vorzüge der hybriden Kundenberatung in diversen Studien behandelt. Es mangelt jedoch an empirischen Studien, in

denen die veränderte Tätigkeit der Kundenberater/Kundenberaterinnen im Private Banking untersucht wird. Speziell wurde noch nicht systematisch geprüft, wie sich deren Arbeitsalltag im Zuge der Digitalisierung verändert. Dies, obschon die Kundenberater/Kundenberaterinnen eine zentrale Bedeutung für die Kundenberatung haben. Gerade im Private Banking sind die Beratung und die persönliche Beziehung zwischen den Kundenberatern/Kundenberaterinnen und der Kundschaft weiterhin von hoher Relevanz (Brost et al., 2014, S. 570). Daher ist es entscheidend, die Perspektive der Kundenberater/Kundenberaterinnen in die Analyse einzubeziehen und zu analysieren, welche Unterstützung Kundenberater/Kundenberaterinnen benötigen, um die Herausforderungen der Digitalisierung zu bewältigen und den Anforderungen der Klientel gerecht zu werden. Folglich sollte nicht nur die Kundschaft, sondern auch die Kundenberater/Kundenberaterinnen durch digitale Initiativen, hybride Beratungsansätze und neue Kundenbetreuungstools unterstützt werden, um den Einsatz digitaler Technologien im Private Banking zu verbessern und die Kundenberatung zu optimieren (Cocca et al., 2019, S. 62).

1.3 Forschungsfrage

Aus den oben dargelegten Gründen wird in der vorliegenden Masterarbeit die folgende Forschungsfrage untersucht:

- Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren im künftigen digitalen Arbeitsumfeld der Kundenberater/Kundenberaterinnen im Schweizer Private Banking?

1.4 Zielsetzung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, anhand der folgend beschriebenen Methodik aufzuzeigen, wie sich der Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen im Zuge der Digitalisierung verändert, vor welchen Herausforderungen sie stehen und welche Unterstützung sie benötigen, um weiterhin effizient zu arbeiten und die Kundenberatung zu optimieren. Dazu werden die bedeutendsten Erfolgsfaktoren aus Sicht der Kundenberater/Kundenberaterinnen identifiziert, die für das künftige digitale Arbeitsumfeld im Schweizer Private Banking notwendig sind. Der Fokus der Untersuchung wird auf der technologischen, organisatorischen und umweltbezogenen Ebene liegen, wobei die identifizierten Erfolgsfaktoren entsprechend klassifiziert werden. Mit den ermittelten Erfolgsfaktoren sollen die Finanzinstitute des Private Banking darin unterstützt werden, ein umfassenderes Verständnis davon zu gewinnen, welche Faktoren für den Erfolg entscheidend sind. Zudem sollen die Erkenntnisse den Finanzinstituten dazu dienen, geeignete

Massnahmen zu ergreifen, um die Effizienz der Arbeit von Kundenberatern/Kundenberaterinnen zu erhöhen und den Einsatz digitaler Technologien im Private Banking zu optimieren.

1.5 Abgrenzungen

Die vorliegende Masterarbeit ist geographisch und segmentspezifisch abgegrenzt. Die Beantwortung der Forschungsfrage erfolgt anhand einer Befragung von Kundenberatern/Kundenberaterinnen, die für Finanzinstitute in der Schweiz arbeiten und vermögende Kunden/Kundinnen im Private-Banking-Segment betreuen. Ferner liegt der Fokus auf den Private-Banking-Segmenten High-Net-Worth Individual [HNWI] und Ultra-High-Net-Worth Individual [UHNWI], also auf Privatkunden/Privatkundinnen mit einem frei verfügbaren Vermögen von Schweizer Franken [CHF] 1 bis mehr als 50 Millionen [Mio.]. Einige Segmente wie Retail Banking, Affluent Banking oder Family Offices werden in dieser Arbeit thematisiert, jedoch nicht detailliert erforscht. Zudem werden die veränderten Kundenerwartungen an digitale Beratungsdienstleistungen behandelt, allerdings nur in begrenztem Umfang, da es bereits aussagekräftige Studien gibt, in denen die Erwartungen der Kundschaft an die Dienstleistungen von Banken betrachtet werden. Ferner gilt es zu beachten, dass die im März 2023 angekündigte Zusammenführung der UBS und der Credit Suisse in der vorliegenden Arbeit nicht berücksichtigt wird. Daher werden diese beiden Banken in der Arbeit als unabhängige Institute behandelt.

1.6 Methodisches Vorgehen

Um die Forschungsfrage zu beantworten und die kritischen Erfolgsfaktoren zu identifizieren, wird in einem ersten Schritt eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt, um einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zum Private Banking und zum Thema Digitalisierung im Private Banking zu erhalten. Die Literaturrecherche wird mit Hilfe von unterschiedlichen Datenbanken wie Google Scholar oder Swiscovery durchgeführt. Gesucht wird primär nach wissenschaftlichen Berichten, Studien, Artikeln und Büchern zur Digitalisierung im Private-Banking-Kontext und mit einem Bezug zu Kundenberatern/Kundenberaterinnen. Weitere Literatur wird für die Herleitung zentraler Fachbegriffe und Definitionen gesucht. Darüber hinaus werden die technologische Ebene, die organisatorische Ebene und die Umweltebene anhand des Technology-Organization-Environment-Modells ([TOE-Modell]; deutsch: Technologie-Organisations-

Umwelt-Modell) näher erläutert und es werden die bedeutendsten Faktoren für jede Ebene ermittelt.

Die erworbenen theoretischen Grundlagen dienen als Basis für die Durchführung und Auswertung der anschliessenden Experteninterviews. Mit Hilfe von Interviews wird eine empirische Untersuchung durchgeführt, um die kritischen Erfolgsfaktoren im künftigen digitalen Arbeitsumfeld zu identifizieren. Im Fokus stehen Kundenberater/Kundenberaterinnen, die für Finanzinstitute in der Schweiz tätig sind und Kunden/Kundinnen des Private Banking (HNWI und UHNWI) betreuen. Insgesamt werden Interviews mit zehn Private-Banking-Kundenberater/Private-Banking-Kundenberaterinnen aus acht verschiedenen Finanzinstituten geführt. Die Bankinstitute werden unabhängig von ihrer Rechtsform ausgewählt, vorausgesetzt, das Private Banking stellt ein Geschäftsfeld dar. Die Interviews werden persönlich oder online durchgeführt und dauern zwischen 20 bis 40 Minuten. Der Interviewleitfaden umfasst zehn Fragen, welche die organisatorische, die technologische und die umweltbezogene Ebene umfassen. Die Fragen werden in einer chronologischen Reihenfolge gestellt und gegebenenfalls durch Folgefragen ergänzt. Um eine detaillierte Analyse zu ermöglichen, werden alle Interviews aufgezeichnet, transkribiert und die Daten werden kodiert, um Muster und ausschlaggebende Elemente zu identifizieren. Anschliessend werden die bedeutendsten Ergebnisse interpretiert.

1.7 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit ist in sechs Kapitel gegliedert. In der Einführung werden die Ausgangslage, die Problemstellung sowie die Forschungsfrage und die Zielsetzung beschrieben. Ferner wird das methodische Vorgehen definiert und es werden Abgrenzungen getroffen und der Aufbau der Arbeit dargelegt. Im zweiten Kapitel werden die theoretischen Grundlagen erörtert, um ein Grundverständnis über Private Banking, die Digitalisierung im Private Banking und die Rolle der Kundenberater/Kundenberaterinnen zu schaffen. Im dritten Kapitel wird das methodische Vorgehen beschrieben, wobei auf die Eckdaten der Experteninterviews und deren Auswertung eingegangen wird. Anschliessend werden in Kapitel vier die Resultate der Interviews analysiert und die zentralen Erkenntnisse zusammengefasst. Im fünften Kapitel wird die Forschungsfrage beantwortet und die Handlungsempfehlungen für Finanzinstitute, die im Private Banking tätig sind, werden abgeleitet. Die Masterarbeit schliesst mit einem Ausblick und einem Fazit.

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel wird der Begriff *Private Banking* abgegrenzt und definiert. Ferner werden die aktuellen Entwicklungen im Private-Banking-Sektor in der Schweiz dargelegt sowie die Digitalisierung im Private Banking thematisiert. Darüber hinaus wird die Rolle der Kundenberater/Kundenberaterinnen behandelt und es wird dargestellt, wie sich ihre Arbeit im Zuge der Digitalisierung verändert und vor welchen Herausforderungen sie stehen. Schliesslich werden mit Hilfe des TOE-Modells die technologische und die organisatorische Ebene sowie die Umweltebene näher analysiert und deren bedeutendsten Faktoren aufgezeigt.

2.1 Abgrenzung des Private Banking

Um den Begriff *Private Banking* von anderen Dienstleistungen abzugrenzen, muss zunächst dargelegt werden, wie der Privatkundenmarkt unterteilt ist. Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis wird der Markt für das Geschäft mit der Privatkundschaft in der Regel in die Bereiche *Retail Banking* und *Private Banking* unterteilt (Rudolf & Baedorf, 2011, S. 24). Zudem wird der Bereich *Affluent Banking* häufig ergänzt (Rudolf & Baedorf, 2011, S. 24). Das Private Banking wiederum wird durch weitere Konzepte wie *Wealth Management* und *Family Office* erweitert, um den steigenden Ansprüchen der vermögenden Kundschaft in Bezug auf den Umfang und die Art ihres Vermögens gerecht zu werden (Rudolf & Baedorf, 2011, S. 22-24). Im folgenden Abschnitt werden die Begriffe mit Hilfe der Literatur definiert und näher erläutert.

2.1.1 Definition Retail Banking

Das Retail Banking richtet sich an die grosse Masse der Privatkundschaft, die über ein geringeres Vermögen verfügt und wenig oder keinen Beratungsbedarf hat (Horn, 2009, S. 6). Ferner ist das Retail Banking durch den Vertrieb einheitlicher Produkte sowie ein hohes Mass an Standardisierung gekennzeichnet (Rudolf & Baedorf, 2011, S. 22). Der Fokus liegt auf Basisdienstleistungen, die wenig bis keine Kundebetreuung verlangen (Horn, 2009, S. 5). Zu den klassischen Dienstleistungen gehören unter anderem die Abwicklung des Zahlungsverkehrs, Hypothekar- und Kreditgeschäfte, Sparprodukte, standardisierte Anlageprodukte und die Altersvorsorge (Horn, 2009, S. 5-6). Darüber hinaus wird das Retailgeschäft teilweise in das traditionelle Retail Banking und das Personal Banking unterteilt (Baki, 2020, S. 10). Im Vergleich zum Retail Banking weisen die Kun-

den/Kundinnen im Personal Banking einen etwas höheren Beratungsbedarf und ein höheres Anlagevolumen auf (Baki, 2020, S. 10). Hierbei werden die Bedürfnisse der Kundschaft nicht nur durch standardisierte Produkte, sondern auch durch eine persönliche Beratung erfüllt (Baki, 2020, S. 10). Für die vorliegende Arbeit ist es zielführend, nicht näher zwischen Retail Banking und Personal Banking zu unterscheiden, da beide Bereiche eine ähnliche Struktur aufweisen und dem Private Banking untergeordnet sind (Horn, 2009, S. 6). Das Retail Banking wird daher wie folgt definiert:

Retail Banking ist ein auf den Massenmarkt fokussiertes Privatkundengeschäft. Dieses umfasst den Verkauf standardisierter Finanzprodukte und Finanzdienstleistungen an nicht bis weniger vermögende Kunden[/Kundinnen], die nur einen geringen bis gar keinen Beratungsbedarf haben. (Horn, 2009, S. 6)

2.1.2 Definition Affluent Banking

Bei Finanzinstituten, die sowohl den Retail-Banking- als auch den Private-Banking-Markt bedienen, gibt es oft ein mittleres Kundensegment, das sich auf eine Gruppe von Kunden/Kundinnen bezieht, die aufgrund ihres Vermögens und ihrer Bedürfnisse idealerweise nicht mehr im Retail Banking bedient werden (Rudolf & Baedorf, 2011, S. 24). Zugleich verfügt diese Kundschaft noch nicht über ausreichende finanzielle Ressourcen, um die Kriterien für eine Betreuung im Private Banking zu erfüllen (Rudolf & Baedorf, 2011, S. 24). Dieser Bereich wird als Affluent Banking bezeichnet, in dessen Rahmen Potenzial- und Entwicklungskundschaft betreut wird (Rudolf & Baedorf, 2011, S. 24). Rudolf und Baedorf (2011, S. 24) definieren das Affluent Banking als eine Kundengruppe, die zum gehobenen Mittelstand zählt, jedoch noch nicht dem Private Banking angehört. Die Affluent-Kundschaft kann zwischen dem Retail Banking und dem Private Banking verortet werden (Rudolf & Baedorf, 2011, S. 24).

2.1.3 Definition Private Banking

Der Begriff *Private Banking* ist weder in der Theorie noch in der Praxis einheitlich definiert und es gibt eine Vielzahl von Definitionen, die von simplen und kurzen Formulierungen bis zu detaillierten und komplexen Beschreibungen reichen (Howald, 2007, S. 15-17). Im Wesentlichen wird unter Private Banking die umfassende Betreuung und die Verwaltung des Vermögens für wohlhabende Privatkunden/Privatkundinnen verstanden (Geistberger, 2020, S. 3). Im Gegensatz zum Retail Banking, das sich durch ein standardisiertes Massengeschäft auszeichnet, steht das Private Banking für das Bereitstellen von

massgeschneiderten Produkten und Dienstleistungen, die auf die individuellen Bedürfnisse der wohlhabenden Privatkundschaft zugeschnitten sind (Brost et al., 2014, S. 6). Im Mittelpunkt steht ein ganzheitliches Beratungskonzept, das aus den spezifischen Bedürfnissen der einzelnen Kunden/Kundinnen abgeleitet wird (Rudolf & Baedorf, 2011, S. 22). Die Kerndienstleistungen umfassen die Vermögensverwaltung und Anlageberatung sowie eine Reihe ergänzender Dienstleistungen zur Erfüllung der individuellen Bedürfnisse der Kunden/Kundinnen (Brost et al., 2014, S. 15-18). Zudem steht eine persönliche und langfristige, auf Vertrauen und Diskretion basierende Beziehung zwischen den Kundenberatern/Kundenberaterinnen und der Kundschaft im Vordergrund (Howald, 2007, S. 18). Für die vorliegende Masterarbeit wird die folgende Definition des Begriffs *Private Banking* verwendet:

Unter dem Private Banking ist das Bankgeschäft mit den vermögenden Privatkunden[/Privatkundinnen] zu verstehen, in dessen Rahmen sämtliche Finanzdienstleistungen und die damit verbundenen Beratungs- und ergänzenden Zusatzdienstleistungen zur Erfüllung der speziellen Bedürfnisse dieser anspruchsvollen Kundengruppe bereitgestellt werden. (Schierenbeck, 1998, S. 5)

2.1.4 Definition Wealth Management

Der Begriff *Wealth Management*, häufig auch *Private Wealth Management* genannt, ist eng mit dem Begriff *Private Banking* verwandt (Horn, 2009, S. 11). Die Begriffe *Wealth Management* und *Private Banking* werden sowohl in der Theorie als auch in der Bankpraxis uneinheitlich verwendet und häufig nicht klar voneinander abgegrenzt (Nigsch, 2010, S. 12). So werden die beiden Begriffe oft synonym verwendet, häufig wird jedoch das *Wealth Management* als Teil des *Private Banking* betrachtet oder es wird umgekehrt das *Private Banking* dem breiter gefassten *Wealth Management* untergeordnet (Ziegler et al., 2014, S. 12). Beispielsweise bezeichnet die Bank UBS den Bereich, der mit der Betreuung vermögender Kunden/Kundinnen betraut ist, als *Wealth Management*, wohingegen die Bank Julius Bär das *Wealth Management* als Teil des *Private Bankings* sieht (UBS, 2023a; Julius Bär, 2023). Zudem erschwert eine grosse Anzahl von firmenspezifischen Bezeichnungen für die einzelnen Geschäftsbereiche und Kundensegmente eine klare Zuordnung (Brost et al., 2014, S. 5).

Dennoch sind die Begriffe *Private Banking* und *Wealth Management* grundlegend voneinander zu trennen (Horn, 2009, S. 11). In der Literatur sehen einige Autoren/Autorinnen

das Wealth Management als eine spezialisierte Dienstleistung innerhalb des Private Banking (Brost et al., 2014, S. 6-7). Dabei wird das Wealth Management dadurch differenziert, dass neben der reinen Verwaltung und Anlage des Finanzvermögens auch andere Bedarfsfelder der Kundschaft berücksichtigt werden, beispielsweise die Unternehmensnachfolge und die Steuerberatung sowie die Vorsorge- und Erbschaftsplanung (Brost et al., 2014, S. 7). Diese Dienstleistungen können im Rahmen des Private Banking angeboten werden, sie müssen aber nicht zwingend angeboten werden (Rudolf & Baedorf, 2011, S. 23). Darüber hinaus unterscheiden sich die Vermögenswerte dieser Kundschaft von denen der Private-Banking-Klientel nicht nur in Bezug auf die Vermögenshöhe, sondern auch hinsichtlich der Struktur (Brost et al., 2014, S. 8). Oft handelt es sich um einzelne Privatpersonen oder Familiengruppen, die über grössere Unternehmensbeteiligungen verfügen (Brost et al., 2014, S. 8). Daraus ergeben sich andere und individuellere Bedürfnisse als bei der Private-Banking-Kundschaft (Brost et al., 2014, S. 8). Da diese Dienstleistungen in der Regel mehr Individualität erfordern, zielt das Wealth Management insbesondere auf Kunden/Kundinnen im oberen Vermögensbereich des Private Banking (Rudolf & Baedorf, 2011, S. 24). Demzufolge wird in dieser Arbeit die folgende Definition des Begriffs *Wealth Management* verwendet:

[...] Wealth Management als integriertes Konzept, das durch Verknüpfung der klassischen Leistungspakete mit sophistizierten Zusatzleistungen komplexere Problemstellungen des Kunden[/der Kundin] bearbeiten und umfassende Lösungen offerieren kann, die die gesamte Kundensituation über verschiedene Lebenszyklen hinweg berücksichtigt. (Walbert, 2006, S. 20)

In der vorliegenden Masterarbeit wird das Wealth Management als Bestandteil des Private Banking angesehen. Folglich umfasst das Private Banking sowohl die traditionelle Anlageberatung und Vermögensverwaltung als auch das Wealth Management mit ergänzenden Dienstleistungen, die über die reine Verwaltung und Anlage des Vermögens hinausgehen und das Ziel haben, wohlhabenden Kunden/Kundinnen individuelle Dienstleistungen über die gesamte Dauer ihres Lebens bereitzustellen (Nigsch, 2010, S. 13-14).

2.1.5 Definition Family Office

Bei Family Offices ist das Dienstleistungsangebot für die Kunden/Kundinnen noch umfangreicher und umfasst nicht nur die Aspekte des Finanzvermögens, sondern auch die Verwaltung des Human- und Sozialvermögens (Schaubach, 2004, S. 61-63). Als Kundschaft wird die gesamte Familie betrachtet, und die Abwicklung der Geschäfte erfolgt für

und im Auftrag der Familie unter Einbeziehung von Experten/Expertinnen wie Immobilienverwalter/Immobilienverwalterinnen oder Fachpersonen für Steuern (Horn, 2009, S. 12). Die im Rahmen dieser Arbeit verwendete Definition des Begriffs *Family Office* ist daher folgende:

Family Offices übernehmen durch Einbeziehung von Experten[/Expertinnen] eine ganzheitliche Planung und Kontrolle des Finanz-, Human- und Sozialvermögens von Familien mit komplexer Besitzstruktur. (Schaubach, 2004, S. 260)

Das Family Office wird für die vorliegende Arbeit nicht als Bestandteil des Private Banking angesehen, da Family-Office-Dienstleistungen auf dem Markt oft von separaten Family-Office-Anbietern/Family-Office-Anbieterinnen erbracht werden (Horn, 2009, S. 12). In Abbildung 1 werden dieses Verständnis und die Abgrenzungen des Private Banking dargestellt.

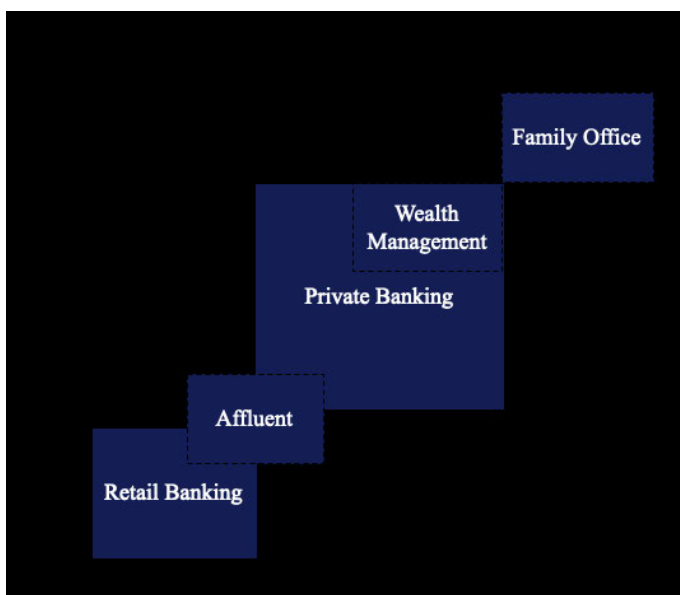


Abbildung 1: Abgrenzung der Geschäftsbereiche im Privatkundenmarkt (in Anlehnung an Horn, 2009, S. 13)

2.2 Zielkundschaft des Private Banking

In der Definition von Private Banking wurde die Zielkundschaft als Kundschaft definiert, die aus vermögenden Privatkunden/Privatkundinnen besteht. Folglich stellt sich die Frage, welche Kunden/Kundinnen als vermögend definiert werden. In der Praxis werden die Kundensegmente häufig auf der Grundlage der liquiden Vermögenswerte und des Einkommens differenziert (Riegler, 2005, S. 3-4). Zudem werden bei der Unterteilung auch das Einkommens- und Vermögenspotenzial sowie die familiären Hintergründe und

Beziehungen berücksichtigt (Horn, 2009, S. 8). Traditionell werden vermögende Kunden/Kundinnen als High-Net-Worth Individuals (HNWI) und Ultra-High-Net-Worth Individuals (UHNWI) bezeichnet, die über ein Vermögen von mindestens CHF einer Million verfügen (Schweizerische Bankiervereinigung [SBVg], 2014, S. 5). Bei der Kundensegmentierung nach Vermögensgrösse variieren die Vermögensgrenzen zwischen den verschiedenen Banken allerdings stark und auch in der Literatur sind sie nicht einheitlich definiert (Ziegler et al., 2014, S. 22). Während einige Schweizer Banken Private-Banking-Dienstleistungen für Kunden/Kundinnen mit einem verwalteten Vermögen von CHF einer Million anbieten, liegt die Schwelle bei anderen Banken mit CHF 500'000 deutlich tiefer (Nigsch, 2010, S. 23-24). Zudem unterscheiden sich die Vermögensgrenzen je nach den lokalen Praktiken der Finanzbranche (McKinsey, 2013, S. 12). Nach einer Untersuchung von McKinsey variieren beispielsweise die Wertgrenzen zwischen Europa und Amerika erheblich (McKinsey, 2013, S. 12). In den Vereinigten Staaten beginnt das Private Banking erst ab einem privaten Vermögen von Euro [EUR] vier Millionen, hingegen ist in Europa bereits ein Privatvermögen von EUR einer halben bis einer Million ausreichend (McKinsey, 2013, S. 12).

Ebenso wenig gibt es eine allgemeingültige Definition des Begriffs HNWI und UHNWI (Ziegler et al., 2014, S. 22). Die Schweizerische Bankiervereinigung definiert eine HNWI als eine Person mit einem verfügbaren Finanzvermögen von CHF 1 bis 2 Millionen bis 50 Millionen und eine UHNWI als eine Person mit einem Mindestvermögen von CHF 50 Millionen (SBVg, 2011, S. 21). Das verfügbare Vermögen wird bei den Banken in der Regel als Assets under Management [AuM] bezeichnet und umfasst die von der Kundschaft übertragenen Vermögenswerte, für welche Vermögensverwaltungs- und Anlageberatungsdienstleistungen angeboten werden können (SBVg, 2011, S. 21). Hingegen verfolgt Julius Bär einen anderen Ansatz (persönliche Kommunikation, 24. März 2023). Die Identifikation der UHNWI-Kundschaft basiert bei dem Institut auf dem Profit & Contribution II [PC II] statt auf dem Vermögen (persönliche Kommunikation, 24. März 2023). Die Kennzahl PC II misst die Einnahmen, die nach Deckung der Kosten übrig bleiben (Ivandic, 2005). Eine Person gilt demnach als UHNWI, wenn sie einen PC II von CHF 400'000 erzielt oder das Potenzial hat, in den nächsten drei Jahren einen PC II von CHF 400'000 zu generieren (persönliche Kommunikation, 24. März 2023). Zudem gibt es bei Julius Bär in der Schweiz keine klare Unterscheidung zwischen HNWI und UHNWI in Bezug auf die Kundenbetreuung (persönliche Kommunikation, 24. März 2023). Demnach

betreuen Kundenberater/Kundenberaterinnen sowohl die HNWI- als auch die UHNWI-Kundschaft (persönliche Kommunikation, 24. März 2023).

Die klassische Kategorisierung nach Vermögen wird anhand von Abbildung 2 illustriert, in der zwischen den Kundensegmenten Retail, Affluent, HNWI und UHNWI unterschieden wird. Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit wird der Fokus innerhalb des Private Banking auf die beiden Segmente HNWI und UHNWI gelegt, das heisst auf Kunden/Kundinnen mit AuM von CHF 1 bis mehr als 50 Millionen. Darüber hinaus werden in der vorliegenden Arbeit unter Private-Banking-Dienstleistungen sowohl Onshore- als auch Offshore-Geschäfte verstanden. Das Onshore-Geschäft umfasst die Dienstleistungen, die ein Finanzinstitut für die in seinem eigenen Land ansässigen Kunden/Kundinnen erbringt (Howald, 2007, S. 18). Im Gegensatz dazu beinhaltet das Offshore-Geschäft die Inanspruchnahme von Dienstleistungen durch Kunden/Kundinnen, die ihren Wohnsitz ausserhalb des Landes haben, in dem das Finanzinstitut seinen rechtlichen Sitz hat (Howald, 2007, S. 18).

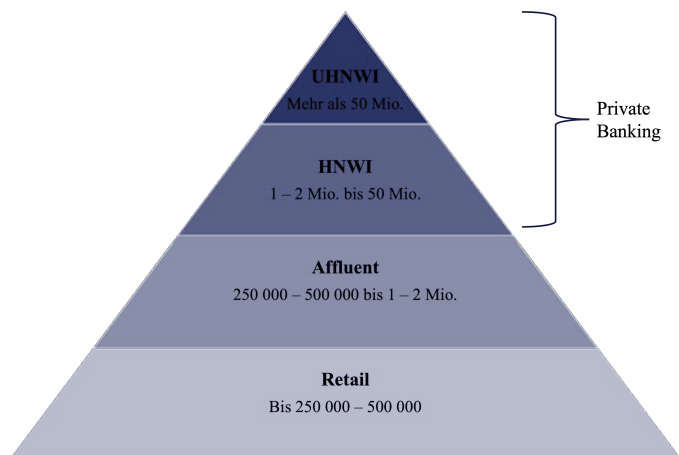


Abbildung 2: Segmentierung nach Vermögensgrenzen, in CHF (in Anlehnung an SBVg, 2011, S. 21)

2.3 Entwicklung des Private-Banking-Sektors in der Schweiz

Das Private Banking ist einer der bedeutendsten Wirtschaftszweige für den Schweizer Finanzsektor und umfasst einige der weltweit grössten und renommiertesten Banken, die vermögende Kunden/Kundinnen aus der gesamten Welt betreuen (Ankenbrand et al., 2022, S. 10). Im Jahr 2020 verwalteten Banken in der Schweiz insgesamt CHF 3.7 Billionen an Privatvermögen und generierten einen Bruttoertrag von CHF 23.8 Milliarden, wovon rund drei Viertel aus dem grenzüberschreitenden Geschäft stammten (Swiss Banking, 2021). Von den CHF 3.7 Billionen an verwaltetem Vermögen stammen 62 Prozent,

das heisst rund CHF 2.2 Billionen, von Kunden/Kundinnen mit ausländischem Wohnsitz (Swiss Banking, 2021). Von 2015 bis 2020 stiegen die Erträge insgesamt mit einer jährlichen Rate von 2,3 Prozent und bis 2025 wird der Prognose zufolge ein noch stärkerer Anstieg von jährlich 3,3 Prozent erwartet (Boston Consulting Group [BCG], 2021, S. 14; Swiss Banking, 2021). Die Bruttoerträge (in CHF Milliarden) und Wachstumsraten (als durchschnittliches jährliches Wachstum in Prozent) im Schweizer Private Banking sind in der Abbildung 3 grafisch dargestellt.

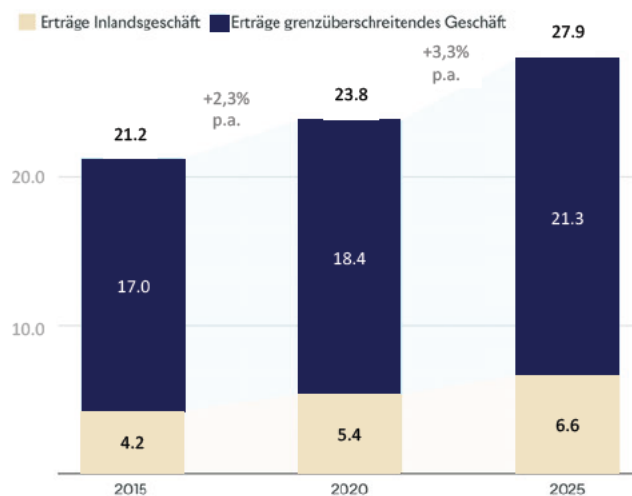


Abbildung 3: Bruttoerträge im Schweizer Private Banking (Swiss Banking, 2021)

Während die Erträge gestiegen sind, ist der Bruttoertrag pro verwaltetem Franken (Return on Assets) im gleichen Zeitraum von 83.8 Basispunkten auf 77.5 Basispunkte gesunken (Swiss Banking, 2021). Der rückläufige Trend ist im Cross-Border-Geschäft ausgeprägter, wirkt sich jedoch auch auf das Inlandsgeschäft aus, das in der Regel niedrigere Margen aufweist (Swiss Banking, 2021). Laut einer Prognose der BCG sollte sich der Rückgang allerdings bis 2024 auf 76.9 Basispunkte verlangsamen (Swiss Banking, 2021).

Mit einem globalen Marktanteil von rund 24 Prozent ist der Schweizer Finanzplatz weltweit der führende Standort im grenzüberschreitenden Private Banking, dicht gefolgt von Hongkong und Singapur (Swiss Banking, 2021). Damit ist das Private Banking einer der bedeutendsten Exportzweige der Schweiz (Swiss Banking, 2021). Der Vorsprung der Schweiz im grenzüberschreitenden Private Banking hat jedoch in den letzten Jahren abgenommen, da regulatorische Einschränkungen zu bedeutenden ausländischen Märkten eine aktive Kundenberatung erschweren (Swiss Banking, 2021). Darüber hinaus ist das

Wachstum der Finanzvermögen an anderen Finanzplätzen, insbesondere in Asien, deutlich höher (BCG, 2021, S. 14). Gemäss einer Studie der BCG wird Hong Kong aufgrund von hohen Vermögenszuflüssen aus China die Schweiz als grössten Standort für grenzüberschreitendes Private Banking im Jahr 2023 überholen (BCG, 2021, S. 14). In Abbildung 4 werden die Marktanteile der verwalteten Vermögen (in CHF Milliarden) sowie die Wachstumsprognosen (in Prozent pro Jahr) unterschiedlicher Standorte im grenzüberschreitenden Private Banking dargestellt.

	2020	Wachstum 2020-2025
Schweiz	2'161	3,2%
Hongkong	1'869	8,5%
Singapur	1'081	9,1%
USA	799	6,9%
Kanalinseln & Insel Man	473	2,2%
Vereingte Arabische Emirate	437	4,9%
Britisches Festland	360	3,7%
Luxemburg	326	2,9%

Abbildung 4: Verwaltete Vermögen im grenzüberschreitenden Private Banking (Swiss Banking, 2021)

Obwohl die ausländische Kundschaft für das Schweizer Private Banking von hoher Bedeutung ist, hat auch der inländische Schweizer Markt eine hohe Attraktivität (Ziegler et al., 2014, S. 15). So belief sich das Nettovermögen in der Schweiz im Jahr 2020 auf CHF 4'446 Milliarden (Swiss Banking, 2021). Gleichzeitig haben die Vermögen von wohlhabenden Kunden/Kundinnen (HNWI und UHNWI) in den letzten Jahren stetig zugenommen und werden voraussichtlich weiter wachsen (Spiller et al., 2019, S. 5). Im Jahr 2021 stieg die Zahl der vermögenden Personen in der Schweiz auf rund 479'000, was einem Anstieg von 4,3 Prozent entspricht (Capgemini, 2022, S. 10). Darüber hinaus liegt die Schweiz beim Vermögen pro Erwachsenen mit rund CHF 650'000 an erster Stelle, gefolgt von den Vereinigten Staaten und Hong Kong (Credit Suisse, 2022, S. 12). Zudem leben etwa 2 Prozent der weltweiten Millionäre/Millionärinnen in der Schweiz, wobei bis 2026 ein Anstieg von 38 Prozent erwartet wird (Credit Suisse, 2022, S. 40). Für die Zukunft wird prognostiziert, dass das Nettovermögen mit 2,6 Prozent schneller wachsen wird als das durchschnittliche Wachstum des Schweizer Bruttoinlandprodukts der letzten zehn Jahren von 1,2 Prozent (Swiss Banking, 2021). Die Dominanz des Schweizer Private-Banking-Sektors wird noch deutlicher, wenn die weltweit bestplatzierten Privatbanken

analysiert werden (Birchler et al., 2015, S. 15). Die Schweizer Banken UBS, Credit Suisse und Pictet gehören gemessen an den verwalteten Vermögen (AuM) zu den fünf weltweit führenden Privatbanken, wobei UBS den ersten Platz im AuM-Ranking einnimmt (Birchler et al., 2015, S. 15).

In der Vergangenheit wurden vor allem klassische Privatbanken, die sich ausschliesslich auf vermögende Kunden/Kundinnen konzentrieren, mit dem Private-Banking-Geschäft in Verbindung gebracht (Horn, 2009, S. 1). Heute gibt es in der Schweiz eine Vielzahl weiterer Anbieter/Anbieterinnen, die Private-Banking-Abteilungen in ihre Organisation integriert haben und entsprechende Dienstleistungen anbieten (Kretzschmar & Ruh, 2023). So sind nebst den traditionellen Privatbanken auch Grossbanken, Kantonal-, Regional- und Raiffeisenbanken sowie ausländische Banken im Private-Banking-Geschäft tätig (Walbert, 2006, S. 12). In der Schweiz sind die fünf bedeutendsten Finanzinstitute im Private Banking im Hinblick auf die weltweiten AuM die UBS, die Credit Suisse, die Pictet Group, die Julius Bär Group sowie Lombard Odier, die zusammen einen Marktanteil von rund 80 Prozent haben (Birchler et al., 2015, S. 28). Neben den Banken sind aber auch kleinere Marktteilnehmende ohne Bankenstatus im Vermögensverwaltungsgeschäft tätig (Walbert, 2006, S. 12). Dazu gehören unabhängige Vermögensverwaltungen, die auch als externe Vermögensverwaltungen bezeichnet werden (Sethe & Andreotti, 2015, S. 378). Eine unabhängige Vermögensverwaltung zeichnet sich im Wesentlichen dadurch aus, dass sie das Vermögen von wohlhabenden Kunden/Kundinnen unabhängig und im Auftrag der Kundschaft verwaltet und betreut (Sethe & Andreotti, 2015, S. 378). Dabei treffen die Vermögensverwalter/Vermögensverwalterinnen selbstständige Anlageentscheidungen im Namen der Kundschaft und innerhalb einer definierten Anlagestrategie, wobei die Konto- und Depotführung weiterhin von einer traditionellen Bank verantwortet wird (Sethe & Andreotti, 2015, S. 378). In der Schweiz gibt es eine Vielzahl an unabhängigen Vermögensverwaltungen, welche für die Verwaltung des Vermögens von wohlhabenden Kunden/Kundinnen ebenfalls eine grosse Bedeutung haben (Sethe & Andreotti, 2015, S. 379).

2.4 Digitalisierung im Private Banking

Die Finanzbranche befindet sich seit einiger Zeit in einer digitalen Transformation (Deloitte, 2021, S. 2). Veränderte Kundenerwartungen, sinkende Gewinnmargen und neue

Akteure/Akteurinnen sind die ursächlichen Faktoren der derzeitigen Entwicklungen (Maerki Baumann, 2021, S. 1). Auch im Bereich des Private Banking erfolgt ein grosser Wandel in Bezug auf die Abläufe und Prozesse, die zunehmend digitalisiert werden (Maerki Baumann, 2021, S. 1-2). Dabei wirkt sich der digitale Wandel nicht nur auf das Informationsverhalten der Kundschaft aus, sondern auch auf die Strategien und Geschäftsfelder des Unternehmens sowie auf den Wettbewerb, die Arbeitswelt und die Führung (Teichmann & Hüning, 2018, S. 27).

2.4.1 Veränderungsdruk im Private Banking

Im Private Banking ist der Veränderungsdruck im Zuge der Digitalisierung vor allem auf die sich wandelnden und steigenden Erwartungen der Kundschaft zurückzuführen (Maerki Baumann, 2021, S. 1). Nicht zuletzt aufgrund gewohnter digitaler Erfahrungen erwarten vermögende Privatpersonen vermehrt ähnlich qualitativ hochwertige Erlebnisse, die sie beispielsweise von Google, Apple, Facebook, Amazon und Alibaba [GAFAA] bereits kennen (Cocca et al., 2019, S. 47). Obwohl der persönliche Kontakt zwischen der Kundschaft und den Kundenberatern/Kundenberaterinnen nach wie vor entscheidend für die Vertrauensbeziehung ist, wird diese zukünftig durch digitale Annehmlichkeiten ergänzt (Gantenbein & Trautwein, 2016, S. 21). Dazu gehören z. B. Simulationsmöglichkeiten, der uneingeschränkte Zugang zu verschiedenen Bankdienstleistungen sowie individuell zugeschnittenen Echtzeitinformationen (Cocca et al., 2019, S. 48). Ferner wird davon ausgegangen, dass in Zukunft immer mehr Informationen und Daten über die Bedürfnisse der Kunden/Kundinnen sowie über deren Verhalten verfügbar sein werden, die genutzt werden können, um noch stärker personalisierte Dienstleistungen anzubieten (Shojaie, 2018, S. 4-5). Eine bedeutsame Voraussetzung dafür sind Investitionen in die Datenanalytik, mit denen sichergestellt werden kann, dass Kundenbedürfnisse erkannt, ausgewertet und zeitnah in den Beratungs- und Anlageprozess übertragen werden (SBVg, 2014, S. 26). Darüber hinaus wirken sich rechtliche Vorschriften verstärkt auf die Arbeitsabläufe aus (Maerki Baumann, 2021, S. 1). So führt z. B. die zunehmende Vergleichbarkeit der Angebote aufgrund regulatorischer Anforderungen wie der Markets in Financial Instruments Directive II [MiFID II] zu einem verstärkten Wettbewerb (Cocca et al., 2019, S. 48). Zudem treten neue Anbieter/Anbieterinnen wie FinTech-Unternehmen [Financial-Technology-Unternehmen], GAFAA und Neobanken, die schneller, billiger und oft auch kundenorientierter auftreten, in den Markt für Private Banking ein und besetzen signifikante Marktanteile (Deloitte, 2021, S. 5).

2.4.2 *Digitalisierungsstrategien*

Aufgrund des Veränderungsdrucks im Private Banking haben die meisten Finanzinstitute im Rahmen ihrer Digitalisierungsinitiativen mittlerweile verschiedene Ansätze und Strategien entwickelt, um die Kundenbetreuung zu verbessern (Aixigo, 2021, S. 3). Wesentliche Investitionen wurden bereits in die Automatisierung und in die Weiterentwicklung der Kundenbeziehungen getätigt, z. B. durch Instrumente zur Unterstützung der Kundenberater/Kundenberaterinnen oder neue Informations- und Simulationsmöglichkeiten für die Kundschaft (Cocca et al., 2019, S. 52). Nicht zuletzt hat die Coronakrise die Digitalisierung stark beschleunigt und viele Finanzinstitute haben die Chance genutzt, ihre Prozesse und Abläufe noch digitaler zu gestalten (Maerki Baumann, 2021, S. 2). Beispielsweise hat Maerki Baumann verschiedene digitale Initiativen wie die Einführung eines Video-Kommunikationssystems, die Lancierung einer Mobile-Banking-App und die Implementierung einer digitalen Identifikation vorangetrieben (Maerki Baumann, 2021, S. 2). Julius Bär hingegen hat ein Online-Onboarding-System entwickelt und erweiterte die E-Signatur-Funktionen (persönliche Kommunikation, 18. April 2023). Zudem beschäftigen sich zahlreiche Bankinstitute mit hybriden Betreuungskonzepten, in denen digitale Angebote mit persönlicher Kundenberatung kombiniert werden (Ernst & Young, 2021, S. 31). Tatsächlich steigt auch die Bereitschaft der vermögenden Kundschaft, hybride Kundenberatungen zu nutzen, vor allem hinsichtlich des laufenden Managements des Vermögens (Ernst & Young, 2021, S. 31; Capgemini, 2017, S. 29).

Bei der hybriden Beratung werden nicht nur bestehende Dienstleistungen und Produkte online angeboten, sondern generell ein umfassenderes Angebot, das auf die Bedürfnisse der vermögenden Kundschaft zugeschnitten ist (Cocca et al., 2019, S. 59). Die Zusammenarbeit mit FinTechs, die beispielsweise künstliche Intelligenz nutzen, kann dabei helfen, neue und personalisierte Dienstleistungen für die Kunden/Kundinnen zu entwickeln (Deloitte, 2021, S. 7). Dabei bleiben die Kundenberater/Kundenberaterinnen weiterhin ein zentrales Element in der Kundenbeziehung, da der persönliche Kontakt im Private Banking noch immer von grosser Bedeutung ist (Rüesch, 2022, S. 6). Insbesondere das Vertrauen in die Bank und deren Kundenberater/Kundenberaterinnen ist eine Schlüsselkomponente, wenn die Kundschaft Finanzentscheidungen einer bestimmten Tragweite treffen muss (Rüesch, 2022, S. 6). Die Kunden/Kundinnen verlassen sich darauf, dass die Beratung und die Empfehlungen fachlich richtig und in ihrem besten Interesse erfolgen

(Rüesch, 2022, S. 6). Dies hat für die Kunden/Kundinnen einen komplexitätsreduzierenden Effekt, da sie sich nicht selbst in die Thematik vertiefen müssen (Rüesch, 2022, S. 6). Die Kundenberater/Kundenberaterinnen können daher wesentlich dazu beitragen, den Aufwand für ihre Klientel zu reduzieren (Rüesch, 2022, S. 6). Gleichzeitig sollte die Kundschaft die Möglichkeit haben, einzelne Elemente digital zu nutzen und bestimmte Prozessschritte auf digitalen Plattformen durchzuführen (Rüesch, 2022, S. 10-11). Zudem sollten hybride Ansätze nicht nur bei der Beratung von bestehenden Kunden/Kundinnen angewendet werden, sondern auch, um Neukundschaft zu gewinnen (Deloitte, 2021, S. 7).

Durch das elaborierte Zusammenwirken von Technologie und Mensch kann die Kundenbindung an die Bank verbessert, das Vertrauen in die Bank und ihre Kundenberater/Kundenberaterinnen gestärkt und die Loyalität erhöht werden (Rüesch, 2022, S. 11). Jedoch erfordert eine hybride Beratung auch die Bereitschaft und Akzeptanz der Kundenberater/Kundenberaterinnen, damit die Neuerungen von ihnen getragen werden und der veränderte Beratungsansatz gelingen kann (Rüesch, 2022, S. 13). Bemerkenswert ist, dass im Zusammenhang mit der Digitalisierung bislang nur wenige Massnahmen zur Förderung des Kulturwandels ergriffen wurden (Cocca et al., 2019, S. 51). Dies, obschon neue Ansätze wie die hybride Kundenberatung die Rolle der Kundenberater/Kundenberaterinnen auf unterschiedliche Art und Weise verändern (Deloitte, 2017, S. 2-3). Erstaunlich ist dies insofern, als kulturelle Elemente häufig als Grundvoraussetzung für den Erfolg der digitalen Transformation angesehen werden (Hemerling et al., 2018, S. 1-2).

2.4.3 *Veränderte Kundenbedürfnisse*

Die Kundschaft hat sich daran gewöhnt, jederzeit Zugriff auf Informationen zu haben und diese vergleichen zu können (Maerki Baumann, 2021, S. 2). Ihre Erwartungen an die Bankdienstleistungen sind entsprechend gestiegen (Maerki Baumann, 2021, S. 2). Dies gilt insbesondere für die neue Generation von Kunden/Kundinnen, die technisch versiert, global vernetzt und unabhängig ist (Maerki Baumann, 2021, S. 2). Diese Generation differenziert sich nicht nur in Bezug auf ihr Konsumverhalten, sondern auch hinsichtlich ihres Werteverständnisses (Maerki Baumann, 2021, S. 2). Daher müssen Privatbanken ihre Dienstleistungen und ihr Auftreten an die Bedürfnisse dieser potenziellen Kundschaft anpassen, um sie zu erreichen (Maerki Baumann, 2021, S. 2). Die Akquise junger Kunden/Kundinnen, die zuvor keine Kundenbeziehung zu einer Privatbank hatten, ist eine

besondere Herausforderung (Maerki Baumann, 2021, S. 2). Dies, da die Dienstleistungen anderer Anbieter/Anbieterinnen, z. B. von Retailbanken, für jüngere Kundengruppen oft interessanter erscheinen (Maerki Baumann, 2021, S. 2). Die Bedeutung der generationenübergreifenden Beratung nimmt daher stetig zu (Maerki Baumann, 2021, S. 2). Zum Beispiel hat die Bank Julius Bär damit begonnen, die Kinder und Enkelkinder der bestehenden Kundschaft mit Hilfe eines Teamansatzes anzusprechen (persönliche Kommunikation, 24. März 2023). Dabei arbeiten Senior- und Junior-Kundenberater/Senior- und Junior-Kundenberaterinnen zusammen, wobei die Senior-Kundenberater/Senior-Kundenberaterinnen sich um die Bedürfnisse der älteren Kundschaft kümmern, während die Junior-Kundenberater/Junior-Kundenberaterinnen sich um die Anliegen der jüngeren Generation bemühen, also um die Wünsche der Kinder und Enkelkinder (persönliche Kommunikation, 24. März 2023). Durch diese Zusammenarbeit können beide Generationen optimal beraten werden, um die beste Lösung für die gesamte Familie zu finden (persönliche Kommunikation, 24. März 2023). Maerki Baumann wiederum ermöglicht den Kindern ihrer bestehenden Kunden/Kundinnen eintägige Aufenthalte in der Bank, um ihnen einerseits Einblicke in das Unternehmen zu gewähren und ihnen andererseits relevante Themen über die Thematik der Geldanlage zu vermitteln (Maerki Baumann, 2021, S. 2).

Darüber hinaus ändern sich mit dem Übergang des Vermögens von einer zur nächsten Generation auch die Prioritäten und die Themen, die für die Kundschaft von Bedeutung sind (Maerki Baumann, 2021, S. 2). So zeigt sich immer deutlicher, dass das Thema der Nachhaltigkeit für die jüngere Generation von hoher Relevanz ist (Maerki Baumann, 2021, S. 2). Beispielsweise geht es bei der Anlage des Vermögens nicht mehr nur darum, Gewinne zu erzielen, sondern darum, auch etwas *Gutes* für die Umwelt zu tun (Maerki Baumann, 2021, S. 2). Zudem nutzt die neue Generation andere Kanäle und vermehrt digitale Lösungen (Hal Privatbank, 2023). Auch Themen wie die Blockchain und der Handel mit digitalen Vermögenswerten gewinnen an Bedeutung (Hal Privatbank, 2023). Insgesamt ist die digitale Affinität der Kundschaft gestiegen und Banken sollten sich die Frage stellen, welche spezifischen Anforderungen die Kunden/Kundinnen an digitale Lösungen haben (Hal Privatbank, 2023). Für die Zukunft des Private Banking wird es essenziell sein, die veränderten Kundenprofile zu berücksichtigen und neue Kundengruppen zu erschliessen (Maerki Baumann, 2021, S. 4). Nur so können Finanzinstitute den Bedürfnissen der Kundschaft gerecht werden und im Wettbewerb bestehen (Maerki Baumann, 2021, S. 4).

2.4.4 Neue Segmentierungsansätze

Es wird prognostiziert, dass sich der Markt im Private Banking weiter ausdifferenzieren wird (Capgemini, 2022, S. 20). So wird es ein zunehmend standardisiertes, digitales und damit kostengünstigeres Segment für kleinere Anlagevolumina geben (BCG, 2021, S. 17). Mit Hilfe von neuen Technologien zur ortsunabhängigen Kundeninteraktion über verschiedene Kanäle und automatisierten Anlagelösungen wie Robo-Advisory können die individuellen und meist weniger komplexen Kundenbedürfnisse mit digitalen und automatisierten Lösungen bedient werden (Deloitte, 2017, S. 4). Gleichzeitig wird es weiterhin ein gehobenes Segment geben, das aufgrund der Komplexität und des daraus resultierenden geringen Standardisierungsgrades bei der Vermögensverwaltung ganzheitlich persönlich betreut wird, wobei die Betreuung zukünftig durch optionale digitale Kundenservices ergänzt werden wird (Cocca et al., 2019, S. 49). In den nächsten Jahren wird zudem erwartet, dass ein grosser Vermögenstransfer von einer Generation zur nächsten stattfinden wird (Capgemini, 2022, S. 21). Schätzungen zufolge werden im Jahr 2030 in Europa rund US-Dollar [USD] 3.2 Billionen auf die Millennials entfallen, was sie zu einem zukünftig profitablen Kernkundensegment macht (Latjouw, 2022). Die neue Kundengeneration ist technologieaffiner, gut informiert und hat hohe Erwartungen an ihre Kundenberater/Kundenberaterinnen (Capgemini, 2022, S. 21). Sie bevorzugt eine hybride Beratung, verlangt Transparenz, ist kostensensibel und erwartet zudem selbstgesteuerte Anlage- und Investitionsmöglichkeiten (Capgemini, 2022, S. 21). Zudem gibt es immer mehr wohlhabende Personen, die ihr Vermögen durch technologiebezogene Geschäfte erworben haben (Capgemini, 2022, S. 23). Diese verlangen aktive Investitionen sowie personalisierte und konsolidierte Dienstleistungen (Capgemini, 2022, S. 23). Darüber hinaus wurde eine weitere demografische Veränderung beobachtet (BCG, 2021, S. 26). In den nächsten Jahren werden immer mehr Frauen Vermögen erben, was eine Verbesserung ihrer Einkommenslage bedeutet (Capgemini, 2022, S. 20). Weltweit repräsentieren Frauen im Ultra-Segment bereits 12 Prozent aller vermögenden Personen (BCG, 2021, S. 26). Die UBS hat diesen Trend bereits erkannt und ein Segment für vermögende Frauen entwickelt, mit dem auf die spezifischen Bedürfnisse der weiblichen Kundschaft eingegangen wird, wobei deren individuellen Wünsche und Ziele bei der Vermögensverwaltung und -planung berücksichtigt werden (UBS, 2023b). Insgesamt stellt sich damit die Frage, ob die klassische Segmentierung nach Vermögen noch zeitgemäss ist (Capgemini, 2022, S. 20). Tatsächlich implementieren immer mehr Bankinstitute Segmente, die

sich nicht mehr an den traditionellen Vermögensgrenzen orientieren, sondern an den jeweiligen Bedürfnissen der Kundschaft (UBS, 2023c). Beispielsweise haben Julius Bär und UBS spezielle Segmente für Unternehmer/Unternehmerinnen, Selbstständige, Familien und institutionelle Anleger/Anlegerinnen eingeführt (persönliche Kommunikation, 27. März 2023; UBS, 2023c). Folglich werden Finanzinstitute, die in der Lage sind, die veränderten Präferenzen der Kundschaft zu erfassen und der Geschwindigkeit der Technologieentwicklung zu folgen, langfristig erfolgreich sein (Deloitte, 2017, S. 9).

2.5 Kundenberatung im Schweizer Private Banking

Die Kundenberater/Kundenberaterinnen sind entscheidend für das Private Banking (van Meurs, 2021, S. 3). Ihre Aufgabe ist es, die komplexen finanziellen Bedürfnisse der vermögenden Kundschaft zu erfüllen sowie die Kundenbeziehung zu verwalten und weiter auszubauen (van Meurs, 2021, S. 17). Die Kundenberater/Kundenberaterinnen fungieren als vertrauenswürdige Ansprechpartner/Ansprechpartnerinnen für die wohlhabenden Kunden/Kundinnen und arbeiten eng mit ihnen zusammen, um deren finanziellen Ziele und Präferenzen zu verstehen und ihnen ein bedarfsgerechtes Angebot zu unterbreiten (van Meurs, 2021, S. 10). Zudem leisten sie einen bedeutsamen Beitrag zur Generierung von Neugeschäften für die Bank (Nigsch, 2010, S. 66).

2.5.1 Veränderte Fähigkeiten der Kundenberater/Kundenberaterinnen

Die Beratung von vermögenden Kunden/Kundinnen (HNWI und UHNWI) verlangt umfangreiche Fähigkeiten und Kompetenzen von den Kundenberatern/Kundenberaterinnen (Brost et al., 2014, S. 569). Dazu gehören herausragende Kommunikationsfähigkeiten, ein umfassendes Verständnis über die Kapitalmärkte und die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen (Nigsch, 2010, S. 66). Zudem nimmt mit zunehmendem Vermögen der Standardisierungsgrad ab, während gleichzeitig die Komplexität der Dienstleistungen und damit die Zahl der einzubeziehenden Spezialisten/Spezialistinnen steigt (Ziegler et al., 2014, S. 24). Darüber hinaus ist im UHNWI-Bereich die Betreuung noch intensiver und stärker personalisiert und richtet sich nicht nur an private, sondern auch an institutionelle Bedürfnisse (Ziegler et al., 2014, S. 24). Die Kundenanforderungen an eine holistische Vermögensverwaltung sind folglich sehr vielschichtig, da diese Kundschaft häufig unternehmerisch tätig ist und eine Konsolidierung des globalen Finanz- und Sachvermögens aufwändig ist (Ziegler et al., 2014, S. 24). Dazu kommen weitere komplexe Bedürfnisse, z. B. nach einer Steuer- oder Rechtsberatung (Brost et al., 2014, S. 570).

Darüber hinaus verändert die Digitalisierung und die damit verbundenen neuen Beratungsansätze zunehmend die Rolle und das Berufsbild der Kundenberater/Kundenberaterinnen (Zakrzewski et al., 2020, S. 24). In der Vergangenheit umfasste ihr Arbeitsalltag vor allem Finanzfachfragen, die sie häufig allein bearbeiteten (Maerki Baumann, 2021, S. 4). Im heutigen Umfeld sind neben dem Fachwissen in zunehmendem Masse auch Kommunikationsfähigkeiten und Teamorientierung gefragt (Maerki Baumann, 2021, S. 4). Kundenberater/Kundenberaterinnen fungieren als Sparringpartner/Sparringpartnerinnen für ihre Kunden/Kundinnen und begleiten sie nicht nur bei komplexen Finanzthemen, sondern auch bei persönlichen Angelegenheiten (Maerki Baumann, 2021, S. 4). Ihre Aufgabe ist es, sich in die unterschiedlichen Lebensabschnitte der Kundschaft hineinzudenken, die Ereignisse in deren Kontext zu betrachten und die passenden Experten/Expertinnen für spezifische Anliegen einzubinden (Maerki Baumann, 2021, S. 4). Indem die Kundenberater/Kundenberaterinnen Lösungen für spezifische Fragestellungen aufzeigen, werden sie zu unverzichtbaren Partnern/Partnerinnen bei der Bewältigung der einzelnen Lebensabschnitte der Kundschaft (Maerki Baumann, 2021, S. 4).

2.5.2 *Entwicklungen in der Kundeninteraktion*

Im Zuge der technologischen Entwicklung und der damit einhergehenden Veränderungen der Kundenerwartungen wurden zahlreiche neue Tools für den Beratungsprozess eingeführt (Maerki Baumann, 2021, S. 1-2). Dies hat sich auf den Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen ausgewirkt (Zakrzewski et al., 2020, S. 24). Zum einen hat die Digitalisierung die Effizienz und die Produktivität der Kundenberater/Kundenberaterinnen erheblich gesteigert (Dietrich & Blattmann, 2020). So hat sie zur Automatisierung von Routineaufgaben geführt, etwa durch den Einsatz automatisierter Reporting-Tools und online verfügbarer Portfolio-Management-Plattformen (Müri, 2021). Zum anderen wurden die Aufgaben des Portfolio-Managements und des Portfolio-Research durch bessere Informationstechnologien stark vereinfacht, was zu beträchtlichen Zeiteinsparungen führt (Nigsch, 2010, S. 69). Dies wiederum ermöglicht es den Kundenberatern/Kundenberaterinnen, mehr Zeit für komplexere und individuellere Dienstleistungen aufzubringen (Kobler et al., 2017, S. 18). Ferner unterstützen Datenanalysen und künstliche Intelligenz die Kundenberater/Kundenberaterinnen dabei, Verhaltensmuster und Tendenzen zu erkennen, um der Kundschaft gezieltere und individuellere Empfehlungen zu unterbreiten (Zakrzewski et al., 2020, S. 27). Ausserdem hat die Digitalisierung es den Kundenberatern/Kundenberaterinnen ermöglicht, in Echtzeit mit der Kundschaft zu kommunizieren

und sie jederzeit auf den aktuellen Stand zu bringen (Auge-Dickhut, 2019). Über traditionelle Interaktionskanäle wie Telefon oder E-Mail, aber auch über neue Kanäle wie Chats, Mobile-Banking und E-Banking ist es möglich, noch einfacher, schneller und intuitiver mit der Kundschaft zu interagieren (Benz & Kobler, 2021, S. 36). Schliesslich hat die Digitalisierung auch die Art und Weise verändert, wie Neugeschäfte generiert werden (Kobler et al., 2017, S. 30). Beispielsweise helfen Social-Media-Plattformen den Kundenberatern/Kundenberaterinnen wesentlich dabei, ihre Online-Präsenz zu erweitern und potenzielle Kunden/Kundinnen zu erreichen (Kobler et al., 2017, S. 30).

Während die Digitalisierung den Kundenberatern/Kundenberaterinnen einige Vorteile bringt, stellt sie diese auch vor unterschiedliche Herausforderungen (Pega, 2022, S. 3). So sind die Systemlandschaften vielfältiger geworden und die Kernbankensysteme wurden durch eine zunehmende Anzahl neuer Tools ergänzt (Buschor, 2021b). Die Kundenberater/Kundenberaterinnen müssen sich mit den neuen Kundenbetreuungstools auseinandersetzen (MCNamee, 2023). Gleichzeitig müssen sie sich weiterhin auf die Rolle als Kundenberater/Kundenberaterinnen konzentrieren und einen guten Service anbieten (MCNamee, 2023). Dies verlangt eine hohe Veränderungsbereitschaft, vernetztes Denken sowie ein hohes Mass an Selbstkompetenz von den Kundenberatern/Kundenberaterinnen (Auge-Dickhut, 2019). Zudem stellt der fehlende Informationsvorsprung eine weitere Herausforderung dar (Pega, 2022, S. 6-10). Die Kunden/Kundinnen können sich zunehmend selbst informieren, sowohl über neue Trends als auch über die aktuellen Nachrichten und Ereignisse (Gleave et al., 2021, S. 16). Ausserdem verlangt das immer grösser und komplexer werdende Produkt- und Dienstleistungsangebot umfangreichere Kenntnisse und grösseres Wissen in verschiedenen Bereichen (Auge-Dickhut, 2019). Die Fähigkeit, mit internen und externen Fachpersonen zu kooperieren, wird daher eine zunehmende Bedeutung einnehmen (Auge-Dickhut, 2019). Ausserdem müssen sich nicht nur die Kundenberater/Kundenberaterinnen, sondern auch die Unternehmen selbst so verändern, dass die Kundenberater/Kundenberaterinnen weiterhin effizient arbeiten und sich den Entwicklungen anpassen können (Pega, 2022, S. 4-7). Angesichts der zunehmenden Komplexität neuer Systeme und Prozesse sowie der steigenden Kundenanforderungen ist eine digitale Strategie, die sowohl der Kundschaft als auch den Mitarbeitenden dient, unerlässlich (Pega, 2022, S. 4-7).

2.6 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Kundenberater/Kundenberaterinnen anhand des TOE-Modells

In den folgenden Abschnitten werden die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen mit Hilfe des Technology-Organization-Environment-Modells (TOE-Modells) genauer untersucht. Das TOE-Modell ist ein theoretisches Framework, das von Louis Tornatzky und Mitchell Fleischer entwickelt wurde, um zu untersuchen, von welchen Faktoren die Einführung und Verwendung neuer Technologien in Organisationen beeinflusst wird (Tornatzky et al., 1990, S. 32). Es werden drei Aspekte untersucht: technologische Faktoren, organisatorische Faktoren und Umweltfaktoren (Lippert & Govindarajulu, 2006, S. 149). Die technologische Ebene bezieht sich auf die Eigenschaften der bestehenden Technologien selbst, einschliesslich ihrer Funktionalität, Komplexität und Benutzerfreundlichkeit (Törnebohm, 2019, S. 15-16). Organisatorische Faktoren beziehen sich auf den Kontext innerhalb der Organisation, inklusive Merkmalen wie der Grösse, der Kultur, der Führungsstruktur, der Ressourcen sowie der Qualität und Fähigkeiten der Mitarbeitenden der Organisation (Törnebohm, 2019, S. 16; Lippert & Govindarajulu, 2006, S. 149). Die Umwelt bezieht sich auf externe Faktoren wie Marktbedingungen, regulatorische Anforderungen, Infrastruktur und Wettbewerb (Törnebohm, 2019, S. 17). Im Zentrum des Modells liegt die Adoption technologischer Innovationen durch Unternehmen (Zhu & Kraemer, 2005, S. 63). Die folgende Abbildung 5 stellt das Modell visuell dar.

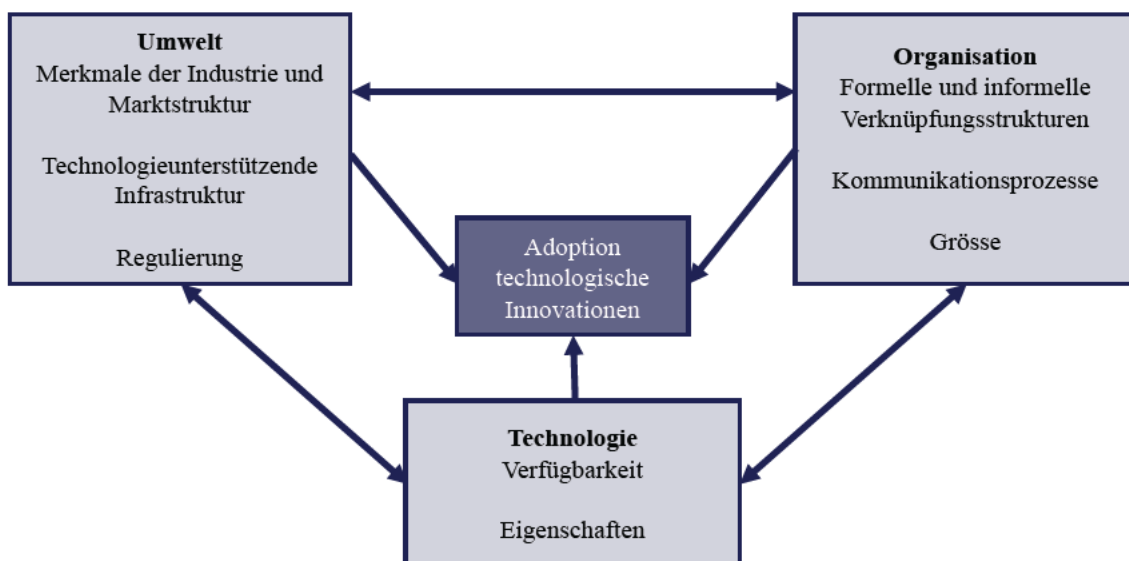


Abbildung 5: Das TOE-Modell (in Anlehnung an Dwivedi et al., 2012, S. 236)

Das TOE-Framework spezifiziert nicht explizit die Faktoren, die einen Adoptionsprozess beeinflussen, sondern ordnet die Faktoren lediglich in den jeweiligen Kontext ein (Dwivedi et al., 2012, S. 236-237). Das Modell kann daher als eine allgemeine Theorie betrachtet werden, die als Framework für eine Vielzahl von Forschungsarbeiten mit einer Reihe von verschiedenen, als signifikant identifizierten Faktoren verwendet werden kann (Zhu & Kraemer, 2005, S. 63; Dwivedi et al., 2012, S. 236-237). Durch die Möglichkeit, die Faktoren je nach Forschungskontext zu variieren, ist das TOE-Framework sehr anpassungsfähig (Dwivedi et al., 2012, S. 237). Zudem bietet das TOE-Modell den Vorteil, dass es eine ganzheitliche Perspektive ermöglicht (Handayani & Mahendrawathi, 2019, S. 1117). Statt ausschliesslich die Technologie einzubeziehen, ist es im Rahmen des Modells möglich, auch die Bedeutung des organisatorischen Kontexts sowie externe Faktoren zu berücksichtigen (Handayani & Mahendrawathi, 2019, S. 1117). Dies ermöglicht einen differenzierteren Ansatz und trägt zu einem besseren Verständnis der verschiedenen Faktoren bei (Handayani & Mahendrawathi, 2019, S. 1117). Die technologische, die organisatorische und die umweltbezogene Ebene werden im Folgenden im Hinblick auf die bedeutsamsten Auswirkungen auf die Kundenberater/Kundenberaterinnen näher beschrieben. Dabei werden für jede Ebene die für die weitere Untersuchung relevanten Faktoren definiert. Schliesslich wird ein angepasstes TOE-Modell dargelegt, das für den weiteren Verlauf dieser Arbeit verwendet wird.

2.6.1 Technologisch

Im Zusammenhang mit der technologischen Ebene werden im Rahmen des TOE-Frameworks interne und externe Technologien betrachtet, wobei ihre Eigenschaften sowie ihre möglichen Auswirkungen auf das Unternehmen untersucht werden (Törnebohm, 2019, S. 15). Insbesondere interne Technologien, also Technologien, die im Unternehmen bereits vorhanden sind, haben eine entscheidende Bedeutung für dessen Fähigkeit, den Wandel zu bewältigen (Stenberg & Nilsson, 2020, S. 15). Gleichzeitig können externe Technologien, also Technologien, die noch nicht im Unternehmen vorhanden sind, zu einer gelungenen Anpassung eines Unternehmens an die sich ändernden Bedingungen beitragen (Stenberg & Nilsson, 2020, S. 15).

2.6.1.1 Komplexität

Die Digitalisierung bringt eine steigende Komplexität mit sich, hauptsächlich aufgrund der Tatsache, dass die Systemlandschaften der Banken vielfältiger werden (Buschor,

2021b). So hat in den letzten Jahren ein Wandel von kompakten Systemen, die sämtliche Funktionalitäten umfassen, zu verteilten und diversen Systemlandschaften stattgefunden (Buschor, 2021b). Bestehende Kernbankensysteme, die oft mit Altsystemen gekoppelt sind, erschweren die Anwendung neuer Tools und beanspruchen weiterhin sowohl finanzielle als auch personelle Ressourcen (Benz & Kobler, 2021, S. 18). Die Geschäftsabläufe werden komplexer, die Kundenanforderungen steigen und die Mitarbeitenden stehen vor der Herausforderung, mit einer Vielzahl von vorhandenen Systemen zu arbeiten (Pega, 2022, S. 4-10). Die verschiedenen Tools müssen benutzt und erlernt werden, was viel Zeit in Anspruch nimmt, die tägliche Arbeit erschwert und zwangsläufig zu mehr Komplexität im Arbeitsalltag führt (Pega, 2022, S. 10). Kundenberater/Kundenberaterinnen müssen daher in der Lage sein, eine Vielzahl verschiedener Tools effektiv zu nutzen, da die Technologie nicht nur im Zusammenhang mit der Kundenbetreuung, sondern auch bei internen Abläufen zunehmend an Bedeutung gewinnt (Brost et al., 2014, S. 68-69).

2.6.1.2 Zufriedenheit

Weitere bedeutende Faktoren sind die Leistungsfähigkeit, die Funktionalität und die Benutzerfreundlichkeit der bestehenden Tools sowie die damit einhergehende Zufriedenheit der Kundenberater/Kundenberaterinnen (Törnebohm, 2019, S. 15-16; Kobler et al., 2017, S. 18). Digitale Kundenbetreuungstools müssen die Kundenberater/Kundenberaterinnen in ihrem Arbeitsalltag unterstützen und deren Bedürfnissen und Anforderungen entsprechen (zeb, 2020, S. 49). Gleichzeitig müssen die Kundenbetreuungstools mit bestehenden Werten übereinstimmen und benutzerfreundlich sein, um die Akzeptanz und die Nutzungsrate zu erhöhen (zeb, 2020, S. 49-53). Zudem müssen sich die Kundenberater/Kundenberaterinnen auf die Verfügbarkeit und die Verlässlichkeit der Systeme verlassen können (zeb, 2020, S. 21). Die Tools müssen wie beschrieben funktionieren sowie zuverlässig und schnell sein (Pega, 2022, S. 10). Um die Kundenbetreuungstools kontinuierlich zu verbessern und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu steigern, können Feedbacks von den Kundenberatern/Kundenberaterinnen eingeholt und entsprechend in die Tools implementiert werden (Mauerer, 2022). Darüber hinaus muss bei der Einführung von neuen Tools sichergestellt werden, dass diese kompatibel mit den bereits bestehenden Systemen sind und nahtlos integriert werden können (zeb, 2020, S. 21). Hinzu kommen relevante Themen wie die Cybersicherheit und der Schutz sensibler Kundendaten (Frick, 2016, S. 9). Dies beinhaltet, dass Cyberrisiken bei der Interaktion mit der Kundschaft über verschiedene Kanäle berücksichtigt und gemindert werden (Cove et al., 2022).

2.6.2 *Organisatorisch*

Die organisatorische Ebene bezieht sich im Rahmen des TOE-Modells darauf, wie das Unternehmen intern strukturiert ist und geführt wird, sowie auf unterschiedliche interne Faktoren, welche die Einführung von neuen Technologien fördern oder hemmen können (Törnebohm, 2019, S. 16). Je nach Art des zu untersuchenden Kontexts kann dies eine Vielzahl von unterschiedlichen Faktoren beinhalten (Stenberg & Nilsson, 2020, S. 15). Für die vorliegende Arbeit wurden die Faktoren *Management Support*, *Zusammenarbeit*, *Kultur* sowie *Fähigkeiten und Kompetenzen* als bedeutsam erachtet.

2.6.2.1 *Management Support*

Die Einführung digitaler Tools und Plattformen erfordert eine Umstrukturierung der Arbeitsabläufe, um die neuen digitalen Hilfsmittel in den Arbeitsalltag zu integrieren (Buschor, 2021a). Aus Sicht der Finanzinstitute kann dies erhebliche Investitionen in Technologie und Infrastruktur sowie die Notwendigkeit einer Umschulung der Mitarbeitenden zur effektiven Nutzung neuer digitaler Tools erfordern (van Meurs, 2021, S. 44-45). Ein professionelles und umfassendes Change-Management ist dabei von zentraler Bedeutung (Die Bank, 2019, S. 25). Erfolgt von der obersten Führungsebene keine Unterstützung, fehlt den unteren Ebenen die Motivation und die Orientierung (Die Bank, 2019, S. 25). Zudem müssen die Kundenbetreuer/Kundenbetreuerinnen ein Gleichgewicht zwischen der Nutzung digitaler Kanäle und der traditionellen persönlichen Interaktion herstellen (Bender, 2020). Darüber hinaus erhöhen sich durch die veränderte Rolle nicht nur die Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung der Kundenberater/Kundenberaterinnen, sondern auch an deren Prozesseinbindung und technische Unterstützung (Cocca et al., 2019, S. 62). Von den Finanzinstituten wird daher erwartet, dass sie in die Unterstützung für Kundenberater/Kundenberaterinnen investieren, damit diese die vielfältigen Tools in der Kundenberatung angemessen einsetzen können (Kobler et al., 2017, S. 18). Die Unterstützung durch das Management und die entsprechende Schulung der Mitarbeitenden sind daher entscheidende Faktoren für den erfolgreichen Einsatz neuer Kundenbetreuungstools (Die Bank, 2019, S. 25; van Meurs, 2021, S. 44-45).

2.6.2.2 *Zusammenarbeit*

Die Verfügbarkeit und der Zugang zu internen Ressourcen, um die Nutzung digitaler Tools zu unterstützen, ist ein weiterer wesentlicher Faktor (Pega, 2022, S. 7). Dazu gehört

die zunehmende Zusammenarbeit und Kommunikation mit internen und externen Experten/Expertinnen (Die Bank, 2019, S. 25). Auch der Austausch zwischen dem Front- und dem Backoffice gewinnt an Bedeutung, da viele Kundenbetreuungstools vom Backoffice unterstützt werden, insbesondere im Hinblick auf digitalisierte Dienstleistungen für die Kundschaft (Gantenbein & Trautwein, 2016, S. 29). Die zunehmende Vernetzung und Zusammenarbeit muss koordiniert werden, um die hohe Qualität der Dienstleistungen aufrechtzuerhalten (Gantenbein & Trautwein, 2016, S. 29). Hinzu kommt, dass die Mitarbeitenden oft mit unzureichenden Schulungen für zu viele unterschiedliche Systeme und mit sehr langen Antwortzeiten konfrontiert sind (Pega, 2022, S. 4). Deshalb benötigt es Fachpersonen im Backoffice, die die Kundenberater/Kundenberaterinnen unterstützen, ihre Anliegen entgegennehmen und kontinuierlich mit ihnen zusammenarbeiten (Gantenbein & Trautwein, 2016, S. 29). Somit ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Arbeitgeber/Arbeitgeberinnen die richtigen Ressourcen bereitstellen, um die tägliche Arbeit der Kundenberater/Kundenberaterinnen zu erleichtern und die Zeit, die diesen für die Kundschaft zur Verfügung steht, zu maximieren (Pega, 2022, S. 12).

2.6.2.3 *Kultur*

Der Erfolg des effektiven Einsatzes digitaler Instrumente hängt nicht nur von der Technologie selbst ab, sondern auch vom kulturellen Wandel innerhalb der Organisation (Brassel, 2020, S. 5). Dies gilt sowohl für die Umgestaltung des Geschäftsmodells, um es für das digitale Zeitalter zukunftsfähig zu machen, als auch für die Förderung des digitalen Mindsets der Kundenberater/Kundenberaterinnen (Brassel, 2020, S. 5). Dafür ist eine Umstellung der gesamten Belegschaft erforderlich, mit dem Ziel, die notwendigen digitalen Kompetenzen und das digitale Mindset zu entwickeln und zu stärken (Brassel, 2020, S. 5). Zudem bringt die Digitalisierung eine Änderung der Gewohnheiten mit sich (Die Bank, 2019, S. 25). In der Folge müssen sich die Kundenberater/Kundenberaterinnen an eine stärker digitalisierte Arbeitsweise anpassen (Die Bank, 2019, S. 25). Dies erfordert von ihnen nicht nur eine Veränderung im Umgang mit der Kundschaft, sondern auch eine neue Denkweise (Die Bank, 2019, S. 25). Zudem sind eine positive Einstellung und eine Offenheit gegenüber Neuerungen grundlegende Voraussetzungen (Brassel, 2020, S. 34). Vonseiten der Finanzinstitute kann dies durch verschiedene Initiativen zur Förderung des Mindsets unterstützt werden, etwa mit Hilfe spezifischer Schulungen und Workshops zu neuen Technologien und Trends oder zur Einführung neuer Tools (Brassel, 2020, S. 28).

2.6.2.4 Fähigkeiten und Kompetenzen

Für die erfolgreiche Anwendung und Umsetzung von neuen Technologien ist es von Bedeutung, dass die Mitarbeitenden über die richtigen Kompetenzen und Fähigkeiten verfügen (Stenberg & Nilsson, 2020, S. 28). Angesichts neuer Kundenbetreuungstools müssen Kundenberater/Kundenberaterinnen kontinuierlich dazulernen, um weiterhin erfolgreich agieren zu können (BCG, 2021, S. 18). Dazu gehört die Notwendigkeit, die sich rasch entwickelnden Technologien aktiv zu verfolgen und stets über die neusten Trends informiert zu sein (BCG, 2021, S. 18-19). Darüber hinaus erfordert das komplexe Umfeld eine hohe Lernbereitschaft, damit die Kundenberater/Kundenberaterinnen die technologischen Entwicklungen bewältigen können und den Überblick über die verschiedenen Tools behalten (Teichmann & Hüning, 2018, S. 28). Zudem entstehen durch die neuen technologischen Möglichkeiten zahlreiche innovative und neue Produkte, was von den Kundenberatern/Kundenberaterinnen die Bereitschaft erfordert, sich kontinuierlich weiterzubilden, um ihr Fachwissen zu erweitern und somit die Kundschaft weiterhin in allen Belangen beraten zu können (Cove et al., 2022). Zudem verändert die digitale Transformation das Anforderungsprofil der Kundenberater/Kundenberaterinnen (Brassel, 2020, S. 5). So benötigen sie neben soliden bankfachlichen Kenntnissen als Basis auch ausgeprägte Sozial- und Selbstkompetenz sowie vernetztes Denken (Auge-Dickhut, 2019). Folglich ist es vonnöten, das bestehende Berufsbild kontinuierlich weiterzuentwickeln (Brassel, 2020, S. 5).

2.6.3 Umwelt

Die Auswirkungen der Umwelt auf ein Unternehmen können aus einer Kombination vieler Faktoren bestehen (Stenberg & Nilsson, 2020, S. 16). Im Zusammenhang mit dem TOE-Modell wird häufig das regulatorische Umfeld als einflussreicher Faktor angeführt (Stenberg & Nilsson, 2020, S. 28). Für die vorliegende Arbeit wird zusätzlich das veränderte Kundenverhalten berücksichtigt, da dieses bedeutsam für den Veränderungsdruck im Private Banking ist (Maerki Baumann, 2021, S. 1).

2.6.3.1 Kundenverhalten

Die Kundenberater/Kundenberaterinnen haben heutzutage keinen Informationsvorsprung mehr gegenüber ihrer Kundschaft, beispielsweise, wenn relevante Marktinformationen simultan an die Kundschaft und an die Kundenberater/Kundenberaterinnen versandt wer-

den (Auge-Dickhut, 2019). Zudem ermöglicht die Digitalisierung den Kunden/Kundinnen, sich jederzeit mit Hilfe von digitalen Kanälen über ihr Portfolio und die Märkte zu informieren (Geistberger, 2020, S. 69). Demnach sind die Kundenberater/Kundenberaterinnen mit der Situation konfrontiert, nicht immer über die Kenntnisse aller Informationen und Leistungen zu verfügen, die der Kundschaft zur Verfügung stehen (Nigsch, 2010, S. 68). Darüber gewinnt die Transparenz für die Kundschaft an Bedeutung (Ziegler et al., 2014, S. 30). Durch die digitalen Möglichkeiten vergleicht die Kundschaft zunehmend zwischen verschiedenen Anbietern/Anbieterinnen, sie ist insgesamt besser informiert und hinterfragt daher auch vermehrt die Empfehlungen der Kundenberater/Kundenberaterinnen (Ziegler et al., 2014, S. 30). Für die Kundenberater/Kundenberaterinnen bedeutet dies, dass sie noch fundiertere Kenntnisse haben müssen, um die Kundenbeziehung nicht zu gefährden (Brost et al., 2014, S. 569-570). Angesichts des immer geringer werdenden Informationsvorsprungs der Kundenberater/Kundenberaterinnen werden in Zukunft die Fähigkeiten, eine emotionale Bindung zur Kundschaft aufzubauen sowie die Kundschaft ganzheitlich zu betrachten, von besonderer Relevanz sein (Die Bank, 2019, S. 25).

2.6.3.2 *Regulierung*

In den letzten Jahren hat die hohe Anzahl an regulatorischen Änderungen innerhalb der Banken erhebliche Ressourcen absorbiert (Benz & Kobler, 2021, S. 19). Die Einhaltung der zahlreichen regulatorischen Vorschriften führt zwangsläufig zu einer hohen Anzahl an administrativen Aufgaben für die Kundenberater/Kundenberaterinnen (Deloitte, 2017, S. 9). Dies kann sich auch auf die Kundschaft auswirken, weil weniger Zeit für die eigentliche Beratung für die Kunden/Kundinnen zur Verfügung steht (Raskin, 2022, S. 33-35). Für die Kundschaft hingegen ist die kostenintensive Einhaltung gesetzlicher Vorschriften oder anderer möglicher interner Einschränkungen nicht von Bedeutung (Deloitte, 2017, S. 3). Stattdessen nimmt sie lediglich z. B. persönlich irrelevante Informationen, unzureichende Dienstleistungen oder das Fehlen zeitnaher Antworten wahr (Deloitte, 2017, S. 3). Die Digitalisierung kann hier jedoch Abhilfe schaffen, beispielsweise durch künstliche Intelligenz, die Automatisierung interner Prozesse oder durch den innovativen Umgang mit Daten mittels moderner Analysemethoden (Deloitte, 2017, S. 9). Für die Kundenberater/Kundenberaterinnen kann sich der Verwaltungsaufwand durch den Einsatz automatisierter Lösungen, die hauptsächlich im Zusammenhang mit der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften stehen, deutlich verringern (Deloitte, 2017, S. 9). Dazu gehören

die Erfassung und Genehmigung von Daten wie Know-Your-Customer[KYC]-Genehmigungen, die Dokumentation von Handelsgeschäften, die Betrugs- und Geldwäscheprävention sowie die Überwachung von Transaktionen (Deloitte, 2017, S. 9).

2.6.4 *Angepasstes TOE-Modell*

Anhand der Literaturanalyse wurden auf der technologischen, der organisatorischen und der Umweltebene verschiedene Faktoren identifiziert, die im Hinblick auf die Digitalisierung den Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen beeinflussen. Auf der technologischen Ebene wurden die Faktoren *Komplexität* und *Zufriedenheit* definiert. Auf der organisatorischen Ebene wurden die relevanten Faktoren *Management Support*, *Zusammenarbeit*, *Kultur* sowie *Fähigkeiten und Kompetenzen* ermittelt. Auf der umweltbezogenen Ebene wurden die Faktoren *Kundenverhalten* und *Regulierung* identifiziert. Das in der Literatur beschriebene und angepasste TOE-Modell, das im Rahmen der qualitativen Datenerhebung weiter analysiert und bewertet werden soll, ist in Abbildung 6 dargestellt.

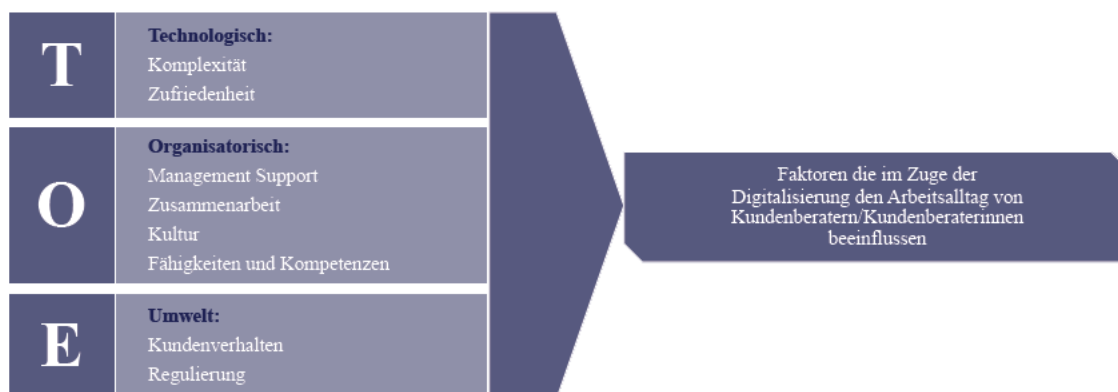


Abbildung 6: *Angepasstes TOE-Modell (in Anlehnung an Dwivedi et al., 2012, S. 236)*

2.7 Zusammenfassung der Literaturübersicht

Während die Definitionen von Private Banking und Wealth Management je nach Kontext variieren und von den örtlichen Praktiken in der Finanzbranche abhängen, bleibt das grundlegende Ziel in allen Ländern dasselbe, nämlich wohlhabende Kunden/Kundinnen bei der Verwaltung und beim Wachstum ihres Vermögens zu unterstützen. Dabei konzentrieren sich die Dienstleistungen auf die Bedürfnisse sowohl von HNWI- als auch von UHNWI-Kundschaft und umfassen eine breite Palette von Finanzprodukten und -dienstleistungen.

Die Schweiz ist einer der bedeutendsten Standorte im Private Banking und hat eine führende Position im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft inne. Es ist zu erwarten, dass der Stellenwert des Private Banking auch in Zukunft hoch sein wird. Ferner wurden die Kundengruppen seitens der Finanzinstitute in den letzten Jahren immer stärker voneinander abgegrenzt, um gezielter auf die Bedürfnisse der jeweiligen Kundensegmente eingehen zu können. Eine Segmentierung, das heisst eine Aufteilung der Kundschaft in verschiedene Gruppen, kann anhand unterschiedlicher Kriterien erfolgen, z. B. auf Grundlage sozioökonomischer Kriterien wie Einkommen oder Vermögen. Heutzutage sollten jedoch zunehmend auch andere Kriterien wie die Demografie für die Segmentierung herangezogen werden, um den Bedürfnissen der neu entstehenden Kundensegmente gerecht zu werden.

Die Finanzbranche befindet sich seit längerer Zeit in einem digitalen Wandel. Diese Transformation wird zum Teil durch die sich ändernden Bedürfnisse einer immer anspruchsvolleren Kundschaft erzwungen, zum Teil durch die Notwendigkeit der Branche selbst, sich weiterzuentwickeln. Auch im Private Banking ist der Veränderungsdruck durch die zunehmende Digitalisierung hoch und die Auswirkungen des digitalen Wandels werden dabei von den verschiedenen Anspruchsgruppen deutlich unterschiedlich wahrgenommen und bewertet. Insbesondere der Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen hat sich durch die Digitalisierung und die Einführung neuer Kundenbetreuungstools auf technologischer, organisatorischer und auf der umweltbezogenen Ebene stark verändert.

Auf der technologischen Ebene führt die Digitalisierung zu einer erhöhten Komplexität im Arbeitsalltag, vorwiegend durch die immer vielfältigeren Systemlandschaften. Zudem spielt die Funktionalität der unterschiedlichen Kundenbetreuungstools und die damit einhergehende Zufriedenheit der Kundenberater/-innen eine entscheidende Rolle. Kundenbetreuungstools können nur dann einen bedeutsamen Beitrag im Arbeitsalltag leisten, wenn sie den Anforderungen der Kundenberater/Kundenberaterinnen entsprechen und einwandfrei funktionieren. Auf der organisatorischen Ebene sind die Faktoren *Management Support*, *Zusammenarbeit* und *Kultur* sowie *Fähigkeiten und Kompetenzen* entscheidend. Nur mit Hilfe der Unterstützung des Managements, einer verstärkten Zusammenarbeit innerhalb der Organisation, einem Umdenken auf Seiten der Kundenbera-

ter/Kundenberaterinnen sowie neuen Fähigkeiten und Kompetenzen können die Kundenberater/Kundenberaterinnen erfolgreich in der veränderten Arbeitswelt agieren. Zudem wirken sich auf der Umweltebene das veränderte Kundenverhalten und die regulatorischen Anforderungen auf den Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen aus. Der Informationsvorsprung der Kundschaft verlangt von den Kundenberatern/Kundenberaterinnen, immer auf dem neusten Stand zu sein und über noch fundiertere Kenntnisse zu verfügen. Hinzu kommt der administrative Aufwand, der aufgrund der zahlreichen regulatorischen Vorschriften immer grösser wird.

Folglich beeinflussen verschiedene Faktoren den Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen im Zusammenhang mit der Digitalisierung. Die daraus resultierenden Auswirkungen auf den Beratungsalltag und die veränderte Tätigkeit der Kundenberater/Kundenberaterinnen müssen von den Finanzinstituten berücksichtigt werden, um die Effizienz der Arbeit von Kundenberatern/Kundenberaterinnen zu verbessern und den Einsatz digitaler Technologien im Private Banking zu optimieren.

3 Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel wird die Methodik der vorliegenden Masterarbeit dargelegt. Mittels qualitativen Experteninterviews werden die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Kundenberater/Kundenberaterinnen untersucht. Dazu werden die Forschungsmethode, der Inhalt und die Struktur der Interviews, die Auswahl der Experten/Expertinnen und die Datenerhebung erörtert. Zudem werden die Datenanalyse und Fehlerquellen aufgezeigt.

3.1 Forschungsmethode

Für die vorliegende Studie wurde ein qualitatives Forschungsdesign verwendet, um die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Kundenberater/Kundenberaterinnen im Private Banking zu untersuchen. Die qualitative Forschung zielt auf die Beobachtung von Phänomenen ab. Dabei wird versucht, diese Phänomene zu interpretieren und Zusammenhänge zu erkennen (Bogner et al., 2014, S. 37). Im Zentrum der qualitativen Forschung stehen die Alltagserfahrungen der Menschen und ihr subjektives Erleben (Ritschl et al., 2016, S. 68). Damit soll ein Verständnis der Erfahrungen aus der Perspektive der Befragten und die Ableitung neuer Theorien ermöglicht werden (Ritschl et al., 2016, S. 68). Die qualitative Forschungsmethode ist insbesondere für den Einsatz in kaum erforschten Themenbereichen geeignet (Ritschl et al., 2016, S. 68). Mittels Experteninterviews kann ein wenig untersuchtes Feld erschlossen und ein breites Spektrum an neuen Erkenntnissen gewonnen werden, auf die sich weitere Untersuchungen stützen können (Bogner et al., 2014, S. 23-24). Auf diese Weise können relevante Einblicke, Gedanken und Erfahrungen aus erster Hand von den Kundenberatern/Kundenberaterinnen gesammelt werden. Dies trägt dazu bei, Kausalzusammenhänge zu identifizieren und ein tieferes Verständnis für das Forschungsthema zu erlangen (Mayring, 2022, S. 19).

Die qualitative Forschungsmethode in Form von Experteninterviews wurde für diese Studie als angemessen erachtet, da das Phänomen der Digitalisierung auf den Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen im Schweizer Private Banking noch nicht umfassend erforscht wurde. Um die Forschungsfrage zu beantworten, ist es nötig, die Sichtweisen und Erfahrungen von Kundenberatern/Kundenberaterinnen zu untersuchen. Zudem bietet die qualitative Forschungsmethode den Vorteil, dass mit ihrer Hilfe eine praxisnahe Datenerhebung durchgeführt werden kann, bei der neue, umfassende qualitative Daten gesammelt werden können, die Einblicke in die Einstellungen und Erfahrungen der be-

fragten Personen geben (Röbken & Wetzel, 2016, S. 14). Durch die Interviews mit offenen Fragestellungen kann ein hohes Mass an Informationen sowie ein breiter Einblick in das Thema gewonnen werden (Brüsemeister, 2008, S. 15). Ferner ermöglicht die persönliche Interaktion, Hintergründe zu erfragen sowie Unklarheiten oder Fragen der Teilnehmenden während der Interviews auszuräumen (Röbken & Wetzel, 2016, S. 15).

3.2 Eckdaten der qualitativen Experteninterviews

Für die vorliegende Untersuchung wurden im Zeitraum vom 12. April 2023 bis zum 3. Mai 2023 insgesamt zehn Kundenberater/Kundenberaterinnen in 20- bis 40-minütigen Gesprächen persönlich oder online über Microsoft Teams befragt. Die Interviews wurden mit Kundenberatern/Kundenberaterinnen von acht verschiedenen Finanzinstituten geführt, die vermögende Kunden/Kundinnen (HNWI und UHNWI) betreuen und einen profunden Einblick in den Forschungsbereich geben konnten. Zu den Finanzinstituten gehören die UBS, Julius Bär, Vontobel, die Zürcher Kantonalbank, die Avalor Investment AG, die Credit Suisse, eine Schweizer Privatbank mit Sitz in Zürich und eine Schweizer Vermögensverwaltungsbank, ebenfalls mit Sitz in Zürich. Die Interviewpartner der letztgenannten Banken ersuchten darum, nicht mit ihrem vollen Namen genannt zu werden und die Bank, für die sie tätig sind, nicht zu nennen. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Interviewpartner/Interviewpartnerinnen in chronologischer Reihenfolge der durchgeführten Interviews.

Interviewpartner/ Interviewpartnerin	Bank	Assets under Management	Kundenmarkt	Kundensegment	Erfahrung im Private Banking
Pascal Rohner	Julius Bär	CHF 424.1 Milliarden	Schweiz	HNWI und UHNWI	28 Jahre
Ernst Fuss	UBS	USD 3.0 Billionen	Schweiz	HNWI	2 Jahre
Dr. Anja Römer	Avalor Investment AG	CHF 2.5 Milliarden	Deutschland und Schweiz	HNWI und UHNWI	20 Jahre
Vanessa Nussberger	UBS	USD 3.0 Billionen	Schweiz	HNWI	3 Jahre
Rafael Duss	Vontobel	CHF 204.4 Milliarden	Schweiz	HNWI und UHNWI	5 Jahre
Bruno Ammann	Zürcher Kantonalbank	CHF 40.0 Milliarden	Schweiz	HNWI und UHNWI	Mehr als 35 Jahre
SB	Bank A	CHF 4.5 Milliarden	Schweiz	HNWI und UHNWI	26 Jahre
MS	Bank B	EUR 101.6 Milliarden	England	HNWI und UHNWI	15 Jahre
Igor Beltrami	Julius Bär	CHF 424.1 Milliarden	Schweiz	HNWI und UHNWI	23 Jahre
Nicolas Gloor	Credit Suisse	CHF 1.0 Billion	Deutschland und Österreich	UHNWI	10 Jahre

Tabelle 1: Übersicht Interviewpartner/Interviewpartnerinnen (eigene Darstellung)

Alle Interviewpartner/Interviewpartnerinnen verfügen über ein eigenes Kundenportfolio mit vermögenden Personen in den Kundensegmenten HNWI und UHNWI. Die Kundenportfolios bestehen aus Kunden/Kundinnen mit Wohnsitz in der Schweiz und im Ausland und die befragten Personen haben bereits mehrere Jahre als Kundenberater/Kundenberaterinnen im Private Banking gearbeitet. Zentrale Themen bei der Befragung waren die Veränderungen im Arbeitsalltag und in der Rolle der Kundenberater/Kundenberaterinnen, aktuelle Herausforderungen im digitalen Arbeitsumfeld, zukünftige Optimierungsmöglichkeiten sowie Erwartungshaltungen an die Kundenbetreuungstools. Das Ziel der qualitativen Datenanalyse ist es, die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen im Private Banking näher zu beschreiben.

3.2.1 *Inhalt und Struktur*

Der Interviewleitfaden umfasst zehn offene Fragen, die in chronologischer Reihenfolge gestellt und bei Bedarf durch Folgefragen ergänzt wurden, um zusätzliche Erkenntnisse zu gewinnen. Alle Interviews wurden in deutscher Sprache geführt, da dies die Muttersprache aller befragten Personen ist. Zu Beginn des Interviews wurden das Thema und das Ziel der Masterarbeit erläutert und es wurde der zeitliche Interviewrahmen geklärt sowie der Ablauf des Interviews dargelegt. Zudem wurde die Erlaubnis zur Aufzeichnung des Interviews eingeholt und, sofern erforderlich, die Anonymität zugesichert. In einem ersten Schritt wurden allgemeine Fragen nach dem betreuten Kundensegment, dem Kundenmarkt sowie der Anzahl der Berufsjahre im Private Banking gestellt. Anschliessend wurden die Veränderungen im Arbeitsalltag im Zuge der Digitalisierung diskutiert. Hierbei wurde ferner erfragt, welche Auswirkungen dies auf die Kundenbeziehung hat. Danach wurde der Fokus auf die Herausforderungen sowie auf die Optimierungsmöglichkeiten gelegt. In einem nächsten Schritt wurden die vorhandenen digitalen Kundenbetreuungstools näher betrachtet und die Zufriedenheit der Berater/Beraterinnen diskutiert. Zudem wurde untersucht, welche Unterstützung die Kundenberater/Kundenberaterinnen erhalten beziehungsweise in Zukunft benötigen. Schliesslich wurde auf die veränderten Fähigkeiten der Berater/Beraterinnen eingegangen und das Interview mit einer abschliessenden Frage beendet. Der vollständige Interviewleitfaden ist im Anhang 8.1 zu finden.

3.2.2 *Auswahl der Experten/Expertinnen*

Um eine ausgewogene Stichprobe zu erhalten, wurden gezielt Interviews mit Kundenberatern/Kundenberaterinnen aus verschiedenen Banken unterschiedlicher Grössen geführt,

wobei von den Banken UBS und Julius Bär je zwei Personen befragt wurden. Die ausgewählten Bankinstitute sind entweder reine Private-Banking-Anbieter/Private-Banking-Anbieterinnen wie Julius Bär, Vontobel, die Avalor Investment AG sowie die beiden anonym agierenden Banken oder haben Private Banking als Geschäftsfeld innerhalb ihres Unternehmens etabliert wie die UBS, die Zürcher Kantonalbank und die Credit Suisse. Die Interviewpartner/Interviewpartnerinnen wurden über das Netzwerk der Autorin angesprochen, da die Autorin über berufliche Erfahrung im Private-Banking-Sektor verfügt. Die Zahl der Befragten wird in der Regel nicht im Voraus festgelegt (Hussy et al., 2010, S. 190). Sie orientiert sich an der Anzahl, die notwendig ist, um alle relevanten Aspekte angemessen zu erforschen (Hussy et al., 2010, S. 190). Der Zustand, bei dem zusätzliche Interviews nicht mehr zu neuen Informationen führen, wird auch als Datensättigung bezeichnet (Hussy et al., 2010, S. 190). In der vorliegenden Masterarbeit wurde der Punkt der Datensättigung nach zehn durchgeführten Interviews erreicht.

3.2.3 Durchführung

Vor der eigentlichen Erhebung wurde der Interviewleitfaden mittels eines Vortests auf dessen Umsetzbarkeit geprüft. Der Vortest erlaubt es, den Leitfaden frühzeitig anzupassen und zu verbessern. Der Vortest wurde mit Hilfe eines Kundenberaters von Julius Bär durchgeführt. Ziel des Vortests war es, die Fragestellungen und deren Verständlichkeit zu überprüfen sowie bei Bedarf Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Im Rahmen des Vortests wurden drei Fragen umformuliert, um sie verständlicher zu machen, und die Reihenfolge wurde angepasst. Ferner wurde eine Frage gelöscht, da sie wiederholend war. Zudem wurden bei zwei Fragen bestimmte Begriffe noch genauer erläutert und definiert. Die Ergebnisse des Vortests wurden für die Analyse und die Auswertung dieser Arbeit nicht berücksichtigt. Nach Fertigstellung des Interviewleitfadens wurden die Interviewpartner/Interviewpartnerinnen per E-Mail und LinkedIn kontaktiert. In Abhängigkeit von den Präferenzen der befragten Personen wurden die Interviews entweder online oder persönlich durchgeführt. Vor den Interviews erhielten die Interviewpartner/Interviewpartnerinnen eine E-Mail mit der Bestätigung des Interviewtermins und des Kanals, einschliesslich einer kurzen Einführung in das Thema sowie der Bekanntgabe der Forschungsfrage. Für die Durchführung der Interviews wurde ein halbstrukturierter Ansatz gewählt. Bei einer halbstrukturierten Interviewform werden die Elemente eines strukturierten und eines unstrukturierten Interviews kombiniert (William, 2015, S. 492). Das Interview wurde anhand eines festgelegten Interviewleitfadens durchgeführt, in dem die zu

stellenden Fragen, nicht aber die Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind (Mayring, 2022, S. 55). Bei den vorbereiteten Fragen handelte es sich in erster Linie um offene Fragen, sodass die Befragten selbst entscheiden konnten, wie sie die Frage beantworten (William, 2015, S. 493). Dieser Interviewstil gibt der Befragung eine gewisse Struktur und bietet gleichzeitig ein bestimmtes Mass an Freiraum für Anpassungen (William, 2015, S. 494). Ferner erlaubt diese Form der befragenden Person, die Richtung der Fragen während des gesamten Gesprächs zu lenken sowie alle notwendigen Aspekte in einer begrenzten Zeit zu besprechen (Bogner et al., 2014, S. 27-28). Alle Interviews wurden mit dem Einverständnis der befragten Personen aufgezeichnet und anschliessend transkribiert sowie kodiert, um Muster und kritische Faktoren zu identifizieren. Zudem wurden die Antworten auf der technologischen, der organisatorischen und der umweltbezogenen Ebene kategorisiert. Die transkribierten Interviews sind im Anhang 8.2 bis 8.11 zu finden.

3.2.4 Datenanalyse

Nach der Durchführung der Interviews wurden die transkribierten Daten analysiert und kodiert, um wissenschaftliche Ergebnisse zu erzielen und diese in strukturierter Form darzustellen. Bei der Kodierung wird das Grundthema eines Absatzes in einem Wort zusammengefasst (Brüsemeister, 2008, S. 157). Dadurch können den Daten bestimmte Begriffe und Themen zugewiesen werden (Brüsemeister, 2008, S. 157). Hierbei werden die Kategorien definiert, Ankerbeispiele in Form von konkreten Textstellen aus den Transkripten aufgeführt und Kodierregeln formuliert, um eindeutige Zuweisungen sicherzustellen (Mayring, 2022, S. 100). Die Kodierung wurde anhand der strukturierenden und zusammenfassenden Inhaltsanalyse von Mayring durchgeführt, die das Kodieren als einen Prozess der systematischen Entwicklung von Kategorien durch die Arbeit an den gesammelten empirischen Daten betrachtet (Mayring, 2022, S. 109). In einem ersten Schritt wurden die Antworten aller befragten Personen den bereits in der Literaturanalyse hergeleiteten Hauptkategorien zugewiesen, um einen ersten Überblick zu gewinnen und Gemeinsamkeiten zu finden. Nach Mayring wird dies als deduktive Kategorienentwicklung verstanden, die dadurch gekennzeichnet ist, dass das Kategoriensystem bereits vor der Kodierung aus der vorhandenen Literatur abgeleitet wird und die Zuweisung der Textabschnitte zu den Kategorien nach festgelegten Kodierregeln erfolgt (Mayring, 2022, S. 84). Diese Form der Kodierung wird auch als strukturierte Inhaltsanalyse bezeichnet (Mayring, 2022, S. 84). In einem zweiten Schritt wurden den Daten aus den Interviews innerhalb der Hauptkategorien induktiv abgeleitete Unter-codes zugewiesen. Schliesslich wurde in

einem letzten Schritt geprüft, ob weitere induktiv hergeleitete Hauptkategorien identifiziert werden können. Unter induktiver Kategorienbildung versteht Mayring die direkte Entwicklung neuer Kategorien aus dem vorhandenen Material (Mayring, 2022, S. 84). Diese Form der Kodierung wird als zusammenfassende Inhaltsanalyse bezeichnet (Mayring, 2022, S. 84). Die Kodierung wurde mit Hilfe des Programms MaxQDA durchgeführt. Das Programm ist für die qualitative Inhaltsanalyse sehr hilfreich, da die einzelnen Transkripte auf strukturierte Art kodiert, verglichen und passend ausgewertet werden können. Bei Bedarf kann zudem schnell auf die Details der verschiedenen Codes zurückgegriffen werden. Mit Hilfe der Kodierung wurden die Ergebnisse anschliessend interpretiert und grafisch dargestellt. Der Kodierungsbogen mit den deduktiven und induktiven Codes ist im Anhang 8.12 zu finden.

3.3 Limitationen

Eine kritische Limitation dieser Studie ist die begrenzte Verfügbarkeit von Literatur im Bereich des Private Banking. Insbesondere fehlt es an aktuellen Berichten und Studien, in denen die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen aufgezeigt werden. Eine weitere Limitation bezieht sich auf die Auswahl der Experten/Expertinnen für die Interviews. Sieben der zehn befragten Personen sind Kundenberater/Kundenberaterinnen der älteren Generation. Ihre Perspektive ist möglicherweise nicht dieselbe wie die der jüngeren Kundenberater/Kundenberaterinnen, da sie mit der digitalen Welt und der Technologie weniger vertraut sind und daher eine andere Einstellung zur Thematik haben könnten. Eine weitere kritische Limitation ist, dass maximal zwei, meist jedoch nur eine Person pro Bank befragt wurden. Es ist daher zu beachten, dass die Ergebnisse möglicherweise nicht repräsentativ für die jeweiligen Banken oder für alle Kundenberater/Kundenberaterinnen innerhalb der Banken sind. Jede befragte Person hat ihre eigenen Ansichten und Erfahrungen, die eventuell nicht mit denen ihrer Arbeitskollegen/Arbeitskolleginnen übereinstimmen. Um aussagekräftigere Ergebnisse zu erhalten, könnten zusätzliche Interviews mit einer breiteren Stichprobe innerhalb unterschiedlicher Banken geführt werden. Weitere Einschränkungen in Bezug auf die Stichprobe sind die Konzentration auf den Schweizer Kundenmarkt und die Tatsache, dass alle interviewten Kundenberater/Kundenberaterinnen mit Ausnahme eines Kundenberaters, der ausserhalb von Zürich tätig ist, in der Stadt Zürich arbeiten. Schliesslich stellt auch die Tatsache, dass die Interviews vorwiegend mit männlichen Personen geführt wurden, eine gewisse Einschränkung für die vorliegende Arbeit dar.

4 Ergebnisse der qualitativen Experteninterviews

In diesem Kapitel werden die bedeutendsten Ergebnisse der qualitativen Experteninterviews auf der technologischen und der organisatorischen Ebene sowie auf der Umweltenebene dargestellt. Die Ergebnisse werden auf Grundlage des in Kapitel 2.6.4 vorgestellten TOE-Modells interpretiert. Darüber hinaus werden die zentralen Erkenntnisse der Experteninterviews zusammengefasst.

4.1 Auf technologischer Ebene

Im Zusammenhang mit der technologischen Ebene wurden im Rahmen der Literaturanalyse die Hauptkategorien *Komplexität* und *Zufriedenheit* identifiziert. In der Hauptkategorie *Komplexität* wurden Aussagen zur steigenden Komplexität im Arbeitsalltag durch die breiteren Systemlandschaften erfasst. Die induktiv abgeleiteten Subkategorien sind *Kenntnisstand*, *Systemlandschaften*, *Zeitaufwand* und *Integration*. Hinsichtlich der Zufriedenheit wurden die Aussagen der Kundenberater/Kundenberaterinnen zu den ihnen zur Verfügung gestellten Kundenbetreuungstools festgehalten. Die dazugehörigen induktiven Subkategorien umfassen *Kundenbetreuungstools*, *Kundengesprächsmöglichkeiten*, *Effizienz*, *Papiereinsparungen* und *Flexibilität*.

4.1.1 Komplexität

Die Interviews haben deutlich gezeigt, dass die vielfältigen und breiten Systemlandschaften in den Banken die Komplexität im Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen wesentlich erhöhen. Die aktuelle Herausforderung für die Kundenberater/Kundenberaterinnen liegt insbesondere darin, dass viele Banken mittlerweile eine sehr breite Tool-Landschaft mit verschiedenen Insellösungen haben und es keine einheitliche Oberfläche mehr gibt, die dadurch gekennzeichnet ist, dass sie alle Tools abdeckt und die Navigation über die einzelnen Tools ermöglicht. Ferner kommunizieren die einzelnen Tools häufig nicht miteinander und sind nicht aufeinander abgestimmt, was die tägliche Arbeit der Kundenberater/Kundenberaterinnen erschwert und ineffizient macht (Rohner, Z. 27-29). Hinzu kommen laut Nussberger (Z. 50) Altsysteme, die wenig kompatibel mit den neuen Tools sind und weiterhin genutzt werden müssen. Die Notwendigkeit, für bestimmte Arbeitsschritte unterschiedliche Tools zu verwenden, erschwert daher die tägliche Arbeit der Kundenberater/Kundenberaterinnen signifikant (Fuss, Z. 21). Zudem müssen die vielen unterschiedlichen Tools, die sich darüber hinaus deutlich hinsichtlich ihrer Funkti-

onsweise voneinander unterscheiden, erlernt und beherrscht werden, was viel Zeit in Anspruch nimmt (Beltrami, Z. 43). Diesbezüglich äusserten fast alle befragten Kundenberater/Kundenberaterinnen, dass es zu viele Systeme gibt, die nicht homogen aufeinander abgestimmt sind. Demgemäss artikulierten sie den Wunsch nach einem umfassenden Tool, das alles abdeckt. Die folgende Abbildung stellt die Anzahl der Nennungen bezüglich der oben erwähnten Herausforderungen auf technologischer Ebene grafisch dar.

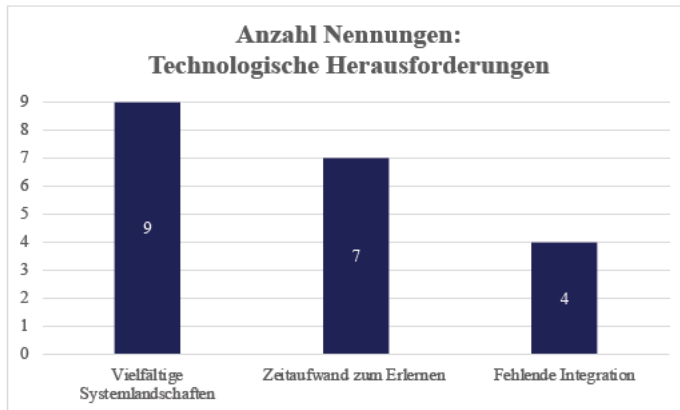


Abbildung 7: Anzahl Nennungen – Technologische Herausforderungen (eigene Darstellung)

Zudem haben die Interviews aufgezeigt, dass die befragten Kundenberater/Kundenberaterinnen nicht mit allen ihnen zur Verfügung stehenden Tools und Funktionen vertraut sind. Der Umgang mit neuen Tools wird vor allem von Kundenberatern/Kundenberaterinnen, die bereits lange in der Branche tätig sind, als Herausforderung angesehen (SB, Z. 3). Laut der Interviewpartnerin Nussberger (Z. 60) fehlt neben der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Fachwissens und der Beobachtung der Marktentwicklungen den Kundenberatern/Kundenberaterinnen oft die Zeit, digitale Methodenkompetenzen auszubauen. Darüber hinaus ist es aufgrund der regelmässigen Neuerungen der Tools schwierig, die Entwicklungen stets zu verstehen (Nussberger, Z. 21). Ferner ist es durch die Vielzahl der verschiedenen Tools eine Herausforderung für die Kundenberater/Kundenberaterinnen, alle Funktionen zu kennen (Fuss, Z. 21). Regelmässige Informationsveranstaltungen und Schulungen sind daher notwendig, um sie mit den Funktionalitäten der Tools vertraut zu machen. In der Abbildung 8 werden die Antworten zur Frage dargestellt, ob die Kundenberater/Kundenberaterinnen alle Kundenbetreuungstools und Funktionalitäten kennen, um diese im Arbeitsalltag wirksam einzusetzen. Die Frage wurde lediglich von einer Person mit Ja beantwortet. Eine weitere Person hat diesbezüglich keine klare Aussage getätigt.



Abbildung 8: Kenntnisstand über die Kundenbetreuungstools (eigene Darstellung)

Die breite Toollandschaft sowie die Fähigkeit, die Entwicklungen der Tools nachzuvollziehen und diese stets zu beherrschen, stellen wesentliche Herausforderungen für Kundenberater/Kundenberaterinnen dar. Durch die Anwendung verschiedener Tools für unterschiedliche Arbeitsschritte wird der Arbeitsalltag im Zuge der Digitalisierung zunehmend komplexer. Es ist daher von Bedeutung, dass die Arbeitgeber/Arbeitgeberinnen regelmässige Schulungen für die Kundenberater/Kundenberaterinnen anbieten.

4.1.2 Zufriedenheit

In den Interviews wurde deutlich, dass die Kundenberater/Kundenberaterinnen mit den Tools, die sie für die Kundenberatung sowie für die Vor- und Nachbearbeitung nutzen, zufrieden sind. In der folgenden Abbildung 9 werden die Antworten aller befragten Personen auf die Frage dargestellt, wie zufrieden sie mit den Kundenbetreuungstools sind. Von zehn befragten Personen sind vier Personen sehr zufrieden und sechs Personen haben angegeben, dass sie eher zufrieden sind. Dies aufgrund der breiten Toollandschaft, die in Kapitel 4.1.1 diskutiert wurde. Keine Person hat angegeben, nicht zufrieden zu sein.



Abbildung 9: Zufriedenheit mit den Kundenbetreuungstools (eigene Darstellung)

Laut der Befragten Römer (Z. 8) erleichtern viele der vorhandenen Tools die administrative Arbeit, sodass sich die Kundenberater/Kundenberaterinnen mehr auf die Kunden/Kundinnen konzentrieren können. Zudem können nach Rohner (Z. 3) zahlreiche Tätigkeiten aufgrund neuer Tools, mit denen auf der Grundlage von Algorithmen verschiedene Analysen automatisch aufbereitet werden, effizienter ausgeführt werden. Dies gilt insbesondere für die grösseren Banken. Die befragten Personen der kleineren Banken wünschen sich noch einfachere und automatisierte Instrumente, die eine effizientere Ausarbeitung von z. B. Anlagevorschlägen ermöglichen (SB, Z. 25). *“Was ich vermisse, wären selbstverständlich einfachere Instrumente, die es mir erlauben würden, sehr schnell moderne Anlagevorschläge zu erstellen“* (SB, Z. 25). Dazu kommen laut Gloor (Z. 3) Effizienzgewinne, die es heutzutage ermöglichen, Bankgeschäfte wie eine Kontoeröffnung wesentlich schneller abzuwickeln, wodurch den Kundenberatern/Kundenberaterinnen wieder mehr Zeit zur Verfügung steht. Tatsächlich werden beträchtliche Investitionen in das digitale Onboarding getätigt, einschliesslich der Möglichkeit elektronischer Unterschriften, was nicht nur viel Papier spart, sondern auch die Effizienz deutlich steigert (Römer, Z. 37). Der Eröffnungsprozess ist jedoch noch nicht bei allen Banken vollständig digital und viele der Befragten äusserten den Wunsch, Kontoeröffnungen komplett zu digitalisieren. Darüber hinaus nannten fast alle befragten Personen die Einsparung von Papier als einen sehr positiven Effekt der Digitalisierung. Auch hier wurde als Hauptbeispiel die Kontoeröffnung angeführt, bei der durch die Digitalisierung enorm viel Papier eingespart werden kann (MS, Z. 15).

Darüber hinaus schätzen die Kundenberater/Kundenberaterinnen die digitalen Möglichkeiten im Kundengespräch sehr. Mit Hilfe von digitalen Bildschirmen oder iPads wird die Kundenberatung effizienter, da die Wünsche der Kundschaft durch den Zugriff auf die internen Systeme während des Kundengesprächs direkt in den Systemen erfasst werden können (Fuss, Z. 19). Dies erhöht zudem die Interaktivität der Kommunikation mit der Kundschaft, z. B. kann laut Aussage von Nussberger (Z. 42) eine Überprüfung des Anlegerprofils direkt mit der Kundschaft im Gespräch durchgeführt werden und es können neue Bausteine hinzugefügt werden. Als Resultat wird unmittelbar ein Vorschlag generiert, das neue Portfolio wird angezeigt und bei Zustimmung durch die Kundschaft wird es direkt in die Portfolioverwaltung weitergeleitet und dort bearbeitet (Nussberger, Z. 42). Gleichzeitig werden die Gesprächsnotizen der Kundenberater/Kundenberaterinnen im Customer Relationship Management [CRM] gespeichert und spätestens am nächsten Tag

sind alle Änderungen in den Systemen implementiert (Nussberger, Z. 42-44). Insbesondere die Möglichkeit, Gesprächsnotizen über iPads zu erfassen, und damit sicherzustellen, dass alles archiviert wird und jederzeit verfügbar ist, wird stark befürwortet (MS, Z. 3; Duss, Z. 24). In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass die grösseren Banken wie die UBS oder die Credit Suisse in dieser Hinsicht etwas fortgeschrittener sind. Bei den kleineren Privatbanken hängt es in grossem Masse von den Kundenberatern/Kundenberaterinnen ab, ob sie im Kundengespräch digitale Möglichkeiten wie ein iPad nutzen oder nicht. Zudem gibt es einen starken Generationenunterschied innerhalb der Banken. Die jüngeren Kundenberater/Kundenberaterinnen zeigen in der Regel ein hohes Interesse an den technischen Möglichkeiten und sind offen, ihr Wissen in diesem Bereich kontinuierlich zu erweitern. Sie suchen nach mehr digitalen und interaktiven Optionen, einschliesslich des verstärkten Einsatzes von iPads und anderen digitalen Hilfsmittel, die direkt im Kundengespräch genutzt werden können (Duss, Z. 15).

Darüber hinaus bringt die Digitalisierung eine erhöhte Flexibilität mit sich, was von den Interviewpartnern/Interviewpartnerinnen geschätzt wird. Die Möglichkeit der eigenen Zeiteinteilung und die Option des Home-Office steigern die Flexibilität im Arbeitsalltag deutlich (Römer, Z. 6). In diesem Zusammenhang wurde auch der Wunsch geäussert, zukünftig weitere Lösungen im Bereich der Datensicherheit zu finden, um in der Bankenbranche bezüglich der Lokalitäten noch flexibler arbeiten zu können (Fuss, Z. 83). Gemäss Römer (Z. 6) sind diese Faktoren mittlerweile Grundvoraussetzungen, um als Arbeitgeber/Arbeitgeberin auch in Zukunft attraktiv zu sein. Generell wird davon ausgegangen, dass zukünftig noch mehr digitales, standortunabhängiges Arbeiten möglich ist (Nussberger, Z. 69). Zudem ermöglicht die Digitalisierung es, Kundengespräche online durchzuführen, was insbesondere im internationalen Umfeld zu wesentlichen Einsparungen an Kosten, Zeit und Ressourcen führt (Gloor, Z. 7). Während die Kundenberater/Kundenberaterinnen in der Vergangenheit ins Ausland gereist sind, um relevante Themen mit der Kundschaft zu besprechen, hat sich der Videoanruf, z. B. via Microsoft Teams oder Zoom, als Kommunikationskanal etabliert (MS, Z. 3). Dies gilt nicht nur für bestehende Kunden/Kundinnen, sondern auch für potenzielle Neukundschaft (MS, Z. 3). Durch die digitalen Kanäle ist es heutzutage einfacher, eine Verbindung herzustellen und zeitnah ein Gespräch via Videoanruf zu vereinbaren (MS, Z. 3). Die Akzeptanz der digitalen Kanäle ist ebenfalls sehr gross. So wurden speziell seit Beginn der Covid-19-Pandemie die persönlichen Treffen vermehrt durch virtuelle Treffen ersetzt (Gloor, Z. 7). Dies trifft

auch für die älteren Generationen zu, da ein Videoanruf wesentlich persönlicher ist als ein Telefonanruf oder eine E-Mail, wodurch der persönliche Charakter erhalten bleibt (MS, Z. 3-5). Gleichzeitig erlauben Videoanrufe eine gewisse Flexibilität und ermöglichen eine deutlich einfachere Koordination und Kommunikation über Distanzen hinweg (MS, Z. 3). Zudem können durch die Möglichkeit, online in unmittelbarem Kontakt mit der Kundschaft zu stehen, Fragen zeitnah und effizient geklärt werden, während gleichzeitig die Nähe zur Kundschaft erhalten bleibt (Römer, Z. 5). In der nachfolgenden Abbildung 10 wird die Anzahl der Nennungen der bedeutendsten Aspekte der Digitalisierung, die sich positiv auf die Zufriedenheit der Kundenberater/Kundenberaterinnen mit den Kundenbetreuungstools auswirken, dargestellt.

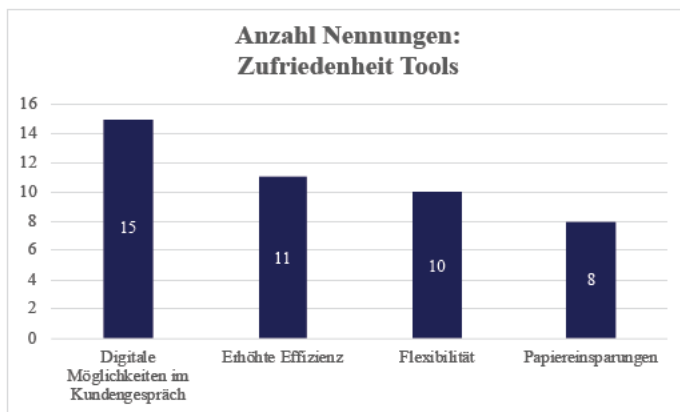


Abbildung 10: Anzahl Nennungen – Zufriedenheit mit den Kundenbetreuungstools (eigene Darstellung)

Ein Verbesserungsvorschlag, der hervorgehoben wurde, besteht darin, keine unausgereiften Tools einzuführen und diese erst dann einzusetzen, wenn sie von den Kundenberatern/Kundenberaterinnen vollständig genutzt werden können (Fuss, Z. 39). Zudem müssen die Tools mit den bestehenden Systemen kompatibel sein, an die Prozesse der Bank angepasst werden, einwandfrei funktionieren und stabil sein (Fuss, Z. 83; SB, Z. 25). *“Die Stabilität in den Systemen führt zu geringeren Kosten für die Bank“* (Fuss, Z. 83). Schliesslich kann sich eine ineffiziente Arbeitsumgebung der Kundenberater/Kundenberaterinnen aufgrund von unzureichenden Systemen als bedeutender Kostenfaktor erweisen (Fuss, Z. 83). Ausserdem wurde von Nussberger (Z. 5) erwähnt, dass in vielen Fällen die Funktionen, die durch die Digitalisierung eingeführt wurden, nicht allen Kunden/Kundinnen zur Verfügung stehen, z. B. die digitale Unterschrift. Dies macht die tägliche Arbeit der Kundenberater/Kundenberaterinnen unnötig kompliziert. Es wird daher als bedeutsam erachtet, bei der Einführung von neuen Tools eine vollständige Funktionalität zu

gewährleisten und sicherzustellen, dass sämtliche Funktionen von allen Kunden/Kundinnen genutzt werden können.

Laut dem Interviewpartner MS (Z. 27) sollte in Zukunft verstärkt in Simulationsmöglichkeiten investiert werden, z. B. bei der Erstellung von Anlagevorschlägen, die es ermöglichen, der Kundschaft interaktiv aufzuzeigen, was bei bestimmten Entscheidungen passiert. Mit solchen Simulationen könnten die Ansprüche der Kundschaft hinsichtlich ihres Wunsches nach grösserer Transparenz besser erfüllt und ihr Verständnis könnte erhöht werden (MS, Z. 27). Darüber hinaus ist das Potenzial im Bereich der künstlichen Intelligenz noch nicht voll ausgeschöpft (Ammann, Z. 20). Bei der Datenverwertung von bestehenden Kunden/Kundinnen, aber auch von potenzieller Neukundschaft, besteht noch Verbesserungspotenzial (Gloor, Z. 31). Vollautomatische Screenings, mit denen Informationen über den gesamten Hintergrund der Kundschaft und der potenziellen Neukundschaft sowie über deren Beteiligungen, Transaktionen und Vernetzungen automatisch generiert und ausgewertet werden würden den Kundenberatern/Kundenberaterinnen die Recherche erheblich erleichtern (Gloor, Z. 31). Verhaltensmuster und versteckte Bedürfnisse könnten schnell erkannt werden und es könnten Anhaltspunkte geliefert werden, um Kundschaft und potenzielle Neukundschaft gezielt zu adressieren (Ammann, Z. 20).

Auch die Möglichkeit, im Arbeitsalltag intelligente Programme einzusetzen, die auf die Datenbank der Bank zugreifen, z. B. den Chatbot Generative Pre-trained Transformer [ChatGPT], und dabei künstliche Intelligenz nutzen, ist für die Zukunft vorstellbar (Beltrami, Z. 21). Nach Aussage von Beltrami (Z. 43) könnten mittels künstlicher Intelligenz beispielsweise automatisch Vorschläge inklusive eines passenden Textes mit einer fertigen, gut formulierten und auf die Kundschaft bezogenen E-Mail generiert werden. Tatsächlich kam das Thema ChatGPT in den Interviews oft zur Sprache. Laut Gloor (Z. 37) werden ChatGPT und andere intelligente Programme die Kundschaft zukünftig in die Lage versetzen, eine Vielzahl von Informationen selbstständig abzurufen, und die Programme werden daher vermehrt Aufgaben übernehmen, die bisher von den Kundenberatern/Kundenberaterinnen erledigt wurden. Dies könnte zur Folge haben, dass es in Zukunft eine gewisse Verlagerung von Kundenberatern/Kundenberaterinnen zur künstlichen Intelligenz geben wird, was zur Folge haben würde, dass weniger Kundenberater/Kundenberaterinnen einen grösseren Kundenstamm betreuen (Beltrami, Z. 18-19).

Generell wird davon ausgegangen, dass mit Hilfe der Digitalisierung und den daraus resultierenden Effizienzgewinnen in Zukunft deutlich mehr Kunden/Kundinnen bedient werden können und dass die Kundenbücher entsprechend grösser werden (Gloor, Z. 3). In der Grafik 11 wird die Anzahl der Nennungen der wesentlichen Verbesserungspotenziale in Bezug auf die Kundenbetreuungstools dargestellt.

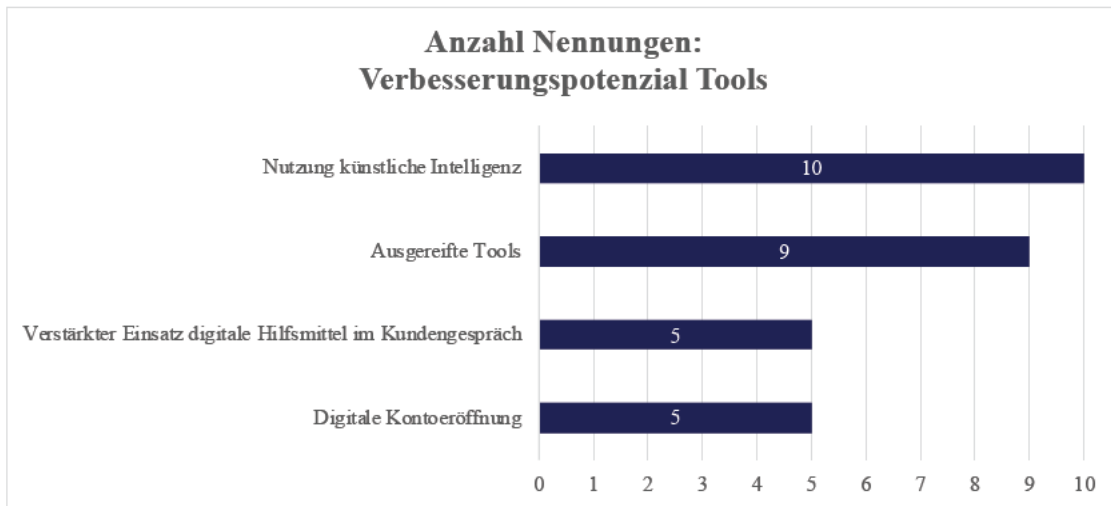


Abbildung 11: Anzahl Nennungen – Verbesserungspotenzial Kundenbetreuungstools (eigene Darstellung)

Die Interviews haben gezeigt, dass die befragten Kundenberater/Kundenberaterinnen mit den Kundenbetreuungstools zufrieden sind. Die bestehenden Tools erleichtern die administrative Arbeit und die Effizienz im Arbeitsalltag konnte deutlich gesteigert werden. Insbesondere die digitalen Möglichkeiten im Kundengespräch und die daraus resultierende Interaktivität, die schnellere Abwicklung von Geschäften, die erhöhte Flexibilität und die Papiereinsparungen wurden als positiv bewertet. Bei der Einführung neuer Tools muss jedoch sichergestellt werden, dass diese einwandfrei funktionieren und die Funktionen von allen Kunden/Kundinnen genutzt werden können. Für die Zukunft sehen die Kundenberater/Kundenberaterinnen Verbesserungspotenzial in Bezug auf die Simulationmöglichkeiten und den Einsatz künstlicher Intelligenz. Diesbezüglich könnten die Banken die Kundenberater/Kundenberaterinnen durch effizientere Datenverwertungen und den Einsatz intelligenter Programme in ihrer täglichen Arbeit unterstützen, wodurch diese wieder mehr Zeit für die Kundenberatung hätten.

4.2 Auf organisatorischer Ebene

Auf organisatorischer Ebene wurden die Kategorien *Management Support*, *Zusammenarbeit*, *Kultur* sowie *Fähigkeiten und Kompetenzen* identifiziert. Mit der Kategorie *Management Support* wurden Aussagen in Bezug auf ein professionelles Change-Management seitens der oberen Führungsebene bestimmt. Mit der Hauptkategorie *Zusammenarbeit* wurden Aussagen über die Verfügbarkeit und den Zugang zu internen Ressourcen erfasst. Zudem wurden die zusätzlichen induktiven Subkategorien *Front Einbezug*, *Schulungen*, *Unterstützung* und *Austausch* hergeleitet. Mit der Kategorie *Kultur* wurden Aussagen in Bezug auf das digitale Mindset der Kundenberater/Kundenberaterinnen bestimmt. Zuletzt wurden mit der Hauptkategorie *Fähigkeiten und Kompetenzen* Aussagen zum veränderten Rollenprofil der Kundenberater/Kundenberaterinnen erfasst. Die dazugehörigen induktiven Subkategorien umfassen *Vertrauenspartner/Vertrauenspartnerin*, *Offenheit*, *Empathie*, *Wissen*, *Digitale Affinität*, *Filtern von Informationen* und *Persönliche Interaktion*.

4.2.1 Management Support

Im Hinblick auf die Unterstützung von den oberen Führungsebenen hat sich gezeigt, dass sich die Kundenberater/Kundenberaterinnen mehr konsolidierte und komprimierte Informationen wünschen. Unter anderem wird eine aktivere Rolle der Teamleiter/Teamleiterinnen gewünscht. Laut Rohner (Z. 21-23) sollen sie einerseits die Vielzahl an Informationen filtern und lediglich die relevantesten Informationen weitergeben. Andererseits sollen sie die Fragen und Anliegen des Teams sammeln und diese den unterschiedlichen Projektverantwortlichen kommunizieren (Rohner, Z. 21-23). Zudem erfordert ein erfolgreicher Transformationsprozess eine klare Prioritätensetzung seitens des Top-Managements, die auch für die Mitarbeitenden spürbar ist (MS, Z. 19). Laut dem Befragten MS (Z. 19) ist es entscheidend, dass das Management die Veränderungen vorlebt und dass deutlich wird, was die Ziele des Unternehmens sind und wie sie erreicht werden sollen. Zudem gibt er an, dass die Führungskräfte selbst Vorbilder sein müssen und der Wandel auf lange Sicht nur auf diese Art gelingen könne (MS, Z. 19). Darüber hinaus müssen die Kundenberater/Kundenberaterinnen laut Ammann (Z. 16) befähigt werden, auf die neuen Herausforderungen zu reagieren. *“Letztendlich ist die Einführung neuer Technologien immer eine Integrationsfrage“* (Ammann, Z. 30). Insbesondere die Anpassung der Mitarbeitenden erweist sich als anspruchsvoll und erfordert Zeit und Ressourcen (Ammann,

Z. 30). Dies darf nicht unterschätzt werden und es ist von Bedeutung, *“die Kundenberater/Kundenberaterinnen arbeitsmarktfähig zu halten, indem sie fachlich, persönlich und technologisch laufend auf den aktuellen Stand gebracht werden“* (Ammann, Z. 32).

Zudem kritisieren viele der befragten Personen, dass vom Management zu wenige Anreize geschaffen werden, um die Kundenberater/Kundenberaterinnen zu motivieren, einen Beitrag zur Digitalisierung zu leisten. Es wurde betont, dass sich die Kundenberater/Kundenberaterinnen aufgrund des Zeitaufwands häufig die Frage stellen, ob es sich lohnt, an digitalen Projekten teilzunehmen, da ihr Kompensationsmodell stark monetär orientiert ist (Rohner, Z. 19). Lediglich bei der Credit Suisse wird der Beitrag zur Digitalisierung und Prozessverbesserung vom Management stark wahrgenommen und nicht nur aktiv gefördert, sondern auch erwartet und in der Leistungsbeurteilung berücksichtigt (Gloor, Z. 19-21). Es ist daher notwendig, alternative oder neue Anreize zu schaffen, um die Motivation der Kundenberater/Kundenberaterinnen zur Teilnahme an digitalen Initiativen zu steigern (MS, Z. 15). Beispielsweise könnten laut dem Befragten MS (Z. 15) Gamifications oder Wettbewerbe genutzt werden, um die besten Teams oder Einzelpersonen auszuzeichnen, z. B. durch die Veröffentlichung eines Artikels im Intranet oder die Hervorhebung ihrer Leistungen in einem Townhall. Auf diese Weise könnte die Bank einen positiven Effekt erzielen und die Nutzung digitaler Lösungen fördern, indem gute Beispiele statuiert werden und den Mitarbeitenden eine Plattform geboten wird, was wiederum die Motivation erhöht, sich mit digitalen Lösungen zu beschäftigen (MS, Z. 15).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Kundenberater/Kundenberaterinnen eine aktivere Rolle der Führungskräfte beim Filtern relevanter Informationen wünschen. Zudem wird ihre Vorbildfunktion als bedeutsamer Motivationsfaktor angesehen. Darüber hinaus muss das Management angemessene Anreize schaffen, um die Front zu motivieren, den Fortschritt der technologischen Veränderungen zu verfolgen und sich aktiv in digitalen Initiativen und Projekten einzubringen.

4.2.2 Zusammenarbeit

Die Interviews haben gezeigt, dass der direkte Austausch zwischen den Kundenberatern/Kundenberaterinnen, vor allem bei kleineren Banken, als sehr bedeutend empfunden wird. Bei der Avalor Investment AG wurde z. B. jede Person als Spezialist/Spezialistin

für ein bestimmtes Fachgebiet bestimmt (Römer, Z. 27). Dadurch können die Kundenberater/Kundenberaterinnen Fachwissen untereinander austauschen und voneinander profitieren (Römer, Z. 27). Dabei greifen alle Mitarbeitenden auf ihr eigenes Netzwerk zurück und versuchen, sich durch den regelmässigen Austausch von Informationen gegenseitig zu unterstützen (Römer, Z. 27). Ausserdem empfiehlt es sich, die Kundenberater/Kundenberaterinnen aktiv in digitale Initiativen und die Einführung neuer digitaler Tools einzubeziehen, um festzustellen, was in der täglichen Arbeit der Kundenberater/Kundenberaterinnen benötigt wird (Gloor, Z. 17). Laut Rohner (Z. 23) sollten die Projektverantwortlichen nicht nur eine präzise Vision haben, sondern auch ein umfassendes Verständnis für das Tagesgeschäft der Kundenberater/Kundenberaterinnen. Daher ist es von Bedeutung, dass die Kundenberater/Kundenberaterinnen, die die Systeme letztlich nutzen, frühzeitig einbezogen werden, um deren Akzeptanz zu erhöhen (Gloor, Z. 17). Tatsächlich wurde von den befragten Personen angegeben, dass den Projektverantwortlichen, die digitale Lösungen einführen, oft die Kundensicht fehlt und es daher von grosser Bedeutung sei, die Projekte in enger Zusammenarbeit mit der Front durchzuführen.

Immerhin äusserten fast alle Befragten, dass sie in die Einführung neuer digitaler Tools oder digitaler Initiativen einbezogen werden und die Möglichkeit haben, ihr Feedback einzubringen. Laut der Interviewpartnerin Nussberger (Z. 29) werden beispielsweise bei der UBS sogenannte Digital Champs definiert. Die Digital Champs haben die Aufgabe, die übrigen Teammitglieder über Neuerungen zu informieren und den Projektverantwortlichen Feedback von der Front zu übermitteln (Nussberger, Z. 29-32). Die befragte Person MS (Z. 9) erläutert, dass bei der Bank B der Transformationsprozess durch sogenannte Digital Ambassadors unterstützt wird. Digital Ambassadors sind Kundenberater/Kundenberaterinnen, die an einem Technologieforum teilnehmen (MS, Z. 9). Die Gruppe trifft sich alle zwei Monate, wobei die Front-Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, Feedback zu neuen Lösungen zu geben und neue Ideen und Inputs zu liefern (MS, Z. 9). Auch die Tätigkeit der Digital Champs und Digital Ambassadors ist selbstmotiviert und es stellt sich erneut die Frage, wie Arbeitgeber/Arbeitgeberinnen einen Anreiz schaffen können, damit die zusätzlichen Bemühungen der Kundenberater/Kundenberaterinnen anerkannt werden (Nussberger, Z. 29-32; MS, Z. 15).

Darüber hinaus genügt es laut Beltrami (Z. 29) nicht, das Feedback der Kundenberater/Kundenberaterinnen lediglich vor der Einführung von digitalen Lösungen einzuholen.

Vielmehr muss das Feedback der Front auch danach berücksichtigt werden (Beltrami, Z. 29). Zudem sollten die digitalen Lösungen kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert werden (Beltrami, Z. 29). Tatsächlich haben die Interviews ergeben, dass das Feedback der Kundenberater/Kundenberaterinnen zu Beginn erfragt wird, während nachträgliches Feedback jedoch oft nicht korrekt erfasst oder umgesetzt wird. Nach Fuss (Z. 43) sollte der Austausch zwischen dem Back- und dem Front-Office daher intensiviert werden und die Verantwortlichen für die Digitalisierungsprojekte sollten noch stärker mit den Kundenberatern/Kundenberaterinnen zusammenarbeiten (Fuss, Z. 43). Ein Beispiel für die Förderung der Zusammenarbeit zwischen der Front und den Digitalisierungsverantwortlichen ist laut Nussberger (Z. 36) das bei der UBS implementierte Projekt *Open Doors*. Das Ziel des Projekts ist es, einen informellen Austausch zwischen den Kundenberatern/Kundenberaterinnen und den Verantwortlichen für die Digitalisierungsprojekte zu schaffen (Nussberger, Z. 36). So soll sichergestellt werden, dass nicht nur Personen der oberen Führungsetage miteinander sprechen, sondern auch die Personen, die letztendlich betroffen sind (Nussberger, Z. 36). In diesem Kontext wird ein sogenanntes Shadowing praktiziert, bei dem eine Person aus dem Projekt einen Kundenberater/eine Kundenberaterin einen Tag lang bei der Arbeit beobachtet (Nussberger, Z. 36). Dadurch können Probleme, mit denen die Kundenberater/Kundenberaterinnen konfrontiert sind, direkt aufgezeigt und von den verantwortlichen Personen an die richtige Stelle weitergegeben werden (Nussberger, Z. 36). Zudem wird auf diese Weise vermieden, dass das Feedback der Front nicht richtig verstanden oder an der falschen Stelle platziert wird (Nussberger, Z. 37).

In Bezug auf die Schulungen zeigt sich, dass einerseits genügend Schulungen zur Verfügung stehen, andererseits jedoch nicht ausreichend Zeit vorhanden ist, um an allen Schulungen teilzunehmen. Bei Julius Bär werden laut Rohner (Z. 25) die Schulungen daher nur von einzelnen Personen innerhalb der Teams besucht, die nach der Schulung die relevantesten Informationen an ihr Team weitergeben. Zudem wird es laut Fuss (Z. 33) als bedeutsam erachtet, dass die Zeitspanne zwischen der Schulung und der effektiven Nutzung des Tools im Arbeitsalltag nicht zu gross ist. Die Schulungen sollten daher unmittelbar vor dem Nutzungsbeginn stattfinden (Fuss, Z. 37). Darüber hinaus sollten sich nach Aussage von Nussberger (Z. 22) die Schulungen auf das Wesentliche konzentrieren, wobei kurze und regelmässige Schulungen langen Schulungen vorzuziehen sind. Generell wurden die Schulungen als entscheidend und notwendig erachtet, um neue Inputs zu bekommen und die Funktionalitäten der Tools kennenzulernen (MS, Z. 21).

In Bezug auf die Unterstützung der Kundenberater/Kundenberaterinnen sind die Meinungen unterschiedlich. Einerseits ist die Unterstützung durch verschiedene Supportstellen vorhanden, andererseits wurde oft erwähnt, dass ein Netzwerk vorhanden sein muss, um die benötigte Hilfe zu erhalten (Rohner, Z. 35). Insbesondere bei grösseren Banken sind die Wartezeiten oft lang und die Kundenberater/Kundenberaterinnen erhalten keine sofortige Unterstützung (Nussberger, Z. 28). Zudem leben laut Fuss (Z. 87) und Nussberger (Z. 28) die meisten Supportmitarbeitenden nicht in der Schweiz, was sich häufig als ineffizient erweist, oder es gibt generell zu wenig Personal in den Supportstellen, um alle Anfragen der Front zeitnah zu beantworten. Ausserdem ist es oft eine Herausforderung, die richtigen Ansprechpartner/Ansprechpartnerinnen zu finden (Beltrami, Z. 63). Ohne ein gutes Netzwerk ist es fast unmöglich, schnell an die gewünschten Informationen zu kommen (Nussberger, Z. 28). Um dem entgegenzuwirken, setzen einige Banken bereits sogenannte Floor Runners ein, das heisst Spezialisten/Spezialistinnen, die mit den Kundenberatern/Kundenberaterinnen vor Ort unterschiedliche Themen vertiefen und Hilfeleistung leisten (MS, Z. 23; Ammann, 2023). Beltrami (Z. 53) erläutert, dass insbesondere bei Neuerungen an den Tools, welche die Kundenberater/Kundenberaterinnen in ihrer täglichen Arbeit nutzen, der Einsatz von Floor Runners der schriftlichen Kommunikation, z. B. per E-Mail oder Intranet, klar vorgezogen wird.

In der folgenden Abbildung 12 wird die Anzahl der Nennungen der verschiedenen Dimensionen innerhalb der Hauptkategorie der Zusammenarbeit dargestellt. Insbesondere der Einbezug der Front wurde in den Interviews häufig thematisiert, ebenso wie die Bedeutung von Schulungen. Dicht darauf folgen die Themen Unterstützung und Austausch.

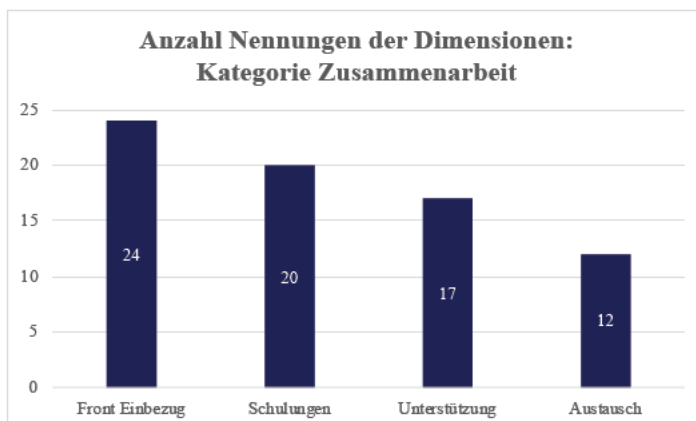


Abbildung 12: Anzahl Nennungen der Dimensionen – Kategorie Zusammenarbeit (eigene Darstellung)

Insgesamt haben die Interviews ergeben, dass die Kundenberater/Kundenberaterinnen in die digitalen Projekte einbezogen werden und die Möglichkeit haben, Feedback einzubringen. Angesichts der fehlenden Kundensicht der Digitalisierungsverantwortlichen muss dies auch in Zukunft beibehalten werden. Jedoch stellt sich auch hier die Frage, wie Anreize geschaffen werden können, damit die zusätzlichen Bemühungen der Front gewürdigt werden. Zudem muss das Feedback der Kundenberater/Kundenberaterinnen kontinuierlich eingeholt und die Tools müssen laufend weiterentwickelt werden. In Zukunft wird die enge Zusammenarbeit mit der Front ein Schlüsselfaktor für den erfolgreichen Einsatz digitaler Tools und für eine effiziente Gestaltung des Arbeitsalltags der Kundenberater/Kundenberaterinnen sein. In diesem Kontext sind Schulungen weiterhin von Bedeutung, jedoch müssen neue Lösungen gefunden werden, um Neuerungen effizient an die Front zu bringen. Darüber hinaus wurde von den Kundenberatern/Kundenberaterinnen die mangelnde Unterstützung durch die Supportstellen bezüglich digitaler Tools als Herausforderung beschrieben. Dies sollte verbessert werden, indem klare Ansprechpartner/Ansprechpartnerinnen definiert und Wartezeiten minimiert werden und indem ausreichend Personal zur Unterstützung der Front zur Verfügung gestellt wird.

4.2.3 Kultur

Die Kultur in den Banken in Bezug auf die Digitalisierung und insbesondere das Mindset der Kundenberater/Kundenberaterinnen sind von grosser Bedeutung für die Zukunft. Es zeigt sich, dass ältere Kundenberater/Kundenberaterinnen tendenziell mehr Schwierigkeiten im Umgang mit Veränderungen haben (Römer, Z. 51). Allgemein sind ältere Kundenberater/Kundenberaterinnen weniger versiert im Umgang mit digitalen Tools oder wollen sich nicht mit den neuen Technologien befassen (MS, Z. 9). Jüngere Kundenberater/Kundenberaterinnen hingegen haben weniger Probleme mit den sich schnell verändernden Rahmenbedingungen und den technologischen Innovationen, da sie damit aufgewachsen sind und es nicht anders kennen (Römer, Z. 16). Auch sind sie sehr interessiert und stets offen, Neues zu lernen (Ammann, Z. 12). Tatsächlich sind Veränderungsprozesse häufig weniger durch *“intellektuelle oder fachliche Fähigkeiten geprägt, sondern eher durch die Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen“* (Rohner, Z. 45). Laut MS (Z. 29) müssen die Mitarbeitenden einer Organisation letztendlich ein bestimmtes Mindset mitbringen und eine gewisse innere Motivation verspüren, die Dinge verbessern und effizienter gestalten zu wollen. *“Mit einem solchen Spirit ist es auch für die Banken einfacher, das volle Potenzial auszuschöpfen“* (MS, Z. 29).

Zudem ist es laut MS (Z. 9) von Bedeutung, eine digitale Strategie zu implementieren, die nicht nur von den oberen Führungsetagen vorgegeben wird, sondern bei der die Kundenberater/Kundenberaterinnen aktiv einbezogen werden. Durch die frühzeitige Involvement der Kundenberater/Kundenberaterinnen in den Prozess erhöht sich automatisch die Akzeptanz und die Umsetzung der Strategie wird erleichtert (Nussberger, Z. 24). Zudem erläutert MS (Z. 11), dass die Arbeitgeber/Arbeitgeberinnen alle Generationen im Unternehmen einbeziehen sollten. Dabei helfen beispielsweise gute Ambassadoren, die die digitalen Lösungen der Bank aktiv vermarkten und regelmässig aufzeigen, wie die neuen Lösungen genutzt werden können (MS, Z. 11). Hierbei ist es entscheidend, dass die ernannten Ambassadoren nicht nur Wissen über die Technologien haben, *“sondern den Prozess auch mit Begeisterung begleiten“* (MS, Z. 19). Dies kann dazu beitragen, andere Mitarbeitende zu inspirieren und sie dazu zu motivieren, sich am Transformationsprozess zu beteiligen (MS, Z. 19). Zudem hilft dies, eine breitere Akzeptanz zu erreichen und die digitale Strategie erfolgreich umzusetzen (MS, Z. 11). Es ist daher entscheidend, eine digitale Strategie einzuführen, in deren Rahmen die Kundenberater/Kundenberaterinnen aller Generationen einbezogen werden, und eine Kultur zu schaffen, die von einer offenen Haltung gegenüber Veränderungen geprägt ist.

4.2.4 Fähigkeiten und Kompetenzen

Im digitalen Zeitalter sind bestimmte Fähigkeiten und Kompetenzen für Private Banking Kundenberater/Kundenberaterinnen von besonderer Bedeutung. Insbesondere die Offenheit für Neues und die Fähigkeit, nicht am Status quo festzuhalten, wurden als wesentliche Kompetenzen genannt. Ausserdem ist es für Kundenberater/Kundenberaterinnen bedeutsam, sich über aktuelle Themen auf dem aktuellen Kenntnisstand zu halten beziehungsweise der Kundschaft einen Schritt voraus zu sein, um bei Fragen die richtige Antwort bereit zu haben (Römer, Z. 49). Hinzu kommt der Wille, sich neues Fachwissen anzueignen sowie interessiert und offen für neue Themen und Veränderungen zu sein, die den Markt vermehrt prägen (SB, Z. 39). Auch kritische Themen und neue Interessen seitens der Kundschaft wie Nachhaltigkeit oder Kryptowährungen müssen von den Kundenberatern/Kundenberaterinnen angenommen und abgedeckt werden (MS, Z. 37). Laut Rohner (Z. 45) sind die Kunden/Kundinnen häufig Vorreiter bei bestimmten Themen und Berater/Beraterinnen, die diesbezüglich nicht auf dem neuesten Stand sind, laufen Gefahr, den Entwicklungen nicht mehr folgen zu können. Das vorhandene Wissen der Kundenberater/Kundenberaterinnen oder die Fähigkeit, das Wissen innerhalb der Bank mit

Hilfe von Experten/Expertinnen heranzuholen, wird daher essenziell sein und den wesentlichen Unterschied ausmachen, um in der Kundenberatung gleichberechtigt mit der Kundschaft diskutieren zu können (Fuss, Z. 67). Zudem müssen die digitalen Kompetenzen kontinuierlich weiterentwickelt werden, um den Arbeitsalltag effizient zu gestalten und die Kapazität zu schaffen, genügend Zeit für die Kunden/Kundinnen bereitzuhalten (Nussberger, Z. 63). In diesem Kontext wurde erneut erwähnt, dass es hilfreich ist, wenn die Kundenberater/Kundenberaterinnen in digitale Initiativen und Projekte eingebunden sind (Gloor, Z. 15). Auf diese Weise können sie eigene Ideen einbringen, bestimmte Entwicklungen steuern und einen Einfluss ausüben (Gloor, Z. 15). In Zukunft wird die digitale Affinität an Bedeutung gewinnen, wobei sie durch die *“Arbeitgeber/Arbeitgeberinnen in Form von Massnahmen, Schulungen oder Anreizsystemen gefördert werden kann“* (MS, Z. 35).

Darüber hinaus müssen Kundenberater/Kundenberaterinnen laut Römer (Z. 18-19) die Fähigkeit besitzen, zwischen seriösen und unseriösen Informationen zu unterscheiden. Die Vielzahl an Informationen aus den Medien muss durch die Kundenberater/Kundenberaterinnen gefiltert und zusammengefasst werden und die bedeutendsten Fakten müssen von ihnen präsentiert werden (Römer, Z. 18-19). Dies erlaubt es, die Kundschaft *“auf einer sachlichen und funktionalen Ebene zu beraten und kann im Kundengespräch einen grossen Mehrwert liefern“* (Römer, Z. 18-19). Durch das Filtern von Informationen und das Hervorheben der Informationen, die für die Kundschaft von Bedeutung sind, unterstützen die Kundenberater/Kundenberaterinnen ihre Kunden/Kundinnen wesentlich dabei, die Fülle an Informationen zu verarbeiten (Duss, Z. 42).

Ausserdem ist es nach wie vor von Bedeutung, den Kunden/Kundinnen zuzuhören, ihre Probleme zu verstehen und auf ihre Bedürfnisse einzugehen (Nussberger, Z. 62). Insbesondere die Empathie ist dafür entscheidend und wurde von fast allen befragten Personen als eine der bedeutendsten und differenziertesten Fähigkeiten identifiziert. Um ein starkes Vertrauensverhältnis aufzubauen, sind gute Menschenkenntnisse und hohe emotionale Kompetenzen erforderlich (SB, Z. 35-43). Je volatil und komplexer das Umfeld wird, desto bedeutsamer ist eine Vertrauensperson, die die Kundschaft durch verschiedene Lebensphasen begleiten kann und ihr ein Gefühl der Sicherheit vermittelt (SB, Z. 35-43). *“Letztendlich kann die Empathie nicht von Maschinen übernommen werden und somit ist*

es von Bedeutung, dass die Kundschaft eine vertrauensvolle und kompetente Ansprechperson hat. Die Fähigkeiten, über ein Netzwerk nach innen und über Empathie nach aussen zu verfügen, werden in Zukunft entscheidend sein“ (Ammann, Z. 34).

Zudem werden die persönliche Beziehung zur Kundschaft und das damit einhergehende Vertrauen weiterhin von grosser Bedeutung sein. Die Kundenberater/Kundenberaterinnen müssen zu Vertrauenspartnern/Vertrauenspartnerinnen der Kundschaft oder der gesamten Familie werden (Römer, Z. 46). Dabei ist es entscheidend, die Kundschaft in den Fokus zu stellen und sie holistisch zu betrachten (Römer, Z. 46). In diesem Kontext wächst auch die Bedeutung der Transparenz und des Vertrauens kontinuierlich (MS, Z. 37). Die befragten Kundenberater/Kundenberaterinnen waren sich darüber einig, dass die persönlichen Gespräche mit der Kundschaft unverzichtbar bleiben und dass es immer einen Bedarf an Kundenberatern/Kundenberaterinnen geben wird, denen gewichtige und vertrauliche Finanzthemen anvertraut werden können und die sich um die Anliegen der vermögenden Kundschaft kümmern. *“Im Private-Banking-Segment wird die persönliche Interaktion weiterhin bestehen bleiben und die Technologie unterstützend wirken“ (Ammann, Z. 20).* Das Ziel ist es, eine Balance zwischen den traditionellen, persönlichen Werten und den digitalen Möglichkeiten zu finden, sodass sich die Kundschaft individuell behandelt fühlt und ein verbessertes Kundenerlebnis geliefert werden kann (Rohner, Z. 41; Ammann, Z. 6).

Laut den befragten Personen werden die Kundenberater/Kundenberaterinnen der Zukunft nicht mehr alles selbst machen können (Beltrami, 83-85). Während früher von Anlageberatern/Anlageberaterinnen gesprochen wurde, wird heutzutage von Kundenberatern/Kundenberaterinnen gesprochen (Duss, Z. 44). Es geht nicht mehr darum, auf jedem Einzeltitel zu beraten, und das klassische Anlagewissen wird zukünftig weniger gefragt sein (Beltrami, Z. 19). Hingegen steigt die Bedeutung der holistischen Ansätze (Duss, Z. 44). Die Welt wird komplexer und es gilt, die Kundschaft ganzheitlich zu beraten (Duss, Z. 44). Die Kundenberater/Kundenberaterinnen der Zukunft werden zudem eine Anlaufstelle bei spezifischen und komplexen Themen sein, und die Aufgabe wird sein, Spezialisten/Spezialistinnen einzubeziehen und zusammen individuelle Lösungen herauszuarbeiten (Beltrami, Z. 73). *“Das Private Banking wird umfassender betrachtet und Themen werden strategisch mit den Kunden/Kundinnen bearbeitet und erarbeitet“ (Ammann, Z.*

8). Die Wertschöpfung wird vor allem darin bestehen, die Kundschaft in allen Lebensbereichen zu betreuen (Ammann, Z. 8). *“Wenn dies erreicht wird, sind die Kundenberater/Kundenberaterinnen weniger ersetzbar“* (Ammann, Z. 8),

In Abbildung 13 wird die Anzahl der Nennungen der verschiedenen Dimensionen innerhalb der Hauptkategorie der Fähigkeiten und Kompetenzen gezeigt. In Tabelle 2 wird zudem die Anzahl der Nennungen von Fähigkeiten und Kompetenzen pro Interview dargestellt. Insgesamt wurden die Vertrauenspartner/Vertrauenspartnerin am häufigsten erwähnt, gefolgt von Offenheit und Empathie, die ebenfalls oft thematisiert wurden. Von ebenso hoher Bedeutung sind die digitale Affinität und das vorhandene Wissen sowie die Fähigkeit, auf das Wissen von Spezialisten/Spezialistinnen zurückzugreifen. Zudem sind sowohl die persönliche Interaktion als auch das Filtern von Informationen entscheidende Kompetenzen für Kundenberater/Kundenberaterinnen im Private Banking.

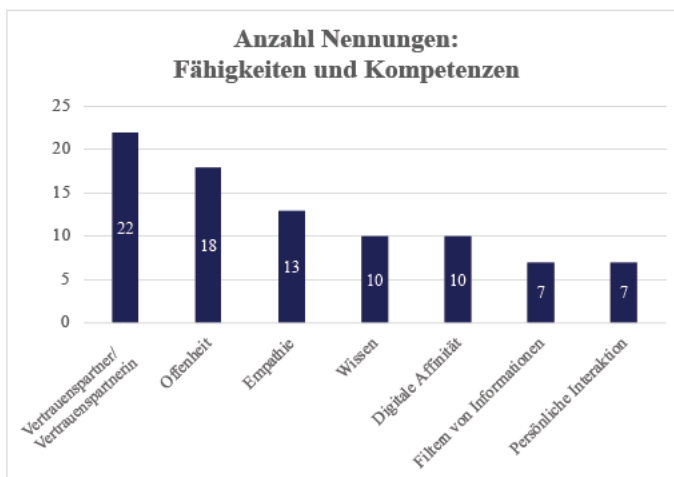


Abbildung 13: Anzahl Nennungen – Fähigkeiten und Kompetenzen (eigene Darstellung)

	Vertrauenspartner/ Vertrauenspartnerin	Offenheit	Empathie	Wissen	Digitale Affinität	Filtern von Informationen	Persönliche Interaktion
Ammann	3	4	4	0	0	0	2
Gloor	3	1	1	1	1	0	0
SB	3	1	3	0	2	2	2
Beltrami	2	1	1	1	1	0	1
MS	2	1	0	1	2	0	0
Duss	1	2	1	0	0	2	0
Römer	4	7	0	2	0	3	0
Fuss	0	0	0	2	0	0	1
Rohner	3	1	0	0	0	0	0
Nussberger	1	1	3	3	4	0	1

Tabelle 2: Anzahl Nennungen – Fähigkeiten und Kompetenzen pro Interview (eigene Darstellung)

4.3 Auf Umweltebene

Im Rahmen der Literaturanalyse wurden im Hinblick auf die Umweltebene die Hauptkategorien *Kundenverhalten* und *Regulierung* identifiziert. Mit der Hauptkategorie *Kundenverhalten* wurden Aussagen zum veränderten Verhalten der Kundschaft bestimmt. Zu den induktiven Subkategorien gehören der *Interaktionskanal*, der *Informationsvorsprung*, der *Wunsch nach digitalen Angeboten* und die *Transparenz*. Mit der Kategorie *Regulierung* wurden Aussagen zu den regulatorischen Änderungen erfasst. Darüber hinaus wurden durch die Interviews zwei weitere Kategorien im Zusammenhang mit der Umweltebene identifiziert. Dies betrifft die *Informationsflut* und die *psychologischen Aspekte*. Die neu gebildete Hauptkategorie *Informationsflut* bezieht sich auf Aussagen über die Vielzahl von Informationen, mit denen sich die Kundenberater/Kundenberaterinnen auseinandersetzen müssen und die über verschiedene Kanäle eintreffen. In Bezug auf die psychologischen Aspekte wurden Aussagen über den erhöhten Druck im Arbeitsalltag erfasst.

4.3.1 Kundenverhalten

Die Digitalisierung hat einen starken Einfluss auf die Erwartungen der Kundschaft an die Kundenberater/Kundenberaterinnen. Während die Kundschaft früher stark an die Kundenberater/Kundenberaterinnen gebunden war, erlaubt die Digitalisierung es den Kunden/Kundinnen heute, viele Tätigkeiten selbst auszuführen (Gloor, Z. 5). Die gewonnene Selbstständigkeit und die Unabhängigkeit bei Bankgeschäften wird insbesondere von der Kundschaft der neuen Generation bevorzugt (Gloor, Z. 5). Sie möchten einen grossen Teil ihrer Bankgeschäfte selbst abwickeln und sind zunehmend an digitalen Angeboten wie E-Banking oder mobilen Apps interessiert, um schnell auf Informationen zugreifen zu können (Gloor, Z. 9; Römer, Z. 3). Jedoch zeigen beide Kundengenerationen ein zunehmendes Interesse an digitalen Angeboten (Römer, Z. 16). Der Wunsch nach mehr Digitalität verlangt hingegen mehr Ressourcen und Kompetenzen seitens der Kundenberater/Kundenberaterinnen, um speziell die ältere Kundschaft stets auf den neusten Stand zu bringen (Nussberger, Z. 3). Neuerungen bei digitalen Angeboten wie E-Banking müssen der Kundschaft erklärt werden, da sie sich an bestimmte Funktionalitäten gewöhnt haben und oft nicht wissen, wie sie nach den Änderungen zu bedienen sind (Nussberger, Z. 4). Daher ist es von Bedeutung, dass die Kundenberater/Kundenberaterinnen von der Bank zeitnah über Änderungen informiert werden, damit sie sich auf die Fragen der Kundschaft vorbereiten und die Kunden/Kundinnen unterstützen können (Nussberger, Z. 4). Zudem erkundigt sich laut Römer (Z. 16) die Kundschaft heute vermehrt über die

ihnen aus den Medien bekannten neuen Thementrends wie Bitcoin oder künstliche Intelligenz. Gerade für die kleineren Banken ist es bedeutsam, die aktuellen Themen nachzuziehen und entsprechende Produkte und Dienstleistungen anzubieten (SB, Z. 3).

Tatsächlich wurde in fast allen Interviews der Informationsvorsprung der Kundschaft thematisiert (siehe Tabelle 3). Heutzutage verfügt die Kundschaft über einen breiten Zugang zu verschiedenen Informationsquellen und ist nicht mehr wie in der Vergangenheit auf Kundenberater/Kundenberaterinnen angewiesen, um an Informationen zu gelangen (Römer, Z. 48). Generell fällt auf, dass die Kundschaft informierter und interessierter ist, wesentlich mehr hinterfragt sowie anspruchsvoller wird (MS, Z. 37). Daher ist es entscheidend, als Kundenberater/Kundenberaterin stets über die aktuellen Trends und Themen informiert zu sein, *“um der Kundschaft nicht das Gefühl zu geben, dass sie besser informiert ist als die Kundenberater/Kundenberaterinnen selbst“* (Römer, Z. 48-49).

	Informationsvorsprung
Römer	3
Beltrami	2
Duss	2
Fuss	2
Rohner	2
SB	1
MS	1
Nussberger	1
Ammann	0
Gloor	0

Tabelle 3: Anzahl Nennungen – Informationsvorsprung pro Interview (eigene Darstellung)

Die jüngeren Kundenberater/Kundenberaterinnen haben in der Regel weniger Schwierigkeiten mit dem Informationsvorsprung der Kundschaft, da sie damit aufgewachsen sind und es nicht anders kennen (Nussberger, Z. 10). Zudem sehen sie darin auch einen Vorteil, da die Kundschaft besser vorinformiert ist und somit eine bessere Basis für eine gleichberechtigt geführte Diskussion besteht, was das Gespräch auch für die Kundenberater/Kundenberaterin spannend macht (Duss, Z. 13). Hingegen müssen sich die älteren Kundenberater/Kundenberaterinnen an die neue Situation anpassen und akzeptieren, dass sie nicht mehr die alleinige Kontrolle über die Informationen haben (Nussberger, Z. 10). Ausgenommen davon ist nach Nussberger (Z. 11) das interne Fachwissen, beispielsweise über die eigenen Produkte und Dienstleistungen der Bank. Diesbezüglich sind die Kundenberater/Kundenberaterinnen weiterhin am besten informiert (Nussberger, Z. 11).

Zudem hat die Digitalisierung sowohl die Häufigkeit der Interaktionen mit den Kundenberatern/Kundenberaterinnen als auch die Erreichbarkeit fundamental verändert. Während die persönlichen physischen Kontakte bedingt durch digitale Angebote und neue Kanäle zurückgehen, nehmen die Kontakte über digitale Kanäle kontinuierlich zu (Belt-rami, Z. 11). Die Interviewpartnerin Nussberger (Z. 14) erläutert, dass dies der Tatsache geschuldet ist, dass die Kundschaft mittlerweile erkannt hat, dass physische Termine vor Ort nicht für alle Anliegen benötigt werden und digitale Kanäle eine effiziente Alternative darstellen. Durch die neuen Interaktionskanäle sind Kundenberater/Kundenberaterinnen *“rund um die Uhr und an sieben Tagen pro Woche erreichbar“* (Römer, Z. 4). Besonders die Chat-Funktionen ermöglichen es der Kundschaft, jederzeit und von überall mit den Kundenberatern/Kundenberaterinnen in Kontakt zu treten und umgekehrt (Römer, Z. 3). Im Gegensatz zur Vergangenheit, als Briefe, Telefonate und später E-Mails die häufigsten Kommunikationskanäle waren, ermöglichen heutzutage Chats und Kurznachrichten eine wesentlich direktere und schnellere Interaktion (Römer, Z. 10). Die Häufigkeit der Interaktionen hat sich dadurch stark erhöht (Duss, Z. 7). In der folgenden Abbildung 14 wird visualisiert, dass acht von zehn befragten Personen äusserten, dass die Häufigkeit der Interaktionen durch die Digitalisierung zugenommen hat. Lediglich eine Person verneinte dies und eine Person hat keine klare Aussage dazu getroffen.



Abbildung 14: Anzahl Nennungen – Erhöhte Interaktion (eigene Darstellung)

Die erhöhte Interaktion hat einerseits zu einer intensiveren Beziehung zur Kundschaft geführt und die Kundenbindung verstärkt, andererseits muss diese absolute Erreichbarkeit von den Kundenberatern/Kundenberaterinnen gesteuert werden, um eine Überlastung zu vermeiden (Römer, Z. 4). Wenn sich die Kundenberater/Kundenberaterinnen alle Kanäle offenhalten, z. B. E-Banking, Mobile Banking, Kontaktformulare, physische Kontakte, Telefon, E-Mail, WhatsApp, WeChat, E-Banking-Chat etc., ist es eine grosse

Herausforderung, den Überblick über alle Kanäle zu behalten und überall gleich schnell reagieren zu können (Nussberger, Z. 13). Die Kundenberater/Kundenberaterinnen haben den Anspruch an sich selbst, innerhalb kürzester Zeit auf Anfragen zu antworten, und eine schnelle Rückmeldung wird auch vonseiten der Kunden/Kundinnen erwartet (Duss, Z. 15). Aus diesem Grund wird es als entscheidend erachtet, gezielt bestimmte Interaktionskanäle mit der Kundschaft zu nutzen und nicht alle Kanäle offenzulassen, um den Überblick über alle Anfragen zu behalten und die Effizienz der Kommunikation aufrechtzuerhalten (Rohner, Z. 9). In Abbildung 15 wird die Anzahl der Nennungen verschiedener Interaktionskanäle dargestellt, wobei Chat, E-Mail und Telefon am häufigsten genannt wurden, gefolgt von E-Banking und der Videokonferenz.

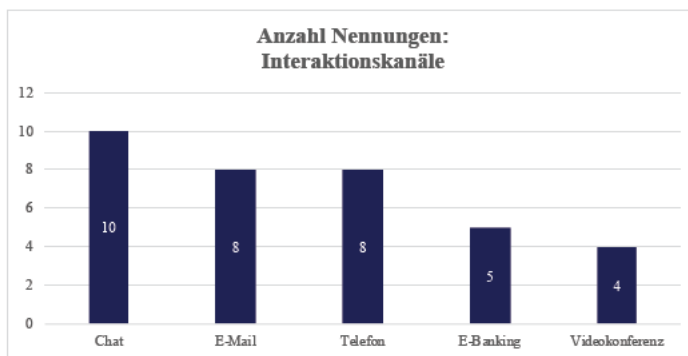


Abbildung 15: Anzahl Nennungen – Interaktionskanäle (eigene Darstellung)

Die Kunden/Kundinnen sind heutzutage vermehrt an digitalen Angeboten interessiert. Der zunehmende Wunsch nach mehr Digitalität wirkt sich jedoch auf den Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen aus, da zusätzliche Ressourcen von den Kundenberatern/Kundenberaterinnen verlangt werden. Hinzu kommt der Informationsvorsprung der Kunden/Kundinnen, die mittlerweile zahlreiche Möglichkeiten haben, sich selbst über aktuelle Ereignisse und Trends auf dem Markt zu informieren. Als Kundenberater/Kundenberaterin ist es daher von Bedeutung, stets über die neusten Themen und Trends informiert zu sein. Darüber hinaus stellen die zunehmende Interaktionshäufigkeit über digitale Kanäle und die ständige Erreichbarkeit wesentliche Herausforderungen für die Kundenberater/Kundenberaterinnen in ihrer täglichen Arbeit dar. Die Erreichbarkeit über die digitalen Kanäle muss gesteuert werden, um den Überblick zu behalten und eine Überlastung zu vermeiden.

4.3.2 Regulierung

Durch neue und sich ständig weiterentwickelnde regulatorische Anforderungen und Gesetzeslagen, insbesondere im Bereich der grenzüberschreitenden Kundenberatung, wird der Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen wesentlich erschwert. Für Kundenberater/Kundenberaterinnen ist es heutzutage fast unmöglich, alle Zielmärkte zu betreuen, da die verschiedenen Regularien eine starke thematische Vertiefung erfordern (Römer, Z. 25). Um diesen Anforderungen zu entsprechen, wird laut SB (Z. 19) ein Netzwerk von Fachpersonen benötigt, und die gezielte Unterstützung durch Compliance und Legal ist unabdingbar. Ein weiterer bedeutsamer Aspekt, der berücksichtigt werden muss, ist die Integration regulatorischer Themen in die IT-Systeme (SB, Z. 11). Es muss sichergestellt werden, dass die IT-Lösungen realitätskonform sind und flexibel an die jeweiligen Anforderungen in der Praxis angepasst werden können (SB, Z. 11). Daher ist auch hier eine enge Zusammenarbeit mit der Front erforderlich, um zu gewährleisten, dass sowohl die regulatorischen Vorschriften als auch die Praxisanforderungen berücksichtigt werden (SB, Z. 3). Hinzu kommt, dass nicht nur die Kundenberater/Kundenberaterinnen zunehmend mit regulatorischen Anforderungen und neuen Formalitäten konfrontiert werden, sondern auch die Kundschaft selbst (SB, Z. 5). Neben der Vielzahl an Informationen, mit denen sich die Kundschaft auseinandersetzen muss, ist es von Bedeutung, die Kundschaft in diesem komplexer werdenden Umfeld zu begleiten (SB, Z. 5). Darüber hinaus stellen sich mit der zunehmenden Nutzung digitaler Kanäle wie WhatsApp immer mehr Fragen in Bezug auf die Sicherheit und dazu, welche Aufträge die Kundenberater/Kundenberaterinnen ausführen dürfen (MS, Z. 7). Es ist daher notwendig, klare Regeln aufzustellen und die Kundenberater/Kundenberaterinnen in regulatorischen Fragen zu unterstützen.

4.3.3 Informationsflut

Die interne und externe Informationsflut wurde von fast allen Kundenberatern/Kundenberaterinnen angesprochen (siehe Tabelle 4) und als eine der grössten Herausforderungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung bezeichnet. Durch die Digitalisierung erhalten die Kundenberater/Kundenberaterinnen sehr viele Informationen über eine Vielzahl verschiedener Kanäle, sodass sie sich zunächst einen Überblick darüber verschaffen müssen, welche Informationen wertvoll sind und welche Informationen in welcher Form an die Kundschaft weitergegeben werden sollten (Rohner, Z. 7). Den Überblick zu behalten ist

eine Herausforderung, wobei dies nicht nur die Kundeninteraktion und externe Informationen aus den Medien und den Märkten betrifft, sondern auch die Informationsinhalte, die das Unternehmen den Kundenberatern/Kundenberaterinnen zur Verfügung stellt (Rohner, Z. 13). *“Die Kundschaft wird von mir priorisiert und Informationen zu anderen Themen wie Neuerungen über Tools werden schnell übersehen“* (Rohner, Z. 31). Daher sollte innerhalb der Bank sichergestellt werden, dass nur die bedeutendsten und notwendigsten Informationen an die Kundenberater/Kundenberaterinnen zugestellt werden und dass diese vorher eingehend geprüft werden (Rohner, Z. 17).

	Informationsflut
Rohner	9
SB	4
Nussberger	4
Fuss	3
Römer	2
Duss	2
Beltrami	1
MS	0
Ammann	0
Gloor	0

Tabelle 4: Anzahl Nennungen – Informationsflut pro Interview (eigene Darstellung)

Zudem sollten auch die Kundenberater/Kundenberaterinnen selbst kontinuierlich den Status quo kritisch hinterfragen und nur das Notwendige an die Kundschaft zustellen (Rohner, Z. 17). In diesem Zusammenhang wurde das Filtern von Informationen von den meisten Kundenberatern/Kundenberaterinnen als eine bedeutsame Fähigkeit angesehen. Diese Fähigkeit beinhaltet sowohl das Filtern von Informationen für den persönlichen Nutzen als auch das Filtern von Informationen für die Kundschaft (Fuss, Z. 19). Angesichts der Menge an Informationen, die der Kundschaft zur Verfügung steht, muss geprüft werden, welche Informationen für welchen Kundenkreis relevant sind und wie die Kundschaft bei der Verarbeitung der Informationen unterstützt werden kann (SB, Z. 17; Fuss, Z. 19).

Für die Arbeitgeber/Arbeitgeberinnen stellt sich die Frage, wie und über welche Kanäle Informationen von oben nach unten weitergegeben werden (Rohner, Z. 55). Eine einfache Verbreitung von schriftlichen Informationen via E-Mail oder das Intranet, welche die Kundenberater/Kundenberaterinnen lesen müssen, ist dabei oft nicht ausreichend und führt dazu, dass entscheidende Informationen übersehen werden (Rohner, Z. 55). Zudem

kann laut Rohner (Z. 55) die Informationsflut die Kreativität stark einschränken. Damit die Kundenberater/Kundenberaterinnen kreativ sein und sich beispielsweise Gedanken darüber machen können, wie sie sich noch besser von der Konkurrenz abheben können, benötigen sie Zeit, welche ihnen häufig fehlt (Rohner, Z. 55). Angesichts des Informationsüberflusses, dem die Front täglich ausgesetzt ist, bedarf es einer effektiveren Kommunikation, indem vor allem die internen Informationen zu Neuerungen, die einen grossen Teil einnehmen, in komprimierter Form an die Kundenberater/Kundenberaterinnen weitergegeben werden (Nussberger, Z. 21). Insbesondere die relevanten Informationen sollten gezielt hervorgehoben werden, nicht nur per E-Mail, sondern z. B. auch im Rahmen kurzer Informationsveranstaltungen (Nussberger, Z. 21). Eine weitere Möglichkeit ist laut Duss (Z. 46), mit Hilfe von Townhalls die bedeutendsten Informationen an die Front weiterzugeben. Ein interessanter Ansatz wird bei Bank B verfolgt. Der Befragte MS (Z. 23) erläutert, dass die Bank B monatliche sogenannte Lunch & Learns organisiert, bei denen nicht nur die digitalen Initiativen, sondern auch aktuelle Themen und Trends wie ChatGPT oder neue Apps vorgestellt werden. Bei Julius Bär hingegen wird zur Bewältigung der Informationsflut der Teamansatz angewendet (Rohner, Z. 49). Dabei werden die Aufgaben aufgeteilt, z. B. ist eine Person für die internen Themen wie die Dokumentation, Regulatorik und digitale Neuerungen zuständig (Rohner, Z. 51). Eine andere Person ist mit den externen Informationen, dem Marktgeschehen und dem Research betraut (Rohner, Z. 51). Mit einem Teamansatz kann sichergestellt werden, dass der Informationsgehalt besser gefiltert und die Informationsflut besser bewältigt wird (Rohner, Z. 51).

Die interne und externe Informationsflut trägt wesentlich zur Komplexität im Arbeitsalltag bei. Um die Kundenberater/Kundenberaterinnen bei dieser Herausforderung zu unterstützen, müssen die Arbeitgeber/Arbeitgeberinnen eine effiziente Strategie für die Weitergabe von internen Informationen an die Front entwickeln, die für die Kundenberater/Kundenberaterinnen keine zusätzliche Herausforderung zum ohnehin komplexen Private-Banking-Umfeld darstellt.

4.3.4 Psychologische Aspekte

Die Interviews haben gezeigt, dass die Digitalisierung den Druck auf die Kundenberater/Kundenberaterinnen deutlich erhöht. Durch den Einsatz digitaler Tools ist es den Kundenberatern/Kundenberaterinnen heutzutage möglich, schnell eine Übersicht über offene

Aufgaben wie fehlende Unterlagen und Dokumentationen, fehlende Kommentare sowie Anlagehinweise zu erhalten (Rohner, Z. 3). Hinzu kommen interne Aufgaben, die im Zusammenhang mit regulatorischen Anforderungen anfallen, sowie Kundenanfragen (SB, Z. 3). Infolgedessen kann der Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen sehr komplex und anspruchsvoll werden (Rohner, Z. 3-5). Zudem hat auch in diesem Zusammenhang die Informationsflut eine grosse Bedeutung. Neben dem ohnehin komplexer gewordenen Geschäft erhalten die Kundenberater/Kundenberaterinnen eine zunehmende Menge an neuen Informationen (Fuss, Z. 13). Dazu kommen zahlreiche Schulungen und interne Initiativen (Fuss, Z. 35). Infolgedessen kann es vorkommen, dass der Überblick verloren geht und eine Überforderung eintritt, die den Effizienzgewinn durch die Digitalisierung zunichtemacht (Fuss, Z. 35). Darüber hinaus steigt durch den bereits erwähnten Informationsvorsprung der Druck auf die Kundenberater/Kundenberaterinnen erheblich, sich rechtzeitig über Märkte, Ereignisse und die Politik zu informieren (Beltrami, Z. 5). Hinzu kommt die Schwierigkeit für Kundenberater/Kundenberaterinnen, eine klare Grenze zwischen dem Privat- und dem Berufsleben zu ziehen (Rohner, Z. 13). Die absolute Erreichbarkeit führt zu einer starken Vermischung der beiden Sphären und eine klare Abgrenzung wird dadurch stark erschwert (Römer, Z. 4). Angesichts der zahlreichen Veränderungen, die auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden, ist es laut Nussberger (Z. 5) für Kundenberater/Kundenberaterinnen fast unmöglich, allem gerecht zu werden. Die Digitalisierung führt zu einem immer vielschichtigeren Arbeitsalltag und erhöht den Druck auf die Kundenberater/Kundenberaterinnen stetig. Die psychologischen Aspekte im Zusammenhang mit der Digitalisierung dürfen daher nicht unterschätzt werden.

4.4 Zusammenfassung der bedeutendsten Erkenntnisse

Nach der eingehenden Analyse der qualitativen Befragungen kann in Bezug auf die technologische Ebene zusammenfassend festgestellt werden, dass die befragten Kundenberater/Kundenberaterinnen mit den Kundenbetreuungstools zufrieden sind, sich jedoch eine homogenere Systemlandschaft wünschen, in der die verschiedenen Tools besser miteinander kommunizieren. Die zunehmende Komplexität im Arbeitsalltag resultiert vor allem aus den breiten Systemlandschaften, der damit verbundenen Anwendung verschiedener Tools für unterschiedliche Arbeitsschritte und dem in diesem Zusammenhang benötigten Zeitaufwand, um die Entwicklungen der vielfältigen Tools und deren Funktionalitäten zu verfolgen. Dennoch besteht eine generelle Zufriedenheit mit den Kundenbetreuungstools. Aufgrund diverser Effizienzgewinne im Zuge der Digitalisierung steht den

Kundenberatern/Kundenberaterinnen wieder mehr Zeit zur Verfügung. Zudem sind die Kundenberater/Kundenberaterinnen überaus zufrieden mit den digitalen Möglichkeiten im Kundengespräch und der erhöhten Flexibilität, die durch die Digitalisierung geboten wird. Für die Zukunft sollte insbesondere in den Einsatz künstlicher Intelligenz investiert werden.

Auf der organisatorischen Ebene kann zusammenfassend festgehalten werden, dass es von Bedeutung ist, die Kundenberater/Kundenberaterinnen frühzeitig bei der Einführung digitaler Initiativen und Tools zu involvieren, um ihre Perspektive zu berücksichtigen. Diesbezüglich müssen die oberen Führungsebenen mehr Anreize schaffen, um die Motivation der Kundenberater/Kundenberaterinnen zur aktiven Beteiligung an digitalen Initiativen zu fördern. Zudem ist es von grosser Bedeutung, dass das Management als Vorbild fungiert und die Kundenberater/Kundenberaterinnen befähigt, die digitalen Entwicklungen nachzuvollziehen. Schlussendlich sind die beiden relevantesten Steuerungsgrössen die Kundschaft und die Kundenberater/Kundenberaterinnen selbst. In diesem Zusammenhang sind regelmässige Schulungen von grosser Bedeutung, ebenso wie die Unterstützung vonseiten der Supportstellen. Klare Ansprechpartner/Ansprechpartnerinnen und kurze Wartezeiten sind dabei entscheidend. In Bezug auf die Fähigkeiten und Kompetenzen sollten Kundenberater/Kundenberaterinnen im digitalen Zeitalter über ausgeprägte Menschenkenntnisse verfügen, die Fähigkeit besitzen, ein starkes Vertrauensverhältnis aufzubauen, eine Offenheit für Neues mitbringen und sich stets über aktuelle Themen informieren sowie bei Bedarf die richtigen Fachpersonen einbeziehen. Zudem müssen die digitalen Methodenkompetenzen weiterhin gestärkt werden. Die Kundenberater/Kundenberaterinnen im Private Banking werden auch in Zukunft eine Bedeutung haben und die persönliche Interaktion wird eine Konstante bleiben. Die Technologie wird im Private Banking unterstützend wirken und der Schlüssel wird eine sinnvolle Kombination aus persönlichen Leistungen und digitalen Möglichkeiten sein, wodurch ein insgesamt verbessertes Kundenerlebnis geboten werden kann.

Auf der Umweltebene kann zusammenfassend festgestellt werden, dass die Kundschaft ein zunehmendes Interesse an digitalen Angeboten und neuen Thementrends zeigt. Durch den Informationsvorsprung, den die Kundschaft heute hat, ist es als Kundenberater/Kundenberaterin von entscheidender Bedeutung, stets über die aktuellen Marktgeschehnisse

und Trends informiert zu sein. Darüber hinaus hat die Digitalisierung aufgrund neuer digitaler Interaktionskanäle zu einer erhöhten Interaktion zwischen Kundschaft und Kundenberater/Kundenberaterin geführt. Insbesondere die Chats ermöglichen eine regelmässige und schnellere Interaktion. Daher ist es von Bedeutung, die damit einhergehende absolute Erreichbarkeit der Kundenberater/Kundenberaterinnen zu steuern, um nicht den Überblick zu verlieren. In Bezug auf die vielfältigen regulatorischen Anforderungen muss sichergestellt werden, dass diese realitätskonform in die IT-Systeme integriert werden. Zudem müssen klare Regeln bezüglich der Interaktion über digitale Kanäle vorhanden sein. Darüber hinaus stellt die Informationsflut eine Herausforderung für Kundenberater/Kundenberaterinnen dar. Für sie ist es entscheidend, sowohl externe als auch interne Informationen zu filtern und die Relevanz der Informationen zu prüfen. Es muss daher eine effiziente Strategie dazu entwickelt werden, wie und über welche Kanäle insbesondere die internen Informationen in komprimierter Form an die Front weitergegeben werden. Schliesslich müssen auch die psychologischen Aspekte berücksichtigt werden. So hat die Digitalisierung zu einer zunehmenden Vermischung zwischen dem Privat- und dem Arbeitsleben geführt. Darüber hinaus erhöht sich aufgrund der zunehmenden Menge an neuen Informationen und der zahlreichen technologischen Veränderungen der Druck auf die Kundenberater/Kundenberaterinnen, alle Entwicklungen zu bewältigen.

5 Schlussfolgerungen

In diesem Kapitel werden die bedeutendsten Erkenntnisse aus dem theoretischen und dem empirischen Teil zusammengefasst. Zudem wird die Forschungsfrage beantwortet, indem die kritischen Erfolgsfaktoren im künftigen digitalen Arbeitsumfeld auf der technologischen und der organisatorischen Ebene sowie auf der umweltbezogenen Ebene identifiziert werden. Das Kapitel schliesst mit der Darstellung von Handlungsempfehlungen.

5.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Um die Forschungsfrage zu beantworten, werden zunächst die Auswirkungen auf den Arbeitsalltag, die Herausforderungen und die Optimierungsmöglichkeiten zusammengefasst. Anschliessend werden die Erfolgsfaktoren auf der technologischen, der organisatorischen sowie auf der umweltbezogenen Ebene erläutert.

5.1.1 *Auswirkungen auf den Arbeitsalltag*

Die Digitalisierung hat den Arbeitsalltag von Kundenberatern/Kundenberaterinnen im Private Banking in vielfältiger Hinsicht verändert. Ein bedeutender Aspekt ist, dass die Digitalisierung zu einer Automatisierung von Routineaufgaben geführt hat, was eine erhebliche Zeitersparnis zur Folge hat und die Produktivität im Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen deutlich steigert. Zudem sind im Zuge der fortschreitenden technologischen Entwicklung und den damit einhergehend veränderten Kundenerwartungen zahlreiche neue Tools für den Beratungsprozess eingeführt worden. Viele der vorhandenen Tools erleichtern die administrative Arbeit, und die Effizienz im Arbeitsalltag konnte deutlich gesteigert werden. Insgesamt sind die Kundenberater/Kundenberaterinnen mit den Kundenbetreuungstools zufrieden. Vor allem die digitalen Möglichkeiten im Kundengespräch, die effizientere Abwicklung von Geschäften und die Steigerung der Flexibilität wurden als deutlich positive Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsalltag bewertet. Ausserdem hat sich die Digitalisierung auf die Interaktionskanäle, die Interaktionshäufigkeit und die Erreichbarkeit der Kundenberater/Kundenberaterinnen ausgewirkt. Über neue digitale Kanäle kann die Kundschaft heutzutage schneller und unkomplizierter mit ihren Kundenberatern/Kundenberaterinnen interagieren. Dies führt zwangsläufig zu einer verstärkten Interaktion zwischen den Kundenberatern/Kundenberaterinnen und der Kundschaft. Darüber hinaus zeigen die Kunden/Kundinnen ein zunehmendes Interesse an digitalen Dienstleistungen und Lösungen. Der steigende Bedarf an mehr Digitalität wirkt sich auf den Arbeitsalltag aus, da zusätzliche Ressourcen von den

Kundenberatern/Kundenberaterinnen verlangt werden, um die Kundschaft hinsichtlich der neuesten Entwicklungen zu unterstützen.

Zudem stellen die digitalen Fortschritte neue Anforderungen an die Kundenberater/Kundenberaterinnen. So sind sie gefordert, sich mit den neuen Kundenbetreuungstools vertraut zu machen, diese effizient zu nutzen und sich auf neue digitale Interaktionskanäle einzustellen, um ihre Kunden/Kundinnen auch in Zukunft bestmöglich zu betreuen. Ausserdem ist es für das digitale Zeitalter von grosser Bedeutung, dass die Kundenberater/Kundenberaterinnen über die richtigen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen. Insbesondere sind Offenheit für Neues, Empathie, die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen und sich über aktuelle Themen und Trends zu informieren, digitale Affinität, persönliche Interaktion und vorhandenes Wissen bedeutsame Kompetenzen. Darüber hinaus wird die Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit internen und externen Spezialisten/Spezialistinnen eine zunehmende Bedeutung einnehmen. Zudem ist im Kontext der Informationsflut das Filtern von externen und internen Informationen eine weitere relevante Kompetenz für Kundenberater/Kundenberaterinnen im Private Banking. In diesem Zusammenhang ist es entscheidend, zu prüfen, welche Informationen für welchen Kundenkreis relevant sind.

5.1.2 Herausforderungen

Die Digitalisierung stellt die Kundenberater/Kundenberaterinnen vor verschiedene Herausforderungen. Einerseits hat die Kundschaft einen zunehmenden Informationsvorsprung, da sie Zugang zu einer Vielzahl unterschiedlicher Informationsquellen hat, die es ihr ermöglicht, sich jederzeit selbst über aktuelle Ereignisse, Entwicklungen und Trends zu informieren. Dies erhöht den Druck auf die Kundenberater/Kundenberaterinnen, sich rechtzeitig über alle Themen zu erkundigen. Zudem ist es für Kundenberater/Kundenberaterinnen kaum möglich, Experten/Expertinnen für alle der Kundschaft zur Verfügung stehenden Leistungen zu sein und selbst über das gesamte Fachwissen zu verfügen. Hinzu kommt, dass die Systemlandschaften im Zuge der Digitalisierung immer vielfältiger geworden sind, weil zahlreiche neue Tools eingeführt wurden, was notwendigerweise zu mehr Komplexität im Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen führt. Das Erlernen der verschiedenen Tools, die für unterschiedliche Arbeitsschritte eingesetzt werden und sich hinsichtlich ihrer Funktionsweise unterscheiden, benötigt viel Zeit. Hinzu kommen regelmässige Neuerungen, die es erschweren, die Entwicklungen nachzuvollziehen, und den Arbeitsalltag immer komplexer machen.

Eine weitere Herausforderung ist die mangelnde Unterstützung durch die Supportstellen hinsichtlich der Nutzung von Kundenbetreuungstools. Häufig sind die Wartezeiten lang und es ist nicht klar, wer die richtigen Ansprechpartner/Ansprechpartnerinnen sind. Ferner stellen die zunehmende Interaktionshäufigkeit über digitale Kanäle und die ständige Erreichbarkeit wesentliche Herausforderungen für die Kundenberater/Kundenberaterinnen dar. Es ist eine Herausforderung, den Überblick über alle Interaktionskanäle zu behalten und überall gleich schnell zu reagieren. Hinzu kommt die Schwierigkeit für Kundenberater/Kundenberaterinnen, das Privat- vom Arbeitsleben zu trennen. Ferner macht die Flut an internen und externen Informationen den Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen anspruchsvoll, was ebenfalls zur Komplexität der täglichen Arbeit beiträgt. Auch die psychologischen Aspekte, die mit der Digitalisierung einhergehen, sollten beachtet werden. Angesichts der zahlreichen Veränderungen auf verschiedenen Ebenen wird der Arbeitsalltag immer komplexer und der Druck auf die Kundenberater/Kundenberaterinnen nimmt stetig zu.

5.1.3 Optimierungsmöglichkeiten

In Bezug auf die Optimierungsmöglichkeiten wünschen sich die Kundenberater/Kundenberaterinnen in verschiedenen Belangen mehr Unterstützung durch ihre Arbeitgeber/Arbeitgeberinnen. Zum einen sollten die verschiedenen Systeme und Tools besser aufeinander abgestimmt und ein umfassendes Tool oder eine einheitliche Oberfläche eingeführt werden. Darüber hinaus muss bei der Einführung neuer Tools sichergestellt werden, dass diese ausgereift sind und alle Funktionalitäten genutzt werden können. Zudem sollte in Zukunft vermehrt in die künstliche Intelligenz investiert werden. Besonders die Datenverwertung und der Einsatz von intelligenten Programmen im Arbeitsalltag sind zu verbessern. Ausserdem müssen die Führungskräfte hinsichtlich der Filterung relevanter Informationen aktiver werden, indem sie wichtige Themen in komprimierter Form an die Front weitergeben. Ferner wird die Vorbildfunktion des oberen Managements als ein bedeutsamer Motivationsfaktor angesehen. Darüber hinaus müssen die Kundenberater/Kundenberaterinnen vor und nach der Einführung neuer digitaler Tools und Initiativen frühzeitig und kontinuierlich eingebunden werden. In diesem Kontext muss das Management neue Anreize schaffen, um die Kundenberater/Kundenberaterinnen zu motivieren, die technologischen Entwicklungen laufend zu verfolgen und sich aktiv an digitalen Initiativen und Projekten zu beteiligen.

Geht es um die Unterstützung der Supportstellen muss sichergestellt werden, dass klare Ansprechpartner/Ansprechpartnerinnen definiert und die Reaktionszeiten minimiert werden, indem genügend personelle Ressourcen zur Unterstützung der Front zur Verfügung stehen. Auch der Austausch zwischen dem Front- und dem Backoffice sollte weiter intensiviert werden. Zudem ist es von Bedeutung, regelmässige Schulungen und Informationsveranstaltungen für die Kundenberater/Kundenberaterinnen anzubieten, damit diese mit den Funktionalitäten der Tools vertraut sind und den Fortschritt der Tools nachvollziehen können. Ferner sollte der regulatorische Verwaltungsaufwand in Zukunft durch den Einsatz automatisierter Lösungen verringert werden. Schliesslich muss angesichts der Menge an Informationen, die die Kundenberater/Kundenberaterinnen täglich erhalten, eine Lösung dazu gefunden werden, wie vor allem interne Informationen künftig effizienter und komprimierter an die Front weitergegeben werden können.

5.1.4 Erfolgsfaktoren

Die kritischen Erfolgsfaktoren im künftigen digitalen Arbeitsumfeld der Kundenberater/Kundenberaterinnen im Schweizer Private Banking auf der technologischen und der organisatorischen Ebene sowie der Umweltebene können wie folgt zusammengefasst werden. Auf der technologischen Ebene liegt der Erfolg darin, die Komplexität im Arbeitsalltag zu reduzieren, indem eine homogenere Systemlandschaft geschaffen wird, in der die verschiedenen Tools miteinander kommunizieren. Ein übergreifendes Tool oder eine einheitliche Oberfläche, die dadurch gekennzeichnet ist, dass sie alle Tools abdeckt und die Navigation über die einzelnen Tools ermöglicht, würde die tägliche Arbeit der Kundenberater/Kundenberaterinnen deutlich erleichtern. Dies, da der benötigte Zeitaufwand, um sich mit allen Funktionalitäten der Tools vertraut zu machen, derzeit sehr gross ist. Die Arbeitgeber/Arbeitgeberinnen sollten daher den Kundenberatern/Kundenberaterinnen regelmässige Schulungen anbieten. Darüber hinaus ist bei der Einführung neuer Kundenbetreuungstools darauf zu achten, dass die volle Funktionalität gewährleistet ist und dass die Tools kontinuierlich weiterentwickelt werden. In Zukunft sollte verstärkt in die künstliche Intelligenz investiert werden, insbesondere im Zusammenhang mit der Datenverwertung und dem Einsatz von intelligenten Programmen im Arbeitsalltag.

Auf der organisatorischen Ebene ist der Schlüssel zum Erfolg die aktive Einbindung der Kundenberater/Kundenberaterinnen vor und nach der Einführung digitaler Tools und di-

gitaler Initiativen. Diese enge Zusammenarbeit mit der Front muss auch in Zukunft beibehalten und gefördert werden, um die Perspektive der Kundenberater/Kundenberaterinnen einzubeziehen. In diesem Kontext müssen die Arbeitgeber/Arbeitgeberinnen neue Anreize schaffen, um die Kundenberater/Kundenberaterinnen zu motivieren, sich aktiv an digitalen Initiativen und Projekten zu beteiligen. Darüber hinaus müssen die Kundenberater/Kundenberaterinnen befähigt werden, auf die neuen Herausforderungen der Digitalisierung zu reagieren. Die Arbeitgeber/Arbeitgeberinnen müssen sicherstellen, dass die Kundenberater/Kundenberaterinnen fachlich, persönlich und technologisch kontinuierlich weiterentwickelt werden, und es muss in die Fähigkeiten und Kompetenzen der Kundenberater/Kundenberaterinnen investiert werden. In diesem Sinne müssen alle Generationen einbezogen werden. Zudem muss eine Kultur geschaffen werden, die sich durch eine offene Haltung gegenüber Veränderungen auszeichnet. Seitens der Banken kann dies durch Initiativen zur Förderung des Mindsets vorangetrieben werden, etwa mit Hilfe von Workshops und Schulungen zu neuen Tools, Technologien und Trends. Folglich benötigt es ein umfassendes Change-Management, um das bestehende Berufsbild kontinuierlich weiterzuentwickeln. Ferner muss die Zusammenarbeit mit internen Fachpersonen gefördert werden. Ausserdem muss es genügend Supportstellen geben, um die Kundenberater/Kundenberaterinnen bei Fragen zeitnah zu unterstützen. Schliesslich sind auch die aktive Rolle der Führungskräfte beim Filtern der relevanten Informationen sowie ihre Vorbildfunktion entscheidend für den künftigen Erfolg.

Auf der Umweltebene muss angesichts der externen und internen Informationsflut, der die Kundenberater/Kundenberaterinnen täglich ausgesetzt sind, eine effiziente Strategie entwickelt werden, um den ständigen Fluss grosser Informationsmengen besser zu bewältigen. Vor allem für die Informationsinhalte, die das Unternehmen den Kundenberatern/Kundenberaterinnen zur Verfügung stellt, muss eine Lösung entwickelt werden, damit die Informationen in Zukunft in komprimierter Form an die Kundenberater/Kundenberaterinnen weitergegeben werden. Zu berücksichtigen ist auch, dass die Interaktionshäufigkeit durch die neuen digitalen Interaktionskanäle signifikant gestiegen ist. Die Kundenberater/Kundenberaterinnen müssen dies steuern, um den Überblick zu behalten. Darüber hinaus müssen sich die Kundenberater/Kundenberaterinnen angesichts des Informationsvorsprungs der Kundschaft laufend über aktuelle Themen und Ereignisse informieren. Regelmässige Informationsveranstaltungen sollten daher von den Arbeitgebern/Arbeitgeberinnen angeboten werden. Ferner müssen die Finanzinstitute in Zukunft

Lösungen finden, digitale und automatisierte Lösungen zu nutzen, um den regulatorischen Aufwand zu reduzieren. Dabei müssen die Praxisanforderungen berücksichtigt werden. Schliesslich müssen auch die psychologischen Aspekte berücksichtigt werden. Die Auswirkungen der Digitalisierung, z. B. die Informationsflut, der Informationsvorsprung der Kundschaft, die zahlreichen technologischen Veränderungen, die ständige Erreichbarkeit und die zunehmende Vermischung des Privat- und des Berufslebens führen zu einem immer vielschichtigeren Arbeitsalltag und erhöhen den Druck auf die Kundenberater/Kundenberaterinnen stetig. Es sollten daher Massnahmen ergriffen werden, um den Druck zu reduzieren, indem die Front bei der Steuerung der Interaktionskanäle und der Abgrenzung des Privat- und des Berufslebens unterstützt wird.

5.2 Handlungsempfehlungen

Die Digitalisierung hat sich auf vielfältige Weise auf die Kundenberater/Kundenberaterinnen ausgewirkt und bringt verschiedene Chancen, aber auch Herausforderungen auf technologischer, organisatorischer und auf der umweltbezogenen Ebene mit sich. Durch gezielte Massnahmen auf Seiten der Banken können die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen erfolgreich bewältigt werden. In Abbildung 16 sind die bedeutendsten Empfehlungen auf Grundlage der in Kapitel 5.1 vorgestellten Ergebnisse auf technologischer, organisatorischer und auf der umweltbezogenen Ebene zusammenfassend dargestellt.

Empfehlungen	
T	<p>Technologisch: Reduzierung der Komplexität durch Förderung homogenerer Systemlandschaften. Erhaltung der Zufriedenheit durch Weiterentwicklung der Tools und verstärkte Investitionen in künstliche Intelligenz.</p>
O	<p>Organisatorisch: Management Support in Bezug auf die Schaffung neuer Anreize zur Förderung der Teilnahme der Kundenberater/Kundenberaterinnen an digitalen Initiativen und Projekten. Förderung der Zusammenarbeit durch aktive Einbindung der Front bei der Einführung neuer Tools und digitaler Initiativen. Schaffung einer Kultur, die sich durch eine offene Haltung gegenüber Veränderungen auszeichnet. Förderung der Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Kundenberater/Kundenberaterinnen.</p>
E	<p>Umwelt: Unter Berücksichtigung des Kundenverhaltens im Hinblick auf ihren Informationsvorsprung die Front in Form von Schulungen laufend über aktuelle Themen informieren. Reduzierung des mit der Regulierung verbundenen administrativen Aufwands durch automatisierte Lösungen. Eindämmung der Informationsflut durch eine effiziente Strategie für die Weitergabe interner Informationen. Unter Berücksichtigung der psychologischen Aspekte Strategien zur Steuerung der Interaktionskanäle und der besseren Abgrenzung zwischen Privat- und Berufsleben implementieren.</p>

Abbildung 16: Handlungsempfehlungen (eigene Darstellung)

Auf der technologischen Ebene muss die Komplexität im Arbeitsalltag reduziert werden, indem eine homogenere Systemlandschaft geschaffen wird. Ferner sollte die Zufriedenheit der Kundenberater/Kundenberaterinnen mit den bestehenden Kundenbetreuungstools erhalten werden, indem die Tools kontinuierlich weiterentwickelt werden. Zudem sollten Finanzinstitute zukünftig verstärkt in die künstliche Intelligenz investieren. Auf der organisatorischen Ebene muss die Zusammenarbeit gefördert werden, indem die Kundenberater/Kundenberaterinnen in digitale Initiativen eingebunden werden. In diesem Zusammenhang ist es entscheidend, dass vom Management neue Anreize geschaffen werden, um die Kundenberater/Kundenberaterinnen zur Teilnahme zu motivieren. Zudem muss in die Fähigkeiten und Kompetenzen der Kundenberater/Kundenberaterinnen investiert werden. Auch sind die Vorbildfunktion der Führungskräfte und die Schaffung einer Kultur, die sich durch eine offene Haltung gegenüber Veränderungen auszeichnet von Bedeutung. Auf der umweltbezogenen Ebene ist es angesichts des Informationsvorsprungs der Kundschaft bedeutend, regelmässige Schulungen für die Kundenberater/Kundenberaterinnen anzubieten, damit sie stets über aktuelle Themen und Trends informiert werden. Darüber hinaus müssen die Finanzinstitute vermehrt in automatisierte Lösungen investieren, um den mit der Regulierung verbundenen administrativen Aufwand zu verringern. Auch muss eine effiziente Strategie entwickelt werden, um interne Informationen in komprimierter Form an die Kundenberater/Kundenberaterinnen weiterzugeben. Schliesslich müssen auch die psychologischen Aspekte berücksichtigt werden, indem Strategien zur Steuerung der Interaktionskanäle und der besseren Abgrenzung zwischen Privat- und Berufsleben implementiert werden.

6 Fazit

Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Digitalisierung vielfältige Auswirkungen auf den Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen im Private Banking hat. Es liegt daher an den Finanzinstituten, sich intensiver mit den Anforderungen ihrer Kundenberater/Kundenberaterinnen zu befassen und diese auch umsetzen. In Zukunft wird es für Finanzinstitute von Bedeutung sein, eine digitale Strategie zu verfolgen, die sowohl ihren Kunden/Kundinnen als auch ihren Kundenberatern/Kundenberaterinnen gerecht wird. Dabei sollte nicht nur in fortschrittliche Kundenbetreuungstools investiert werden, vielmehr müssen auch andere entscheidende Faktoren berücksichtigt werden, damit Kundenberater/Kundenberaterinnen im künftigen digitalen Arbeitsumfeld erfolgreich agieren können.

Die persönliche Beziehung zwischen den Kundenberatern/Kundenberaterinnen und der Kundschaft bleibt ungeachtet der Digitalisierung von grosser Bedeutung. Die Kundenberater/Kundenberaterinnen werden auch in Zukunft eine bedeutende Funktion bei der Beratung vermöglicher Kunden/Kundinnen einnehmen, die Kundenberatung wird jedoch durch digitale Dienstleistungen ergänzt werden. Die Technologie wird in Zukunft eine unterstützende Rolle spielen und es wird erwartet, dass mit Hilfe von künstlicher Intelligenz und den daraus resultierenden Effizienzgewinnen mehr Kunden/Kundinnen bedient werden können.

Um Zufriedenheit und Effizienz der Kundenberater/Kundenberaterinnen im Private Banking über die nächsten Jahre hinweg sicherzustellen, müssen die Kundenberater/Kundenberaterinnen befähigt werden, die veränderten Arbeitsabläufe zu bewältigen. Die sich daraus ergebenden neuen Arbeitsweisen sollten als Chance betrachtet werden, den Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen auf eine effiziente Art und Weise neu zu gestalten. Es ist daher von entscheidender Bedeutung, dass die Finanzinstitute die verschiedenen Faktoren, die im Hinblick auf die Digitalisierung den Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen beeinflussen, berücksichtigen und die richtigen Ressourcen bereitstellen, um den Kundenberatern/Kundenberaterinnen die tägliche Arbeit zu erleichtern. Nur so können die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsalltag der Kundenberater/Kundenberaterinnen in Zukunft erfolgreich bewältigt werden.

7 Literaturverzeichnis

- Aixigo. (2021). *Das Swiss Private Banking und die Komplexität der digitalen Erlebbarkeit*. Aixigo. https://assets.website-files.com/60d5bca841056857578738f6/615d8fd7ea6b108bdc63d7dc_aixigo-Thoughtpaper-Digitalisierung_Swiss_Private_Banking.pdf
- Ankenbrand, T., Bieri, D., & Berchtold, N. (2022). *Future of Wealth Management: Harvesting the Power of Data and Technology*. SIX. <https://www.six-group.com/dam/download/company/report/whitepapers/six-whitepaper-future-of-wealth-management-full-version-en.pdf>
- Auge-Dickhut, S. (2019). *Private Banking: Beratungskompetenz im digitalen Zeitalter: Moderne Beratung erfordert weit mehr als Fachwissen*. <https://www.der-bank-blog.de/private-banking-beratungskompetenz/private-banking/37657900/>
- Baki, M. (2020). *Customer Analytics im Retail Banking: Wie eine verbesserte Kundenbindung die Wettbewerbsfähigkeit steigert*. Studylab. <https://www.grin.com/document/505662>
- BCG. (2021). *Global Wealth 2021*. BCG. <https://web-assets.bcg.com/d4/47/64895c544486a7411b06ba4099f2/bcg-global-wealth-2021-jun-2021.pdf>
- Bender, Y. (2020). *Julius Baer embraces digitalisation and data to transform client experience*. <https://www.pwmnet.com/FinTech/Julius-Baer-embraces-digitalisation-and-data-to-transform-client-experience>
- Benz, A., & Kobler, D. (2021). *Perspektiven zur Zukunft des Schweizer Banking: Stossrichtungen und Voraussetzungen für die Evolution der Wertschöpfungsmodelle Schweizer Banken*. Swiss Banking & Accenture. https://www.swissbanking.ch/_Resources/Persistent/e/e/3/6/ee36eba679303180a6b6753687c96ad9a140a85b/SBVg_Accenture_Perspektiven%20zur%20Zukunft%20des%20Schweizer%20Banking_DE_lang.pdf
- Birchler, U., Bühler, C., Hegglin, R., & Reichenecker, M. (2015). *The International Private Banking Study 2015*. University of Zurich. <https://www.merlin.uzh.ch/contributionDocument/download/8968>

- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung* (1. Auflage). Springer Fachmedien.
- Brassel, J. (2020). *Impact of Digitalisation on the Employment Market in Banking*. Rundstedt & Arbeitgeber Banken. https://www.arbeitgeber-banken.ch/files/content/pdf/Brochure_Digitalisation_in_Banking.pdf
- Brost, H., Faust, M., & Reittinger, W. (2014). *Private Banking und Wealth Management: Strategien und Erfolgsfaktoren* (3. Auflage). Springer Gabler.
- Brüsemeyer, T. (2008). *Qualitative Forschung: Ein Überblick* (2. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Buschor, F. (2021a). *Wollen Sie wissen, wie gut die IT die Kundenberater/innen von Retailbanken unterstützt?*. <https://hub.hslu.ch/retailbanking/wollen-sie-wissen-wie-gut-die-it-die-kundenberater-innen-von-retailbanken-unterstuetzt/>
- Buschor, F. (2021b). *Banken brauchen neue Fähigkeiten, um die IT-Komplexität zu zähmen*. <https://hub.hslu.ch/retailbanking/banken-brauchen-neue-faehigkeiten-um-die-it-komplexitaet-zu-zaehmen/>
- Capgemini. (2017). *World Wealth Report 2017*. Capgemini. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/09/worldwealthreport_2017_final.pdf
- Capgemini. (2022). *World Wealth Report 2022*. Capgemini. <https://www.capgemini.com/ch-en/insights/research-library/world-wealth-report/>
- Cocca, T., Lauer, A., & Reittinger, W. (2019). *Digitalisierung im Private Banking* (1. Auflage). Frankfurt School Verlag.
- Cove, B., Hollingshead, A., & Rudkin, T. (2022). *Wealth management: how private client advisors are adapting to the digital revolution*. <https://www.farrer.co.uk/news-and-insights/wealth-management-how-private-client-advisors-are-adapting-to-the-digital-revolution/>
- Credit Suisse. (2022). *Global Wealth Report 2022*. Credit Suisse. <https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/global-wealth-report.html>
- Deloitte. (2017). *Wealth Management Digitalization changes client advisory more than ever before*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/financial-services/Wealth%20Management%20Digitalization.pdf>

- Deloitte. (2021). *Swiss Financial Services in 2030: Wealth Management*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/deloitte-ch-en-wealth-management-transformation.pdf>
- Die Bank. (2019). Round Table Digitalisierung im Private Banking: mehr Effizienz und Kundennähe. *Die Bank*, 2(2), 17-25. https://skubchandcompany.com/content/uploads/2019/04/diebank-02.2019_RoundTable_us.pdf
- Dietrich, A., & Blattmann, U. (2020). *So steigert die BLKB ihre Effizienz im Hypothekengeschäft*. <https://hub.hslu.ch/retailbanking/so-steigert-die-blkb-ihre-effizienz-im-hypothekargeschaeft/>
- Dwivedi, Y., Wade, M., & Schneberger, S. (2012). *Information Systems Theory* (2. Auflage). Springer.
- Ernst & Young. (2021). *Where will wealth take clients next? 2021 EY Global Wealth Research Report*. Ernst & Young. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/wealth-and-asset-management/ey-2021-global-wealth-research-report-optimized-for-web-v2.pdf
- Frick, J. (2016). *Der Schweizer Private Banking Platz: Gestärkt und mit Zuversicht nach vorne*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/ch-fs-de-der-schweizer-private-banking.pdf>
- Gantenbein, P., & Trautwein, K. (2016). *Swiss Finance Institute White Paper: Industrializing Swiss Private Banks: A Strategic Road Map*. Swiss Finance Institute. https://www.sfi.ch/system/tdf/WP_Industrializing%20Swiss%20Private%20Banks_WEB_1.pdf?file=1
- Geistberger, J. (2020). *Performance und Net New Money im Private Banking* [Masterarbeit]. Johannes-Kepler-Universität Linz. <https://epub.jku.at/obvulihs/download/pdf/5148789?originalFilename=true>
- Gleave, S., Campbell, L., & Yeung, N. (2021). *Digital Wealth Management in Asia Pacific: A comparative analysis across eight key markets*. KPMG. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/cn/pdf/en/2021/03/digital-wealth-management-in-asia-pacific.pdf>

- Höllerich, J., Marti, L., Thomas, S., & Ziegler, S. (2015). *Wealth Management in der Schweiz*. ZHAW School of Management and Law. <https://vdf.ch/wealth-management-in-der-schweiz.html>
- Hal Privatbank. (2023). *Das Private Banking der Zukunft: Veränderungen im Kundenverhalten und die richtigen Antworten*. <https://www.hal-privatbank.com/news/2023/das-private-banking-der-zukunft>
- Handayani, S., & Mahendrawathi, E. (2019). Antecedent and Business Process Management Non-Technical Capabilities in Social Media Implementation for Micro, Small and Medium Enterprises: A Conceptual Model. *Procedia Computer Science, 161*, 1114-1121. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919319349>
- Hemerling, J., Kilmann, J., Danoesastro, M., Stutts, L., & Ahern, C. (2018). *It's not a digital transformation without a digital culture*. BCG. <https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture>
- Howald, B. (2007). *Kundenwert im Private Banking* (1. Auflage). Haupt Verlag.
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2010). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften* (2. Auflage). Springer.
- Ivandic, I. (2005). *Contribution Margin - A Model of Performance Evaluation of Banks' Profit Centers*. <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/journal/PDF/InterdisciplinaryManagementResearch/IMR1a3.pdf>
- Julius Bär. (2023). *Über uns*. <https://www.juliusbaer.com/ch/de/>
- Kobler, D., Schlotmann, J., & Grampp, M. (2017). *Innovation in Private Banking & Wealth Management: Embracing the Business Model Change*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/ch-fs-en-innovation-in-private-banking-and-wealth-management.pdf>
- Kretzschmar, R., & Ruh, S.T. (2023). *Was ist Wealth Management*. <https://de.bergfuerst.com/ratgeber/wealth-management>

- Latjouw, N. (2022, April 8). Wie man vom Great Wealth Transfer profitiert. *Finews*.
<https://www.finews.ch/news/finanzplatz/50971-wealth-transfer-wealth-management-beratung-kunden-nick-platjouw-abgerufen>
- Lippert, S., & Govindarajulu, C. (2006). Technological, Organizational, and Environmental Antecedents to Web Services Adoption. *Communications of the IIMA*, 6(1), 147-160. <https://scholarworks.lib.csusb.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1303&context=ciima>
- Maerki Baumann. (2021). *Zukunft des Private Bankings: Das Beste aus der alten und neuen Welt*. https://www.maerki-baumann.ch/system/files/2021-05/202105_Finanzthema_Zukunft%20Private%20Banking_DE.pdf
- Mauerer, J. (2022). *Wenn die Mitarbeiter ins Zentrum rücken*. <https://www.computerworld.ch/business/business-it/mitarbeiter-zentrum-ruecken-2759263.html>
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Auflage). Beltz Verlag.
- McKinsey. (2013). *McKinsey Global Private Banking Survey 2013: Capturing the new generation of clients*. McKinsey. <https://docplayer.net/2929173-Mckinsey-banking-practice-mckinsey-global-private-banking-survey-2013-capturing-the-new-generation-of-clients.html>
- MCNamee, P. (2023). *Wealth management: Evolving the role of wealth advisor for a digital future*. <https://www.finextra.com/the-long-read/644/wealth-management-evolving-the-role-of-wealth-advisor-for-a-digital-future>
- Müri, M. (2021). *Das Wealth Management der Zukunft*. <https://www.vista.blog/das-wealth-management-der-zukunft>
- Nigsch, M. (2010). *Das Wealth-Management-Team in der Kundenbetreuung* [Dissertation]. Johannes-Kepler-Universität Linz. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-8668-9>
- Pega. (2022). *Ein genauer Blick auf Komplexität am modernen Arbeitsplatz*. Pegasystems. <https://www.pega.com/de/business-complexity>

- Raskin, P. (2022). *Warum wir Human Private Banking brauchen*. Bergos.
<https://www.bergos.ch/wp-content/uploads/2022/08/Warum-wir-Human-Private.pdf>
- Riegler, C. (2005). *Kunden- und ertragsorientierte Ansätze der Preisgestaltung für Beratungsleistungen im Private Banking* [Dissertation]. Universität Basel. https://e-doc.unibas.ch/275/1/DissB_7195.pdf
- Ritschl, V., Weigl, R., & Stamm, T. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben: Verstehen, Anwenden, Nutzen für die Praxis* (1. Auflage). Springer.
- Röbken, H., & Wetzel, K. (2016). *Qualitative und quantitative Forschungsmethoden*. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. http://www.bba.uni-oldenburg.de/download/leseprobe_quantitativ_analytische_methoden.pdf
- Rudolf, M., & Baedorf, K. (2011). *Private Banking* (2. Auflage). Frankfurt School Verlag.
- Rüesch, S. (2022). *Die Zukunft der Kundenberatung im Banking*. ti&m.
<https://www.ti8m.com/de/insights/downloads/hybride-beratung>
- SBVg. (2011). *Das Schweizer Vermögensverwaltungsgeschäft. Eine Bestandesaufnahme und Entwicklungstrends*. Swiss Banking. https://vorsorgeexperten.ch/fileadmin/user_upload/Dokumente/SBVg_Das_Schweizer_Vermögensverwaltungsgeschäft_2011-02.pdf
- SBVg. (2014). *Wandel aktiv gestalten – Zukunftsperspektiven für den Schweizer Bankenplatz*. Swiss Banking & BCG. https://www.swissbanking.ch/_Resources/Per-sistent/e/6/a/5/e6a53c8fa305ecdad73f2cd5f04d4887f32c3717/SBVg_BCG_Zukunftsperspektiven_für_den_Schweizer_Bankenplatz_2014_DE.pdf
- Schaubach, P. (2004). Family Office im Private Wealth Management: Konzeption und empirische Untersuchung aus Sicht der Vermögensinhaber. *Financial planning*, 6(2). <https://www.econbiz.de/Record/family-office-im-private-wealth-management-konzeption-und-empirische-untersuchung-aus-sicht-der-vermögensinhaber-schaubach-peter/10001719883>
- Schierenbeck, H. (1998). Private Banking in der Schweiz: Märkte, Kunden, Geschäftskonzeptionen. *Basler Bankenvereinigung*, 3-51.

- Sethe, R., & Andreotti, F. (2015). Droht das Aussterben der unabhängigen Vermögensverwalter in der Schweiz?. *Schweizerische Juristen-Zeitung*, 111(15), 377-392.
<https://www.sjz.ch/de/artikel/2504-0650-2015-0113/droht-das-aussterben-der-unabhangigen-vermogensverwalter-der-schweiz>
- Shojaie, T. (2018). *How Digitalization Is Reshaping Wealth Management*. Fiserv.
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi29Zqq2bH_AhWl-POwKHQb3BxoQFnoECBAQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.fiserv.com%2Fcontent%2Fdam%2Ffiserv-com%2Fsilverpop%2Fhow-digitalization-reshaping-wealth-management-white-paper.pdf&usg=AOvVaw0yHfKziD-Nsio7Y3Ge8hGOe
- Spiller, P., Klein, F., & Bucherer, S. (2019). *The future of wealth management in Switzerland: Strategy in times of uncertainty*. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/deloitte-ch-en-the-future-of-wealth-management-in-switzerland.pdf>
- Stenberg, L., & Nilsson, S. (2020). *Factors influencing readiness of adopting AI: A qualitative study of how the TOE framework applies to AI adoption in governmental authorities* [Masterarbeit]. KTH Royal Institute of Technology.
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1460888/FULLTEXT01.pdf>
- Swiss Banking. (2021). *Swiss Banking Trends*. <https://publications.swissbanking.ch/swiss-banking-trends-de/wealth-management>
- Teichmann, S., & Hüning, C. (2018). Digital Leadership – Führung neu gedacht: Was bleibt, was geht? *Disruption und Transformation Management: Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie*, 23-43.
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-19131-3>
- Törnebohm, J. (2019). *Organisational adoption of innovation: A qualitative study on role-based access control in the physical setting of a data centre* [Masterarbeit]. KTH Royal Institute of Technology. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1372552/FULLTEXT01.pdf>
- Tornatzky, L., Fleischer, M., & Alok, K. (1990). *The Processes of Technological Innovation* (1. Auflage). Lexington Books.

- UBS. (2023a). *Wealth Management*. <https://www.ubs.com/ch/de/wealth-management.html>
- UBS. (2023b). *Womens Wealth*. <https://www.ubs.com/ch/de/wealth-management/womens-wealth.html>
- UBS. (2023c). *Ihre Situation*. <https://www.ubs.com/ch/de/wealth-management/your-situation.html>
- van Meurs, T. (2021). *The Impact of the Pandemic on Customer Interaction in Private Banking & Wealth Management in Switzerland* [Masterarbeit]. Zurich University of Applied Sciences. https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/24662/1/Master%20Thesis_Tim%20van%20Meurs.pdf
- Walbert, G. (2006). *Der Erfolgsfaktor Marke im Private Banking aus Sicht des Markeninhabers* [Dissertation]. Universität Zürich. <https://docplayer.org/578372-Der-erfolgsfaktor-marke-im-private-banking-aus-sicht-des-markeninhabers.html>
- William, C. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. *Handbook of Practical Program Evaluation*, 492-505. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781119171386.ch19>
- Zakrzewski, A., Carrubba, J., Frankle, D., Hardie, A., Kahlich, M., Kessler, D., Mende, M., Tang, T., Xavier, A. (2020). *The Future of Wealth Management: A CEO Agenda*. BCG. <https://web-assets.bcg.com/37/f8/5f033c4b451084efda22ee34998d/bcg-global-wealth-2020-jun-2020.pdf>
- zeb. (2020). *Private-Banking-Studie Deutschland 2020*. zeb. https://bankinghub.de/wp-content/uploads/woocommerce_uploads/2020/12/P0PB2020D1-1-wnejm1.pdf
- Zhu, K., & Kraemer, K. (2005). Post-adoption variations in usage and value of e-business by organizations: Cross-country evidence from the retail industry. *Information Systems Research*, 16(1), 61-84. <https://www.jstor.org/stable/23015765>
- Ziegler, S., Sigg, A., Fehr, R., Zaugg, J., Brunner, H., & Hofmann, R. (2014). *Die Neu-positionierung des Wealth Management in der Schweiz: Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf die Soll-Kompetenzen in der Kundenberatung*. ZHAW. https://www.zhaw.ch/storage/sml/dienstleistung/Studie_Berufsprofil_Kundenberatung.pdf

8 Anhang

8.1 Interviewleitfaden

Nummer	Frage	Ebene
1	Wie hat sich Ihr Arbeitsalltag im Zuge der Digitalisierung verändert?	Technologisch, Organisatorisch, Umwelt
2	Was hat dies für Auswirkungen auf die Kundenbeziehung? <ul style="list-style-type: none"> - Wie hat sich der Austausch verändert? - Wie haben sich die Interaktionskanäle verändert? - Wie hat sich die Häufigkeit der Interaktion verändert? 	Organisatorisch, Umwelt
3	Was sind die grössten Herausforderungen für Sie als Kundenberater/Kundenberaterin unter den neuen Bedingungen (digitales Arbeitsumfeld)?	Technologisch, Organisatorisch, Umwelt
4	Wie sollten diese Herausforderungen angegangen werden?	Technologisch, Organisatorisch, Umwelt
5	Welche Unterstützung erhalten Sie seitens Arbeitgeber/Arbeitgeberin, um den veränderten Arbeitsalltag zu meistern?	Organisatorisch, Umwelt
6	Welche zusätzliche Unterstützung benötigen Sie, um dem veränderten Arbeitsumfeld gerecht zu werden? <ul style="list-style-type: none"> - Inwiefern sind Schulungen und Weiterbildungen notwendig? 	Technologisch, Organisatorisch, Umwelt
7	Wie zufrieden sind Sie mit den Ihnen zur Verfügung gestellten Kundenbetreuungstools? <ul style="list-style-type: none"> - Welche Tools unterstützen Sie in Ihrer Arbeit als Kundenberater/Kundenberaterin am meisten? - Wo sehen Sie Verbesserungspotenzial? 	Technologisch

	- Kennen Sie alle Kundenbetreuungstools und Funktionalitäten, um diese im Arbeitsalltag wirksam zu nutzen?	
8	Welche Fähigkeiten und Kompetenzen (nicht nur technische Fähigkeiten) sind Ihrer Meinung nach für Kundenberater/Kundenberaterinnen im Private Banking im digitalen Zeitalter besonders wichtig?	Organisatorisch
9	Ihrer Meinung nach, was unterscheidet die Kundenberater/Kundenberaterinnen der Zukunft von den Kundenberater/Kundenberaterinnen heute?	Organisatorisch
10	Alles in allem – haben Sie den Eindruck, dass wir noch Punkte, die aus Ihrer Sicht relevant sind, für unsere Untersuchung vergessen haben?	Technologisch, Organisatorisch, Umwelt

8.2 Interview Transkript Pascal Rohner

Interviewpartner:	Pascal Rohner (PR)
Datum/Uhrzeit:	12. April 2023, 14:00
Dauer des Interviews:	24 Minuten
Sprache:	Deutsch
Standort/Kanal:	Vor Ort: Bahnhofstrasse 36, 8010 Zürich
Bank:	Julius Bär
Assets under Management Julius Bär:	CHF 424.1 Milliarden
Rolle:	Kundenberater
Kundenmarkt/Kundensegment:	Schweiz, HNWI & UHNWI
Erfahrung im Private Banking:	28 Jahre

1

2 00:00:00

NS: Dann starte ich jetzt die Aufnahme und fange mit der ersten Frage an: Wie hat sich dein Arbeitsalltag im Zuge der Digitalisierung verändert?

3 00:00:18

PR: Ich würde sagen, es ist zweiseitig. Das eine ist, es wird durch die Digitalisierung enorm effizient aufgrund der Vereinfachung von den Systemen, die anhand von Algorithmen sehr viele Analysen aufbereiten. Auf der anderen Seite, um kurz zu kategorisieren, gibt es auch einen gewissen Druck. Ich öffne zum Beispiel morgens mein Tool und habe

einen halben Christbaum in meinem Tool drinn mit Alerts, die ich zuerst zu dokumentieren habe. Du siehst schnell auf einen Blick, wo habe ich Sachen, die ich mir anschauen muss. Ansonsten, wenn du in den Tag gehst, das step by step realisierst, einen Kunden anschaut, dann siehst du, bei dem muss ich vielleicht dies und jenes machen. Aber wenn ich jetzt hineingehe, habe ich in der Übersicht einfach einen Weihnachtsbaum. Auf der einen Seite hilfreich, auf der anderen Seite gibt es einen enormen Druck.

4 00:01:30

NS: Erhöht es auch generell die Komplexität? Zum Beispiel durch verschiedene Tools, mehrere Tools, neue Tools?

5 00:01:40

PR: Ja, das hast du natürlich automatisch. Aber das ist die Natur des Business. Du hast die verschiedenen Insellösungen. Du hast kein Interface, das über alle Tools abgreift. Ich glaube, damit lernst du umzugehen. Das ist nicht effizient, aber es ist so gewachsen.

6 00:01:59

NS: Was hat es für Auswirkungen, insbesondere auf die Kundenbeziehung?

7 00:02:08

PR: Auf die Kundenbeziehung? Das hängt von dir als Person ab. Wenn du alles, was dir standardmäßig vorgegeben wird, eins zu eins weitergibst, bekommt der Kunde das Gefühl: Ich bin Standard. Du hast zwar eine schöne Zusammenfassung, aber du musst irgendwo eine persönliche Note hineinbringen. Deshalb sage ich: „Du kannst es verwenden. Du musst dir aber den Überblick verschaffen, welche Informationen oder welche Vereinfachung, die dir die Tools geben, will ich überhaupt dem Kunden zugänglich machen?“ Du hast durch die Digitalisierung so viel Informationsgehalt, der dir zugespielt wird, über so viele verschiedene Kanäle, dass du dir als Kundenberater zuerst einmal eine Übersicht verschaffen musst. Welchen Informationsgehalt finde ich gut, und welchen gebe ich in welcher Form weiter? Das ist heutzutage für den Kunden genauso. Du hast so viele Informationen durch die Digitalisierung, die dir zeitnah zur Verfügung steht, dass du dir zuerst einmal eine Auslegeordnung machen musst und sagen: „Was finde ich gut und was will ich zeigen?“

8 00:03:22

NS: Wenn wir von Kanälen sprechen, auch Interaktionskanäle mit der Kundschaft. Wenn du das vergleichst mit der Vergangenheit, wie haben sich diese Kanäle verändert? Vielleicht auch die Häufigkeit, mit der die Kundschaft mit dir Kontakt aufnimmt, aber auch umgekehrt.

9 00:03:46

PR: Früher gab es einfach Telefon und E-Mail. Ganz früher nur Telefon und ab und zu einen Brief. Ich glaube, das hat sich enorm in den letzten drei Jahren entwickelt, durch die Covid-Situation. Das ganze Virtuelle hat enorm zugenommen und ist für mich heutzutage nicht mehr wegzudenken. Du führst den Kunden aber auch dahin. Wenn du ihm alle Kanäle, die du hast, offen lässt, mit den eBanking-Chats, E-Mails, Telefon, virtuell, WhatsApp, you name it. Du machst dich selbst kaputt. Es hängt schon auch von dir ab. Du kannst den Kunden dahin erziehen, dass du sagst: „Schau, ich mache mit dir nur Telefon, virtuell oder E-Mail, aber ich mache keine Chats über eBanking-Kanäle und WhatsApp.“

10 00:04:42

***NS:* Das wird von der Kundschaft auch so akzeptiert?**

11 00:04:48

PR: Größtenteils.

12 00:04:54

***NS:* Die Challenges, die du angesprochen hast. Was sind für dich als Kundenberater generell die größten Herausforderungen in diesem digitalen Arbeitsumfeld?**

13 00:05:09

PR: Die Übersicht zu bewahren. Es geht ja nicht nur um Kundeninteraktion, die du über verschiedene Kanäle hast. Du hast natürlich auch Informationsgehalt, den dir das Unternehmen zur Verfügung stellt oder Externe zur Verfügung stellen. Du wirst so bombardiert mit Informationen, du könntest den ganzen Tag nur lesen. Die Abgrenzung durch die Digitalisierung, die Abgrenzung zwischen Privat und Business, hängt auch von dir ab. Aber die ist sehr wässrig. Die verschmelzen ineinander, wenn du nicht ganz klar, wie früher, aus dem Office gehst, Computer heruntergefahren hast, nach Hause gehst, da hat es einen klaren Cut. Aber heute bist du 7/24 erreichbar. Das meinte ich vorhin. Wenn ich um 22:00 Uhr dem Kunden antworte, gewöhnt er sich daran.

14 00:06:15

NS: Ja klar.

15 00:06:16

PR: Du kannst ihn schon erziehen.

16 00:06:17

***NS:* Wie sollten diese Herausforderungen angegangen werden?**

17 00:06:25

PR: Wenn ich dafür eine Antwort hätte. Ich glaube, der Informationsgehalt, den wir durch die Digitalisierung bekommen, wenn es Inhalt ist, sollte regelmäßig von den Providern geprüft werden: Ist das wirklich notwendig? Wird das auch gebraucht? Also die Front

einbinden. Was wird wirklich benötigt oder machen wir es nur für die Galerie? Das andere ist, man muss sich auch als Kundenberater regelmäßig immer wieder selbst nach dem Status quo fragen. Braucht es das, was ich dem Kunden immer schicke? Braucht er das wirklich? Wirklich regelmäßig den Status quo challengen.

18 00:07:22

NS: Bezüglich die Front einbinden. Erhältst du da auch diese Unterstützung von dem Arbeitgeber/der Arbeitgeberin? Oder wünschst du dir bestimmte Sachen, damit du das alles besser meistern kannst?

19 00:07:39

PR: Nein, ich denke schon. Wir haben schon die Möglichkeit, dabei zu sein. Zum Beispiel beim DiAS. Ich weiß noch, da war ich involviert für die ersten Mockups etc. Das finde ich schon wichtig. Jetzt kommt der große Spagat. Wenn du ein Kompensationsmodell hast, das sehr monetär ausgerichtet ist, anhand deiner Effizienz, wie du die einsetzt, überlegst du dir dreimal: „Mache ich an diesen Projekten mit?“ Weil es mich Zeit kostet. Bis es vielleicht einen Effekt hat, weiß ich gar nicht, wo ich dann bin. Also das ist eigentlich sehr, sehr wichtig. Auf der anderen Seite überlegst du dir jedes Mal: „Soll ich eine halbe Stunde investieren? Ja oder nein?“ Das spürst du auch links und rechts.

20 00:08:27

NS: Es kostet ja wirklich auch Zeit, wenn man überall dabei ist.

21 00:08:35

PR: Grundsätzlich, ich würde mir eigentlich eher vorstellen, dass der Teamhead, der eigentlich eine Coachingfunktion einnehmen sollte oder muss oder tut, je nachdem wer es ist, der sollte dieses Sounding Board sein von seinem Team, von den RMs. Punktuell die Fragen sammeln und entsprechend einfließen lassen.

22 00:08:58

NS: Also du wünschst dir vom Team Head noch mehr Unterstützung, als jetzt von den Projekten oder vom Management oben.

23 00:09:08

PR: Ich denke immer, die, die dieses Projekt machen, das sind alles schlaue Leute. Die haben eine Vision, die wollen etwas, die kennen viele Prozesse. Aber wirklich das Daily Business? Du musst die Leute, die es nachher benutzen, involvieren. Jetzt kannst du entweder alle Kundenberater involvieren, dann beschäftigst du viele Leute. Oder du hast gewisse Punkte, die dir den ersten Cut vom Informationsgehalt konsolidieren.

24 00:09:39

NS: Inwiefern sind Schulungen oder Weiterbildungen notwendig, aus deiner Sicht?

25 00:09:51

PR: Schon. Wenn ich nicht weiß, wie ich ein Auto zu fahren habe, dann bin ich nicht effizient. Dann kann ich fahren, bis es einmal einen Unfall gibt. Wenn es Schulungen gibt, dann nimmt einer von uns im Team teil. Er gibt dann das Wichtigste weiter. Also auch da musst du effizient werden. Die Person, die wirklich einschätzen kann, was war der Informationsgehalt und was ist von dem Informationsgehalt für mich wieder wichtig? Damit da die Triage gemacht wird.

26 00:10:31

***NS:* Jetzt geht es in die Richtung der Tools, die du benutzt. DiAS wäre ein Beispiel. Oder allgemein die Tools, die du nutzt, für die Kundenberatung oder vielleicht in der Nachbearbeitung, wenn du mit der Kundschaft zusammengesessen bist. Wie zufrieden bist du grundsätzlich mit denen?**

27 00:10:54

PR: Es ist immer wieder tätigkeitsabhängig. Aber im Großen und Ganzen kommunizieren die Tools nicht miteinander. Ganz einfach gesagt: Wenn ich mit einem Kunden im Virtuellen ein Portfolio Review mache, und ich mache während des Portfolioreviews gleich auch Execution, was ich virtuell ja kann. Dann kann ich zwar den Trade-up automatisch dokumentieren, mit all dem, was man braucht. Aber ich muss im Nachgang noch einmal ins CRM und noch einmal eine Notiz schreiben und noch einmal alles dokumentieren. Das ist sehr ineffizient.

28 00:11:33

***NS:* Wenn wir über Verbesserungspotenzial sprechen würden, wäre einer der wichtigsten Punkte, dass diese Tools miteinander kommunizieren?**

29 00:11:43

PR: Ich brauche ein Interface. Wo all die anderen zusätzlichen Tools, die es ja immer noch einzeln geben kann. Aber ich muss über ein Tool alles navigieren können. Das wäre die Ideal World.

30 00:11:59

***NS:* Es werden im Laufe der Zeit immer wieder Anpassungen gemacht oder neue Tools eingeführt. Wie ist das bei dir? Kennst du alle Hilfsmittel, die zur Verfügung stehen?**

31 00:12:10

PR: Nein. CLM sagt dir wahrscheinlich etwas. Wir bekommen wöchentlich Updates, was im CLM optimiert wird, angepasst wird. Ich habe nicht die Zeit zum Lesen. Das ist wieder das Gleiche. Wir bekommen so viel Informationsgehalt, der eigentlich wichtig ist. Aber irgendwo kommt der Kunde zuerst, dann lese ich zuerst alle E-Mails der Kunden und der Rest wird schnell überflogen.

- 32 00:12:39
NS: Wie siehst du generell den Austausch mit Backoffice und Frontoffice? Funktioniert das, deiner Meinung nach, oder müsste man das noch intensivieren?
- 33 00:12:56
PR: Du meinst jetzt wegen der Tools?
- 34 00:12:57
NS: Ja, genau.
- 35 00:12:59
PR: Also die, die Tools konzipieren und maintainen. Also grundsätzlich glaube ich, es gibt kein Soundingboard, das einfach da ist, wo ich weiß, ich kann Probleme einbringen. Wir haben unsere Leute, zwei Leute, wo ich weiß, die arbeiten für das DiAS, die rufe ich direkt an. Die nehmen das auch auf und pflegen das ein und der Kommentar von denen ist: Gut meldet sich einmal jemand. Anscheinend kommt nicht viel Feedback. Wahrscheinlich wird vielmals negativ darüber gesprochen, aber nicht konkret Feedback gegeben. Eine Feedbackkultur muss, nur weil sie kritisch ist, nicht immer negativ sein.
- 36 00:13:56
NS: Die wären wirklich auch offen für mehr Feedback.
- 37 00:13:59
PR: Da, wo ich es adressiert habe, ist es so, ja. Es gibt auch andere Sachen, da heißt es: Wir haben kein Budget.
- 38 00:14:06
NS: Nehmen Sie diese Punkte auch auf und treiben das voran?
- 39 00:14:12
PR: Doch, zum Teil heisst es sind wir uns auch bewusst, wird eingegeben und kommt dann im dritten Release. Also es gibt es schon.
- 40 00:14:19
NS: Der Klassiker. Was denkst du, welche Fähigkeiten und Kompetenzen, damit meine ich nicht unbedingt nur technische Skills, sondern generelle, sind deiner Meinung nach für Kundenberater/Kundenberaterinnen in diesem neuen digitalen Zeitalter besonders wichtig?
- 41 00:14:43
PR: Ob das eine Kompetenz ist, kann ich nicht sagen, aber du musst offen sein für Neues. Man muss die Balance finden zwischen dem Alten, Traditionellen, was viele Kunden immer noch sehr schätzen, damit das Persönliche erhalten bleibt. Du musst aber trotzdem versuchen, die Tools und Informationen, die dir zur Verfügung gestellt werden, so zu verpacken, dass es nicht als Standard daherkommt.
- 42 00:15:14

NS: Du bist schon einige Jahre in dieser Branche. Wenn du zurückdenkst, was hat sich am meisten verändert, wenn es um Fähigkeiten geht, die man mitbringen muss?

43 00:15:41

PR: Ich würde auch da sagen, aber ich weiß nicht, ob es eine Fähigkeit, du musst die Einstellung dazu haben.

44 00:15:45

NS: Also ein bisschen das Mindset.

45 00:15:48

NS: Ja, genau. Du musst es wollen, dich mit einem gewissen Veränderungsprozess auseinanderzusetzen. Es ist nicht schlecht, nur weil es neu ist. Ich habe das Gefühl, es hat weniger mit deinem Intellekt oder deinem Können zu tun, sondern mehr mit: Bin ich offen dafür? Das Neue kommt für uns auch oft von den Kunden. Die sind bei gewissen Sachen schon viel voraus. Wenn du da nicht mit gehst, dann hängt dich der Kunde auch ab. Wenn du stehen bleibst, dann spürst du, es funktioniert, bis deine Generation, die jetzt vielleicht 70, 75 ist und nicht mehr auf die Digitalisierung aufgesprungen ist, dass die dir irgendwann wegstirbt. Dann hast du ein Problem.

46 00:16:39

NS: Und dann kommt die nächste Generation.

47 00:16:41

PR: Genau, die sind digital unterwegs.

48 00:16:43

NS: Was unterscheidet, deiner Meinung nach, die Kundenberater/Kundenberaterinnen der Zukunft von den Kundenberater/Kundenberaterinnen heute?

49 00:17:05

PR: Das ist nur meine persönliche Meinung, dass es nicht mehr eine Einzelperson ist. Im Private Banking ist es durch die Komplexität, die die Kundschaft meistens hat, sei es durch Größe, durch das Business, sei es Family oder Multijurisdiction, die Komplexität ist schon sehr herausfordernd. Mit den ganzen Regularien, die du überall hast. Mit den neuen Produkten, die es gibt, mit den neuen Vorschriften, Policies. Kundenwünsche, die auch komplexer werden. Vier Augen, vier Ohren, zwei Hirne. Ich glaube nicht mehr an das dieses One Person Banking. Ich glaube, du musst dem Kunden das Gefühl geben, wir als Team sorgen uns um dich. Aus zwei Aspekten: Für den Kunden ist es einfacher, wenn jemand im Urlaub ist, dass es nahtlos weitergeht. Für den Arbeitgeber: Wenn einer geht, ist ein gutes Backup da, da geht das ganze Know-how nicht verloren. Also an das glaube ich.

50 00:18:28

NS: Meinst du hier zum Beispiel zwei Personen oder ganze Teams?

51 00:18:35

PR: Nein, zwei plus Assistenz. Sonst weiß der Kunde mit der Zeit gar nicht mehr wohin. Aber wenn es zwei sind, dann weiß er, ich gehe entweder auf A oder B zu. Das ist das, was ich in den letzten Jahren schon gespürt habe, was auch das Feedback unserer Kunden ist, weil wir es so leben. Ich glaube, die Welt ist einfach zu komplex. Das beginnt schon da, um einen Kreis zu schlagen zu deinen ersten Fragen, weil der Informationsgehalt so groß ist. Patrick zum Beispiel liest bei uns das ganze Research. Ich habe keine Zeit dazu. Ich versuche, mich auf die internen Themen zu fokussieren. Dokumentationen etc. Er versucht, den restlichen Teil abzudecken. Aber wir müssen uns im Team aufteilen: Wer filtert welchen Informationsgehalt? Also Verantwortlichkeiten. Wenn du als Einzelmaske bist, dich jeden Tag wieder neu zu motivieren, das alles zu absorbieren und auch einen Kunden zu bringen, das ist schon eine riesige Challenge.

52 00:19:47

NS: Hat das auch etwas mit dem ganzen Informationsvorsprung zu tun? Dadurch, dass mittlerweile die Kundschaft sehr informiert ist, muss man als Kundenberater/Kundenberaterin auch entsprechend informiert sein?

53 00:20:02

PR: Ja, Time-to-Market. Kunden schreiben dir, wenn etwas im Bloomberg herauskommt. Du hast es nicht einmal gelesen, der weiß es schon. Wenn du bei gewissen Dingen spät bist, verzeiht er dir das ein, zweimal. Wenn du beim dritten Mal sagst: „Oh, habe ich nicht gesehen.“ Schwierig. Aber es ist auch schwierig, allen gerecht zu werden.

54 00:20:23

NS: Gut, nun zur letzten Frage. Hast du den Eindruck, dass wir bestimmte Punkte vergessen haben? Oder etwas, das du dir vielleicht für die Zukunft wünschst, irgendwelche Punkte, die wichtig wären zu erwähnen?

55 00:20:49

PR: Nein, zusätzlich nicht. Aber es sind zwei Sachen. Das eine ist, man muss sich auch als Arbeitgeber fragen, den Informationsgehalt, über welche Kanäle gebe ich welche Informationen von oben nach unten? So einen Help yourself Shop, damit alle Informationen einfach einmal eingespeist werden. Dann heißt es, du kannst es ja lesen. Das ist halt gefährlich. Das zweite ist, durch diese Flut von Informationen kreierst du kein kreatives Unternehmertum. Ich meine nicht kreativ im Sinne von, dass du Sachen machst, die du nicht machen solltest. Aber einmal out of the box denken und überlegen: Wie kann ich den Unterschied zur Konkurrenz machen? Dafür brauchst du Zeit. Es muss dir ja nicht langweilig sein. Aber gemäß Forschung sagt man, Kinder, denen es langweilig ist, sind

kreativer. Die Zeit fehlt uns. Am Anfang (vor sieben Jahren) haben Patrick und ich uns einmal in der Woche eine Stunde lang überlegt, einfach out of the box: Was könnten wir machen? Wie könnten wir es machen? Das fehlt. Du hast das Gefühl, du bist immer einen Schritt hinterher.

56 00:22:14

NS: Spannend. Das ist ein guter Punkt.

57 00:22:17

PR: Viele Informationen, Effizienz. Alles gut und recht. Aber irgendwie musst du das in die Balance bekommen.

58 00:22:27

NS: Das wäre auch wichtig, wenn man an die Konkurrenz denkt: Wie kann man sich vielleicht durch kreative Ideen abheben.

59 00:22:38

PR: Der ultimative Punkt ist ja immer: Du musst dich am Ende fragen, auf welchem Advice kann ich den Kunden chargen? Wenn ich nur Standard liefere, habe ich die Berechtigung, ihm diese Gebühr aufzudrücken? Oder soll ich ihm sagen: „Da musst du vielleicht ein bisschen mehr bezahlen.“ Ich muss ihm ja einen Mehrwert darlegen können, sodass ich sagen kann, es ist gerechtfertigt, dass er mir diese Gebühr bezahlt.

60 00:23:15

NS: Das wäre es von meiner Seite.

8.3 Interview Transkript Ernst Fuss

Interviewpartner:	Ernst Fuss (EF)
Datum/Uhrzeit:	14. April 2023, 15:15
Dauer des Interviews:	27 Minuten
Sprache:	Deutsch
Standort/Kanal:	Vor Ort: Bahnhofstrasse 45, 8001 Zürich
Bank:	UBS
Assets under Management UBS:	USD 3.0 Billionen
Rolle:	Kundenberater
Kundenmarkt/Kundensegment:	Schweiz, HNWI
Erfahrung im Private Banking:	2 Jahre

1

2 00:00:01

NS: Also gut, wenn es für dich okay ist, dann starte ich gleich mit der ersten Frage.

3 00:00:06

EF: Ja.

4 00:00:06

NS: Beziehungsweise noch kurz einmal zu meinem Hintergrund der Arbeit. Zwar haben verschiedene Banken mittlerweile verschiedene digitale Initiativen oder auch Tools eingeführt, um so mit der ganzen Digitalisierung mithalten zu können und insbesondere auch die veränderten Kundenbedürfnisse abzuholen. Ich möchte das Ganze aber eher aus der anderen Sicht anschauen, also aus der Sicht der Kundenberater. Wie hat sich der Arbeitsalltag vom Kundenberater verändert? Was sind die Herausforderungen aufgrund dessen und vielleicht auch gerade, was benötigt Ihr vom Arbeitgeber, um mit den ganzen Entwicklungen mitzuhalten? Dass ich wirklich ein bisschen die Kundenberaterperspektive habe, dass man auch effizient arbeiten kann.

5 00:00:55

***NS:* Gut, dann zur ersten Frage: Wie hat sich dein Arbeitsalltag im Zuge der Digitalisierung verändert?**

6 00:01:05

EF: Es ist digitaler geworden. Weniger papieraufwendig. Ist grob gesagt digitaler möglich, hat viel weniger Papier.

7 00:01:24

EF: Es ist schneller geworden. Das sind so die Hauptmerkmale.

8 00:01:33

***NS:* Auch durch die Automatisierung, spürst du da auch eine Verbesserung in deinem Arbeitsalltag?**

9 00:01:43

EF: Ja, es gibt Verbesserungen. Dass man einfach Sachen schneller machen kann, effizienter. Das Problem ist eher, dass sehr viel auf einmal kommt. Das macht es dann wieder nicht effizient, weil es zu viel auf einmal ist. Es ist nicht homogen, es sind viele verschiedene, einzelne Sachen, die digitalisiert wurden. Manchmal fehlt die Homogenität.

10 00:02:12

NS: Okay.

11 00:02:14

EF: Der rote Faden durch das Ganze.

12 00:02:17

***NS:* Ist es auch informationsmäßig viel, das auf dich zukommt?**

13 00:02:22

EF: Ja, es sind viele Schulungen. Neben dem anderen, das ist schon viel hektischer geworden. Das Geschäft ist hektischer geworden und jetzt kommt noch ganz vieles Digitales neu hinzu. Dass man manchmal nicht weiß, wo, wie, was. Das homogene, es kommt einfach alles auf einmal immer.

14 00:02:49

***NS:* Okay. Auch in Bezug auf neue Tools, die eingeführt werden?**

15 00:02:54

EF: Viele neue Tools, ständig viele neue Tools. Mit der Grundidee sehr gut, aber manchmal funktionieren sie dann nicht.

16 00:03:02

***NS:* Was hat das für Auswirkungen auf die Kundenbeziehung?**

17 00:03:17

EF: Inwiefern Auswirkungen?

18 00:03:19

***NS:* Wie hat sich vielleicht der Austausch verändert, vielleicht auch gerade die Interaktionskanäle oder die Häufigkeit der Interaktionen?**

19 00:03:28

EF: Die Interaktion ist häufiger geworden. Die Kanäle sind klar digital. Es gibt viele digitale Kanäle, vielleicht zu viele. Weil man dann auch vielen antworten muss, aber auf zwei, drei verschiedene Wege antworten kann. Im Kundengespräch selber ist alles sehr digital geworden. Also effizienter und digital. Man kann es auch sehr schnell an diesen Bildschirmen oder am kleinen Bildschirm machen. Von dem her hat es auch sehr viel Positives gemacht. Es macht alles effizienter und einfacher. Aber auch schneller, und das Filtrieren ist das Schwierige. Was filtere ich heraus für den Kunden? Je nach Kunden, den man bei sich hat. Die Älteren sind manchmal überfordert, wenn es zu viel ist. Aber man darf es nicht unterschätzen. Es sind nicht nur die Älteren, es ist eher nach Kunde. Das Alter ist nicht der ausschlaggebende Punkt.

20 00:04:26

***NS:* Was sind die größten Herausforderungen für dich in diesem neuen, digitalen Umfeld?**

21 00:04:38

EF: Die Verbindungen her zu kriegen zwischen den verschiedenen digitalen Tools. Die Tools sind nicht homogen, sie sind einzeln für sich, zum Teil, oder einzelne Kapitel, oder einzelne Sachen. Man kann nicht eines für alles nutzen. Es ist vorgesehen für das, aber das funktioniert dann trotzdem nicht. Man muss dann wieder ein anderes Tool benutzen. Man muss zum einen alle Tools bei sich haben und alle Tools beherrschen.

22 00:05:13

NS: Gut, dann springe ich vielleicht gerade schnell ein bisschen vor. Wenn wir schon bei den Tools sind.

23 00:05:18

EF: Ja.

24 00:05:19

***NS:* Wie zufrieden bist du generell mit den Tools, die dir zu Verfügung gestellt werden?**

25 00:05:25

EF: Grundsätzlich sehr zufrieden. Solange sie funktionieren. Nein. Also ich muss ganz ehrlich sagen, wir haben bei der UBS sehr gute Tools, die wir nutzen können. Wenn man sie nutzt, muss man einfach auch wissen, dass man sie nutzen kann. Wenn man sie einsetzt sind die Tools gut.

26 00:05:48

NS: Okay.

27 00:05:49

EF: Die Hardware und auch die Software ist gut. Es gibt viele innovative Sachen, die effizienter sind, aber es gibt viele neue Sachen, die ineffizient sind.

28 00:06:00

***NS:* Okay, was sind so diese Tools, die dir das Leben so ein bisschen erleichtern? Also, welche unterstützen dich am meisten?**

29 00:06:13

EF: Ich glaube, dass man alles digital machen kann. Das Digitale unterstützt mich am meisten, dass die Sachen digital vorhanden sind. Man kann im Kundengespräch auf die Systeme zugreifen und das macht das Gespräch viel effizienter, weil man nicht ständig raus muss oder 1000 Sachen drucken muss, die man dann nicht braucht. Sondern man hat alles bei sich und kann voll zugreifen. Das macht es effizient.

30 00:06:44

***NS:* Alles klar. Kennst du alle Tools?**

31 00:06:50

EF: Nein.

32 00:06:50

***NS:* Okay, interessant. Wie wird das bei euch gehandhabt? Wenn etwas Neues eingeführt wird, wie werdet Ihr informiert?**

33 00:07:07

EF: Es gibt diverse Arten von Schulungen: Physische Schulungen, in Kleingruppen oder es wird in großen Calls durchgeführt. Es gibt viele Schulungen. Manchmal ist die Frage der Effizienz der Schulungen. Weil es Gaps gibt zwischen Schulung und Nutzung. Das

heißt, manchmal gibt es eine Schulung, dann kann man es aber erst zwei Monate später benutzen. Da war die Schulung nicht viel Wert.

34 00:07:36

NS: Okay.

35 00:07:37

EF: Die Gaps zwischen Schulung und Nutzung. Dadurch, dass es sehr viele Sachen gibt, kann man nicht einzeln sich vertiefen, sondern muss sehr schnell immer auf verschiedene Sachen agieren. Es gibt dann zum Teil zwei, drei neue Sachen gleichzeitig und dann zwei, drei Schulungen für zwei, drei neue Sachen. Das überfordert dann.

36 00:08:01

***NS:* Hast du Ideen, wie man diese Herausforderungen, die du jetzt angesprochen hast, angehen könnte? Vielleicht auch seitens Arbeitgeber/Arbeitgeberin.**

37 00:08:11

EF: Seitens Arbeitgeber sollten solche Einführungen durchdacht und zu Ende gedacht sein. Man tendiert dann den Weg zu lange zu machen. Es braucht den Test dann. Aber der Schulungszeitpunkt sollte nahe an der Nutzung sein.

38 00:08:37

NS: Okay. Ja.

39 00:08:40

EF: Dann vielleicht lieber ein Tool nicht nützen, wenn es noch nicht fertig ist, als wenn es halbfertig ist. Macht schnell eine Schulung und dann kann man es nicht richtig nutzen. Dann nutzt man das nicht. Also das muss durchdacht sein. Das Tool muss nutzbar sein und die Schulung sollte dann nahe an der Nutzung oder zum Nutzungsbeginn da sein.

40 00:08:58

***NS:* Welche Unterstützung erhältst du von deinem Arbeitgeber/deiner Arbeitgeberin aktuell, um diesen veränderten Arbeitsalltag auch zu meistern?**

41 00:09:16

EF: Meistens mit Schulungen, verschiedenen Schulungen und manchmal auch repetitive Schulungen. Also das gleiche Thema aber in langen Abständen. Das sind die meisten eigentlich, das was wir kriegen.

42 00:09:31

***NS:* Wie ist es mit der Feedbackkultur? Also werdet Ihr gefragt, wenn neue Tools eingeführt werden, könnt Ihr Feedback einbringen oder wie wird das gehandhabt bei euch?**

43 00:09:43

EF: Es wird eigentlich ein Feedback gefragt, aber nicht erfasst. Man fragt es und gibt Feedback und es versinkt. Es kommt nicht bis zum Ende an oder es ist einfach ein Gap

zwischen Nutzer, Kundenberater und dem Entwickler. Ist eine Lücke, ob das Feedback wirklich bis dorthin geht.

44 00:10:16

NS: Okay, also man gibt eigentlich Feedback, aber man sieht dann nicht, dass es umgesetzt wird?

45 00:10:20

EF: Ja.

46 00:10:20

NS: Okay.

47 00:10:24

EF: Was ich glaube, auch wieder mit der Masse an neuen digitalen Produkten zu tun hat. Es ist so viel alles mittlerweile neu und das noch neu und hier noch. Das ist wie zu stark.

48 00:10:41

NS: Wie ist das so seitens Management Support? Vielleicht auch der oder die direkte Vorgesetzte? Wie wird es da gehandhabt?

49 00:10:53

EF: Die Idee ist jetzt, letztlich waren die neuen Schulungen so, dass das Management die Sachen schon konnte, was auch gut ist. Also von oben herab, dass das Management weiß, wie die Tools funktionieren. Ist gut, weil sie als Vorbild vorangehen. Es wurde in der letzten Zeit mehr eingesetzt und umgesetzt.

50 00:11:16

NS: Gibt es zusätzliche Unterstützung, die du dir wünschst?

51 00:11:26

EF: Hotlines. Es gibt eine Hotline oder einen Hotlinesupport per Telefon. Das ist der effektivste Weg mit Zugriff auf den Bildschirm.

52 00:11:40

NS: Wie ist generell der Austausch zwischen Back- und Frontoffice?

53 00:11:49

EF: Bezüglich Systemen?

54 00:11:49

NS: Ja, genau.

55 00:11:52

EF: Ich empfinde ihn als nicht groß vorhanden.

56 00:11:55

NS: Okay. Vielleicht, wenn wir noch einmal kurz zur Zusammenarbeit mit dem Kunden gehen.

57 00:12:09

EF: Ja.

- 58 00:12:10
NS: Du hast gesagt, einerseits es ist viel für dich, die ganzen Infos, die du bekommst. Spielt hier auch der Informationsvorsprung seitens Kundschaft eine Rolle, dass sich das verändert hat?
- 59 00:12:23
EF: Nein, das glaube ich eher nicht. So wie ich das empfinde, dass wir als Bank digitaler sind als der Kunde selber und dann die digitale Welt an den Kunden heranführen.
- 60 00:12:40
NS: Okay. Also empfindest du jetzt nicht so, dass die Kundschaft, weil sie ja manchmal heutzutage ja auch sehr viel selber an Informationen kommen, dass sie dir voraus sind auf eine Art?
- 61 00:12:53
EF: Nein, informationstechnisch nicht. Weil der Kunde ist heutzutage teilweise sehr gut informiert. Aber nichtsdestotrotz ist man als Kundenberater gerade fachlich schon sehr gut informiert und kann sich sehr gut den Support oder Informationen innerhalb der Bank holen.
- 62 00:13:11
NS: Okay, also dieser Austausch mit Experten/Expertinnen innerhalb der Bank, der funktioniert?
- 63 00:13:17
EF: Ja, auch der Support mit Expertengruppen. Also auf fachlicher Ebene, nicht die digitale Ebene. Auf fachlicher Ebene ist der Support von Fachleuten vorhanden.
- 64 00:13:28
NS: Okay, super. Wenn wir es gerade von der fachlichen Ebene haben: Welche Fähigkeiten und Kompetenzen, also es geht hier eben nicht nur um technische Skills oder digitale Skills, sondern generell, sind deiner Meinung nach für Kundenberater/Kundenberaterinnen im Private Banking in diesem digitalen Zeitalter wichtig?
- 65 00:13:51
EF: Die technischen Skills?
- 66 00:13:53
NS: Nicht nur. Generell.
- 67 00:13:56
EF: Wissen ist für den Kundenberater essenziell, weil das kann differenzieren zwischen Internet und Realität. Ich glaube so ein typisches Beispiel ist Medizin. Man findet alles über Krankheiten, geht aber immer noch zum Arzt. Wenn wir als Kundenberater das Wissen vorhanden haben oder das Wissen heranholen können aus der Bank, dann kann das uns differenzieren zwischen der Internetseite. Das ist, glaube ich, das Essenzielle und das

Wichtigste, dass man Wissen und Know-How vorhanden hat. Wie setzte sich das Wissen ein? Wie setze ich das Wissen um? Das Know-How. Das sind die zwei Sachen, die auch helfen.

68 00:14:41

NS: Okay. Siehst du etwas Spezielles, was sich vielleicht jetzt in deiner Zeit als Kundenberater im Vergleich zu früher verändert hat? Etwas, das man heute vielleicht besonders braucht. Wenn man jetzt die letzten zehn Jahre vergleicht.

69 00:15:00

EF: Ein großer Unterschied ist, dass alles digital angezeigt wird. Die digitalen Anzeigen und dadurch der Papierstress abnimmt. Im Vergleich über die ganze Zeit ist es deutlich weniger Papier. Man hat deutlich weniger Sachen, einfach dadurch, dass man die digitalen Bildschirme und Anzeigen hat und dem Kunden einfach das Wissen im Gespräch oder überall hervorheben kann. Was sehr positiv ist. Auch für die Kunden positiv, weil Sie nicht eine Flut an Papier kriegen.

70 00:15:36

NS: Klar, ja. Deiner Meinung nach, was unterscheidet die Kundenberater/Kundenberaterinnen der Zukunft von den Kundenberater/Kundenberaterinnen heute?

71 00:15:47

EF: Der Kundenberater der Zukunft wird weniger fachlich reden, sondern mehr strategisch. Weil er die fachlichen Komponenten heranziehen kann mit Experten. Oder Sie während dem Gespräch digital hervorrufen kann. Ein kleines Beispiel zum Verständnis: Was ist die maximale AHV Rente, wenn man mit Kunden darüber spricht. Das wusste jeder Kundenberater früher genau. Heute kann man einfach während dem Gespräch das schnell rausfiltern aus dem Internet und kann die strategischen Sachen besprechen: Was ist wenn man pensioniert wird und wie viel Geld ist vorhanden. Das ist ein klassisches Beispiel. Man spricht über die großen Bedürfnisse, über die Richtung. Aber man spricht nicht über Details, wo man früher einfach auswendig das vorhanden haben musste.

72 00:16:54

NS: Okay, man kann sich mehr auch auf wichtige Themen dann im Gespräch fokussieren.

73 00:16:59

EF: Das ist sicher anders als früher, man hat viel über Details gesprochen. Die Kunden hatten kein Internet, waren nicht so digital unterwegs, konnten vieles nicht selber herausfinden. Man wird sich digital treffen, das ist so. Also die ganzen Calls machen das effizienter, beidseitig. Für den Kunden und für einen Kundenberater, wenn man sich digital über den Zoom Call treffen kann, die Sachen abwandeln kann. Nichtsdestotrotz glaube

ich, dass persönliche, gerade im Private Banking, wird bleiben. Also die persönliche Interaktion und das unterscheidet vielleicht zukünftig nicht, weil auch schon in der Vergangenheit war das Persönliche wichtig. Nur weil es digital ist, fällt das Persönliche nicht weg. Das ist eine Konstante, die bleibt. Aber sicher, dass man die Gespräche digital führt. Also dass man Sachen auf den Bildschirmen zeigen kann, dass man Sachen dabei hat digital, dass man digitale Unterschriften geben kann. Also Interaktion von Information und der Bereitstellung von Informationen und die Bestätigung von Sachen, dass die digital sind zukünftig. Nicht mehr schriftlich.

74 00:18:22

NS: Siehst du das auch von der Kundenseite her, dass das auch gewollt wird?

75 00:18:30

EF: Gewollt ja, aber wie zögerlich. Klassisches Beispiel ist, wenn ich irgendetwas abschließe im Internet. Die Allgemeinen Geschäftsbedingungen oder die Zustimmung, tendiere ich im Netz sehr schnell das zu geben. Bei Banken zögere ich. Das versucht die Bank heranzubringen an den Kunden. Und er merkt langsam: „Ah ja, das mache ich schon lange bei anderen Orten. Ich kann es jetzt auch bei der Bank so machen.“ Also dort sind die Banken wie hinterher, weil die anderen Branchen sind schon digital. Ich kann digital ein Abo abschließen, kann digital verschiedene Sachen abschließen und bestätige das auch mit Mausclick. Das kommt jetzt bei den Banken auch. Der Kunde wird daran herangeführt, weil es das sonst schon gibt, das ist nicht innovativ von der Bank. Die Bank läuft dort eigentlich hinterher.

76 00:19:23

NS: Okay, interessant. Siehst du einen Unterschied bei den Segmenten? Also sind die Bedürfnisse von Kundschaft, die um die 50 Millionen hat versus solche, die eine bis zehn Millionen hat unterschiedlich. Gibt es da einen Unterschied?

77 00:19:45

EF: Es gibt Bedürfnisse, die anders sind. Klar, weil je nachdem, wie viel Geld er hat, wenn er überdimensional viel Geld hat. Das ist alles so drei, vier, fünf Millionen. Sind die Sorgen der Kunden andere, als wenn jemand vielleicht eine halbe Million oder Million oder eineinhalb Millionen hat und noch ganz andere Anlagemöglichkeiten, aber auch ganz andere strategische Sachen, die besprochen werden müssen. Sein Bedürfnis ist auch anders, wenn er zum Beispiel 1,5 Millionen hat an Vermögen und dann noch einen teuren Lebensstandard hat und sonst kein Einkommen. Ist es anders als jemand, der 50 Millionen hat und einen teuren Lebensstandard. Die Sorgen sind anders. Die Sorgen sind da, aber die Sorgen sind anders.

78 00:20:36

NS: Okay und auch komplexer?

79 00:20:44

EF: Komplexer in der Anlagemöglichkeit. Aber das Problem ist glaube ich bei tieferem Vermögen. Also tieferem, ist ja dennoch ein sehr hohes Vermögen. Da kann es manchmal komplexer sein, weil es besser strukturiert sein muss. Wenn Sie auf das Geld angewiesen sind. Jemand, der 50 Millionen hat, ist nicht stark angewiesen, dass alles sauber aufgeht, wenn der in normalen Umständen lebt, als jemand, der 800.000 hat und weiss, das ist das Geld, das ich bis zum Lebensende zur Verfügung habe. Da muss man alles ein bisschen gefühlsamer und tiefer anschauen und vorsichtiger. Und man kann viele Anlagen nicht machen, weil das Risiko auch zu hoch wäre.

80 00:21:29

NS: Ja. Okay.

81 00:21:31

EF: Komplexer wird die Beratung der Anlage, wenn die Leute mehr Vermögen haben, weil Sie auch komplexere Sachen machen können. Die Komplexität wechselt dann von der Bedürfnisebene bei tieferen Vermögen zu Anlagen bei größeren Vermögen.

82 00:21:51

NS: Okay, interessant. Dann vielleicht, wenn wir noch einmal ein bisschen zurück zu deinem Arbeitsalltag gehen. Gäbe es etwas, wenn man jetzt in die Zukunft schaut, es wird sich wahrscheinlich noch mehr verändern, noch digitaler alles werden. Etwas, was du dir von Arbeitgeber/Arbeitgeberin wünschst, was so in den nächster Zeit umgesetzt wird?

83 00:22:17

EF: Stabilität in den Systemen. Stabilität in Systemen führt zu weniger Kosten von der Bank. Der teuerste Faktor sind die Menschen und wer nicht arbeiten kann aufgrund des zweitteuersten Faktors, vom Digitalen von der Software her. Dann sind es hohe Kostentreiber. Also die Stabilität ist dort enorm wichtig in meinen Augen. Noch digitalere Infrastruktur. Was bedeutet das? Dass es noch einfacher geht zu arbeiten. Im Sinne von: Heute sind wir sehr flexibel mit Raum und Ort. Solange die Sicherheit oder das Bankgeheimnis vorhanden ist. Also man kann im Zug arbeiten, aber wegen dem Bildschirm kann man das nicht, dass man dort wie Lösungen findet, weil die Bankenbranche vom digitalen her doch wie eingeschränkter ist. Jeder kann im Zug arbeiten, aber Bankmitarbeiter können per se nicht im Zug arbeiten. Wie kann man das lösen, dass der Bildschirm sicher ist? Was gibt es da für Lösungsmöglichkeiten?

84 00:23:28

NS: Also Datensicherheit wäre schon auch ein Thema, das du als wichtig erachtest?

85 00:23:36

EF: Ja. Dass es dann jedem Mitarbeiter auch die gleichen Möglichkeiten gibt wie in einer anderen Branche. Zum Beispiel, wenn ich bei Swisscom arbeite, ist es für mich kein Problem, im Zug zu arbeiten. Ich habe eine Folie darauf. Der Bankmitarbeiter ist noch vorsichtiger, sagt: „Die Folie reicht nicht.“ Dass man dort Lösungen findet. Ich denke, Infrastrukturstabilität. Und was auch hilft: Effizienz im Support. Im Sinne von, UBS arbeitet mit dem Ticketingsystem. Das Ticketingsystem ist sehr mühsam, weil man nicht sofortigen Support bekommt. Es kann eine Weile dauern und wenn man zum Beispiel eine Support Hotline hat, ist es halt gerade in der Komplexität und dem Ganzen geht es viel schneller. Es macht alles effizienter. Ist teurer, aber macht alles dann schlussendlich effizienter. Multipliziert dann in der Effizienz.

86 00:24:43

***NS:* Wenn ich fragen darf zu diesem Ticketsystem. Wenn du das eröffnest und dann Support bekommst, sind das Leute die hier sind?**

87 00:24:56

EF: Nein. Es gibt verschiedene Supportlevels, aber meistens ist der First Level Support nicht in der Schweiz. Und der Unterschied im First Supportlevel in der Schweiz ist die Effizienz. Weil man kann anrufen, man bekommt Unterstützung, es geht weiter, man ist viel schneller.

88 00:25:16

***NS:* Ja. Dann sind wir wieder beim Punkt Effizienz angelangt. Okay, dann bin ich schon fast am Schluss. Ich hätte nur noch eine kurze Abschlussfrage. Alles in allem hast du den Eindruck aus deiner Sicht, dass wir noch irgendwelche Punkte vergessen haben, die du noch als wichtig erachten würdest?**

89 00:25:40

EF: In Bezug auf digitale Kunden?

90 00:25:43

NS: Im Bezug auf auf das veränderte Arbeitsumfeld.

91 00:25:52

EF: Im Bezug auf das Arbeitsumfeld. Hier am Hauptsitz ist es schon so, aber es muss noch weniger Barrieren geben allgemein auf den Geschäftsstellen außerhalb. Sie sind zeitlich mehr eingeschränkt, was du hier auf dem Hauptsitz nicht hast. Hier hast du 24 Stunden, 7 Tage. Du kannst sehr flexibel arbeiten. Das macht es sehr vorteilhaft. Aber ich wünsche mir das auch für meine Kollegen außerhalb vom Hauptsitz.

92 00:26:19

***NS:* Alles klar. Also Flexibilität?**

93 00:26:22

EF: Ja, einfach Flexibilität in der Infrastruktur. Dass man rein kann, raus kann. Dass man einfach dort effizienter am Schluss wieder ist, weil die Bedürfnisse sich ändern.

94 00:26:32

NS: Gut, alles klar. Dann hast du mir schon sehr geholfen und gute Tipps gegeben. Ich stoppe hier die Aufnahme.

8.4 Interview Transkript Anja Römer

Interviewpartnerin:	Dr. Anja Römer (AR)
Datum/Uhrzeit:	19. April 2023, 10:00
Dauer des Interviews:	34 Minuten
Sprache:	Deutsch
Standort/Kanal:	Vor Ort: Löwenstrasse 3, 8001 Zürich
Bank:	Avalor Investment AG
Assets under Management Avalor Investment AG:	CHF 2.5 Milliarden
Rolle:	Kundenberaterin und Partnerin
Kundenmarkt/Kundensegment:	Deutschland & Schweiz, HNWI & UHNWI
Erfahrung im Private Banking:	20 Jahre

1

2 00:00:02

***NS:* Gut, dann beginne ich gleich mit der ersten Frage: Wie hat sich Ihr Arbeitsalltag im Zuge der Digitalisierung verändert?**

3 00:00:19

AR: Das ist wirklich eine gute Frage. Wenn du eine ältere Kundschaft betreust, dann würde ich sagen, nicht wirklich. Die Älteren sind immer noch gerne mit Papier und im Gespräch. Sechzig plus oder älter. Aber bei den Jüngeren ist es schon so, die wollen natürlich eBanking, das ist Standard, eine App, mit der sie schnell Informationen uploaden können. Sie chatten lieber. Das ist extrem geworden, dass man keine E-Mails mehr schreibt. Da haben wir sicherlich ein bisschen lockerere Regeln als vielleicht ein Kundenberater bei der Bank. Diese Chatnachrichten, wo sie mir in Telegram oder WhatsApp schnell schreiben: „Wie siehst du die Nestlé?“, zum Beispiel. Das kann ich schon einmal zackig beantworten. Aber wenn es um eine ausführlichere Antwort geht und auch eine Antwort, einen Auftrag, den ich bei mir auf Grund der Regulatorien abklären muss, dann bitte ich die immer, über E-Mail zu schreiben, noch ganz klassisch.

4 00:01:46

AR: Das andere ist die absolute Erreichbarkeit. Du bist eigentlich 24 Stunden, sieben Tage die Woche erreichbar. Wenn du das ein Stück weit zulässt, Kunden nehmen auch gerne, was sie bekommen und das haken die dann unter Service ab, dann muss man schon schauen, dass man die Abgrenzung noch hinbekommt, zwischen Privatleben und Arbeitsleben. Aber ich würde sagen, durch die Digitalisierung hat sich das noch stärker vermischt. Früher bist du nach Hause gegangen, hast die Computer heruntergefahren, hattest gar keinen Zugang zu deinen E-Mails. Morgens bist du ins Büro kommen, hast den Computer angestellt und deine E-Mails gecheckt. Ich würde sagen, das ist extrem. Was ich aber jetzt in meiner Rolle als Vermögensverwalter und auch als Mama von zwei Kindern super finde, ist, man sagt immer, dass diese Erreichbarkeit Fluch und Segen gleichzeitig ist. Der Fluch, wie gesagt, die Grenze zwischen Privatleben und Arbeitsleben zu ziehen, ist extrem schwer geworden. Das hat sich total vermischt. Aber der Segen ist, dass man auch einmal an einem Nachmittag nicht im Büro sein muss, sondern dass man sich das flexibel selbst einteilen kann. Das finde ich gut. Das Zweite, was ich super finde, das ist natürlich durch Covid in den letzten Jahren extrem gepusht worden, dass ein Kundengespräch auch über Zoom möglich ist.

5 00:03:24

AR: Es gab schon, offen gestanden, ein paar Themen, wo du überlegst: morgens gehst du nach London, um den Kunden zu sehen, abends kommst du zurück. Das kostet 500 Franken. Muss das sein? Auch in Bezug auf die ganze Klimageschichte. Wenn du den Kunden schon jahrelang kennst und betreust, bin ich der Meinung, ist das mit dem Zoom super. Du bist trotzdem irgendwie nah, kannst schnell die Fragen klären. Wenn du neue Kunden akquirierst oder wenn es um die ersten vertrauensbildenden Maßnahmen geht, zum Thema Geld, dann sollte man sich schon physisch sehen. Aber so muss ich sagen, finde ich es super. Da spart man auch.

6 00:04:15

AR: Was ich auch gut finde, ist, ich bin kein konservativer Mensch, dass es heute möglich ist, im Homeoffice zu sitzen. Gerade, wenn du noch ein Stück weit Familie irgendwo integrieren willst. Gerade für uns Frauen, ich bin jetzt keine Emanze, aber das finde ich zum Beispiel toll. Bei Bär habe ich echt gekämpft, dass ich montags auch einmal von zu Hause arbeiten darf, mit dem kleinen Kind. Das finde ich jetzt super. Und generell, ich habe das Gefühl, wenn du ein interessanter Arbeitgeber sein willst, meine Assistentin arbeitet auch einen Tag im Homeoffice, habe das Gefühl man bemüht sich noch mehr. Ich habe nicht so viele schlechte Erfahrungen gemacht, dass die Leute nicht an den PC

kommen. Durch die ganzen Möglichkeiten, das zu kontrollieren, ist es relativ einfach. Also, das finde ich super. So hat sich der Arbeitsalltag geändert.

7 00:05:18

AR: Ich würde sagen, durch die ganze Digitalisierung ist es sehr flexibel geworden, was ich gut finde. Aber das ist so ein bisschen Geschmackssache. Was ich nicht missen will, ist, auch einmal einen Chat in der Küche, wenn man hier physisch ist. Oder wenn ein Kunde sagt, ich komme kurz vorbei auf einen Kaffee. Das sind schon physische Dinge, trotzdem gibt es die Möglichkeit. Gerade wenn du international unterwegs bist, um mit einem Zoomcall schnell etwas zu klären. Das ist super. Ich habe das Gefühl, wir sind in den letzten Jahren näher zusammengerückt. Ob du heute ein Konto in Dubai hast, das ich betreuen könnte oder in Singapur, es fühlt sich nicht mehr so weit weg an. Weil wir alle so vernetzt sind.

8 00:06:08

AR: Wir haben ein super elektronisches System, haben uns ein bisschen den Mercedes geleistet, als Vermögensverwaltung. Wir können super konsolidieren. Die Bankensoftware ist auch extrem weit, die mir heute die Vermögen aus Singapur, USA und der Schweiz konsolidiert zeigen kann für den Kunden, exakt mit der Performance. Das sind schon tolle Sachen. Man muss nicht mehr Excel benutzen. Die Software sagt dir, wann ein Ausweis abgelaufen ist. Da sind wir extrem weit gekommen, was auch super ist. Das erleichtert natürlich stark die Adminarbeit und du kannst wieder mehr den Fokus auf den Kunden richten.

9 00:07:08

***NS:* Haben diese Themen, die du jetzt genannt hast, Auswirkungen auf die Kundenbeziehung? Vielleicht auch ein bisschen auf den Austausch mit der Kundschaft?**

10 00:07:21

AR: Du bist näher am Kunden, gerade durch dieses Chatten. Ich würde sagen, die Relationship ist digitaler geworden, aber intensiver. Wenn du ein sehr enges Verhältnis hast und du bist gerade in den Ferien und weißt, der Kunde liebt diese Stadt auch, dann schickst du natürlich ein Foto von dem Ort. Da habe ich das Gefühl, ist man etwas näher gerückt. Vorher ist das schon aufwändiger gewesen, einen Brief zu schicken, eine E-Mail zu schreiben oder anzurufen. Was ich gemerkt habe, ist, dass bei mir die Telefonanrufe extrem zurückgegangen sind.

11 00:08:12

NS: Interessant.

12 00:08:15

AR: Die älteren Kunden ja. Was auch extrem zurückgegangen ist, sind diese Festnetzanzuforderungen. Alle rufen nur noch auf dem Handy an, auch die Älteren, das ist normal. Ich habe das Gefühl, durch die kurzen Nachrichten bist du mit den Kunden, mit denen du enger sein möchtest, man kann das auch ein bisschen steuern, oder die enger mit einem selbst sein möchten, auch mit dem ganzen Update, mit den Finanznachrichten, viel intensiver verbunden. Die Vermischung von privat und Arbeit ist stärker. Da liegt der Teufel ein bisschen im Detail. Dass du trotzdem in der Lage bist, zu sagen, das ist nur ein Kunde und kein Freund. Man betreut immer noch das Finanzvermögen von ihnen.

13 00:09:17

***NS:* Du hast diese Interaktionskanäle angesprochen. Würdest du sagen, das hat sich sehr in Richtung Chats verändert, vielleicht auch die Häufigkeit?**

14 00:09:32

AR: Ja, und die Uhrzeiten. Du merkst, wenn Kunden um 20:00 Uhr Zeit haben, dass sie dann schreiben. Da ist dann die Abgrenzung. Antwortest du noch um 20:00 Uhr? Oder sagst du: „Hey, das ist jetzt echt ein Geschäftsthema, ich will auch ein bisschen meine Ruhe, Antwort ist morgen um 9:00 Uhr da.“

15 00:09:55

***NS:* Verändern sich im Zuge dessen die Kundentypen?**

16 00:10:02

AR: Die Älteren, die hip sein wollen, nutzen natürlich auch gerne die ganzen Medien, fragen auch viel mehr zu Thementrends, zum Beispiel zu Bitcoin, künstliche Intelligenz. Du musst als Berater heute mega auf der Höhe der Zeit sein, was so läuft. Mir hilft, dass ich zwei kleine Kinder habe, die natürlich voll im Trend sind. Du musst aber als Berater schauen, dass du offen bleibst, für die Neuheiten, vor allem für die technischen Neuheiten. Die Kunden haben schon die Bedürfnisse. Ich mag nicht gerne überrascht werden. Wir haben gerade die Diskussion, wir schaffen uns jetzt ein iPad an und nehmen die Folien mit auf das iPad, können auch die Notizen nach dem Kundengespräch auf dem iPad machen. Das kommt insbesondere bei den jüngeren Kunden, extrem gut an. Oder bei den älteren, die technikaffin wirken.

17 00:11:10

***NS:* Würden Sie sagen, dass sich auch die Komplexität erhöht hat? Gerade mit diesem Informationsvorsprung, den die Kundschaft jetzt hat und das Wissen, das Sie mitbringen müssen.**

18 00:11:23

AR: Ja sehr. Du musst dich viel mehr belesen. Was ein bisschen schwierig ist, was das Ganze so komplex macht, weil wir jetzt alle global vernetzt sind. Es gibt immer wieder

steuerliche oder staatliche Regulierungen. Jetzt beschäftigen wir uns seit eineinhalb Jahren ganz neu mit Sanktionsthemen. Das gab es vorher auch nicht in der Form. Die Welt ist so komplex geworden, dass man sehr unterscheiden muss: Was ist seriöses Fachwissen? Das merke ich schon. Die Kunden haben genau denselben Zugang zu allen Medien, allen Kanälen, wie wir. Ich merke, wenn du ein Gespräch führst, wie wichtig es ist, dass man selbst auf einer sachlichen, nüchternen und eher funktionalen Ebene bleibt.

19 00:12:22

AR: Weil unsere Medien sind heute auch teilweise sehr einseitig unterwegs. Im Prinzip kann jeder, ob er ausgebildet ist oder nicht, eine Nachricht verschicken oder auch ein Statement machen. Das ist das Gefährliche. Da bewegen wir uns auch ab und zu bei Fake News. Ich würde sagen, das ist die Komplexität geworden von uns Beratern, dass du dich wirklich auf seriöse Medien beziehst, auf die Fakten und dass du sachlich bleibst. Das ist, glaube ich, der große Mehrwert, den du, wenn du mit dem Kunden im Gespräch bist, bringen kannst. Ich hatte das letzte Woche zum Beispiel, da sind zwei hinausgegangen: „Vielen Dank, Frau Römer. Es hat mir geholfen. Ich bin etwas beruhigt.“ Durch eine nüchterne Betrachtungsweise zu ein paar Themen, bringt man das auch etwas nüchterner herüber, dadurch sachlicher und etwas emotionsloser. Dann sehen die Kunden: stimmt.

20 00:13:36

***NS:* Sie haben jetzt gerade eine Herausforderung angesprochen. Was sind generell die größten Herausforderungen für Sie unter diesen neuen Bedingungen?**

21 00:13:49

AR: Die sich sehr, sehr schnell verändernden Gesetzeslagen, vor allem im internationalen Bereich. Du musst ein super Netzwerk haben an Spezialisten, an Steuerspezialisten, an Treuhändern. Damit du weißt, die haben genau den Überblick, wo der Kunde gerade zu Hause ist in der Jurisdiktion. Das, würde ich sagen, sind die größten Herausforderungen und die Compliance. Das darf man nicht unterschätzen, dass so viele neue gesetzliche Regulierungen gekommen sind, dass auch die Banken oder wir, im Prinzip jeden Tag mit der Compliance zu tun haben. Das ist sehr, sehr viel geworden.

22 00:14:37

***NS:* Wie sollten Ihrer Meinung nach diese Herausforderungen angegangen werden?**

23 00:14:50

AR: Ich wünsche mir in den Banken oder überhaupt, wenn man Regulierungen macht, dass die etwas mehr durchdacht sind und es wieder mehr in einen Pragmatismus kommt. Dass man nicht alle über einen Kamm schert, nur weil man eine russische Nationalität hat, sondern wieder ein bisschen mehr ins Detail schaut. Und ich wünsche mir, jeder sichert sich mit E-Mails und Papieren ab, aber dass das wieder mehr in die Richtung geht:

eine Firma, ein Mann, eine Frau, ein Wort. Dass man sich wieder auf ein paar Worte, auf mündliche Zusagen verlassen kann, es entbürokratisiert.

24 00:15:50

NS: Wenn es um das Fachwissen geht, würden Sie sich auch Hilfestellungen wünschen, um das Ganze abdecken zu können, was seitens der Kundschaft verlangt wird?

25 00:16:07

AR: Was ich sehe, was in den letzten Jahren passiert ist: Die Regulierungen sind so aufgestellt worden, dass heute nicht jeder alle Kundengruppen betreuen kann. Man muss Zielmärkte quasi festlegen. Durch die Festlegung der Zielmärkte, das finde ich gut, gibt es auch gezielte Hilfestellung. Ich weiß ganz genau, wenn ich heute nach Deutschland fahre, wie meine Regeln sind, und das ist gut. Aber es darf jetzt nicht so sein, dass man die Flexibilität nicht mehr hat, wenn eine Firma noch einen anderen Zielmarkt festgelegt hat. Dass ich zum Beispiel, ich die nur Deutschland und Osteuropa macht, den Kunden aus einem anderen Zielgebiet nicht mehr betreuen darf. In einer Bank ist das ja sehr standardisiert worden, dass dort viel Geschäft weggeht, denke ich. Dass das too much ist.

26 00:17:19

NS: Haben Sie sich bezüglich dieser Veränderungen schon überlegt, welche Unterstützung man der Front geben kann, um diesen veränderten Arbeitsalltag zu meistern? Oder haben Sie schon gewisse Unterstützung erhalten? Gab es Initiativen?

27 00:17:42

AR: Wir sind eher eine kleine Firma. Bei uns ist es so, wir tauschen uns direkt aus. Jeder probiert von seinem Netzwerk, dem anderen das zur Verfügung zu stellen. Wir sprechen auch viel miteinander. Wir haben auch reguläre Meetings. Wir haben in unserer Firma festgelegt, jeder hat so sein Steckenpferd und jeder ist ein gewisser Spezialist auf Gebieten. So probieren wir, unser Know-how untereinander auszutauschen. Wo wir aktuell nach Unterstützung suchen, ist im Marketingbereich: Wie viele Informationen gibst du an die Kunden, so dass die sehen, wir sind up to date? Wir sind immer en vogue, wir sind immer up to date. Wo ist es zu viel? Wir brauchen im Bereich Marketing und auch in der Außenkommunikation Unterstützung. Das wollen wir jetzt etwas professionalisieren, auch mit LinkedIn.

28 00:18:52

NS: Hat das auch ein bisschen mit dem Wettbewerb zu tun, damit man sich ein bisschen abheben kann?

29 00:18:59

AR: Ja.

30 00:19:00
NS: Spannend. Inwiefern sehen Sie Schulungen und Weiterbildungen als wichtig an?

31 00:19:12
AR: Wir haben diese regulatorischen Schulungen, Weiterbildung im Bereich FIDLEG und Geldwäsche. Die sind obligatorisch, die machen wir sowieso. Im Bereich Osteuropa gab es sehr viele Veränderungen in den letzten zwei Jahren. Ich habe mich immer einmal angemeldet bei einem themenspezifischen Seminar. Wir haben verschiedene Investmentprodukte und unser Chief Investment Officer geht regelmäßig mit seinem Team zu Präsentationen, um das Wissen aufzufrischen. Aber wir sind eben kein klassischer Ausbildungsbetrieb.

32 00:19:55
NS: Darum ist wahrscheinlich auch diese Zusammenarbeit innerhalb und untereinander sehr wichtig?

33 00:20:05
AR: Die ist sehr wichtig. Und mit unseren Partnern, mit den Banken. Auch mit Julius Bär, dass wir an diesem Austausch, wenn die Seminare anbieten, teilnehmen.

34 00:20:19
NS: Sie sind aktiv im Austausch mit den Banken?

35 00:20:24
AR: Sehr.

36 00:20:29
NS: Was würden Sie sagen, welche zusätzliche Unterstützung benötigen Sie aktuell, um effizienter zu arbeiten?

37 00:20:38
AR: Es gibt noch einen Wunsch. Ich muss schauen, wie ich den durchsetze, dass wir eine App installieren. Eine Vermögensverwaltungsapp, wo die Kunden zugreifen können. Wir haben einen internen Auszug, den wir auch konsolidieren. Die Kunden können schneller darauf zugreifen und wir stellen unsere Informationen ins System, und die Kunden können sich parallel zur Banken-App die Information ziehen. In der Allianz sind wir momentan an einem Projekt digitales Onboarding, dass wir die ganzen Kontoöffnungsprozesse, statt 30 Seiten Papier, dass wir das einfach mit der elektronischen Unterschrift an die Banken geben. Und ich glaube, Julius Bär ist auch in so einer Initiative. Also da läuft schon einiges. Wir haben im letzten Jahr sehr viel Papier gespart. Ich habe fast alle Belege auf elektronisch umgestellt. Das war vor ein paar Jahren ganz anders, da kam die Post ins Haus. Das hat schon viel Erleichterung gebracht.

38 00:21:53

NS: Sie haben die Apps und Tools angesprochen. Wenn wir ein bisschen näher darauf eingehen: Wie zufrieden sind Sie generell mit den Tools, mit denen Sie arbeiten? Also für die Kundenbetreuung, vielleicht auch in der Nachbearbeitung, nachdem Sie Kundenkontakt haben? Wie zufrieden sind Sie?

39 00:22:15

AR: Wir haben unser IT-System selbst ausgesucht. Das hatte natürlich am Anfang Kinderkrankheiten, aber wir sind sehr zufrieden. Wir nutzen natürlich auch die Applications von den Banken, und da gibt es schon Unterschiede, du weißt schon. Ich sage jetzt zum Beispiel die UBS ist top im Elektronik Banking. Bär hat sehr viel investiert, das ist auch super. Aber kleinere Banken, ist noch ein bisschen, aber so, gut.

40 00:22:53

NS: Welche von den verschiedenen Tools nutzen Sie am meisten im Arbeitsalltag?

41 00:23:04

AR: Am meisten nutze ich eigentlich die Applikation, wo ich jeden Tag die Portfolios sehe. Das ist jeden Tag offen. Jeden Tag offen ist auch das Asset Restriction. Du musst schauen, dass du innerhalb der Asset Allocation keine Verletzung hast. Das sind bei uns Tools im System, die ich auch jeden Tag anschau. Und Cash Management. Und das Börsensystem natürlich.

42 00:23:46

NS: Bei Ihnen ist es vielleicht etwas anders, weil Sie verschiedene Tools benutzen, aber dies haben auch immer wieder Releases. Es werden neue Sachen eingeführt. Wie sehen Sie das? Ist das machbar, mit den ganzen Entwicklungen mitzuhalten?

43 00:24:04

AR: Kein Problem. Eine Entwicklung war ja dass die Bär immer den Token hatte und irgendwann hat man die App eingeführt. Was war die Konsequenz? Bei uns haben die klassischen Angestellten kein eigenes Telefon. Wir haben dann ein iPad gekauft und die App darauf geladen.

44 00:24:28

NS: In gewisser Hinsicht muss man sich vielleicht einfach arrangieren. Gut, dann gehe ich jetzt noch auf die Fähigkeiten von den Kundenberatern/Kundenberaterinnen ein. Ich spreche jetzt hier nicht nur unbedingt die technischen Skills an. Einfach generell, was denken Sie, welche Fähigkeiten sind für Kundenberater/Kundenberaterinnen in diesem digitalen Zeitalter besonders wichtig?

45 00:25:00

AR: Das ist eine gute Frage. Besonders wichtig ist es, die Fähigkeit zu entwickeln, gute und schlechte Medien oder gute und schlechte Nachrichten zu unterscheiden. Das ist extrem wichtig und die Fähigkeit selbst zu filtern, für sich selbst. Ich glaube, das ist das Wichtigste. Und dann auch innovativ bleiben. Nicht so abschalten, das ist jetzt der Status quo, sondern innovativ bleiben. Das, finde ich, sind mittlerweile die beiden wichtigsten Fähigkeiten. Und dass du dich immer gut informierst, up to date bist. Das ist noch ein großes Asset als Kundenberater. Ansonsten kannst du eine Maschine hinstellen.

46 00:25:57

AR: Neben dem Asset-Management im Prinzip die Familie oder den Kunden in den Fokus stellen, so dass man der Trusted Partner wird von einer Familie oder von einem Kunden, wenn sie eine Anfrage bekommen, dass z.B. steuerlich etwas ändert, oder sie ziehen um, damit sie wissen: „Ich rufe bei Frau Römer an und frage sie. Die hat den Überblick. Und wenn sie den nicht hat, wissen wir, dass sie ein super Netzwerk hat, wo sie uns helfen kann.“ Das sind Fähigkeiten, die sind extrem wichtig.

47 00:26:41

***NS:* Sie haben schon sehr viele Jahre Erfahrung. Wie hat es sich im Vergleich zu früher verändert, was sind die wichtigsten Veränderungen?**

48 00:26:53

AR: Früher hatten die Kunden nicht so viel Zugang zu den ganzen Informationen. Wenn du heute eine Nestlé-Aktie kaufen möchtest oder ein nachhaltiges Portfolio aufbaust, dann kannst du zu Anbietern gehen wie Blackrock. Du bekommst als Kunde auch alle Informationen. Ich glaube, das hat sich sehr verändert. Das war früher nicht so. Früher war der Kunde auf den Berater angewiesen, ihm zu sagen, kaufe die Nestlé. Heute ist es ein Key, dass die Kunden nicht das Gefühl haben, sie sind informierter als du.

49 00:27:35

AR: Deswegen sage ich immer, du musst auf der Höhe der Zeit sein oder ein Mü voraus. Wenn wir heute über ChatGPT sprechen, das wusste ich schon vor mal drei Monaten. Wenn die Kunden kommen, merken sie, sie haben eine sehr gut informierte Beraterin, die ist auf der Höhe der Zeit. Das ist der große Unterschied. Die Kunden haben heute theoretisch dieselben Informationsquellen wie wir. Meine Fähigkeit ist, das zu sortieren, ihnen eine gute Zusammenfassung zu geben, einen Fokus zu haben und ihnen am Ende die Key Messages zu geben.

50 00:28:25

***NS:* Kommen wir zur zweitletzten Frage. Was unterscheidet, Ihrer Meinung nach, die Kundenberater/Kundenberaterinnen der Zukunft von den Kundenberater/Kundenberaterinnen heute?**

51 00:28:44

AR: Man unterscheidet heute schon zwischen dem Kundenberater, der 30, 40 Jahre im Markt war. Die mögen nicht mehr so ganz die Veränderung. Die jungen Leute, die jungen Kundenberater, die sind schon so, wie ich beschrieben habe. Wenn du überhaupt noch in dem Geschäft bestehen willst, ist der absolute Key die menschliche Beziehung zu dem Kunden oder zu der Familie. Weil, das kann keine Maschine übernehmen. Wie ein Coiffeur, den Coiffeur braucht man immer, wenn man sie nicht selbst schneiden will. Aber das ist ein Handwerk. Hier geht es um Finanzinformationen. Deswegen ist es extrem wichtig, dass du die Vertrauensperson oder der Trusted Partner eines Kunden bist und den Kunden holistisch anschaust und nicht nur einseitig in der Schweiz. Sondern du versuchst einen Zugang zu bekommen zum Gesamtkunden oder zur Gesamtfamilie. Ich glaube, das ist unser Key, um überhaupt in der Branche zu überleben. Weil am Ende ist es viel günstiger, wenn du bei Swissquote Aktien kaufst, als über Bär. Die Banken müssen sich da auch extrem weiter verändern, damit der Digitalisierungsprozess vorwärtsgeht. Und auch immer wieder Ideen entwickeln, wie man nicht nur ein einfacher Assetmanager ist, sondern vielleicht noch ein paar Zusatzdienstleistungen bringt, wo man den Kunden am Ende auch holistisch sieht.

52 00:30:48

***NS:* Bezüglich der Kundenberater/Kundenberaterinnen haben Sie das Mindset angesprochen. Sehen Sie das auch als sehr wichtig, für die Zukunft?**

53 00:30:59

AR: Ja, extrem. Man will keinem zu nahe treten, aber du merkst es schon. Es gibt Leute in meinem Alter, die Angst vor Veränderung haben. Ich habe auch ab und zu Bedenken, jetzt mit ChatGPT. Aber man kann die Augen vor der Zukunft nicht verschließen. Man kann sicherlich auch ein paar Dinge kritisch hinterfragen, aber das heißt noch lange nicht, dass man sich neuen Sachen verweigert.

54 00:31:34

***NS:* Gut, dann sind wir eigentlich schon am Schluss. Haben Sie irgendwelche Punkte, die Ihnen spontan in den Sinn kommen, die Sie als relevant empfinden oder noch etwas dazu sagen möchten?**

55 00:31:55

AR: Ich bin gespannt, wie das weitergeht. Unsere Branche ist ein Stück weit, also auch eine Bank, prädestiniert um Ausführungen zu machen, und auch wie sich unsere Branche weiterentwickelt. Wir haben schon noch einen Vorteil gegenüber einer Bank. Was im Fall Credit Suisse passiert ist sieht man halt, der Vermögensverwalter ist weiter The Rock. Ob das Vermögen am Ende in der Bär liegt, in der CS oder in der ZKB, ist egal. Von dem

her, ich habe noch eine etwas privilegiere Stellung als der klassische Kundenberater in einer Bank, das muss man auch ehrlich sagen. Ich bin trotzdem gespannt, was herauskommt. In Zeiten der Digitalisierung, glaube ich, braucht man uns als klassischen Berater nicht mehr. Aber man braucht uns so ein bisschen wie den Hausarzt. Wenn du eine Diagnose bekommst, möchtest du die mit jemandem besprechen und nicht mit einem online Tool. Hier ist es auch so. Wenn eine Familie ein Haus kaufen will oder umzieht, sind sie sicherlich froh, wenn sie noch einmal mit jemandem sprechen können und sagen, hilf mir. Ich hoffe einfach, dass man nicht so schnell ersetzbar ist durch Maschinen.

56 00:33:33

NS: Super. Vielen Dank. Ich stoppe hier die Aufnahme

8.5 Interview Transkript Vanessa Nussberger

Interviewpartnerin:	Vanessa Nussberger (VN)
Datum/Uhrzeit:	19. April 2023, 17:00
Dauer des Interviews:	37 Minuten
Sprache:	Deutsch
Standort/Kanal:	Vor Ort: Bahnhofstrasse 45, 8001 Zürich
Bank:	UBS
Assets under Management UBS:	USD 3.0 Billionen
Rolle:	Kundenberaterin
Kundenmarkt/Kundensegment:	Schweiz, HNWI
Erfahrung im Private Banking:	3 Jahre

1

2 00:00:01

NS: Gut, dann starte ich jetzt die Aufnahme und gehe gleich zur ersten Frage. Wie hat sich dein Arbeitsalltag im Zuge der Digitalisierung verändert?

3 00:00:16

VN: Ja, das ist eine sehr offene Frage. Ich muss einmal grundlegend sagen: Klar, vieles ist schon besser geworden. Wir merken auch, die Kunden, die möchten auch digital sein, auch die älteren Kunden. Es sind nicht nur die Jungen, sondern vermehrt ist es so bei deinen älteren Kunden, da braucht es einfach noch mehr Support, weil sie möchten es auch können. Sie möchten auch zum Beispiel digital einen Vertrag unterschreiben. Aber man muss Sie das erste Mal wirklich Step by Step durchführen. Das benötigt natürlich auch mehr Zeit und Kompetenzen unsererseits. Ich finde das grundsätzlich gut, dass man

auf Digitalisierung setzt bei der UBS. Absolut. Ich glaube einfach, was häufig ein bisschen vergessen wird, ist natürlich, wie viel Zeit das von unserer Seite braucht die Kunden ebenfalls zu digitalisieren. Ich nenne es einmal so. Weil gerade das E-Banking, beispielsweise, finde ich ein Paradebeispiel. Bei der UBS investiert man viel Geld darein, ist ja gut. Man möchte modern sein, man möchte es benutzerfreundlich gestalten.

4 00:01:31

VN: Aber gerade ältere Kunden, die gewöhnen sich daran, genau mit diesen Schritten komme ich an das Ziel. Und dann alle zwei, drei Monate ändern wir wieder einmal etwas. Dann sind halt viele etwas aufgeschmissen und dann hagelt es bei uns viele Anrufe und E-Mails: „E-Banking geht nicht mehr. Ich kann nicht einmal mehr meine Positionen anschauen. Vorher hatte ich diese Ansicht. Wie komme ich auf diese Ansicht?“ Wir wissen meistens gar nichts. Wir wurden nicht informiert separat, dass das jetzt geändert wurde, sondern wir erfahren dann eigentlich von den Kunden davon. Weil den Kundenberatern wird nicht kurz eine Infomail geschickt: „Hey, morgen ändern wir dieses und dieses Feature.“ Nein, das gibt es nicht. Dies wird einfach gemacht und dann sagt man: „Kundenbedürfnisse“ Ich frage mich, welcher Kunde denn das gewünscht hat. Dann müssen wir uns selbst zuerst wieder einloggen im E-Banking, nachschauen und verstehen, was will der Kunde genau, dass wir dort wieder reinkommen. Dann muss ich es Ihm wieder erklären, irgendwie mit Screenshots und wieder schwärzen etc.

5 00:02:44

VN: Das ist dann jeweils ein bisschen eine handgestrickte Lösung. Handkehrum, wir wollen immer mehr Verträge zum Beispiel mit der digitalen Unterschrift an die Kunden via E-Banking senden. Finde ich eine super Sache. Aber es gibt halt auch da viele wenn und abers, weil eben wenn die ID Kopie im System älter als fünf Jahre ist und etwas anderes älter als zwei Jahre, dann geht es trotzdem nicht. Wir sagen vielleicht dem Kunden schon: „Hey, cool, ich kann dir die Verträge einfach in das E-Banking senden. Kannst digital signieren, retour, kein Papierkrieg, alles gut.“ Dann wieder: Nein, bei diesem Kunden geht es trotzdem nicht. Das ist auch ein bisschen das Problem, es ist überall wieder anders. Ich denke häufig, man verändert auch sehr viel. Die UBS ist natürlich auch sehr groß. Durch das gibt es an vielen Fronten wieder Veränderung. Man will das und das einführen. An sich alles super gute Ideen. Das Problem ist, es ist schon eine Menge, dass wir fast nicht nachkommen. Also wenn ich jedes E-Mail zur Digitalisierung lesen würde und umsetzen, dann hätte ich keine Zeit mehr für meine Kunden.

6 00:04:07

VN: Das ist dann auch wieder nicht die Idee. Also gerade heute zum Beispiel habe ich mich darum gekümmert, die UBS will eine so Art WhatsApp mit Kunden machen und das wäre eigentlich auch schon live. Habe ich bemerkt. Dann habe ich mich heute, gerade aufgrund einer konkreten Kundenanfrage, dass sie mir Bilder via WhatsApp senden wollte, habe ich mich da in das Thema reingelesen und gemerkt, mir fehlen noch gewisse Berechtigungen vom System. Dann muss ich die zuerst einmal machen. Dann habe ich gemerkt, ich brauche noch diese und diese Schulung, ich muss noch diesen Test machen und jetzt muss ich einmal warten, bis dieses Recht bewilligt wird. Das ist dann auch das Problem. Du weißt gar nicht, zu wem geht das alles, wer muss da alles bewilligen? Du wartest einfach einmal. Bis es dann soweit wäre, dass ich mit dem Kunden das nutzen kann. Ja, ich rechne einmal nicht vor Ende Monat.

7 00:05:04

NS: Okay, alles klar.

8 00:05:06

VN: Ja, das waren einmal ein paar Beispiele.

9 00:05:09

***NS*: Das ist interessant. Du hast das jetzt auch ein bisschen angesprochen, dass die Kundschaft zu dir kommt und du je nachdem gar nicht informiert bist. Ist das generell so ein bisschen eine Herausforderung? Dieser Informationsvorsprung, den die Kundschaft allenfalls durch die digitalen Medien hat, auch wenn es um das Fachwissen vielleicht geht.**

10 00:05:36

VN: Eine super Frage. Ich glaube, mit meiner Erfahrung in der Kundenberatung bin ich es mir wie nicht anders gewohnt. Kommt vielleicht etwas daher. Ich denke, es gibt sicherlich andere Kundenberater, die da schon länger als Kundenberater im Private Banking agieren. Die spüren vermehrt den Unterschied, dass Sie halt alles wissen, die Informationen hatten und die Kunden waren angewiesen, dass Sie informiert wurden vom Kundenberater. Heute ist es natürlich so, gerade zum Beispiel mein Kundenbuch spezifisch. Ich habe viele professionelle bei mir, die ich betreuen darf. Sei es halt Berater oder Anlageexperten, welche in anderen Banken arbeiten oder selbstständig in diesem Bereich sind. Da muss ich natürlich dann auch fit sein auf den Topics und ich empfinde das generell als etwas super cooles. Wenn man halt vermehrt auf Augenhöhe diskutieren kann, das sind immer die spannenden Diskussionen. Als wenn man halt jemanden, der weniger davon versteht hat, dann ist die Diskussion eine andere. Ich glaube, am Schluss ist es der Mix, den es ausmacht. Macht auch Spaß. Nicht nur immer die selbe Kundschaft zu haben.

11 00:06:53

VN: Aber persönliche Präferenz ist bei mir schon jemand, der auch schon vieles versteht, kann ich auch einmal was lernen. Aber ich kann ihm dann schon einmal einen Tipp geben. Vor allem halt man muss sich immer bewusst sein, über die eigenen Inhouse Produkte und Projekte, über die wissen wir am meisten. Das ist gar nicht möglich für jemanden, der nicht bei der UBS arbeitet, alles zu wissen und was noch die Details sind. Ich finde, da ist dann der Ort, wo wir sicher ein Mehrwert wieder liefern können. Dann kann man sich etwas darauf fokussieren, einmal da und da einen Hinweis geben und dann hat man eigentlich schon einen Stein im Brett, bei diesen Kunden auch.

12 00:07:35

***NS*: Okay. Generell diese Themen, die du jetzt auch angesprochen hast oder generell das digitale Arbeitsumfeld, was hat das spezifisch für Auswirkungen auf die Kundenbeziehungen? Also vielleicht so als Beispiel ein bisschen der Austausch oder eben auch die Interaktionskanäle, die du vorher auch angesprochen hast mit WhatsApp.**

13 00:08:01

VN: Also sicherlich viel positives eigentlich. Also der Kunde hat eigentlich freie Wahl, wie er mit uns kommunizieren will. Wir sind auch eigentlich immer erreichbar oder mit dem Smartphone unterwegs. Er kann mich immer erreichen, er kann immer mit der Bank agieren, egal zu welcher Zeit und wo er ist mit uns. Das stärkt glaube ich schon auch die Kundenbindung. Ist aber, ich glaube auf unserer Seite, natürlich auch eine große Herausforderung, dass wir auf allen Kanälen 'a jour' sind und überall gleich schnell reagieren können. Weil zum Beispiel bei der UBS, man hat die Möglichkeit via E-Banking, Mobile Banking, Telefon, Besuch natürlich, du gehst zum Kunden, du hast WhatsApp und WeChat, du hast via E-Banking eine UBS Mailbox nennen wir das, über den gesicherten Kanal. Du hast Zoom Meetings. Wir können auch über die UBS Website Online Meetings anbieten via E-Banking Online Meetings. Also ein wahnsinniges Spektrum. Dann natürlich die Post, die auch noch kommt, aber die kommt halt auch nicht mehr so immer an das Desk.

14 00:09:21

VN: Also teilweise ja, teilweise geht es in den Digital Mail Room, dann bekommst du sie als Mail. Es sind sehr viele Kanäle. Wahrscheinlich habe ich etwa acht bis zehn aufgezählt. Ich glaube, es ist die Schwierigkeit, dass wir überall diese Infos auch bekommen und gleich fokussiert sind darauf: „Hey, die Kunden, die kommen jetzt über diesen Kanal.“ Und es ist natürlich auch so, dass einige Kunden, die haben das gemerkt, die müssen nicht mehr hier nach Zürich an die Bahnhofstrasse kommen, sowieso mühsam mit dem Auto. Ich habe Kunden, die habe ich einmal getroffen am Anfang, vor drei Jahren. Ich

bin teilweise zweitägig mit denen in Kontakt, aber die merken das funktioniert via Telefon und E-Mail. Für was muss ich da mich noch nach Zürich bewegen? Funktioniert wunderbar. Ich glaube deswegen, die persönliche Face to Face Beziehung, dieser Kontakt wird eher reduzierter. Das merke ich schon.

15 00:10:20

NS: Okay, du hast mir gerade eine Frage schon vorweggenommen. Wie sich die Häufigkeit verändert. Also definitiv mehr, dass Sie dich kontaktieren?

16 00:10:31

VN: Ja. Also ich finde, ich habe extrem viel Interaktion. Zwar auch mit vielen Kunden, weil es so viele Kanäle zur Auswahl gibt. Ist wirklich das. Sie können uns jederzeit erreichen. Auf jeden Fall, eher mehr durch die ganze Digitalisierung. Ich glaube, es gibt mehr Interaktionen. Wir haben natürlich auch mehr Infos. Das finde ich vielleicht auch noch spannend. Im Mobile Banking können die Kunden jetzt Investment Insights einstellen.

17 00:11:04

VN: Da können Sie eigentlich Ihre Präferenzen angeben, über welche Anlagen oder makroökonomischen Themen Sie mehr Informationen möchten, wo Sie interessiert sind. Dann bekommen Sie, wenn wir solche Artikel von unserem Chief Investment Office haben, direkt jeweils Push Nachrichten. Es läuft bereits auch viel über diese Push Nachrichten und wir sehen jetzt unterdessen zum Glück endlich auch diese Präferenzen, die unsere Kunden angeben dort. Dann können wir vielleicht auch noch einmal Bezug nehmen darauf.

18 00:11:34

NS: Ja, okay. Das ist definitiv etwas Gutes.

19 00:11:38

VN: Ja, das ist etwas Gutes, dass wir die Informationen auch haben.

20 00:11:42

NS: Ja, perfekt. Du hast jetzt schon ein bisschen über die Herausforderungen gesprochen. Ich möchte trotzdem noch einmal kurz fragen. Generell, siehst du noch andere Punkte, was sind die größten Herausforderungen für dich als Kundenberaterin unter den neuen Bedingungen?

21 00:12:01

VN: Also ich glaube, es bedingt wirklich, dass wir unsere Kompetenzen im digitalen Bereich auch schärfen. Also wir müssen da effektiv sehr, sehr fit sein unterdessen. Es ist nicht für jeden gleich einfach. Gerade bei uns, wir haben auch viele langjährige, sehr gute Kundenberater, für die ist es einiges schwieriger. Weil wir haben so viele Systeme und es kommt immer Neues dazu. Das Problem ist wirklich dieser Informationsüberfluss, den

wir haben. Meine Mailbox, zum Beispiel am Montag war ich nicht am arbeiten, da kommen 90, 95 Mails rein, die Hälfte ist intern mit Infos über Neuerungen, die andere Hälfte Kunden - wichtig. Aber das kann man auch komprimierter an den Kundenberater weitergeben. Vielleicht, wenn etwas auch wichtiger ist, dass wir es wissen. Dann sollte das nicht einfach als E-Mail verschickt werden, sondern das auch einmal präsentiert werden oder Schulungen angeboten werden zu diesem Thema. Zwar nicht zu jedem einzelnen Thema eine Schulung, dann ist es auch wieder zu viel, sondern etwas komprimiert so ein Brushup geben über die Themen, dass wir fit sind darauf.

22 00:13:21

VN: Nur das wichtigste. Dass wir vielleicht auch selbstständig sagen können: „Okay, dieses und dieses Thema, da wäre ich froh um einen Refresher oder Update.“ Aber nicht, dass man zwangsweise bei allem teilnehmen muss. Weil gewisse Dinge, da weiß ich sicher schon genau wie es geht. Da muss ich nicht unbedingt eine Schulung haben, weil dann geht mir die Zeit auch wieder flöten und das macht dann als Kundenberater nie Spaß, wenn wir Zeit von den Kunden wegnehmen müssen. Aber klar, erstes Problem: Effektiv wir müssen digital fit sein, wir müssen uns vermehrt darüber informieren. Ich glaube, dort ist der Informationsfluss noch nicht ideal.

23 00:14:04

***NS:* Wie findest du, sollten diese Herausforderungen, die du gerade genannt hast, angegangen werden? Vielleicht auch seitens der Arbeitgeber/Arbeitgeberinnen?**

24 00:14:15

VN: Ja, ich bin definitiv der Meinung, dass der Arbeitgeber etwas tun sollte. Meiner Meinung nach ist es bisher so, dass der ganze Laden, der sich um die Digitalisierung kümmert und die Front, noch nicht zusammenarbeiten. Wenn halt von Anfang an auch immer wieder verschiedene Kundenberater in solchen Digitalisierungsprojekten einmal befragt werden oder schon early on auf diese Reise mitgenommen werden. Ich glaube, dann hat man schon auch viel mehr Kundenberater an Bord für die ganze Reise. Wenn man im ganzen Digitalisierungsladen diese Informationen bündelt, einmal was rausschickt und auch einmal das Offering macht: Wir bieten 15 Minuten Schulungen an. Das Thema, das Thema, das Thema. Online. Muss nicht persönlich sein. Online. Man kann sich einloggen: 15 Minuten, da kann ich mich gut konzentrieren. Da würde ich auch diese 15 Minuten investieren und nicht nebenbei noch sonstige Aufträge, weil dann kann es einmal warten. Ich glaube, so etwas zu organisieren, klingt nicht so verrückt kompliziert. Aber ich glaube, das ist es doch.

25 00:15:39

NS: Wie wird das bei euch gehandhabt? Habt Ihr Mid Offices oder Business Management, Business Support Stäbe, die euch da Unterstützung liefern oder handhabt Ihr das auf eine andere Art und Weise?

26 00:15:55

VN: Ja, also spezifisch zu Digitalisierung?

27 00:15:58

NS: Ja, wenn immer wieder neue Sachen eingeführt werden.

28 00:16:04

VN: Super Frage. Also grundsätzlich, wir haben super viele Supportstellen. Aber ich finde, es gibt eine Stabsstelle, die kümmert sich eigentlich um die Digitalisierung und ist auch bei uns im Weltmanagement Schweiz angehängt. Man muss sich vorstellen, dort schaffen drei, vier Leute und die sind für das ganze Wealth Management Schweiz zuständig. Also es ist viel zu klein, wenn man da einen Fokus darauf haben will. Die sind hauptsächlich dafür verantwortlich, die versuchen auch Feedback, welches wir geben, weiterzuleiten an die richtige Stelle und das voranzutreiben. Aber es ist halt für uns auch schon komplex. Es ist alles auf einer Connection Seite eigentlich versucht zusammengefasst zu werden. Ich versuchte gerade heute dort auch etwas zu finden und ich bin gescheitert. Also wirklich gescheitert. Sobald es halt zu lange dauert, und zu lange heisst für einen Kundenberater ist keine lange Zeit, ich weiß. Aber wir sind halt schon getaktet unterwegs und dann mögen wir nicht über zehn Minuten nach etwas suchen, dann geben wir auf in der Regel.

29 00:17:26

VN: Wir haben schon ein Middleoffice, aber das macht eigentlich nur Dokumente. Wir haben Assistenten regional, die machen aber auch Dokumente, Verträge und wir haben Assistenten lokal und dort hat es eigentlich schon einmal geheissen, dass sie im Prinzip auch an Kundengespräche mitkommen würden und ein E-Banking einmal vorstellen, aber halt nicht per se Digitalisierung. Zum Beispiel bei uns im Team haben wir auch einen, der hat so den Hut an, ist ein Digital Champ.

30 00:18:01

VN: Der sollte uns im Prinzip informieren über Neuerungen. Aber sind wir ehrlich, für ihn ist das auch ein zusätzlicher Job, der aber eigentlich keine Recognition findet. Wo ist sein Anreiz? Wenn nicht aus eigener Motivation. Aber jeder von uns hat eine gewisse Rolle und ein Ämtchen zu tragen.

31 00:18:27

NS: Also es ist dann auch Kundenberater/Kundenberaterinnen, die zusätzlich diese Digital Champ Rolle haben?

32 00:18:32
VN: Genau. Korrekt. Er sollte dann zum Beispiel im wöchentlichen Teammeeting uns mitteilen, wenn es ein Update gibt auf dieser Seite. Das wäre so der Job.

33 00:18:42
***NS*: Du hast jetzt schon ein bisschen vorweggenommen, welche zusätzliche Unterstützung du benötigst, um dem veränderten Arbeitsumfeld gerecht zu werden. Du hast die Schulungen schon angesprochen, Weiterbildungen. Auch das mit den mit den Mid/Back Offices. Inwiefern spielt die Zusammenarbeit mit Fachexperten/Fachexpertinnen eine Rolle bei euch?**

34 00:19:11
VN: Fachexperten auch von Digitalisierungsprojekten?

35 00:19:15
NS: Ja, oder auch generell.

36 00:19:19
VN: Ja, ich muss sagen, es ist gerade interessant. Ich bin gerade bei einem Projekt dabei und unser Ziel ist eigentlich genau das, dass wir die Front und die Digitalisierungsleute näher zusammenbringen wollen. Wir nennen es Open Doors. Connects Front und ADO. Wir nennen es die Agile Delivery Organization (ADO). Die machen die ganze Digitalisierung und wir wollen es möglichst informell gestalten. Also dass nicht die Bosse oder die Chefs miteinander sprechen, sondern wirklich die Kundenberater mit den Personen, die effektiv diese Systeme implementieren. Da haben wir schon einmal einen Pilot gestartet, ich durfte da auch ein Shadowing sozusagen machen und das war schon interessant. Wie sie manchmal gar nicht sehen, was dann noch unsere Probleme sind, das halt manchmal Theorie und Praxis eben nicht genau das Gleiche bedeutet. Das ist halt schon noch cool. Ich hatte dann jemanden von der ADO hier neben mir sitzen für einen halben Tag und einfach immer wenn ich etwas gesehen habe, was jetzt eigentlich nicht so ideal ist, ihn kurz gerufen: „Hey, kannst du einmal hier schauen? Schau das ist zum Beispiel mühsam.“

37 00:20:43
VN: Das war super interessant, weil der war auch super gut vernetzt in dieser ganzen Organisation und hat mir gesagt: „Schick einen Screenshot, ich leite es genau an die richtige Person weiter.“ Das war schon spannend, wie viel es eigentlich hilft, wenn es eben auf dem untersten Level auch diese Zusammenarbeit gefördert wird. Nicht nur, dass man auf der obersten Etage miteinander spricht und sagt: „Das ist wichtig.“ Sondern es muss informell sein, man muss wollen, die Motivation muss hier sein, die Bank ein Stückchen besser zu machen.

- 38 00:21:17
NS: Gibt es sonst noch etwas, dass dir in den Sinn kommt, dass du dir von deinem Arbeitgeber/deiner Arbeitgeberin wünschst, um mit dem ganzen veränderten Arbeitsumfeld umgehen zu können?
- 39 00:21:32
VN: Nein, sonst bin ich zufrieden.
- 40 00:21:37
NS: Du hast ja auch schon viel angesprochen. Ich gehe jetzt mehr noch ein bisschen in Richtung der Tools, die du benutzt. In der Kundenberatung, vielleicht auch in der Nachbearbeitung. Wenn du einen Kontakt hattest. Grundsätzlich, wie zufrieden bist du mit den dir zur Verfügung gestellten Tools?
- 41 00:22:01
VN: Grundsätzlich zufrieden, muss ich sagen. Was ich da vielleicht auch höre von Kollegen bei anderen Banken, die gewechselt haben, glaube ich, dass wir es nicht schlecht haben. Klar, es nervt manchmal. Wenn genau dann das System nicht funktioniert, wenn man noch kurz etwas vorbereiten sollte für den Kundentermin. Klar. Aber ich glaube, das bringt halt diese ganze Digitalisierung etwas mit sich. Klar: Papier, dann hat man es. Aber ich muss sagen, ich bin super froh, muss ich keine Berge drucken. Mir gefällt das sehr gut. Wir können mittlerweile oder du siehst hier auch zum Beispiel diesen großen Screen, den wir haben. Also wenn wir jetzt hier in einem Kundengespräch wären, würde ich mich hier einloggen und ich habe auf meinem Screen eigentlich wie ein Digital Meeting offen, wo du die Agenda siehst. Ich kann das Bild schön passend auswählen, wo du dich auch dann zugehörig fühlen würdest. Ich habe alle Dokumente, die ich plane im Gespräch zu verwenden, habe ich in diesem Digital Meeting hochgeladen.
- 42 00:23:10
VN: Es geht wie ein roter Faden durch. Ich kann auch gleich hier Notizen machen und die speichert es mir auch im nachhinein gleich im Kontakt in unserem CRM wieder ab. Nach jedem Kundengespräch mache ich einen Kontakteintrag. Jawoll, Herr Hans Muster war hier. Wir haben über diese Themen gesprochen. Dann mache ich vielleicht noch ein sogenanntes Investor Profil Review. Wenn er Anlagen hat, müssten wir einmal jährlich das ganze Investorenprofil wieder überprüfen und bestätigen lassen. Wenn ich etwas implementieren muss, zum Beispiel gewisse Vermögensverwaltungsmandate, die wir haben, da können wir direkt online miteinander auch gewisse Bausteine auswählen, dann können wir das hier gemeinsam machen am Screen. Wollen wir diesen Baustein direkt auswählen? Zack, kommt ein Proposal. Wie sieht das neue Portfolio aus. Wir besprechen:

„Ja, wollen wir das definitiv?“ Ich leite es weiter und es wird dann schon verarbeitet bei unserem Portfolio Management.

43 00:24:17

NS: Super.

44 00:24:18

VN: Am nächsten Tag ist alles reflektiert. Also dort ist der Prozess wirklich gut durchdacht und das muss ich nicht eigentlich im nachhinein nochmals in die Hand nehmen.

45 00:24:27

NS: Okay, super.

46 00:24:28

VN: Auch wenn wir die Vermögensstrukturierung anschauen. Wir versuchen eigentlich, ein Konzept für die Vermögensstruktur umzusetzen. Das nennen wir das drei L Konzept. Da ist der erste Topf Liquidität, also dass zuerst die Liquidität sichergestellt ist. Reserven, was brauchst du in den nächsten Jahren. Zweitens die Langlebigkeit: Longevity. Das soll dir eigentlich die Pensionierung finanzieren. Dieses Geld kann dann auch angelegt werden. Da hast du einen längeren Anlagehorizont. Dann der dritte Topf, nennen wir die Weitergabe oder Legacy, dass es mit den drei L aufgeht. Das ist eigentlich wie deine Reserve. Rein theoretisch könntest du es heute weggeben. Du wirst es nie vermissen. Du brauchst es nicht für dein Leben. Wir können eine super Planung machen, zum Beispiel bis ich 90 bin. Ich sehe, wie mein Vermögen sich entwickelt, auch in einem Worst Case Szenario. Wir haben auch die Monte Carlo Simulation. Wir können es relativ einfach aufzeigen, ist wirklich kundenfreundlich gemacht. Diesen Plan können wir ausdrucken, Ihm geben, wir können es per PDF schicken, es ist abgelegt im System. Ab Juni kann der Kunde sogar selbst das im E-Banking anschauen und sogar kleine Veränderungen durchführen und etwas herumspielen mit den Zahlen. Das ist auch ein gutes Beispiel.

47 00:25:53

NS: Okay, da seid Ihr schon sehr weit.

48 00:25:57

VN: Ja.

49 00:25:57

***NS:* Nichtsdestotrotz siehst du noch irgendwo Verbesserungspotenzial?**

50 00:26:01

VN: Ja, da gibt es sicher viel. Also ich bin halt der Meinung, dass wir eigentlich nicht separat ein Digital Meeting, was wir den Kunden zeigen und was wir dann wieder darauf arbeiten, brauchen. Sondern das sollte eigentlich eine Plattform sein, wo wir direkt reingehen können. Abacus: Wir arbeiten immer noch damit. Ist eigentlich etwas lustig, weil

ich weiß noch 2009, als ich die Banklehre gestartet habe, hat man gesagt: „Ja, ich weiß gar nicht, ob du das noch lernen musst, dass wird eh bald wegkommen.“ Du glaubst es nicht, gewisse Sachen müssen wir immer noch dort eingeben mit BO 39. Ich glaube eine Vollintegration wäre auch nicht so schlecht. Dann zum Beispiel im E-Banking. Etwas so simples, so einfaches. Wir sollten, wenn wir die Dokumente senden an die Kunden über die Bank, einfach einen Ordner machen mit Steuerelementen. Alles was die Kunden brauchen für Steuern einfach in diesen Ordner. Die Kunden, die würden das feiern, die wären so happy darüber. Das glaubst du nicht. So etwas simples.

51 00:27:11

VN: Aber Sie müssen nicht suchen. Weil du glaubst nicht, wie viele Anfragen ich jetzt seit Mitte Januar bis heute hatte, wegen diesen Steuerelementen. Das empfinde ich als wenig Aufwand und man könnte so viele Kapazitäten an die Kundenberater zurückgeben. Das wäre auch etwas, dass wir halt wirklich den Eröffnungsprozess komplett digital abwickeln können. Da wird doch vieles dann noch gedruckt. Also das ist semi-digital bin ich der Meinung und das müsste möglich sein. Auch dass man zum Beispiel Hypothekarkredite digital unterzeichnen kann, das geht nicht. Ich weiß eigentlich nicht wieso. Weil das geht zum Beispiel nicht. Also wir haben schon Baustellen, aber ich glaube, man ist auf dem richtigen Weg.

52 00:28:04

NS: Das ist ja schon mal gut.

53 00:28:06

VN: Genau.

54 00:28:07

***NS:* Dann würde mich noch interessieren: Kennst du überhaupt alle digitalen Hilfsmittel/Tools, die der Arbeitgeber/die Arbeitgeberin euch zur Verfügung stellt?**

55 00:28:19

VN: Ich glaube, da muss ich ehrlich sagen: „Nein, wahrscheinlich nicht.“ Nein, ich glaube nicht, dass ich alle kenne.

56 00:28:27

***NS:* Ich nehme mal an, Ihr erhält wahrscheinlich auch von Zeit zu Zeit Updates und Releases von den Tools?**

57 00:28:37

VN: Ja.

58 00:28:38

***NS:* Wie siehst du das? Ist das vielleicht irgendwo durch auch die Komplexität, die erhöht wird durch das Ganze?**

59 00:28:49

VN: Ich glaube schon. Ich glaube schon, weil wir müssen auf so vielen Tools fit sein und mein E-Banking sieht dann trotzdem wieder anders aus als das E-Banking vom Kunden.

60 00:29:01

VN: Ich kann mich nicht mal gleichzeitig einloggen und ihm Step by Step helfen. Dann kennt man diese Stelle, dort kann man alles, was mit Digital Concierge Service zu tun hat, weiterleiten. Aber diese Leute, die können halt auch nur das Einfachste vom Einfachsten. Sonst muss es in den Second Level Support und da hört man halt ewig lange nichts, weil es ist wahrscheinlich Offshore. Ich habe keine Ahnung wo. Ich sage es jetzt einfach mal so. Ich glaube schon, die Komplexität wird extrem erhöht und durch das hat natürlich der Kundenberater weniger Zeit, sich über die Märkte zu informieren. Dann fehlt es am fachlichen Know-how, weil wir noch die digitalen Methodenkompetenzen aufbauen müssen.

61 00:29:50

***NS:* Ja, alles klar. Guter Punkt. Gut, dann sind wir jetzt schon gegen Schluss. Nun möchte ich noch kurz ein bisschen mehr auf die Fähigkeiten der Kundenberater/Kundenberaterinnen eingehen. Es geht jetzt hier nicht nur um technische Skills, auch, aber nicht nur. Einfach so ein bisschen generell deiner Meinung nach: Welche Fähigkeiten oder auch Kompetenzen sind für Kundenberater/Kundenberaterinnen im Private Banking in diesem digitalen Zeitalter besonders wichtig?**

62 00:30:21

VN: Ich glaube, das wird sich nie ändern. Digitalisierung hin oder her. Aber ich glaube, Zuhören ist die wichtigste Kompetenz. Ich glaube, wir sind viel zu oft damit beschäftigt, uns schon um unsere Antwort zu kümmern, als überhaupt mal richtig zuzuhören. Wir müssen die Probleme und Bedürfnisse unserer Kunden einfach richtig verstehen und zuhören. Da darf auch wenn wir richtig zuhören, einmal kurz eine Pause sein, dass wir nicht gleich wieder mit einer Antwort kommen. Ich glaube, das müssen wir uns erlauben. Das ist die wichtigste Kompetenz, bin ich überzeugt. Weil alles andere: Fachkompetenz, das kann man lernen, wenn man motiviert ist und man dann will. Ich glaube, jeder hat das Zeug dazu. Ich zum Beispiel vor drei Jahren, als ich wieder an die Front ging, erstes Mal Private Banking. Entschuldigung, ich habe mich nicht mehr interessiert für die Märkte. Ich habe mich nicht mehr darum gekümmert. Ich glaube jetzt, unterdessen bin ich wahrscheinlich eine der Kundenberater, die am nächsten bei den Märkten ist und am meisten Freude hat neue, komplexe Strukturen, strukturierte Instrumente, oder was auch immer, für die Kunden zu pitchen und Ihnen auch zu erklären und wirklich im Detail zu verstehen.

63 00:31:40

VN: Ich glaube wirklich am Schluss Interesse ist das A und O und klar, wenn man eine schnelle Auffassungsgabe hat, hilft es natürlich, den Job effizienter zu machen. Das hilft. Ich glaube, digitale Affinität hilft auch. Ich glaube, es ist nicht Key. Wir haben viele ältere Kundenberater, die sind immer noch super. Die wissen sich auch zu helfen. Die haben da ihre Leute, da können Sie fragen. Das ist sowieso nie ein Problem. Aber ich glaube, es hilft halt, dass wir schneller sind und wieder die Kapazität schaffen, dass wir genügend Zeit an den Kunden adressieren können. Was habe ich? Genau: Zuhören, Fachkompetenz, Digitale Affinität. Empathie ist halt immer auch etwas, das hilft, glaube ich, für den Erfolg als Kundenberater. Das wird sehr unterschätzt, weil ich glaube, am Schluss ist es sehr wichtig, dass ein Kunde gerne mit dir arbeitet. Wenn das fehlt, wenn er keine Lust hat, mit dir Geschäfte zu machen, vergiss es. Du kannst noch so der günstigste sein, spielt dann keine Rolle.

64 00:32:50

***NS:* Ja, auf jeden Fall. Okay. Und ich höre auch so ein bisschen, da ist wahrscheinlich auch ein bisschen das Mindset wichtig, dass man auch gewillt ist, mit den Veränderungen mitzuhalten?**

65 00:33:01

VN: Definitiv. Also ich glaube, es nützt nichts, wenn wir uns einfach immer verstecken hinter: „Aber jetzt hat das geändert und jetzt das schon wieder. Früher war alles besser.“ Am Schluss, es liegt nicht in unserer Hand dies zu entscheiden. Wir sind hier angestellt. Wenn es einem nicht passt, man sich nicht adaptieren will, dann hat man die freie Wahl. Das selbst zu versuchen. Da bin ich definitiv der Meinung. Sonst glaube ich, ist es ganz wichtig, dass man positiv bleibt und positiv nach vorne schaut und auch einmal einem neuen Tool die Chance gibt. Man muss auch nicht happy sein mit jedem Tool das es gibt. Aber probier es aus. Wenn du sagst: „Okay, das und das und das funktioniert nicht.“ Gib das Feedback an die richtige Stelle. Klar, am Anfang wird meistens nicht der Ferrari präsentiert sondern vielleicht eben nur der Smart. Wenn man das Feedback gibt und dann wird es verbessert, dann muss man aber auch wieder das benutzen und sagen: „Okay, jetzt hat es sich verbessert, das war das was ich wollte.“ Dann nicht: „Jetzt ist wieder etwas anderes nicht gut.“ Also ich glaube schon, man muss offen und positiv sein. Weil sonst hat man es immer schwieriger. Die Digitalisierung kann man nicht verhindern, sie ist hier. In vollem Gange und die wird auch bis in fünf Jahren nicht vorbei sein.

66 00:34:29

NS: Nein, die geht weiter. Gut, zum Schluss würde mich noch wunder nehmen, deiner Meinung nach, was unterscheidet die Kundenberater/Kundenberaterinnen der Zukunft von den Kundenberater/Kundenberaterinnen heute?

67 00:34:45

VN: Lass mich kurz überlegen. Ich glaube, dass man in Zukunft noch viel effizienter arbeiten muss als Kundenberater. Ich glaube aber, die persönlichen Gespräche und all der persönliche Kontakt, der wird nicht weniger. Der wird bleiben. Ich bin überzeugt, dass es immer Kundenberater braucht. Ich glaube nicht, dass dies alles abgelöst werden kann durch ein Tool wie ChatGPT. Glaube ich wirklich nicht. Ich kann es mir nicht vorstellen, weil ich merke, viele schätzen es doch und auch Junge, wirklich auch solche unter 30, die schätzen es, wenn sie wissen: Hey, hier ist Vanessa Nussberger. Sie ist für mich verantwortlich. Wenn ich ein Problem habe mit meinen Banksachen, dann gehe ich zu ihr und ich weiss, Sie kümmert sich darum. Ich glaube, das ist super viel Wert. Und deswegen das bleibt eben. Aber ich glaube, wir werden noch viel digitaler arbeiten, und zwar egal, wo wir gerade sind. Ich glaube, das wird weniger restriktiv sein auch für die Kundenberater.

68 00:35:57

NS: Ja.

69 00:35:57

VN: Dass wir vielleicht nur noch auf sogenannten Surfaces arbeiten. Wo wir gerade sind auch in der Welt. Dass man nicht unbedingt hier sein muss, kann ich mir auch vorstellen. Das wir doch aber vermehrt auch die künstliche Intelligenz nutzen. Ich glaube, wir müssen da auch versiert darin sein, diese zu verwenden.

70 00:36:19

NS: Okay. Gut. Danke vielmals. Sehr spannend. Alles in allem hast du noch den Eindruck, dass wir irgendetwas vergessen haben? Irgendetwas, das du noch gerne erwähnen möchtest?

71 00:36:40

VN: Entschuldigung, dass ich mir da kurz Zeit nehme, einfach zum Sichergehen. Ich gehe kurz meine inneren Gedanken durch. Nein, ich glaube, ich habe viel gesprochen. Es reicht.

72 00:37:01

NS: Perfekt. Ja. Vielen, vielen Dank. Ich stoppe hier die Aufnahme.

8.6 Interview Transkript Rafael Duss

Interviewpartner:	Rafael Duss (RD)
Datum/Uhrzeit:	20. April 2023, 09:00
Dauer des Interviews:	20 Minuten
Sprache:	Deutsch
Standort/Kanal:	Online: Microsoft Teams
Bank:	Vontobel
Assets under Management Vontobel:	CHF 204.4 Milliarden
Rolle:	Kundenberater
Kundenmarkt/Kundensegment:	Schweiz, HNWI & UHNWI
Erfahrung im Private Banking:	5 Jahre

1

2 00:00:06

NS: Dann beginne ich mit der ersten Frage: Wie hat sich dein Arbeitsalltag im Zuge der Digitalisierung verändert?

3 00:00:21

RD: Gute Frage. Beschränkt verändert, würde ich meinen. Wir haben Tools wie iPads etc., die man benutzen kann, aber es wird beschränkt genutzt. Einerseits, weil die technischen Mittel beschränkt hilfreich sind, Notizen kann man nutzen. Man kann den Kunden vieles zeigen. Aber ich finde, für die Prozesse, die für mich Sinn ergeben würden, gibt es nicht wirklich die entsprechenden Tools. Zumindest bei uns nicht. Mir würde auch helfen, wenn man Eröffnungen darüber machen könnte. Aber im großen Ganzen, für die Beratung selbst, sind lediglich Hilfsmittel wie Bildschirme, wo man vielleicht ein strukturiertes Produkt zeigen kann, die hier etwas verändert haben. Aber ansonsten ist es ziemlich unverändert.

4 00:01:20

NS: Wie sieht es mit der Interaktion mit der Kundschaft aus? Siehst du da Veränderungen?

5 00:01:29

RD: Ja, das merke ich jetzt auch ein bisschen. Die jüngere Generation nutzt sehr gerne Tools wie einen Chat über das eBanking oder natürlich E-Mail. Bei der älteren Kundschaft merke ich, dass die weiterhin das Telefon bevorzugen und die Dinge am liebsten physisch per Post mögen. Jüngere Kundschaft um die 50, 60 Jahre wollen alles vermehrt elektronisch per E-Mail zugeschickt bekommen.

6 00:02:04

NS: Hat sich dadurch auch etwas die Häufigkeit verändert, wie du kontaktiert wirst, von der Kundschaft?

7 00:02:16

RD: Definitiv. Der Kontakt über E-Mail ist natürlich etwas schneller und unverbindlicher als das Telefon. Man fragt noch schneller: „Was denkst du zu Roche?“ Oder: „Kannst du mir noch schnell den Auszug per E-Mail schicken?“ Wo man früher vielleicht die Post zu Seite gelegt hat. Der Steuerauszug ist auch immer ein Thema, den wollen die Leute noch einmal kurz per E-Mail. Weil sie es nicht herausuchen können oder wollen. Ich denke deutliche Erhöhung der Kommunikation und schnellere Kommunikation.

8 00:02:56

NS: Gibt es für dich auch eine gewisse Komplexität durch diese häufigere Interaktion? Vielleicht auch, weil die Kundschaft einen gewissen Informationsvorsprung hat?

9 00:03:16

RD: Nein, würde ich jetzt nicht sagen. Es ist vielleicht so, dass die Leute vorinformiert sind, aber die Diskussion am Schluss findet genau gleich statt.

10 00:03:40

NS: Also sie sind trotzdem immer noch auf dein Know-How angewiesen?

11 00:03:45

RD: Ja.

12 00:03:48

NS: Siehst du noch andere Auswirkungen, die die Digitalisierung auf die Kundenbeziehung hat?

13 00:03:59

RD: Vielleicht, dass die Kunden grundlegend etwas besser informiert sind. Die Basis ist besser, man kann besser mit ihnen diskutieren. Sie wissen, worum es geht und kommen vielleicht wegen Details, wo man noch etwas tiefer gehen kann. Vielleicht ist auch das Interesse etwas größer, weil man jetzt auch über das online Marketing viele Möglichkeiten hat, mit Videos zu arbeiten. Das schauen sich die Kunden auch wirklich an, wo sie zuvor einen riesigen Report vielleicht einfach liegen gelassen hätten. Man kommt eher ins Gespräch. Das hilft sicher.

14 00:04:43

NS: Was sind die größten Herausforderungen für dich als Kundenberater in diesem digitalen Arbeitsumfeld?

15 00:04:59

RD: Vielleicht wirklich die Geschwindigkeit. Der Anspruch ist, dass man innerhalb von wenigen Minuten bis Stunden versucht auf jede E-Mail zu antworten. Von der Kundenseite wird das auch erwartet, dass man spätestens in 24 Stunden antwortet. Beim Private Banking versucht man aber eigentlich immer früher zu beantworten und näher daran zu sein. Das ist sicher eine große Herausforderung. Das Technische selbst macht mir persönlich keine große Mühe, da ich damit aufgewachsen bin und auch Spaß daran habe. Deshalb, nein.

16 00:05:58

***NS:* Wie zufrieden bist du mit den technischen Tools der Bank, die du für die Kundenberatung nutzt, vielleicht auch in der Nachbearbeitung nach dem Kundenkontakt?**

17 00:06:18

RD: Ich bin beschränkt zufrieden. Ich habe das kurz angesprochen. Ich persönlich denke, man könnte das Hilfreiche ausbauen. Ich würde zum Beispiel gerne einen Teil der Kontoeröffnung direkt im Kunden Meeting machen. Auch KYC. Wenn man mit Dropdowns schon einen großen Teil ausfüllen könnte, würde das sicher helfen. Es würde einfach alles viel effizienter machen. Logisch ist es schön, wenn man in der Besprechung nicht abgelenkt ist. Es gab bei Bär auch einmal ein Projekt. Ich weiß gar nicht mehr, wie das hieß. Vielleicht gibt es das immer noch. Dass man eine Hilfestellung hat über das iPad, wo man alles erfassen kann. Das wäre sicherlich gut.

18 00:07:07

***NS:* Welche Arbeitsinstrumente unterstützen dich am meisten? Ich weiß nicht, wie das bei der Vontobel ist. Ist das ein Tool, das ihr nutzt oder sind das mehrere?**

19 00:07:22

RD: Die Frage ist, was versteht man unter einem technischen Tool. Die ganzen IT-Systeme, das sind natürlich viele, wie bei Bär auch. Bei uns kann man iPads nutzen, die ganze Videotelefonie. Das ist sicher auch etwas.

20 00:07:53

***NS:* Wenn die Bank Initiativen startet oder neue Tools einführt. Oder es gibt Releases und Updates. Wie ist das bei dir? Kennst du überhaupt alle digitalen Tools, die dir zur Verfügung stehen?**

21 00:08:09

RD: Ich würde behaupten, ja. Es wird auch gut informiert über das Intranet, wenn es etwas Neues gibt. Wie gesagt, das ist etwas, das mich sehr interessiert und ich forsche dementsprechend auch nach, das nutze ich schon gerne.

22 00:08:25

NS: Das ist vielleicht auch ein bisschen ein Generationenthema, wie interessiert man an diesen ganzen Tools ist.

23 00:08:30

RD: Danke ich auch, ja.

24 00:08:38

RD: Ich nutze zum Beispiel auch mein iPad für meine Notizen und speichere das direkt im System ab. Das finde ich eine nützliche Sache, anstatt dass man x Postings schreibt. Das habt ihr auch. Über die Blackberry-Apps gibt es Möglichkeiten, das direkt abzuspeichern. Ich finde das hilfreich, da hat man eigentlich immer alles archiviert.

25 00:09:14

***NS:* Welche Unterstützung erhält die Front, um diese Herausforderungen mit der Geschwindigkeit, die du angesprochen hast, oder generell den veränderten Arbeitsalltag, zu meistern?**

26 00:09:27

RD: Auch eine gute Frage. Ich wüsste jetzt nichts Konkretes. Gut, Schulungen, wenn es etwas Neues gibt. Bei uns ist es schon länger her, dass MS-Teams eingeführt wurde. Wir haben Skype. Man hat sich sehr viel Mühe gegeben, das auch entsprechend zu schulen. Das wurde sehr gut gemacht.

27 00:09:49

***NS:* Wie sieht es bei euch mit der Zusammenarbeit aus, mit Fachexperten/Fachexpertinnen? Wird das auch gefördert?**

28 00:09:59

RD: Über die technischen Mittel oder im Allgemeinen?

29 00:10:01

NS: Im Allgemeinen.

30 00:10:04

RD: Im Allgemeinen sehr. Es gibt einen regen Austausch, man trifft sich auch. Das kann ich auch aus Erfahrung sagen, von einer Außenstelle. Die Kommunikation ist sehr gut, man zeigt sich, gute Interaktion. Aufgrund der Größe ist das bei uns schon ein Vorteil. Man kennt sich.

31 00:10:29

***NS:* Habt ihr auch Midoffices, Backoffices oder Stäbe, die euch unterstützen?**

32 00:10:39

RD: Ja, wenn nötig. Aber im Alltag ist das zum größten Teil über die Niederlassungen abgedeckt. Auch über die Assistenz. Wenn es dann irgendetwas Größeres wäre, kann man über die Stäbe gehen.

33 00:10:57

NS: Gibt es noch zusätzliche Unterstützung, die du von deinem Arbeitgeber/deiner Arbeitgeberin benötigen würdest?

34 00:11:07

RD: Aktuell nicht, nein. Ich glaube, von den Tools her ist das gut, für das, was wir im Alltag brauchen. Zumindest fällt mir im Moment nichts ein.

35 00:11:21

NS: Das ist gut. Vollkommen happy.

36 00:11:24

RD: Ich meine, dass gewisse Dinge verbessert werden können, das ist sicher immer so bei Prozessen. Aber von den Tools selbst und dass man auch versucht, das zur Verfügung zu stellen, das ist gut.

37 00:12:04

NS: Mich würde noch interessieren, ob sich neue Kundentypen entwickeln?

38 00:12:18

RD: Ja, das würde ich schon sagen. Was wir schon angesprochen haben, die jüngere Generation ist sicher besser informiert. Das ist sicher so. Das ist die Hauptveränderung, würde ich meinen. Besser informiert und mehr interessiert.

39 00:12:39

NS: Gibt es Unterschiede zwischen UHNWI und HNWI?

40 00:12:55

RD: Das könnte ich pauschal so nicht sagen. Das ist extrem Kunden abhängig. Es gibt UHNWIs, die kommen mit konkreten Ideen, die sie vielleicht auch von anderen Banken bekommen haben. Aber auch Kunden mit weniger Vermögen können mit dem kommen. Nein, das kann ich nicht pauschal sagen, das ist wirklich sehr individuell.

41 00:13:24

NS: Dann gehe ich noch etwas mehr auf die Fähigkeiten der Kundenberater/Kundenberaterinnen selbst ein. Es geht mir hier nicht nur um die technischen Skills. Welche Fähigkeiten sind, deiner Meinung nach, für Kundenberater/Kundenberaterinnen im Private Banking in diesem digitalen Zeitalter besonders wichtig?

42 00:13:50

RD: Sicherlich Offenheit für Neues. Es kommt natürlich viel, da muss man auch gewillt sein, Neues zu lernen. Ich denke Kommunikationsskills ist etwas vom Wichtigsten. Auch die Sachen dem Kunden weiterhin gut erklären zu können. Es kommen sehr viele Informationen. Das ist auch etwas, was sich natürlich ändert. Man hat Zugriff auf viel mehr. Ich glaube, es ist wichtig, dass der Kundenberater dem Kunden hilft, die ganzen Informationen zu verarbeiten und zu schauen, was ist am Schluss wirklich wichtig für den Kunden. Ich habe auch viele Kunden, die wollen praktisch keine Post mehr, oder schauen es

im eBanking gar nicht an und sagen einfach, ich soll auf sie zukommen, wenn etwas wirklich Wichtiges für sie dabei ist. Ich glaube, das ist schon noch wichtig, dass wir das auch ein bisschen filtern für die Kunden.

43 00:14:54

NS: Was denkst du, was unterscheidet die Kundenberater/Kundenberaterinnen der Zukunft von den Kundenberater/Kundenberaterinnen heute?

44 00:15:09

RD: Ich glaube, man kommt immer mehr weg vom Anlageberater und geht Richtung Kundenberater. Früher hat man wirklich auf Einzeltitelbasis extrem stark beraten, wo man heutzutage viel mehr Informationen auch vom Research nutzt und direkt weitergibt und nicht jede Aktie selbst analysiert. Dass man mehr der globale Berater ist, die Vogelperspektive vom Kunden hat und ihn in der Gesamtheit berät, nicht nur über die Anlagen selbst. Ich glaube, das ist der Wandel, den es immer mehr gibt.

45 00:15:57

NS: Seitens Managementsupport. Wie sieht das aus? Wie wird das bei euch gehandhabt? Werden Informationen gesammelt und komprimiert weitergegeben? Wie handhabt ihr das bei euch?

46 00:16:17

RD: Ich kann es nicht genau sagen. Ich weiß nicht, wie groß die Informationsflut wahrhaftig ist. Ich denke, viel wird über Teamleiter gefiltert, dass einiges abgefangen wird und nicht alles direkt kommuniziert wird. Logisch, wichtige Dinge werden über Townhalls natürlich kommuniziert oder auch per E-Mail, falls dringend. Aber viel geht über die Teamleiter, die das filtern.

47 00:16:50

NS: Gut, dann bin ich schon fast am Schluss. Noch eine Abschlussfrage. Hast du aus deiner Sicht noch Punkte, die du als relevant empfindest, die du noch gerne erwähnen möchtest? Irgendetwas, was du dir vielleicht zukünftig wünschst, was verbessert werden soll?

48 00:17:23

RD: Ich glaube, was hilft ist, wenn man die technischen Mittel, die man grundsätzlich hat, noch ein bisschen gezielter einsetzen könnte. Wie zum Beispiel, ich habe es schon erwähnt, bei einer Kontoeröffnung, dass man keine Doppelspurigkeit hat, oder dass man am Anfang für den Kunden alle Dokumente ausfüllt. Der muss alles unterschreiben. Ich denke, man könnte sehr viel direkt im Meeting machen, mit dem Kunden zusammen, ein bisschen interaktiv. Ich glaube, das würde bei einem Gespräch auch noch helfen und dem Kunden, und man hätte alle Informationen gleich zusammen. Ich denke, dass die Tools

grundsätzlich gut eingesetzt werden. Das Business hat sich ja in den letzten 10, 20 Jahren wirklich gewandelt. Aber es bleibt weiterhin das Gleiche: Der Kunde ist im Fokus. Man muss die Bedürfnisse von ihm abholen. Die Vermögensverwaltung bleibt auch gleich. Man hat schlussendlich das gleiche Ziel.

49 00:18:46

NS: Die Tools die du angesprochen hast, sind die miteinander vernetzt?

50 00:18:42

RD: Welche Tools meinst du?

51 00:18:46

NS: Für die Kundenberatung, ich habe z.B. schon gehört, man hat zehn verschiedene Tools und muss, nachdem man eine Kundenberatung hat, in einem Tool den Kontakt erfassen, im anderen aber etwas anderes, sodass diese Vernetzung nicht richtig stattfindet.

52 00:19:11

RD: Nein, bei uns finde ich es sehr gut. Die ganzen Kundeninformationen werden eigentlich in einem Tool gesammelt. Das ist gut verknüpft.

53 00:19:26

NS: Das funktioniert. Super, gut. Dann bin ich schon am Ende und stoppe die Aufnahme.

8.7 Interview Transkript Bruno Ammann

Interviewpartner:	Bruno Ammann (BA)
Datum/Uhrzeit:	21. April 2023, 10:30
Dauer des Interviews:	30 Minuten
Sprache:	Deutsch
Standort/Kanal:	Vor Ort: Bahnhofstrasse 9, 8001 Zürich
Bank:	Zürcher Kantonalbank [ZKB]
Assets under Management ZKB:	CHF 40.0 Milliarden
Rolle:	Kundenberater & Team Head Key Clients
Kundenmarkt/Kundensegment:	Schweiz, HNWI & UHNWI
Erfahrung im Private Banking:	Mehr als 35 Jahre

1

2 00:00:01

NS: Dann starte ich jetzt die Aufnahme und würde noch kurz zum Hintergrund meiner Arbeit etwas sagen. Zwar habe ich mir überlegt, dass aus Kundensicht schon angeschaut wurde, wie sich die Bedürfnisse im Zuge der Digitalisierung verändern und was die Teile der Customer Journey sind, die sich der Kunde mehr digital wünscht. Deswegen möchte

ich das nun aus der anderen Sicht anschauen. Und zwar aus der Kundenberatersicht. Was hat das für Auswirkungen auf Ihren Arbeitsalltag. Was sind die Herausforderungen und was wird vielleicht auch seitens der Arbeitgeber benötigt, um mit den ganzen Entwicklungen mitzuhalten.

3 00:00:51

NS: Dann würde ich gerade einmal mit der ersten Frage starten. Wie hat sich dein Arbeitsalltag im Zuge der Digitalisierung verändert?

4 00:01:03

BA: Also es ist vor allem mehr Unterstützung, mehr Struktur, mehr Steuerung möglich. Steuerung ist in diesem Sinne relevant, dass die Philosophie aus Sicht des Arbeitgebers zentral ist, ob ein Kundenbetreuer von seinen Kunden gesteuert wird oder ob er seine Kundenbuchplanung steuern kann. Wie ist das zu verstehen? Wenn du keine Unterstützung hast, wenn du keine Planung hast, dann finden zufällige Kontakte statt. Das heißt, du, oder jemand anderes, oder ich, rufe bei der Bank an und das ist zufällig, nicht geplant, vielleicht gleichzeitig mit anderen, die einen Bedarf haben. Dann bist du immer in einem reaktiven Modus und das ist ineffizient und aber auch ineffektiv, wenn man so arbeitet. Digitale Unterstützung bedeutet, dass man mehr Überblick über sein Kundenbuch hat, wenn es systemisch ist, mehr Vorschläge generiert werden, wann könnte ich mit welchem Kunden über was sprechen. Es sind größere Kundenbücher möglich dadurch, dass es strukturell besser angeliefert wird. Weil die persönliche Hirnleistung ist irgendwo limitiert. Wenn ich zwei Kunden habe, dann kann ich das auch selbst machen. Dann muss ich nicht überlegen, wann die Geburtstag haben und überlegen wie ich anrufen soll und wie die Familiensituation dieses Kunden jetzt ist und wann die Hypothek fällig ist. Aber wenn ich 50 bis 80 habe, je nach Kundenbuchgröße, dann ist das nicht mehr so möglich, wie wir uns das vorstellen. Ein Kostenfaktor ist schlussendlich die Kundenbetreuerzeit. Das heißt, ich muss das auch kanalisieren können. Die Margen laufen zurück, auf der Anlagenseite und auf der Hypothekarseite. Auf der anderen Seite steigen laufend die Kosten der Regulation und aber auch der Digitalisierung. Das heißt, es ist nicht die Frage, ob es digitalisiert werden soll oder digital wird, sondern nur wie und wie schnell und wie verbindlich. Die Verbindlichkeit, die nimmt mit dem Kundenvermögen ab, weil mehr Individualität ist und ein kleineres Kundenvermögen. Wenn man jetzt im Retail Bereich wäre, dann wird die Digitalisierung, also Techtouch, wie man sagt, oder Hightouch. Also persönlich oder eben durch die Technologie gesteuert. Je kleiner das Vermögen, desto mehr ist Techtouch der Alltag und Hightouch, wir bieten es ab drei Millionen an. Aber diese

Grenze wird über die Zeit steigen tendenziell. Also die ganze technologische Unterstützung wird immer größere Vermögensverhältnisse ansteigen.

5 00:03:51

NS: Okay. Was hat dies für Auswirkungen auf die Kundenbeziehung?

6 00:03:59

BA: Ich glaube die Auswirkung sollte positiv sein. Der Teil der Kundeninteraktion geschieht, der sollte nach wie vor persönlich und individuell wahrgenommen werden. Das ist wichtig, wahrgenommen werden. Aber individuell geschieht, das ist eine interne Geschichte. Also das Fronting gegenüber dem Kunden, das muss persönlich wahrgenommen werden. Ich glaube, das ist einfach möglich, dass mehr Proaktivität dazukommt, dass über die Zeit die Technologie unterstützen und mehr Input generieren kann. Also das sollte ein verbessertes Kundenerlebnis über die Zeit ermöglichen. Das ist kein Widerspruch. Technologie plus Mensch gibt möglicherweise ein besseres Resultat als nur Mensch oder nur Technologie.

7 00:04:55

NS: Sehen Sie auch, dass sich die Interaktionskanäle etwas verändert haben oder die Häufigkeit der Interaktion zwischen Kundschaft und Kundenberater/Kundenberaterin?

8 00:05:06

BA: Also die Häufigkeit nicht unbedingt. Wenn sich der Kunde wohlfühlt und das Vermögen gut aufgestellt ist und die Themen aktiv angesprochen werden, die ihn beschäftigen. Dann gibt es wenig Grund, um häufig mit der Bank zu sprechen. Das sollte eigentlich das Ziel sein. Wenn sich die Kunden dabei wohlfühlen. Es ist nicht das Ziel, möglichst viele Kontakte zu haben, sondern alle relevanten. Früher sagte man Kontakte gibt Kontrakte, also Kontakte gibt Business. Das stimmt in der heutigen Zeit nur noch punktuell, weil wenn das Vermögen delegiert ist, also einen hohen Delegationsgrad anzustreben. Dass die Vermögensverwaltung durch die Bank geschieht und nicht durch den Kunden, nicht selbst verwaltet. Da braucht es nicht so viele Kontakte, da braucht es eine gute Anlagestrategie zu definieren oder Lebensereignisse zu begleiten. Aber Lebensereignisse, es wird nicht einmal im Jahr geheiratet und einmal im Jahr geschieden, gestorben und Kinder kommen auf die Welt. Vielleicht das eher, aber sonst ist die Häufigkeit dieser Lebensereignisse nicht so hoch, dass man ein Leben lang jedes Jahr das machen muss. Also wenn man keine einzelne Aktien mehr hat, wo man noch anrufen soll: „Muss ich heute rasch kaufen oder verkaufen?“ Was früher der Fall war. So wurde Private Banking

definiert, auf das Anlagevermögen reduziert. Da hat man heute ein umfassenderes Verständnis davon, was Private Banking ist. Diese Themen werden strategischer bearbeitet und erarbeitet mit dem Kunden. Wenn Sie dann strategisch gut aufgestellt sind, dann brauchst du nur noch wenige Kontakte, um das einfach wieder einmal abzugleichen und zu fragen: „Hat sich etwas geändert? Fühlst du dich noch wohl als Kunde? Müssen wir was anpassen?“ Dann dienen die Kontakte eigentlich einer höheren Wertschöpfung. Das ist schlussendlich das Ziel. Also am Schluss die oberste Wertschöpfung besteht in der Family Governance, wo man sagen muss, wenn man noch hoch individuell dann darüber spricht, wie übergebe ich meinen Kindern das Vermögen, wie führe ich nicht nur eine Werterhaltung, sondern auch eine Werterhaltung zu meinen Kindern? Das ist ganz wichtig. Weil nur Werterhaltung ohne Wertehaltung, also wenn ich der nächsten Generation das nicht richtig mitgebe, dann verschwindet das Vermögen vielleicht über die Zeit. Also diese Themen anzusprechen. Wenn man das erreicht, dann ist man auch weniger ersetzbar, weil dieses Thema möchtest du nicht mit x-Leuten besprechen und aber die Aktien, ob man Roche oder Novartis hat, das ist etwas anderes, da kann jeder etwas sagen, das ist Glückssache.

9 00:08:12

NS: Ja, auf jeden Fall.

10 00:08:13

BA: Das ist so das.

11 00:08:15

***NS:* Okay, super. Was sind die größten Herausforderungen für Kundenberater/Kundenberaterinnen in diesem veränderten Arbeitsumfeld?**

12 00:08:29

BA: Ich glaube die Offenheit. Es ist wirklich die Offenheit. Weil erfolgreich, aus heutiger Sicht, oder in der Vergangenheit erfolgreiche Kundenberaterinnen und Kundenberater haben oft ein gutes Buch, gute Kundenkontakte. Die Erlöse kommen, die sind zufrieden. Die wurden auch gepflegt, weil das war ja wichtig. Man wollte nicht die Kundenschnittstelle riskieren. Das hat 100 Jahre lang gut funktioniert. Das war mehr Social Banking und eben ein bisschen diese Akzeptanz. Jetzt mit der Digitalisierung ist eine ganz andere Dynamik dazugekommen, einerseits technologisch, andererseits aber auch inhaltlich. Andere Menschen interessieren sich für diesen Beruf. Die Jungen sind besser ausgebildet, ambitionierter, offener, auch für Technologien. Das ist eine ziemliche Challenge für die Leute, offen zu bleiben und nicht träge zu werden. Wenn du erfolgreich warst, es läuft gut und du hast viele Kunden, dann denkt man: „Ja, mein Buch ist voll, ich kann gar nicht

mehr. Weshalb soll ich jetzt noch?" Die Kunden werden ja mit einem selbst älter. Die Kunden sehen vielleicht nicht unbedingt den 'Need'. Also wenn jetzt ein Kundenbetreuer 60 ist und der Kunde 70, da sind sich vielleicht sogar beide einig, dass sie eigentlich keine Technologie nutzen möchten. Das ist dann nicht unbedingt falsch. Man muss dem Kunden das nicht aufdrücken, wenn er es nicht will. Aber die Frage ist, ob das matcht. Wenn natürlich junge Kundenbetreuer sehr alte Kunden haben, schlussendlich ist der Kunde König. Man muss sich auf den Kunden einstellen, nicht umgekehrt. Im Private Banking. Das ist jetzt Hightouch. Im Techtouch wirst du nicht mehr gefragt. Da sagt die Firma einfach im Standardgeschäft: „Ist mir egal, wie alt du bist. Ich kommuniziere mit dir nur noch über Technologie.“ Du musst dich auch mit 80 in das Onlinebanking einloggen und "Take it or leave it."

13 00:10:39

NS: Genau. Ist sicher ein Unterschied, ob Private Banking oder Retail.

14 00:10:43

BA: Genau, je nach Kundenvermögen.

15 00:10:45

***NS:* Auf jeden Fall. Wie finden Sie, sollten diese Herausforderungen angegangen werden?**

16 00:10:56

BA: Also es hat drei Ebenen, wo wir uns bewegen. Das eine ist der Markt. Der Markt definiert schlussendlich auch immer, was möglich ist und was erwartet wird. Man muss einen Teil davon antizipieren oder, wenn man sehr groß ist, sogar diesen Teil gestalten. Das ist eine strategische Aufgabe der Bank. Dann gilt es den Kunden zu verstehen, weil der gestaltet den Markt. Welchen Marktanteil möchte ich haben? Welches Kundensegment ist das und sind es die Jungen? Sind es die Alten? Ist das was dazwischen, will ich alle? Das ist der Strategieteil. Welchen Teil dieses Marktes von Kunden möchte ich haben? Dann muss ich mich fragen, welches Angebot? Dieses Kundensegment ist dieser Markt und dann mit welchem Personal kann ich das machen? Alle diese Dimensionen sind dynamisch und nicht statisch, das heißt, alle muss ich laufend entwickeln. Ich muss Mitarbeiter befähigen, auf diese neuen Herausforderungen zu reagieren. Ich muss sie persönlich und fachlich weiterbilden. Ich muss sie vielleicht technologisch weiterbilden auch. So dass sie mit einem guten Gefühl unterwegs sind. Ich muss die Produkte anpassen, vielleicht dass sie digital verfügbar sind. Mir überlegen, ob sich neue Produkte ergeben aufgrund der technologischen Möglichkeit. Aus einer strategischen, übergeordneten

Sicht, muss ich mir überlegen: Als Industrie gibt es partiell neue Competitor, die in einzelne Segmente eindringen. Nicht als Bank, als Ganzes. Habe ich zum Beispiel Zahlungsverkehr, wo das geschehen ist. Auf einmal ein technologischer Anbieter, Klarna und alle diese, wie sie heißen, Apple Pay und all die Sachen. Das kommt von ganz woanders her und nimmt einen Teil der Wertschöpfung aus dem System. Also auf allen diesen Ebenen muss man das begleiten. Für den Kundenbetreuer heisst das maximal flexibel bleiben. Die Geschwindigkeit wird hoch bleiben und das wird nicht mehr verschwinden. Die nächste Generation von Kundenbetreuer wird sich das aber gewöhnt sein. Das Ganze ist einfach, wie du das beschrieben hast, das gehört einfach dazu. Für die Jungen ist es nicht mehr so ein Problem.

17 00:13:30

NS: Ja genau. Welche Unterstützung wird heute schon seitens ZKB für die Kundenberater/Kundenberaterinnen angeboten?

18 00:13:45

BA: Also es ist auf verschiedensten Ebenen. Wir haben ein System, das sehr umfassend und integral ist auf der Ebene der Kundendaten. Aber auch auf der prozessunterstützenden Ebene, also für Finanzierungsgeschäfte, Finanzberatung, Portfolio. An sich ist das nie zu Ende. Wir haben auch mit der Onlinebank natürlich einen Kanal, wo der Kunde einen hohen Selbstbedienungsgrad bereits erreichen kann, wenn er das möchte. Bei der Salesunterstützung ist es noch nicht so weit, wie wir uns das vorstellen. Also da gibt es auch Projekte, um das weiter zu entwickeln. So dass technologieunterstützte Kundenbuchplanung noch besser möglich ist als heute.

19 00:14:47

NS: Gibt es noch andere Themen, zusätzliche Unterstützung die benötigt wird, damit man als Kundenberater/Kundenberaterin weiterhin möglichst effizient arbeiten kann?

20 00:15:02

BA: Es wäre natürlich schön. Es wäre schön, wenn Technologie oder KI besser erkennen könnte als der Mensch, wo möglicherweise noch ein verstecktes Bedürfnis eines Kunden sein könnte. Aktuell glaube ich, ist das noch nicht so weit im Private Banking Geschäft. Das ist getrieben durch die Anzahl Kundenpositionen, die ein Kundenbetreuer haben kann. Das ist bei uns überschaubar. Im obersten Segment sind es vielleicht nur 20, 40 Kundenhaushalte. So ab 30 Millionen. Im mittleren sind es dann vielleicht 50, 70, 80. Der Mensch schlägt im Moment noch mit seinem Wissen die Technologie, weil man kann auch nicht alles in die Maschine hineinbringen. Die Gefühle, der Mensch, das Vis a Vis,

die Empathie des Kundenbetreuer, kann nicht durch Technologie übernommen werden. Zu sehen, wie es dem Gegenüber geht, wenn er etwas sagt. Also die Kombination zwischen Information und Wahrnehmung, die kann heute die Maschine noch nicht. Vielleicht gibt es irgendwann einen Bildschirm, der beobachtet wie geht es dir und das feststellt und sagt: „Okay, das stimmt nicht, was sagt die Physionomie?“ Aber so weit sind wir noch nicht. Ich glaube einfach, es ist wichtig, diese Unterscheidung, die ich schon gesagt habe, zwischen Techtouch und Hightouch. Im Techtouchbereich steuert die Technologie den Kundenbetreuer und somit auch den Kunden. Im Hightouchbereich, bei uns im Private Banking wirkt Technologie unterstützend. Das heißt, das System meldet, wenn der Kunde Geburtstag hat. Das System meldet, wenn eine Hypothek fällig ist. Das System meldet, wenn möglicherweise irgendwas sein könnte und sagt dem Kundenbetreuer: „Hey, die nächsten drei Monate macht es Sinn, da mal anzurufen.“ Dann kann vielleicht sogar Business Management oder Business Partner Termine mit dem Kunden vereinbaren. Das muss gar nicht der Kundenbetreuer machen. Das kann alles eigentlich gemacht werden. Theoretisch könnte ein neues System bereits eine Einladung senden. Das wäre jetzt was. Per Email. Okay, vielleicht ruft irgendwann eine Maschine an, ein Chatbot. Ruft dann bei Frau Müller oder Herr Meier an und sagt: „Hallo, hier ist der Kundenberater“ sogar mit der Stimme.

21 00:17:31

NS: Das wäre es.

22 00:17:33

BA: Das wäre es. Sagt dann: „Ja, das und das ist das Thema. Ich würde Sie gerne einladen, dann und dann. Haben Sie Zeit?“ Macht den Termin und schreibt es in die Agenda ein. Da sind wir noch etwas davon entfernt. Aber das geht schon in diese Richtung.

23 00:17:51

***NS:* Du hast es jetzt vorher auch ein bisschen angesprochen mit Business Management. Da würde es mich noch generell wundernehmen, wenn jetzt die Kundenberater/Kundenberaterinnen Unterstützung benötigen, um mit den ganzen Themen nachzukommen. Wie wird das bei euch gehandhabt? Habt Ihr die klassischen Stäbe oder Mid-Offices? Diese Zusammenarbeit zwischen Front und Back Office. Wie handhabt Ihr das?**

24 00:18:20

BA: Ja, wenn du so willst, ist das ein Mid-Office, das heißt Business Partner bei uns. Die reinen Front Einheiten bestehen wirklich nur aus Kundenbetreuerinnen und Kundenbe-

treuern. Da ist sonst niemand. Fokus, Fokus, Fokus. Die Business Partner, die unterstützen im Teamapproach. Es gibt für einzelne Kunden Direktzuteilungen, wo das persönlich noch geschieht, weil der Kunde vielleicht zusätzlich ein Bedürfnis hat oder das so ausgewählt hat oder das Marktergebnis des Kunden das auch zulässt. Dann werden wir das auch so abbilden. Aber grundsätzlich gibt es ein entlastendes Element im Sinne von: Der Kundenbetreuer sollte maximale Kundenzeit haben. Der soll nicht hier sitzen. Alles andere, was nicht Gesprächsführung ist, sollte anschließend stattfinden. Das heißt Business Partner gehen auch mit an Kundengespräche. Die sind mit dabei, versuchen, das auch zu erfassen, können auch Fragen stellen, können auch sagen: „Dieses Dokument brauchen wir noch.“ Um zu schauen, dass wir wieder Compliancekonform sind zum Beispiel. Das geschieht auch. Dann stellen Sie sicher, dass alles Nachgelagerte im Backoffice verteilt ist, in Zürich. Dass das dann auch erledigt wird und kontrollieren, ob es auch gemacht ist. Also das ist ganz relevant, weil etwa 70 oder 80 Prozent, 80 ist vielleicht etwas hochgegriffen, aber 80 Prozent Erledigungsgrad von Kundenanfragen findet dort bei Business Partnern statt. Sie müssen hohe Kommunikationsfähigkeit im Kundendialog aufweisen und gute Fachkompetenz. Das ist ein hochspannender Job. Früher hätte man gesagt Junior RM. Alles was von seinem Kunden kommt, wird zuerst da bearbeitet. Dann werden nur noch diese Themen weitergegeben, wo es nicht erledigt werden kann oder wirklich ein persönlicher Dialog mit dem Kundenbetreuer nötig ist.

25 00:20:25

NS: Sehr spannend. Ich kenne das so nicht. Also sehr spannend zu erfahren.

26 00:20:29

BA: Ja, das ist eine neue Philosophie, die wir eingeführt haben.

27 00:20:32

NS: Super Ansatz, eben diese Zeit zurückzugeben and die Kundenberater für das Wichtige oder für die Kundenbeziehung.

28 00:20:41

BA: Genau, für das Relevante. Es ist auch spannend, als Job natürlich für die nächste Generation. Auch in deinem Alter zu sagen: „Okay, ich kann da euch etwas Luft schnupern.“

29 00:20:53

***NS:* Wenn wir jetzt noch mehr auf die Tools eingehen, die Ihr benutzt, um eben auch diese unterstützende Funktion wahrzunehmen. Wie zufrieden sind Sie da generell mit den Tools, die da aktuell zur Verfügung stehen?**

30 00:21:09

BA: Das ist immer so etwas mit der Zufriedenheit, weil die Leute selten zufrieden sind. Es geht immer noch irgendetwas besser und die Nachbarswiese ist immer grüner. Hat man früher gesagt. Ich selbst bin sehr zufrieden mit der Unterstützung im Sinne von: Man muss auch mit dem arbeiten, was man hat. Die Frage ist an was misst man es jetzt? Wenn man es am Potenzial ausrichtet: Ja klar, das Potenzial wird laufend besser, das ist dynamisch, das wird immer besser. Das heißt, man ist immer hintendran. Man wird meistens nur 80 Prozent von dem haben, was möglich ist. Weil möglich ist etwas, was die Techfirmen erstellen. Dann bis du das umgesetzt, eingekauft hast, implementiert hast, überlegt hast, was bedeutet das für die Systemlandschaft, wird zwischen den technischen Möglichkeiten und dem Alltag im Geschäft dann immer Jahre verbleiben. Technologie ist nicht so schnell eingeführt. Das ist nicht nur eine Geldfrage. Das ist eine Integrationsfrage. Wie viele Leute sind verfügbar? Wo und welche Applikationen sind betroffen, wenn ich neue Funktionen mache? Es ist nicht über Nacht umprogrammiert. Die Leute sind auch nicht über Nacht umprogrammiert. Das ist das Anspruchsvollste. Also ich glaube, es gibt heute Tools auch bei uns. Die haben sehr viele Funktionalitäten. Die Leute kennen meistens nur 20 Prozent der Funktionalitäten, die anderen 80 kennen Sie nicht. Wenn man dann sagt: „Das könnte das Tool ja bereits schon.“ Dann schauen Sie einen an und sagen: „Aha, okay. Nicht gewusst.“ Meistens können die Systeme mehr, als man braucht. Ich glaube auch nicht, dass ein System alles können muss. Das ist ja exponentiell, dann auch Kosten und Komplexitätssteigerungen. Wenn man alles haben will, dann sind diese Systeme meistens auch anfällig.

31 00:23:08

***NS:* Kommen dir da spontan Ideen in den Sinn, wie man das verbessern könnte? Vielleicht auch eben gerade diese Funktionalitäten, die Kundenberater/Kundenberaterinnen teils gar nicht wissen.**

32 00:23:22

BA: Dass man sich nicht nur um Kundenwünsche, sondern auch um Mitarbeiter kümmert. Das ist einfach so eine Floskel, die man sagt, aber wir versuchen das auch zu leben. Das sind die zwei relevanten Steuerungsgrößen: Kunden und Kundenberaterinnen. Also da muss man schon daran arbeiten. Daran arbeiten heißt nicht einfach jedes Jahr eine Lohnerhöhung geben oder sonst irgendetwas machen oder eine Reise irgendwohin. Sondern das heißt die Leute arbeitsmarktfähig halten. Das bedeutet, dass sie fachlich, persönlich, technologisch laufend auf dem aktuellen Stand sind. Zwar proaktiv, nicht reaktiv, wenn es nicht mehr geht, dass man da noch mehr machen könnte oder müsste. Das glaube ich

schon. Da sind wir auch noch nicht vielleicht an diesem Punkt, wo ich es mir wünschen würde. Also die Arbeitsmethodik, wie bearbeite ich das? Da gibt es schon noch Potenzial.

33 00:24:27

NS: Ich würde gerne noch ein bisschen mehr auf die Fähigkeiten der Kundenberater/Kundenberaterinnen eingehen. Ich spreche jetzt hier nicht nur von technischen Skills, sondern generell. Was denkst du, welche Fähigkeiten oder auch Kompetenzen sind für Kundenberater/Kundenberaterinnen im Private Banking in diesem digitalen Zeitalter besonders wichtig?

34 00:24:51

BA: Schlussendlich ist es Empathie. Weil das ist etwas, was die Maschine noch lange nicht haben wird. Möglicherweise ist die künstliche Intelligenz irgendwann besser als die menschliche. Möglicherweise wird das noch etwas dauern. Aber es ist nicht der differenzierende Faktor. Dass wird vorausgesetzt, dass das Gegenüber fachlich kompetent ist. Aber wenn das nicht kommunizieren kann, dann nützt das nichts. Wenn dir die gegenüberliegende Person nicht sympathisch ist und du möchtest das nicht erzählen, jetzt irgendetwas persönliches, was relevant ist vielleicht für das Geschäft. Oder stell dir vor, es trifft jemand extrem extrovertiertes auf jemanden, der Autismus hat, als extreme Variante. Das funktioniert nicht. Das heißt, die Leute müssen austauschfähig, dialogisch bleiben. Das heißt, es ist sehr relevant, um zu wissen, welche Person auf der Betreuerseite trifft auf welche Kundschaftsbeziehung. Es wird diese Selektionsfähigkeit von beiden Seiten werden. Das ist relevant. Diese Offenheit, zuhören zu können, von einem Kundenbetreuer und dann in offenen Lösungen zu denken und zu übersetzen, wer in meinem Institut könnte unterstützend helfen, um eine Lösung zu bauen oder sogar vielleicht wer außerhalb. Ein Kundenbetreuer ist ein Architekt, der ist nicht Plattenleger. Der sagt: „Das könnte da noch.“ Die Exekution, noch alles selbst zu machen, so wie es früher war. Früher hat man alles selbst gemacht, die Aktie ausgesucht und überlegt. Aber heute managt er eine Kundenposition und zieht Fachleute bei. Das Netzwerk nach innen zu haben und die Empathie nach außen. Diese Fähigkeiten werden wichtig sein und wichtig bleiben.

35 00:27:06

NS: Zum Schluss, deiner Meinung nach, was unterscheidet die Kundenberater/Kundenberaterinnen der Zukunft von den Kundenberater/Kundenberaterinnen heute?

36 00:27:18

BA: Das ist jetzt wirklich die spannendste Frage. Ich habe sie mir so noch nicht gestellt. Weil das ist die Frage: Was ist morgen? Wie weit weg ist morgen? Da müsste man eine These haben, wie sieht der Markt morgen aus, müsste definieren, ist morgen in fünf oder

zehn Jahren? Man müsste dann eine Meinung haben. Ich glaube, man muss einfach zeitnah auf Veränderungen im Markt reagieren. Die Leute, die Kunden, die verändern sich nicht über Nacht. Das sind Menschen und das sind selten Brüche. Im Sinne von morgen habe ich komplett andere Kunden hier. Das findet so nicht statt. Ich glaube, man darf einfach nicht erfolgsverwöhnt werden als Institution. Das es eine Selbstverständlichkeit wird, dass die Kunden einfach kommen. Und auch nicht als Kundenberater. So lange man hungrig, offen und interessiert bleibt und Freude an Menschen hat. Man muss Menschen gerne haben. Wenn man an der Kundenfront arbeitet, muss man Menschen gerne haben. Ich glaube, das wird stark bleiben. Dann ist es schon die von dir schlussendlich auch zentrale Frage der Technologie. Das wird ändern, mit Sicherheit. Aber ich glaube, es wird so sich zeitlich entwickeln, dass diese Menschen diese Rolle auch haben, Kundenberater auch im Alltag mit dieser Technologiefrage. Sie findet ja nicht nur auf der Bank statt. Das findet beim Telefonieren, beim Kommunizieren, überall im Alltag statt. Das heißt, es wird einfach geschehen und wir werden das als normal empfinden. Deshalb glaube ich: Nein, fundamental komplett anders wird es nicht sein. Komplette anders wird es nicht sein in diesem Segment. Das ist vielleicht noch wichtig. Die Segmentgrenzen werden sich verändern und dann wird die persönliche Betreuung irgendwann nicht mehr ab drei Millionen, sondern irgendwann erst ab fünf oder zehn Millionen erhalten. Das wird ändern.

37 00:29:24

NS: Okay. Alles klar. Danke vielmals. Dann stoppe ich hier.

8.8 Interview Transkript SB

Interviewpartner:	SB
Datum/Uhrzeit:	27. April 2023, 15:00
Dauer des Interviews:	30 Minuten
Sprache:	Deutsch
Standort/Kanal:	Vor Ort: Zürich
Bank:	Bank A
Assets under Management Bank A:	CHF 4.5 Milliarden
Rolle:	Kundenberater
Kundenmarkt/Kundensegment:	Schweiz, HNWI & UHNWI
Erfahrung im Private Banking:	26 Jahre

1

2 00:00:01

NS: Dann starte ich jetzt die Aufnahme und würde gerade zur ersten Frage übergehen. Wie hat sich dein Arbeitsalltag im Zuge der Digitalisierung verändert?

3 00:00:15

SB: Ja. Erstens einmal wird man oft von potenziellen neuen Kunden damit konfrontiert, spezifische Anlagethemen abzudecken. Als traditionelle, konservative und kleine Privatbank verliert man schon automatisch gewisse Opportunitäten, wenn diesbezüglich nichts im Angebot steht. Zweitens ist es immer eine Herausforderung, aus meiner Perspektive als fast Dinosaurier, mit neuen Instrumenten, mit neuen Tools und mit neuen Programmen umzugehen. Somit muss man diesbezüglich auch fit bleiben. Es gibt noch einen weiteren Punkt in Bezug auf die Integration von regulatorischen Themen. In diesen Programmen merke ich oft, dass die zwei Welten eigentlich zu wenig miteinander kommuniziert haben, weil viele IT-Lösungen eigentlich nicht realitätskonform sind. Die sind fast zu starr und somit gibt es oft Probleme (man kommt in den Klinsch), mit dem, was die Regulatorien für IT-Systeme von uns erwarten und was eigentlich die reale Welt da draußen von sich hergibt. An einem ganz einfachen Beispiel ist, für mich, die Digitalisierung auf einen kleinen Nenner zurückzuführen auf Nuller und Einer. Das sind die digitalen Werte und zwischendrin gibt es nichts. Im Leben ist eben sehr oft das, was zwischen null und eins liegt, wichtig. Das kann man oft auch nicht in diesen Systemen widerspiegeln.

4 00:02:36

NS: Diese Themen, die du jetzt genannt hast, welche Auswirkungen haben diese auf die Kundenbeziehungen?

5 00:02:44

SB: Die Kunden wurden in den letzten Jahren leider oft ein bisschen zu viel mit neuen Formalitäten, Erneuerung von Formalitäten strapaziert. Sie wurden auch ein bisschen entmündigt, indem die Kunden selbst nicht mehr die gleichen Freiheiten haben, Anlageentscheidungen zu treffen. Ich würde sagen, dass das Hauptziel von diesen Regulatorien war, die Welt einfacher zu machen. Aber meiner Meinung nach ist fast das Umgekehrte erreicht worden. Die Welt wurde so verkompliziert, dass auch viele Investoren ein bisschen gebremst wurden. Oder sich auf dem Entscheidungsweg viele Fragen stellen.

6 00:03:58

NS: Okay. Hat das irgendwie auch die Komplexität in deinem Arbeitsalltag erhöht?

7 00:04:04

SB: Unbedingt. Vielleicht war die Welt vorher auch zu einfach. Weil man hat sich gerne hinter diesem Bankgeheimnis versteckt. Man hat vielleicht auch Sachen gemacht, die schon dazumal nicht zu einhundert Prozent in Linie mit den Regulatorien waren. Aber im

Moment ist die Komplexität sogar in der Betreuung von sehr einfachem Vermögen schwierig.

8 00:04:39

NS: Hat das auch Auswirkungen auf den Austausch mit der Kundschaft? Du bist jetzt auch schon ein paar Jahre dabei. Haben sich vielleicht auch so ein bisschen die Interaktionskanäle verändert?

9 00:04:57

SB: Ich denke, der Transformationsprozess vom Finanzplatz Schweiz. Jetzt nicht unbedingt in Bezug auf die Digitalisierung, sondern in Bezug auf diese Wahrnehmung vom ganzen Finanzsystem. Die hat eigentlich schon auch die Kundschaft strapaziert. Die waren an einen bestimmten Service gewohnt und plötzlich hiess es: „Ja, das dürfen wir so nicht mehr machen. Sondern wir benötigen das und wir benötigen das.“ Somit sind auch sehr, sehr freundschaftliche Beziehungen in einer Art ein bisschen in einen Erklärungsnotstand gerutscht. Man hat dieses Unverständnis seitens der Kundschaft mit Argumenten irgendwie erklären müssen, statt einfach Börsentransaktionen entgegenzunehmen.

10 00:05:56

NS: Alles klar. Was sind für dich als Kundenberater die größten Herausforderungen in diesem veränderten Umfeld?

11 00:06:06

SB: Die allergrößte Herausforderung für mich hat jetzt weniger mit meinem Beruf zu tun, sondern mit dem ganzen Umfeld. Die Digitalisierung hat dazu geführt, dass der Informationsfluss enorm zugenommen hat. Es sind Informationskanäle vorhanden, die nicht reguliert sind, die nicht einer Berufsethik unterstehen. Somit herrscht meiner Meinung nach sehr viel Verwirrung in der Luft. Egal über was geschrieben wird, man liest A und man liest am gleichen Tag auch Z. Das lesen die Kunden auch und somit ist es viel schwieriger, einen Einblick in der Zukunft an die Kundschaft zu geben. Diese Unsicherheit in Bezug auf die weiteren Entwicklungen unserer Gesellschaft oder unserer Wirtschaft spiegelt sich dann schlussendlich auch in der Tatsache, dass die Märkte viel volatiler geworden sind. Somit ist es viel schwieriger heutzutage, Vertrauen mit neuen Kunden aufzubauen, weil alles fragiler ist, alles dynamischer ist. Dann ist auch verständlich, dass vielleicht gewisse Kunden fragen und sagen: „Ja dann, soll ich eigentlich mein Geld den Robo-Advisors anvertrauen?“ Wobei die vielleicht schneller rechnen können als wir. Das will ich nicht bestreiten. Aber was die nicht haben, sind die Gefühle und die Erfahrung. Genau das zwischen eins und null hat eine Maschine nicht.

12 00:08:15

NS: Ja. Wie findest du, sollten diese Herausforderungen angegangen werden?

13 00:08:23
SB: Das weiß ich nicht. Das weiß ich nicht. Ich glaube, es ist ein Bestandteil von unserer Realität. Und man muss vielleicht im Gespräch mit der Kundschaft die Technik ein bisschen auf der Seite lassen und die Kundschaft mehr im emotionalen Bereich begleiten. Wenn ich die zwei Welten vergleiche, heute und vor 20 Jahren, war meine Beratungsleistung vor 20 Jahren viel technischer als heute. Heute ist auch die Zukunft, die ich male, sehr unsicher und somit muss man versuchen, den Kunden emotional auf diesem Weg zu begleiten und nicht mit Fakten. Weil die Fakten sind morgen mit Pech schon ganz andere.

14 00:09:28
NS: Welche Unterstützung erhältst du seitens Arbeitgeber/Arbeitgeberin heute bereits?

15 00:09:38
SB: Wir sind als Organisation sicher nicht mit einer Grossbank zu vergleichen. Somit stammt einen großen Teil vom Output, den meine Kunden von mir bekommen, auch von mir. Wir haben selbstverständlich ein Investment-Center und ein Chief Investment Officer, der die Bankmeinung bekannt gibt. Was für uns alle sicher auch ein sehr fundierter Leitfaden ist. Aber sehr viel, was ich im Gespräch dann auch mit dem Kunden benötige, ist eigentlich das, was ich jeden Tag aus verschiedenen Quellen lese. Mag auch Blick online sein. Aber das Schöne am Internet ist, man kann heutzutage so viele Informationen erhalten, und zwar sehr, sehr schnell. Die meisten Informationen oder Fachinformationen sind öffentlich zugänglich.

16 00:10:56
NS: Könnte das vielleicht auch ein bisschen eine Herausforderung sein, da ja diesen Zugang auch die Kundschaft hat? So diesen Informationsvorsprung.

17 00:11:07
SB: Von Informationsvorsprung kann man heute sicher nicht mehr sprechen. Aber es ist immer eine Frage, kann ich die Informationen verarbeiten, oder nicht? Verstehe ich das, was ich lese oder nicht? Da würde ich, ohne arrogant wirken zu wollen, schon sagen, dass die meisten Kunden überfordert sind mit diesen Informationen. Eigentlich hat man auch das gesehen in der Vergangenheit. All diejenigen Plattformen, die in Richtung Discount Broker gegangen sind, sprich tiefe Kommissionen, keinerlei Beratung, sind nicht richtig zum Fliegen gekommen. Ich glaube, die Komplexität im Geschäft und die Volatilitäten, die gestiegen sind, führen dazu, dass der Kunde doch eine gewisse Beratung sucht und will. In welche Tiefe oder auf High Level oder eben nicht, das ist dann sehr unterschiedlich.

18 00:12:21

NS: Welche zusätzliche Unterstützung benötigen Sie vielleicht vonseiten Arbeitgeber/Arbeitgeberin, um mit diesem veränderten Umfeld umzugehen?

19 00:12:33

SB: Was wir unbedingt benötigen aufgrund auch von regulatorischen Themen, ist natürlich eine Bankmeinung. Das ist die einzige Meinung, die wir auch der Kundschaft weitergeben dürfen. Somit haben wir dieses Investment-Center, welches uns mit Informationen, Studien und Analysen beliefert. Zum Teil kaufen wir die Informationen auch von extern ein. Es ist immer eine Frage von Ressourcen. Zweitens benötigen wir natürlich auch Unterstützung seitens Legal und Compliance, um überhaupt die nötige Unterstützung zu bekommen in komplexeren Themen, wenn es um regulatorische Themen geht. Was vielleicht eben in der Vergangenheit auch anders war.

20 00:13:43

NS: Also da auch ein bisschen diese Zusammenarbeit mit verschiedenen Fachexperten.

21 00:13:48

SB: Ja, absolut.

22 00:13:51

NS: Okay. Inwiefern sind auch Schulungen oder Weiterbildungen notwendig?

23 00:13:57

SB: Wir führen intern regelmäßige Schulungen mit Mitarbeitern. Primär um die Erfordernisse vom Regulator auch zu erfüllen. Diese wiederkehrenden internen Schulungen zum Thema Fidleg, zum Thema Cross-Border-Activities. Das ist ein Plan, der fest steht im Compliance. Pro Jahr müssen wir zwischen vier und fünf solcher internen Veranstaltungen besuchen.

24 00:14:40

NS: Alles klar. Jetzt gehe ich noch mehr in Richtung der Tools und Instrumente, die du benutzt. Vielleicht in der Kundenberatung selbst, aber auch nachher in der Nachbearbeitung. Grundsätzlich, wie zufrieden bist du da mit den Tools, die dir zur Verfügung gestellt werden?

25 00:14:57

SB: Wir sind von Natur aus nie zufrieden. Nein, Spaß beiseite. Wir haben bereits per 01.01.2020 ein neues Bankkernsystem eingeführt. Wir haben den Wechsel zu AVALOQ durchgeführt. Die Übergabe von diesem neuen Instrument an den Mitarbeiter war sicher nicht optimal. Zum Teil zahlen wir noch den Preis heute dafür, denn viele Prozesse waren eigentlich nicht an dieses neue Bankkernsystem angepasst. Somit haben wir heute noch an diversen Orten Baustellen. Was ich vermisse, wären selbstverständlich einfachere In-

strumente, die mir erlauben würden, sehr, sehr schnell und sehr, sehr moderne Anlagevorschläge zu erarbeiten. Wir haben immer noch die Situation, dass der Berater selbst sehr viel erfinden muss oder selbst vorbereiten muss. Obwohl ich schon seit 16 Jahren weg bin, weiss ich noch, dass man bei der Credit Suisse fast per Knopfdruck Anlagevorschläge bestellen konnte. Das ist bei uns eben nicht der Fall. Das dauert alles ein bisschen mehr. Das Endresultat muss nicht unbedingt schlechter sein. Ich behaupte vielleicht sogar besser, weil es ist das Endergebnis von mehreren Köpfen, die zusammen gesessen sind. Aber es ist sicher zeitaufwendiger.

26 00:17:04

NS: Ja. Das wäre dann sicher schon einmal ein Punkt für Verbesserungspotenzial.

27 00:17:08

SB: Absolut.

28 00:17:09

***NS:* Sehen Sie noch andere?**

29 00:17:16

SB: Als kleine Bank wissen wir, dass wir nicht das gesamte Anlageuniversum abdecken können. Somit gebe ich schon jetzt ein Indiz, in welche Richtung das geht. Im Anlage-Offering vermisste ich die sogenannten USPs oder Innovationen in Bezug auf Anlageideen. Interessanterweise sind wir in Bezug auf Performances in der Vermögensverwaltung ziemlich weit vorne. Von dem her ist die Innovation nicht unbedingt ein Garant für besseren Resultate. Aber wie ich am Anfang sagte, man verpasst vielleicht gewisse Chancen im Gespräch mit potenziellen Kunden, um Spezialitäten abdecken zu können. Ich denke an Private Equity zum Beispiel oder im Hedgefonds-Bereich. Es wäre schön, ein paar exklusive Produkte zu haben. So eine Art Clever-Deals, wo unsere Kunden zum Zug kommen könnten. Aber das ist nicht der Fall.

30 00:18:55

***NS:* Okay. Dann würde mich noch interessieren, kennen Sie überhaupt alle Funktionen, die Ihnen die Systeme bieten?**

31 00:19:02

SB: Nein. Sogar nicht von Word, Excel, Powerpoint. Da sind die Optionen so groß.

32 00:19:15

NS: Und dann gibt es ja immer wieder Neuerungen.

33 00:19:20

SB: Ja. Nein, Nein. Ich bezeichne mich auch, ohne rot zu werden, als Dinosaurier. Ich gehöre jetzt zu dieser Altersgruppe und versuche den Zug nicht hundert Prozent zu verpassen. Aber ich sitze sicher nicht ganz vorne mit dabei.

34 00:19:37

NS: Okay, alles klar. Dann gehe ich jetzt noch näher auf die Fähigkeiten von Kundenberater/Kundenberaterinnen ein. Hier geht es mir jetzt nicht nur um die technischen Skills, sondern ein bisschen generell. Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sind deiner Meinung nach für Kundenberater/Kundenberaterinnen im Private Banking in diesem neuen Umfeld wichtig?

35 00:20:04

SB: Ich glaube, wenn wir uns als Menschen differenzieren wollen zu diesen Programmen oder zu diesen Robotern, müssen wir zweifelsohne eine große Stärke in Bezug auf emotionalen Kompetenzen haben. Wir müssen die Fähigkeit haben, dem Kunden das Gefühl zu geben, dass er von uns gut beraten wird. Und dass wir ihm die Sicherheit geben, eine kompetente Fachstelle zu sein. Das kann man sicher auch, aber man muss natürlich auch die entsprechende Fachkompetenz haben. Aber wenn die Nase nicht passt, wird es dann schon schwierig. Wenn ich die erfolgreichen Kundenberater anschau, haben die schon gewisse Ähnlichkeiten.

36 00:21:18

NS: Sehen Sie da bestimmte Fähigkeiten im Vergleich zu früher, die sich verändert haben oder neu dazugekommen sind?

37 00:21:33

SB: Schwierige Frage. Ich glaube, wenn etwas Neues in mein Leben eingedrungen ist, ist es, dass man vielleicht heute ein Stück bescheidener sein muss als dazumal. Und keine Angst zuzugeben, dass ich auch die Zukunft nicht lesen kann. Früher war die Zusammenstellung von einem möglichen Anlageportfolio relativ einfach auch in Zahlen darzustellen. Die Theorie hat von erwarteten Renditen, Korrelationen und dem Ganzen gesprochen. Es hatte etwas damit zu tun, dass man etwas erarbeiten konnte. Man konnte eine erwartete Rendite ins Visier stellen und hatte eine relativ große Wahrscheinlichkeit, dass dann das Endresultat auch in diese Richtung geht. Das ist meiner Meinung nach nicht mehr so gültig. Somit muss man auch zugeben, dass die Zukunft unsicher ist, dass die Zukunft Überraschungen mit sich bringen kann. Und dann auch den Kunden auf diesen Weg vorbereiten. Ich persönlich lege sehr viel Wert darauf, im Gespräch mit dem Kunden über Risikoprofil und Risikobereitschaft zu diskutieren. Die Vermögensallokation ist dann eine Ableitung davon. Ich sage praktisch in jedem Gespräch, dass man auch in diesem Risikoprofil investiert bleiben muss. Unabhängig davon, ob die Welt nur noch nach Ängsten schreit. Man muss vermeiden, Emotionen in diese Instrumente einfließen zu lassen. Nicht euphorisch werden, wenn alle nach Gewinne schreien und auch nicht in Panik geraten, wenn alle ein Erdbeben fürchten und dann diese Grundstrategie laufen lassen.

38 00:24:32

NS: Vielleicht noch eine Anschlussfrage hierzu. Deiner Meinung nach, was unterscheidet die Kundenberater/Kundenberaterinnen der Zukunft von den Kundenberater/Kundenberaterinnen heute?

39 00:24:47

SB: Ich glaube, der Kundenberater der Zukunft darf zwingend nicht blind sein zu all diesen Themen, die heute noch als Hokuspokus angeschaut werden. Ich denke an die ganze Kryptoassets-Thematik. Ich merke auch in Gesprächen mit Freunden und Kollegen, dass da immer noch eine sehr große Skeptik da ist. Ich glaube sehr, sehr fest daran, dass die Kurve der Digitalisierung exponentiell ist. Man spricht schon seit gut 20 Jahren von Digitalisierung im Dienstleistungssektor, aber jetzt ist die exponentielle Kurve da. Das wird sehr, sehr schnell gehen und somit muss der Anlageberater der Zukunft möglicherweise einiges dynamischer und flexibler sein als der von heute. Ich habe die Welt noch erlebt ohne Computer in der Bank. Als man noch Telex und Schreibmaschinen hatte. Die Einführung von Computer war dazumal auch so ein Game-Changer bei sehr vielen Mitarbeitern. Jetzt geht es aber rasant schnell.

40 00:26:38

NS: Ja. Das ist so.

41 00:26:40

SB: Wir verfolgen in der Bank auch das Thema Crypto Offering. Das ist ein bisschen ein Hobby geworden in den letzten zehn Jahren. Ich habe sehr viel gelesen und ich behaupte, ich weiß immer noch nichts. Das ist so abstrakt. Solche Themen werden vermehrt in den Markt hineinkommen.

42 00:27:06

NS: Und alles sehr schnelllebig.

43 00:27:08

SB: Absolut, ja. Was ich aber auch nicht glaube, ist, dass der Berater ein Auslaufmodell ist. Ich glaube, je höher die Komplexität ist, desto wichtiger ist es eine Vertrauensperson zu kennen, die möglicherweise so Ängste wegnimmt. Deswegen muss der Berater der Zukunft affin mit diesen neuen Technologien sein. Parallel dazu muss er aber auch ganz, ganz, ganz tiefe Menschenkenntnisse haben, um überhaupt mit dem Kunden dieses Vertrauensverhältnis aufbauen zu können. An eine Welt ohne Berater glaube ich nicht.

44 00:28:04

NS: Okay. Interessant. Dann sind wir eigentlich schon am Schluss. Zum Schluss wollte ich noch fragen, hast du noch irgendwelche Punkte, die aus deiner Sicht relevant wären, die du noch gerne erwähnen möchtest?

45 00:28:23

SB: Ja, vielleicht ein ideologischer Gedanke. Wenn wir die Welt mit einem Kuchen darstellen, gibt es sehr viele Kuchenstücke. Es gibt sicher Verschiebungen. Wenn jedes Stück Kuchen eine Art von Klientel anspricht, kann es vielleicht sein, dass der Anteil von diesen einhundertprozentigen digitalen Kunden um so größer wird. Aber einen wichtigen Teil wird weiterhin den Menschenkontakt suchen. Meine Kinder gehen in den Ausgang, in dem sie sich in einem Chatroom bewegen. Das war zu meiner Zeit unvorstellbar. Aber die richtigen Emotionen entstehen auch bei der Jugendlichen, wenn zwei Menschen zusammenkommen und nicht nur via digitale Medien. Das glaube ich, ist eine Eigenschaft, die uns Menschen charakterisiert und die auch unverzichtbar ist.

46 00:29:57

NS: Super. Schöner Schluss. Ich stoppe hier.

8.9 Interview Transkript MS

Interviewpartner:	MS
Datum/Uhrzeit:	28. April 2023, 13:00
Dauer des Interviews:	38 Minuten
Sprache:	Deutsch
Standort/Kanal:	Vor Ort: Zürich
Bank:	Bank B
Assets under Management Bank B:	EUR 101.6 Milliarden
Rolle:	Kundenberater
Kundenmarkt/Kundensegment:	England, HNWI & UHNWI
Erfahrung im Private Banking:	15 Jahre

1

2 00:00:01

***NS:* Gut, dann starte ich jetzt die Aufnahme und würde gleich mit der ersten Frage starten. Und zwar, wie hat sich dein Arbeitsalltag im Zuge der Digitalisierung verändert?**

3 00:00:15

MS: Ich denke, die Digitalisierung hat sich seit, ja seit der Pandemie eigentlich, stark akzeleriert. Und da ist vor allem die Kommunikation als Erstes die größte Veränderung, denke ich. Also früher bin ich hauptsächlich nach London gereist, wo hauptsächlich meine Kunden zu Hause sind. Ich habe sie dort besucht und wir haben wichtige Themen dort besprochen. Die anderen Kommunikationskanäle waren wirklich einfach E-Mail und

Telefon. Heutzutage geht viel mehr über den digitalen Kanal. Das heißt, ein Video Call ist zu einem etablierten Kanal geworden. Der Videochat bei uns, das machen wir über Microsoft Teams, hat sich etabliert, und zwar für verschiedene Sachen. Für das Prospekting. Das ist vielleicht noch erstaunlich, aber es ist eigentlich viel einfacher, heute jemanden kennenzulernen oder mit jemandem verbunden zu werden und dann möglichst bald ein Gespräch zu suchen und auch zu finden via Videochat. Heute sind sich die Leute das gewohnt. Also die Akzeptanz ist sehr groß, aber es ist einfach auch unglaublich praktisch. Die Vorteile liegen auf der Hand. Man spricht lieber mit jemandem, wo man ein Gesicht kennt und auch gegenüber hat als am Telefon. Das ist auch viel persönlicher als ein Email und es erlaubt die Distanz. Auch wenn London nah ist, ist es immer noch eine Distanz. Es braucht ein Flug. Es erlaubt das viel einfacher zu koordinieren. Darum, Kommunikation ist sicher ein wichtiger Punkt. Ich glaube auch allgemein, das ist ein zweiter Punkt. Die Kunden sind anspruchsvoller geworden, im Sinne der Transparenz. Also was ist einerseits eine Performance oder wie stellt sich die zusammen? Und da hilft einfach die Digitalisierung, neue Tools, die auch einen neuen Output generieren, einen schöneren Output auch generieren, helfen da enorm, die Transparenz auch herzustellen. Es gibt dann auch Tools oder ich arbeite mit einem iPad. Das ist, ich weiß nicht, wie viele Kollegen das machen. Ich glaube nicht, dass dies die Mehrzahl ist, aber ich finde, dass das iPad ist für mich so, was früher ein Buch war, wo man Notizen gemacht hat, ist jetzt ein iPad. Und das ist für mich unglaublich praktisch. Ich habe immer alle Notizen zur Hand und das hilft mir enorm weiter. In dem Sinne ist auch dort quasi die Digitalisierung eine große Hilfe für mich, um eben dem Anspruch schlussendlich der Kunden gerecht zu werden, auf Transparenz, Verständlichkeit auch etwas aufzuzeigen. Ich denke, das sind wahrscheinlich so Hauptpunkte, die mir gerade jetzt in den Sinn kommen.

4 00:03:13

NS: Was hatte die Digitalisierung generell für Auswirkungen auf die Kundenbeziehung?

5 00:03:22

MS: Ich bin wahrscheinlich am meisten überrascht, dass Kunden, die eigentlich ja im hohen Alter sind, welches viele Kunden sind. Wir haben viele Kunden, die sind über 60, über 70. Ich habe über 80-jährige Kunden und ich bin am meisten überrascht, dass eigentlich dort die Akzeptanz, dass die Kommunikation auch über elektronische Kanäle geht, einwandfrei funktioniert. Ich denke, das war wahrscheinlich etwas, das besonders heraussteicht, in diesem Sinne.

6 00:03:59

NS: Hat sich auch etwas bezüglich den Interaktionskanälen verändert durch die Digitalisierung? Also so ein bisschen der Austausch mit der Kundschaft, neue, zusätzliche Kanäle?

7 00:04:14

MS: Ja, man muss differenzieren. Beispielsweise ein paar Kunden wollen plötzlich WhatsApp benutzen oder schicken sogar, sagen wir mal, einen Auftrag via WhatsApp, was ja dann bei uns nicht erlaubt wäre zu nutzen. Das ist ganz wichtig. Es ergibt sich in gewissem Sinne auch ein Spannungsfeld, mit digitalen Optionen, die man nutzen kann, wo man sich zurechtfinden muss. Im Sinne auch darf ich das nutzen? Wie sicher ist das? Und da ist das WhatsApp zum Beispiel ist so ein typisches, das da aufgekommen ist. Aber ich denke, im Sinne der Kommunikation und Kanäle, eben die neuen Kanäle, die sich ergeben haben und breit akzeptiert sind seit der Pandemie, ist eben der Videochat. Und das erlaubt einen häufigeren, einen regelmäßigeren Austausch. Ich finde auch von der Qualität hat der Austausch, hat sich die Qualität verbessert. Wieso ist das? Ich habe beispielsweise nur das iPad und dann sitze ich vor einem Computer mit zwei Bildschirmen. Also ich kann mit jemanden sprechen und ich habe dann alle Informationen vor mir. Und das erlaubt mir selber, wenn ich etwas auf dem Konto selber nachschauen muss oder eine Statistik, die ich zitieren will, irgendwie noch auf den Bildschirm kriegen will, dann kann ich die praktisch im Gespräch herausholen. Und so ist eigentlich ein, ist ein relativ guter Mix entstanden aus, ich sehe jemanden, jemand sieht mich. Und hat das Gefühl, wir haben einen sehr guten persönlichen Austausch. Aber ich habe auch sehr gute Quellen zur Verfügung, nämlich quasi mit dem Konto von mir, mit Unterlagen aus Anlagethemen, zum Beispiel, die ich direkt vor mir auf dem Bildschirm habe. Und das erleichtert mir dann die Aufgabe, via diesen Kanal zu kommunizieren. Sehr kompetent Informationen, Material, mit dem Kunden auch zu teilen. Ich denke, da ist dieser Kanal, der hat einfach einen riesigen Qualitätsvorsprung mitgebracht.

8 00:06:46

NS: Was sind die größten Herausforderungen für dich als Kundenberater unter diesen neuen digitalen Bedingungen?

9 00:06:58

MS: Ja, verschiedene. Die erste ist sicher, das ist ein breites Feld und ich denke, es ist nicht einfach so, dass es eine klare Stoßrichtung gibt. So, jetzt machen wir digital und diese drei Sachen müssen jetzt erfüllt sein. Und ich muss schon sagen, es ist nicht so einfach, eine digitale Strategie einfach zu finden und dann auch umzusetzen. Also was meine ich damit? Ich bin auch, ich bin ein Digital Ambassador im Technologieforum in

einer Gruppe. Und da treffen wir uns einmal alle zwei Monate und wir werden dann manchmal gefragt: "So was würde jetzt euch am meisten helfen? Was ist jetzt das, was ihr braucht?". Und die Frage finde ich gar nicht so einfach zu beantworten, um ehrlich zu sein. Also ich bin vom Typ her jemand, der sehr gut darauf reagiert, wenn ich etwas sehe und ich mir vorstellen kann, wie kann ich das anwenden. Das Feld ist aber viel zu groß, wenn man einfach sagt: "So, was braucht es? Was müssen wir digitalisieren?". Und da finde ich, da gibt es schon eine Herausforderung, so eine gute, spezifische digitale Strategie zu finden. Und das ist wirklich nicht einfach. Muss ich sagen. Es ist auch nicht einfach, aus Kundenberater Sicht ganz spezifisch zu sein, weil das einfach auch nicht so, das kommt nicht so klar rüber. Man muss sich vorstellen, unsere Kunden sind ja nicht selber per se digitale Nomaden oder wie man das nennt. Die springen nur rum und fordern von mir diese digitale Lösung und das. Man muss das wie so ein Stück weit raus spüren. Was könnte jetzt noch hilfreich sein? Das finde ich eine große Herausforderung. Ich bin persönlich, ich bin für das eigentlich bewandt. Ich bin nicht ein Techspez, aber ich bin bewandt mit diesen digitalen Geräten, mit den Möglichkeiten, die es gibt. Und darum sehe ich sehr viele Vorteile durch die Digitalisierung. Ich denke aber, ich bin 37, werde 37 im Juni. Ich habe Kollegen, die sind 20 Jahre oder 25 Jahre älter als ich. Und es muss nicht nur mit dem Alter zusammenhängen, aber es zeigt sich typischerweise, dass ältere Semester vielleicht weniger gut mit den Technologien umgehen können oder wollen auch. Und da ist vielleicht der Widerstand dann ein bisschen größer. Ich denke, das ist weniger mein Problem, dass ich einen Widerstand spüre von mir selber, dass irgendwie ein neues Tool kommt und ich das nicht verwenden möchte oder nicht kann. Aber das weiß ich schon von anderen Kollegen, die wollen nicht einen VC Call auf Microsoft Teams machen. Fühlen sich nicht wohl, wissen nicht, wie man das aufsetzt, welche Optionen man hat, das Sharing nicht nutzen können. Also das ist sicher schon eine Herausforderung auch für Kundenberater.

10 00:10:22

NS: Okay, wie findest du sollte diese Herausforderung angegangen werden? Vielleicht auch seitens Arbeitgeber/Arbeitgeberin?

11 00:10:32

MS: Also die Stoßrichtung ist klar. Wir werden nicht mehr von Video Calls wegkommen. Das wird immer noch digitaler und interaktiver werden. Darum sollte ein Arbeitgeber bemüht sein, jede Generation, jedes Semester quasi abholen zu können. Und ich denke, da ist es, das Learning by doing ist halt am Ende schon der Trumpf, wie man da zum Erfolg kommt. Ich denke, ein Arbeitgeber sollte richtig gute Ambassadoren haben, die

von der digitalen Seite sehr aktiv vermarkten, was es gibt, welche Lösungen die Bank auch ein Stück weit pushen will, wo sie die Zukunft sieht. Und dann wirklich regelmäßig aufzeigen, wie können wir das nutzen, wie sollen wir das begleiten, auch um da wirklich eine breite Akzeptanz hinzukriegen. Weil je schneller da eine Bank solide aufgestellt ist, umso besser kannst du das nutzen. Ich glaube, das sind diese Ambassadors, ich werde Ambassador genannt. Aber ich bin eigentlich auch nicht der, der jetzt bei jedem vorbeigeht und das macht. Aber Leute, die das machen würden, würden einen Transformationsprozess dorthin gut unterstützen. Und das, denke ich, wäre wichtig von der Arbeitgeberseite, dass man so diese, ja, diese Ambassadors hat, die das vorantreiben.

12 00:12:07

NS: Ja, ich finde das noch spannend, mit den digital Ambassadors, ist eine gute Idee.

13 00:12:12

MS: Ja, es klingt gut. Ich finde sie noch nicht zu hundert Prozent gut umgesetzt. Aber auch da haben wir ja Möglichkeiten zum sich verbessern. Aber ich denke, da in diese Richtung muss es gehen.

14 00:12:26

***NS:* Okay. Welche Unterstützung erhältst du von seitens Arbeitgeber/Arbeitgeberin bereits heute, um mit diesen Veränderungen mitzuhalten?**

15 00:12:37

MS: Also ich bin stark intrinsisch motiviert, schon von mir aus. Ich wollte dieses iPad kaufen und nutzen und dann habe ich für viel Geld das gekauft und habe mich selber auch dazu motiviert. Ja, ich glaube, da kann der Arbeitgeber noch mehr machen. So ein bisschen die Anreize vielleicht auch so setzen. Vielleicht generell zum Thema Digitalisierung finde ich auch ganz spannend, dass man jetzt Konten eröffnen, Dokumente, wo früher immer mit Papier gemacht wurde, das man das jetzt digital macht, das finde ich super. Das ist nicht unglaublich sexy, aber das ist für mich ein low hanging fruit. Eine Kontoeröffnung, die 50 oder 100 Seiten hat, das ist unglaublich, dass man die halt digital machen kann. Ohne Papier auszudrucken, das ja dann wieder eingescannt wird. Das finde ich spannend. Und da denke ich, da könnte man bessere Anreize setzen als Arbeitgeber beispielsweise. Wir wollen jetzt unseren Papierverbrauch um fünfzig Prozent heruntersetzen. Ich bin jemand, der liebt Competition. Ich liebe Gamifications. Man muss nicht Leute schlecht hinstellen, aber man könnte so die besten drei Teams oder fünf individuelle Leute, die dazu beigetragen haben. Beispielsweise Kontoeröffnung eben digital gemacht haben, mit DocEsign, das ist eine beliebte Methode. Das müsste man irgendwie incentivieren, nicht einfach irgendwie, da kriegt der ein paar 1000 Franken mehr Bonus. Sondern

wie ein gutes Exempel statuieren, vielleicht auch in einem Townhall, speziell dann noch erwähnen und wir haben dieses Team das speziell gut war. Vielleicht auch dann diesen Leuten eine Plattform geben, um zu zeigen, wo sie aufzeigen können, wie haben wir das gemacht. Wie haben wir das erreicht. Ich denke, wenn man einen Fokus darauf oder wenn die Bank da einen Fokus darauf legen würde, könnte sie einen guten Effekt erzielen. Anreize also nicht Verbote, sondern wirklich Anreize. Das ist ein wichtiger Punkt. Ist jetzt sicher noch nicht so vorhanden.

16 00:14:59

NS: Das es auch nicht immer nur ein Zeitaufwand ist.

17 00:15:03

MS: Ja. Leute sind Creatures of Habits. Die wollen einfach arbeiten, wie sie es auch kennen. Und manchmal macht man ein bisschen eine ineffiziente Methode. Oder wendet man an und es gäbe eine bessere, aber die muss man zuerst lernen und das Tool kennenlernen. Und das ist dann im ersten Moment ein bisschen aufwändiger als den alten, ineffizienten Prozess, den man schon kennt, durchzuführen. Aber da ist einfach, hat die Bank auch das Interesse, die Effizienz zu steigern und zu incentivieren, dass es in diese Richtung geht.

18 00:15:45

***NS:* Gibt es noch zusätzliche Unterstützung, die du dir wünschst, um im Arbeitsalltag weiterhin effizient zu bleiben und mit den Veränderungen umzugehen?**

19 00:16:00

MS: Ja, es ist ein Prozess, der wirklich einfach auch gelebt werden muss und auch ein Stück weit top down. Also ich denke, diese Priorisierung sollte wirklich vom Management vorgelebt werden. Das muss eine klare Priorität haben. Wenn es richtig umgesetzt werden soll, muss es eine Priorität haben. Das heißt, in Townhalls muss relativ spezifisch aufgezeigt werden, wo wollen wir hin und was machen wir? Und dann, das muss eben auch vorgelebt und selber mit gelebt werden. Und wir müssen sehen, dass vielleicht Leute, ich komme mal wieder auf diese Ambassadors oder auf Manager, die dann das vertreten, die müssen eigentlich recht savvy darauf sein. Das müssen wie auch ein bisschen kleine Steve Jobs sein. Weil sobald man diese Begeisterung für etwas spürt, wo jemand mitlebt, dann kriegst du eigentlich einen besseren Effekt hin, dass die Leute dir folgen wollen. Und da sehe ich die Gefahr ein bisschen auch von diesem Digitalisierungstrend, dass vielleicht jemand wird angestellt für das Thema, der soll das bearbeiten, der macht das. Und dann hört man alle sechs Monate mal ein Update und dann ist das wie so ein Haken dahinter, dann haben wir was gemacht und dann gibt es noch zehn andere Themen. Ich denke, da sollte eine starke Priorisierung darauf sein, das muss vorgelebt

werden. Top Manager, in dem Sinne. Wir brauchen nicht zehn Steve Jobs in der Geschäftsleitung. Aber das muss so ein wirklich klares Thema, eine klare Priorisierung spürbar sein. Und da ist wahrscheinlich schon Potenzial auch immer noch vorhanden, würde ich sagen.

20 00:17:53

NS: Inwiefern siehst du auch Schulungen oder Weiterbildungen als notwendig in diesem Bereich?

21 00:18:02

MS: Also ich bin immer sehr pro Schulung, Weiterbildung. Das finde ich sehr spannend und auch wichtig. Ich glaube, es ist auf zwei Arten wichtig. Nummer eins. Man kriegt in Schulungen frische, neue Inputs. Man sieht, was gibt es, was finde ich gut? Was, wo sollen wir hin? Das hilft einfach die Strategie dann zu formen. Also ich bin vom Typ her so. Ich brauche Inputs und dann kann ich mit dem etwas anfangen. So, das denke ich, wäre ein guter Zweck, wo Schulungen eben helfen, um zu zeigen, schaut mal, was andere machen. Die nutzen dieses App oder diese digitale Lösung für das und das. Das ist wirklich gut. Das könnte ich auch sein. Das brauchen wir. Und da ist eine Schulung einfach ein sehr gutes Medium, um quasi frische Inputs auch zu kriegen. Und das zweite ist natürlich, die Schulung ist sehr sinnvoll, um neue Prozesse einfach zu implementieren. Beispielsweise bei uns in einer Bank oder am Anfang wussten wir noch nicht, wie man ein Video, viele wussten nicht, wie man ein Video Chat macht. Wie kann man das aufsetzen? Kann ich das selber machen oder wie funktioniert das? Und da ist natürlich die Schulung dann auch Sinn und Zweck, um die Leute auf ein gewisses Niveau zu bringen. Aber ich würde da wirklich den ersten Teil auch sehr wichtig finden, weil dann entsteht auch diese positive Dynamik oder wenn man wieder etwas Neues sieht. Und dass man dann noch weiter will. Es ist jetzt nicht fertig, mit dem Video Chat, mit Video Call, mit Teams aufzusetzen ist noch nicht das Ende der Geschichte. Das ist ein Medium, das sehr nützlich ist. Aber dann, das wird sich sicher weiterentwickeln und da hilft auch Schulung, diesen Prozess mitzuverfolgen. Und vielleicht promoted man das auch in der eigenen Bank dann weiter.

22 00:19:59

NS: Dann würde ich mich noch Wunder nehmen, wie handhabt ihr das, wenn die Kundenberater/Kundenberaterinnen Fragen haben? Du hast jetzt diese digitalen Ambassadors erwähnt. Habt ihr auch spezielle Abteilungen, die die Front da unterstützen? Stabsstellen, Mid-Offices? Wie ist das bei euch?

23 00:20:17

MS: Ja, wir haben für die digitale Strategie im Wealth Management Bereich haben wir einen Chief Digital Officer. Der Stab für dieses Digital Office ist in Paris und sie mit Ihrem Team definiert die strategischen Initiativen in der Digitalisierung für das ganze Wealth Management. Das deckt die Schweiz ab, das denkt England ab, also was ein zweiter Hub ist und auch Frankreich, was ein dritter zusammen mit England und Schweizer Hub ist. Und diese Strategie beinhaltet dann verschiedene Stoßrichtungen. Das eine ist eben dieses Digital Ambassador Forum, wo ich mit dabei bin. Wo wir Inputs geben, Feedback zu Lösungen, die sie auch vorstellen und wo wir dann schlussendlich auch als Ambassador dort teilhaben, als Stimme davon. Dann gibt es Lunch and Learn. Das ist einmal im Monat auch organisiert durch diese Digital Strategy, wo bestimmte Themen vorgestellt werden. Und das sind nicht mal unbedingt Initiativen, die dann in der Bank umgesetzt werden, sondern einfach, ChatGPT beispielsweise als das aufgekommen ist. Da hatten wir zwei Spezialisten, die darüber gesprochen haben, wie denken Sie, verändert das jetzt allgemein die Kommunikation? Wie was geschrieben wird? Und da kriegen wir so frische Inputs für das rein. Da werden dann verschiedene Apps und Programme vorgestellt. Und das ist auch das Digitalisierungsthema, dass dort hauptsächlich besprochen wird. Und dann was wir on-site haben, das sind Spezialisten für beispielsweise E-Access. Da haben wir einen Kollegen, der ist auch in diesem großen Digitalisierungsteam mit dabei, das von Paris aus gesteuert wird. Aber er sitzt jetzt in Zürich und ist dann verantwortlich für unseren E-Access, also das App, das wir ja für unsere Kunden haben. Um das weiterzuentwickeln. Und da ist er die Ansprechperson für Inputs. Er macht aber auch Schulungen, die uns helfen, das mit den Kunden zu vertiefen. Wir möchten dann auch gewisse Ziele, Soft Targets, um das zu steigern, beispielsweise, dass mehr Kunden das verwenden. Und so haben wir ein paar verschiedene Stakeholder, die uns da die Digitalisierungsthemen näher bringen und uns unterstützen.

24 00:23:02

NS: Okay, ja. Spannend. Auch die Lunch and Learns finde ich eine gute Idee.

25 00:23:06

MS: Ja, ich muss sagen, ich bin als Frontman mit dabei. Vielleicht nehme ich auch meine Aufgabe als Ambassador ein bisschen zu wenig war, muss ich sagen. Aber ich habe noch nicht so viel mal dran teilgenommen. Ich weiß aber, dass da vor allem auch viele Projektleute, die um das Digitalthema in dem Bereich sich bewegen, dass die oft da mit dabei sind. Und da auch einen gewissen Austausch dann pflegen. Ich hatte auch schon ein paar, ChatGPT war ich dabei. Da konnte ich auch meine Vorgesetzten davon überzeugen, das mitzumachen. Das war auch ein spannender Bereich.

26 00:23:49

NS: Gut, dann würde ich vielleicht noch gerne Richtung Tools gehen. Und zwar generell, wie zufrieden bist du mit den Kundenbetreuungstools, die du nutzt?

27 00:24:03

MS: Ja, wie würde ich sagen, wenn ich von einer Note von eins bis zehn und zehn ist das Beste geben würde, dann wäre ich wahrscheinlich, ich bin ein sehr positiver Typ, aber irgendwie so viel mehr wie in der Mitte bei fünf, sechs sind wir jetzt sicher noch nicht. Ich denke, wo wir gut sind ist bei einem Anlage Proposal herzustellen, das ist sehr rudimentär, würde ich sagen. Das muss man ja auch haben. Aber da haben wir, was wir brauchen. Wo ich aber immer das Gefühl habe, ist, es muss noch viel mehr möglich sein, mit so einem Gerät. Ich habe jetzt dieses iPad und ich stelle mir immer vor, auch wenn ich vielleicht hier ein Meeting hätte, da muss doch irgendwie möglich sein, das ist ein bisschen visionär, aber irgendwie fast mit einem Hologramm. Man kann ihnen Sachen zeigen. Das finde ich spannende Themen. Oder was könnte man in diesem Bereich noch machen? Weil es ist klar, wir sind jetzt auf einem Bildschirm und wir können Sachen auf dem Bildschirm zeigen. Was aber immer ein Report quasi ist. Und da denke ich, da muss noch mehr möglich sein. Vielleicht auch, das haben wir jetzt noch nicht, aber eine App, wo man eine Simulation relativ gut auf einem Bildschirm durchführen kann. Wenn ich einem Kunden das zeigen könnte und da geht die Simulation los. Schauen Sie, das passiert hier, das war beim Crash in der Pandemie, so hat sich das Portfolio entwickelt. Aber dann Google, Microsoft, die haben relativ schnell sich erholt. Ich glaube, in dem Bereich könnte man viel erzielen. Und was würde das helfen? Das würde die Transparenz und das Verständnis für ein Proposal beispielsweise fördern. Und das ist ja genau das, wo ein Kunde sehr viel Wert darauf legt. Und da ist das digitale Potenzial bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Also wir haben alle Sachen, die wir brauchen, um zu funktionieren, aber es ist für mich wie so, die Hygiene Faktoren sind alle erfüllt. Jetzt kommen so ein bisschen diese Motivationsfaktoren, wo man einen Benefit erzielen kann. Also wir sind sehr gut aufgestellt, wir haben alles, was wir brauchen. Jetzt wäre es spannend, noch mehr in puncto Apps und Programme herzustellen. Und da denke ich, vor allem mit so etwas zu erarbeiten wäre dann wahrscheinlich eines der großen Potenziale.

28 00:26:39

NS: Du hast mir eigentlich meine nächste Frage sozusagen vorweggenommen. Siehst du noch andere Punkte bezüglich Verbesserungspotenzial?

29 00:26:54

MS: Ja, also ich würde wahrscheinlich generell sagen, das ist ein bisschen abstrakt, aber, wenn ich mir vorstelle, wie eine Neo-Bank beispielsweise funktioniert. Da stelle ich mir vor, dass sind so ein bisschen diese Tech Geeks und die haben sich den Banking Bereich vorgenommen. Sind ja auch alle Banker, und die haben gesagt: "Irgendwie, das stimmt mir jetzt nicht bei diesen Großbanken. Ich will hier ein bisschen ausbrechen." Und da stelle ich mir aber einfach vor, die haben so diesen Willen, hier groß was zu bewegen und haben immer dieses Digital oder Technologie Thema im Kopf. Und denken, wie kann ich das Banking am besten umsetzen, mit einer guten digitalen Lösung? Und ich stelle mir den Mindset in dieser Firma und wie sie funktionieren so vor, dass halt diese Leute diese starke innere Motivation spüren, Sachen zu verbessern, effizient zu machen. Ich finde, dass die finden, die sind selber extrem motiviert durch das. Und ich denke, wenn man so einen Spirit in einem Unternehmen hat oder in ein Unternehmen einbringen kann, dann ist es viel einfacher, das Potenzial abzuschöpfen. Und da denke ich mir, ich habe mir schon ein paar Mal überlegt, müssen wir nicht so einen Steve Jobs Light Typ haben, der das permanent vorantreibt. Der die Leute mitreißt und motiviert. Wahrscheinlich eine sehr exzentrische Figur, die heraussticht. Die das Thema so richtig aus eigener Motivation heraus vorantreibt. Ich glaube da, die Bank sieht es nicht als Priorität. Ich schlage das jetzt nicht vor. Das kommt jetzt auf in einem Gespräch, wie wir es haben. Aber ich glaube, da könnten die meisten Unternehmen, aber auch wir jetzt spezifisch viel herausholen. Und da geht es einfach wirklich darum, diesen Mindset halt zu leben. Und da stelle ich mir vor, wir sind eine Bank, seit über 50 Jahren hier in der Schweiz tätig. Durchschnittsalter? Ich weiß nicht, vielleicht irgendwo wir sind bei 50 oder so. Und das ist auch gut. Das hat viele Vorurteile, viel Erfahrung, viel Kompetenz. Mit Erfahrung kommt immer auch Vertrauenswürdigkeit mit. Das ist wichtig in unserem Bereich. Aber ich denke so ein bisschen diese Frische, dieses Mindset vorleben. Da besteht viel Potenzial und das würde der Bank guttun. Wenn man da so einen Steve Jobs of Banking hätte, der das vorantreibt.

30 00:29:45

***NS:* Ja okay, gut. Spannend. Dann würde mich noch kurz interessieren. Was denkst du so generell die Kundenberater/Kundenberaterinnen? Kennen sie überhaupt alle digitalen Tools, die man hier bei euch nutzen kann?**

31 00:30:04

MS: Nein, nein, bestimmt nicht. Kurze Antwort, Nein. Der Hintergrund ist wahrscheinlich. Es werden immer wieder mal Sachen vorgestellt, dann wird es auch aufgezeigt, so dass man eine Vorstellung bekommt, dann eine Schulung. Wir sind sehr unternehmerisch

aufgestellt, also es gibt nicht einen Weg und dann wird geprüft, dass man es so macht. Das ist gut so. Ich arbeite viel lieber sehr frei. Das ist für mich besser. Und für viele Mitarbeiter hier ist das der richtige Weg. Aber es birgt natürlich dann die Gefahr, dass wenn ein neues Thema zu wenig verankert noch ist oder das Verständnis oder Interesse fehlt, dass es dann so ein bisschen nebensächlich liegen bleibt. Und dann komme ich auf das Thema zurück, wo halt diese Macht der Gewohnheit dann wieder Überhand nehmen kann, in dem auch viele Kundenberater wahrscheinlich dann so einen alten bekannten Weg gehen und eben das Neue nicht aufnehmen. Darum nein, ich bin überzeugt, ganz wenige nutzen alles. Ich sehe Beispiele, wo ganz einfach bei einem Video Call, wo sich Leute dann immer noch mit dem Telefon einwählen, auch auf Microsoft Teams. Wie kommt jemand darauf, auf dem Handy die Nummer einzugeben und dann noch mit irgendwie einem Code und dann so zu hören. Du willst die Leute sehen, du willst die Leute vielleicht mal etwas fragen. Oder ich habe Leute gesehen, die präsentieren etwas fünf Minuten auch vielleicht nur, und sind dann nicht auf dem Video. Die zeigen das Bild nicht und da ist das Verständnis nicht da, wie ich das am besten nutzen kann. Und vielleicht andere wissen nicht mal sogar, wie es genau genutzt werden soll. Also ich denke, auch da ist viel Potenzial vorhanden.

32 00:32:05

NS: Dann gibt es auch immer wieder Neuerungen, das vereinfacht es wahrscheinlich auch nicht.

33 00:32:12

MS: Ja, ja, das ist sicher eine Herausforderung. Aber wie geht man am besten damit um? Am besten hat man schon mal ein Verständnis dafür, wie ein Tool funktioniert. Und wenn etwas Neues kommt oder etwas sich ändert, dann hat man eine gute Basis, in der man schon mal versteht, wie grundsätzlich etwas funktioniert. Und nachher kann ich mit dieser Neuerung besser umgehen. Aber wenn ich ein Tool fast nicht kenne oder gar nicht kenne, dann kommt etwas Neues, dann will ich sowieso nichts damit zu tun haben, dann wird es schwierig.

34 00:32:46

***NS:* Gut, dann zum Schluss will ich noch kurz ein bisschen auf die Fähigkeiten seitens Kundenberater/Kundenberaterinnen eingehen. Und zwar geht es mir hier nicht nur um die technischen Skills, sondern generell. Welche Fähigkeiten sind deiner Meinung nach als Kundenberater/Kundenberaterin im Private Banking in diesem digitalen Zeitalter besonders wichtig?**

35 00:33:07

MS: Ja, ich würde sagen, du musst, also gegenüber der Digitalisierung muss man halt eine große Offenheit spüren. Wenn du das nicht hast, wird es schwierig, weil entweder du wirst in zwei, drei Jahren pensioniert oder sonst irgendwann bist du abgehängt. Und dann, weiß nicht, dann hast du es schwer. Es muss die Offenheit haben gegenüber digitalen Lösungen, würde ich sagen. Das kann der Arbeitgeber wahrscheinlich fördern, mit gewissen Maßnahmen, mit Schulungen, mit Anreizsystemen. Aber man sollte irgendwie mit Digitalisierung und Tools was anfangen können. Das ist sicher wichtig, um da gut vorwärts zu kommen.

36 00:34:01

***NS:* Dann hätte ich noch eine Abschlussfrage. Was denkst du, was unterscheidet die Kundenberater/Kundenberaterinnen der Zukunft von den Kundenberater/Kundenberaterinnen heute?**

37 00:34:14

MS: Gut, ich muss wahrscheinlich so starten. Der Kundenberater der Zukunft muss wie auch heute eine extrem vertrauenswürdige Person sein. Und die Frage wird sein, wie kann ich am besten diese vertrauenswürdige Person werden, bleiben und sein. Das ist so die Frage. Ich denke, Transparenz wird wichtig sein und immer wichtiger werden. Man muss als Kundenberater überliefern können, was ist eine gute Lösung? Wieso, denke ich, ist das eine gute Lösung für einen Kunden? Und da werden digitale Tools helfen, weil vielleicht vor 20 Jahren hat es gereicht zu sagen: "Schau, ich kenne mich hier aus. Vertraut mir, diese Lebensversicherung. Das ist gut für dich. Mach das." Wenn ein Kunde seinen Kundenberater vielleicht einfach eine Weile kannte, das ist gut, das stimmt. Und der Hans Knecht, der kennt das. Das ist gut. Und heute wollen Leute viel mehr wissen und auch in Zukunft wahrscheinlich noch viel mehr. Wie funktioniert das? Was ist das? Was bringt mir der Benefit? Wie war das in der Vergangenheit? Wie hat das reagiert? Und darum, hier werden Tools und Digitalisierung helfen, wenn man sich damit auskennt und damit umgehen kann, um Kompetenz zu zeigen und eben dieses Vertrauen einfach stetig aufrecht zu halten oder zu bauen. Ich denke auch der zukünftige Kunde wird viel anspruchsvoller sein, auch in puncto, wir haben gar nicht über ESG beispielsweise gesprochen. Aber ich denke, das wird schon ein Thema sein. Das sind jüngere Generationen. Viel mehr interessiert, ob es in Zukunft auch immer noch ESG heißt oder aber einfach ein anderes, nachhaltiges Label hat. Das weiß ich jetzt nicht, aber ich denke, da werden einfach neue Interessen reinkommen. Und wahrscheinlich ist Nachhaltigkeit ein zentrales Thema in diesem Sinne. Und da muss auch ein Kundenberater sich diesen kritischen Themen gut annehmen können. Da denke ich, da wird der Kundenberater gefordert sein. Und

schlussendlich, ein Kundenberater auch schon heute, muss gut vernetzt sein, sollte gute Kontakte, nicht nur in Finanzthemen, sondern in verschiedenen Bereichen haben. Und wahrscheinlich ein gutes Netzwerk auch in quasi den digitalen Bereich. Man kann nicht alle Hüte miteinander tragen, aber ich denke, da kommt man nicht darum herum. Dass man ein paar Leute in dem Bereich, ob es jetzt FinTechs sind oder einfach, an der ETH gibt es diese Möglichkeit, man kann jeden Mittwoch ist diese neue New Startups Vorstellungen schauen und einfach etwas zum Thema zu sagen haben. Und so ein bisschen diesen Drive spüren, um mitzugehen. Das muss ein Kundenberater, denke ich, mitbringen, weil ältere Generationen brauchen das vielleicht ein bisschen weniger. Aber das wird in Zukunft nicht mehr möglich sein, dass jemand, der daran vorbeigeht, dann noch mit einem Buch kommt und aufschreibt und dann irgendwie drei Blätter Papier irgendwie so hinhält. Das denke ich, wird in Zukunft nicht mehr wirklich gut funktionieren. Oder nicht eine erfolgreiche Strategie sein.

38 00:37:55

NS: Gut, dann bin ich eigentlich schon am Schluss und stoppe die Aufnahme.

8.10 Interview Transkript Igor Beltrami

Interviewpartner:	Igor Beltrami (IB)
Datum/Uhrzeit:	28. April 2023, 15:00
Dauer des Interviews:	20 Minuten
Sprache:	Deutsch
Standort/Kanal:	Vor Ort: Bahnhofstrasse 36, 8010 Zürich
Bank:	Julius Bär
Assets under Management Julius Bär:	CHF 424.1 Milliarden
Rolle:	Kundenberater
Kundenmarkt/Kundensegment:	Schweiz, HNWI & UHNWI
Erfahrung im Private Banking:	23 Jahre

1

2 00:00:00

***NS:* Gut, dann starte ich jetzt die Aufnahme. Ich würde gleich mit der ersten Frage starten und zwar, wie hat sich dein Arbeitsalltag im Zuge der Digitalisierung verändert?**

3 00:00:15

IB: Das ist eine gute Frage. Ich würde sagen, verändert vor allem dadurch, dass die Kunden besser und schneller informiert sind, teilweise Dinge sehen, bevor ich sie gesehen

habe an der Börse, das heißt, via Internet, elektronische Medien etc. Ich finde jetzt bei uns ganz konkret, vom Arbeitsplatz jetzt via DiAS, hat es sich etwas verändert. Das ist für mich jetzt aber noch nicht so eine starke Änderung. Ich denke auch, das wird sicherlich noch Verbesserungspotential am Arbeitsplatz haben, dass ich die Änderung bei der täglichen Arbeit nicht so extrem spüre.

4 00:01:01

NS: Okay. Du hast gerade diesen Informationsvorsprung angesprochen seitens der Kundschaft. Gibt es dadurch in deinem Arbeitsalltag eine gewisse Komplexität?

5 00:01:20

IB: Ja, absolut. Dadurch, dass die Kunden relativ gut und schnell informiert sind, nimmt der Druck natürlich auch auf uns Kundenberater zu, zeitnah die Informationen zu bekommen, über die Märkte, über Geschehnisse, über Politik etc.

6 00:01:41

NS: Was siehst du generell noch für andere Auswirkungen, die die Digitalisierung auf die Kundenbeziehung hat?

7 00:01:50

IB: Langfristig, jetzt, oder als Prognose oder konkret?

8 00:01:55

NS: Aktuell.

9 00:01:58

IB: Aktuell, gewisse Dinge werden wahrscheinlich teilweise wieder an die Kunden zurückdelegiert, auch via E-Banking. Dass sie Börsenaufträge selber aufgeben können. Dass sie ihre Zahlungsaufträge selber erfassen. Dass sie ihre Depots über das E-Banking selber anschauen können von zu Hause am Bildschirm. Wo sie früher vielleicht angerufen und auch ein bisschen diskutiert haben. Ich denke, man muss auch aufpassen, dass die Beziehung ein bisschen weniger eng sein kann durch die Digitalisierung.

10 00:02:36

NS: Du hast jetzt auch schon ein paar Jahre Erfahrung in der Kundenberatung. Siehst du, dass sich da auch die Interaktionskanäle verändert haben, vielleicht auch die Häufigkeit der Interaktion?

11 00:02:50

IB: Ja, wahrscheinlich schon. Tendenziell würde ich sogar sagen, dass die direkten Interaktionen vom Kundenberater zum Kunden vielleicht eher ein bisschen rückläufig sind, bedingt durch die anderen Kanäle. Dass sie vieles selber machen, selber Aufträge erfassen und ihre Depots kontrollieren können etc.

12 00:03:13

NS: Und, wie ist es seitens der Kundschaft, wenn sie dich kontaktieren? Siehst du da eine Veränderung?

13 00:03:18

IB: Ja, das kommt stark auf das Alter an. Ich habe sehr viele ältere Kunden. Bei diesen geht es immer noch im gleichen Stil weiter wie früher, über Telefon, E-Mail. Bei den Jüngeren erfolgt der Kontakt dann schon auch über E-Banking, Chatfunktionen oder es kann auch über WhatsApp sein.

14 00:03:35

NS: Ja, okay. Dann spielt das Alter schon eine Rolle.

15 00:03:38

IB: Ja, absolut.

16 00:03:41

NS: Okay. Was sind für dich als Kundenberater die größten Herausforderungen?

17 00:03:48

IB: Ich denke, vielleicht auch eher einmal als Zukunftsprognose. Wenn wir jetzt ChatGPT etc. sehen, das ich auch ein bisschen ausprobiert habe. Es gibt auch noch die anderen von Microsoft. Ich weiß jetzt den Namen gar nicht. Ich habe das heute Morgen einmal angeschaut. Wo ein Kunde zum Beispiel einfach für einen Titel oder für einen Research eine Anfrage starten kann und dann eine sehr detaillierte Antwort bekommt über PE-Vergleiche von verschiedenen Firmen, Kaufsempfehlungen, die richtigen Links, alles Aufgaben, die bis jetzt ein Kundenberater vorgenommen hat. Und die verschwinden langsam. Es könnte schon noch ein bisschen eine stärkere Verschiebung geben vom Kundenberater zur künstlichen Intelligenz. Ich habe das Gefühl, das wird irgendwann einmal die Konsequenz haben, dass weniger Kundenberater einen größeren Kundenstamm betreuen werden.

18 00:04:48

NS: Okay, ja.

19 00:04:50

IB: Und dass das klassische Wissen vielleicht weniger gefragt ist. Früher sprach man vom Anlageberater, heute ist man ein Relationship-Manager. Und da ging es am Anfang wirklich um die Anlagen und jetzt sind alle Punkte wichtig. Die holistischen Ansätze nehmen an Bedeutung zu und es wird komplexer, auch durch die Regulierung. Und das heißt eigentlich mehr, dass man als Kundenberater der Zukunft wahrscheinlich mehr dann einfach die Anlaufstelle sein wird für ein Problem und dann die Lösung mit den Spezialisten oder mit den entsprechenden intelligenten Programmen suchen muss oder darf.

20 00:05:29

NS: Diese Punkte, die du jetzt genannt hast, wie sollten die deiner Meinung nach angegangen werden?

21 00:05:39

IB: Ja, gut. Ich denke im Prinzip auch, keine Bank wird sich dem entziehen können und es wird investiert oder sollte investiert werden in diese Bereiche. Ob jetzt ChatGPT oder was auch immer. Künstliche Intelligenz wird eine Tatsache werden. Ich denke, es wird natürlich nicht so / Ich könnte mir zum Beispiel ein Programm vorstellen, das dann einfach auf die Datenbank der Julius Bär zurückgreift und so die künstliche Intelligenz nutzen kann. Ja, aber ich denke, das ist ganz klar, dass man sich dem nicht entziehen kann.

22 00:06:11

NS: Welche Unterstützung erhältst du seitens Arbeitgeber/Arbeitgeberin bereits heute, um auch mit diesen Entwicklungen mithalten zu können, den Arbeitsalltag zu meistern?

23 00:06:28

IB: Ja, ich glaube, das ist relativ gut. Wir haben unsere regelmäßigen Schulungen, Informationen etc. und das funktioniert gut.

24 00:06:42

NS: Wie sieht es mit der Zusammenarbeit mit verschiedenen Experten/Expertinnen aus? Bist du da grundsätzlich zufrieden mit dem Support, den du erhältst?

25 00:06:54

IB: Das ist eine gute Frage. Grundsätzlich schon. Aber man merkt es natürlich schon, den Spezialisten in diesen Bereichen fehlt vielleicht schon ein bisschen die Kundensicht. Sie sind schon sehr fokussiert und vielleicht auch sehr begeistert von gewissen Dingen und sehen das Erlebnis für den Kunden, was für den Kunden positiv ist, sehen sie vielleicht ein bisschen aus einer anderen Perspektive. Und ich denke, es ist schon wichtig, dass alle diese Projekte in Zusammenarbeit mit der Kundenfront gemacht werden.

26 00:07:28

NS: Werdet ihr da auch abgeholt? Gerade für digitale Projekte, Initiativen?

27 00:07:42

IB: Wenig. Ehrlich gesagt wenig. Meiner Meinung nach vielleicht ein bisschen zu wenig.

28 00:07:49

NS: Zu wenig? Okay.

29 00:07:49

IB: Ja. Ich kann vielleicht ein Beispiel nennen. Aber das ist jetzt sehr konkret. Vielleicht nicht für die Arbeit, aber generell. Wenn du jetzt schaust, das DiAS, das grundsätzlich ein gutes Tool ist. Das wurde einmal eingeführt und das war es dann. Und Änderungen waren relativ träge. Oder auch, wenn wir mit Vorschlägen gekommen sind, wurden die

eigentlich konsequent abgeblockt. Das hat jetzt wieder ein bisschen gebessert. Aber das war in der Vergangenheit ein bisschen die Mentalität so, wir haben das Programm und jetzt arbeitet einfach damit. Seid zufrieden so.

30 00:08:19

NS: Okay. Und dann fertig.

31 00:08:20

IB: Genau. Und ich denke, das ist sehr wichtig, dass alle diese Dinge, Programme der Zukunft, mit denen wir arbeiten, das ist ja nicht statisch. Wir können es nicht einmal aufsetzen und dann läuft es für die nächsten zehn Jahre. Es muss permanent verbessert werden und sich entwickeln.

32 00:08:35

***NS:* Ja, auf jeden Fall. Gibt es sonst noch zusätzliche Unterstützung, die du benötigst, um dem veränderten Arbeitsumfeld gerecht zu werden?**

33 00:08:47

IB: Nein. Was ich denke, was sehr wichtig ist, das ist jetzt auch bei uns. Wir sind ein bisschen ein gemischtes Team, sind altersmäßig von alter Generation, von junger Generation. Dann können wir auch sehr viel im Team lösen. Ich glaube, das ist schon sehr wichtig.

34 00:09:03

NS: Auch ein bisschen ein Team Approach.

35 00:09:05

IB: Genau. Dass die jüngere Generation schon mehr in dieser Materie drin ist.

36 00:09:14

***NS:* Inwiefern sind deiner Meinung nach auch Schulungen und Weiterbildungen notwendig in diesem Bereich?**

37 00:09:21

IB: Ich denke, die sind sehr wichtig. Aber das wird bei uns auch so gemacht. Wir haben über das HR-Connect relativ viele Schulungen. Es gibt ja noch mehr, es gibt die obligatorischen Schulungen, es gibt aber sehr viel freiwillige Schulungen. Wenn man Interesse hat, dann kommt man relativ einfach zu den Schulungen.

38 00:09:39

***NS:* Okay. Gut, dann gehe ich jetzt noch einmal ein bisschen mehr auf die Tools ein. Wie zufrieden bist du generell mit den Kundenbetreuungs-Tools, die du nutzt?**

39 00:09:51

IB: Ja, ich würde einmal sagen, wenn ich es eine Note geben würde, würde ich eine Vier geben.

40 00:09:54

NS: Eine Vier? Okay.

41 00:09:56

IB: Genügend, aber nicht mehr.

42 00:09:58

***NS:* Okay. Gut, dann habe ich gleich eine Anschlussfrage. Wo siehst du denn Verbesserungspotenzial?**

43 00:10:05

IB: Ja, ich denke, erstens haben wir diverse Insellösungen. Es ist nicht wie ein zusammenhängendes Tool, das wir benützen können. Aber, es sind so ein bisschen Lösungen, da hat man mit dem OTMS etwas gemacht und da und dann mit dem DiAS wieder eine andere Lösung. Und zum Teil sind die auch völlig verschieden von der Funktionsweise, auch von der Qualität. Und auch jetzt zum Beispiel das DiAS, denke ich, müsste viel intelligenter werden. Künstliche Intelligenz wäre ja extrem das prädestinierte Tool für so etwas. Dass zum Beispiel Vorschläge automatisch kommen für die Kunden, mit Vorschlägen, mit einem Text, mit einer fertigen E-Mail in Deutsch, gut formuliert, auf den Kunden bezogen.

44 00:11:02

***NS:* Was sind die Instrument oder Tools, die dich aktuell am meisten unterstützen?**

45 00:11:08

IB: Ja, schon das DiAS.

46 00:11:09

NS: Das DiAS?

47 00:11:10

IB: Ja.

48 00:11:10

***NS:* Okay. Dann würde mich noch Wunder nehmen. Kennst du überhaupt alle Tools und Funktionalitäten, die dir zur Verfügung stehen?**

49 00:11:23

IB: Ja, ich glaube schon. Die, die ich brauche, schon. Es gibt natürlich wahrscheinlich eine Vielzahl von Tools, die ich aber für meine Arbeit wahrscheinlich auch nicht benötige.

50 00:11:31

NS: Ja, okay.

51 00:11:32

IB: Ja, aber ich denke schon, die nötigen schon.

52 00:11:35

NS: Und, wie wird das gehandhabt, wenn Veränderungen, Neuerungen kommen? Werdet ihr da informiert?

53 00:11:44

IB: Ja, wahrscheinlich schon, per E-Mail oder irgendwo. Aber ich denke auch, was ich jetzt einen Vorteil finden würde, wenn man viel mehr so Floor Runners einsetzen würde. Wenn einmal Änderungen kommen, einmal einige Sachen zusammenfassen. Dann einmal nur auf Teamebene, das einmal kurz erklären, zeigen, was man machen könnte. Wenn man zum Beispiel beim Börsen-Tool Bloomberg, das kennst du wahrscheinlich. Das wird ja dort sehr konsequent gemacht, dass diese Leute immer regelmäßig vorbeikommen, zwei, drei Leute nehmen, wieder einmal die Neuerungen erklären. Eine E-Mail finde ich jetzt nicht so ein tolles Tool, um die Neuerungen zu erklären. Weil, meistens geht es unter, dann ist es relativ kompliziert geschrieben.

54 00:12:26

NS: Lieber persönlich?

55 00:12:30

IB: Absolut.

56 00:12:31

NS: Okay. Wie sieht es bezüglich Unterstützung seitens der vorgesetzten Personen aus? Sind die auch involviert?

57 00:12:41

IB: Nein. Aber ich glaube, das ist jetzt nicht spezifisch bei mir. Ich glaube, die Team Heads sind nicht gerade die technologischen Front Runners.

58 00:12:52

NS: Ja, okay. Würdest du dir zukünftig einen anderen Approach wünschen oder ist das für dich okay?

59 00:13:02

IB: Nein. Ich finde, ich brauche das nicht. Meiner Meinung nach ist das nicht unbedingt die Aufgabe von meinem Team Head.

60 00:13:07

NS: Okay, dann schon eher so in Richtung Floor Runners?

61 00:13:10

IB: Genau.

62 00:13:13

NS: Okay. Und generell, habt ihr auch Anlaufstellen, Stabsstellen oder Mid-Offices? Wie ist das bei euch? Wenn ihr Unterstützung benötigt, wo könnt ihr anklopfen?

63 00:13:28

IB: Ja, schon. Aber, es ist schon schwieriger geworden. Es ist nicht so bekannt, wer für was zuständig ist. Das war früher ein bisschen einfacher. Das wäre vielleicht auch noch ein positiver Punkt, wenn man auch regelmäßig informiert wäre, wer für was zuständig ist. Und, wir haben auch viele neue Leute an Board. Es ist nicht so transparent, finde ich.

64 00:13:56

NS: Okay. Auch, wer für welche Themen zuständig ist?

65 00:14:00

IB: Ja.

66 00:14:01

***NS:* Okay, ja. Das ist ein guter Punkt. Gibt es sonst noch etwas in Richtung Zukunftsprognose, was du dir wünschen würdest?**

67 00:14:16

IB: Was natürlich Zukunftsmusik ist, das ist ein Programm, das alles umfasst. Ein umfassendes Programm, wo ich am Morgen klicke und dann habe ich meine Fälligkeiten, die Geburtstage von Kunden, eine Alert, zusammengefasst auf eine Seite. Das ist schon ein bisschen schwierig mit diesen Insellösungen. Weil, das ist extrem bei Julius Bär. Das gibt es auch bei anderen Banken, aber bei uns ist es sehr stark. Da hat es Tool Box, Reisen, dann da, DiAS da, dann OTMS, wie auch immer.

68 00:14:59

***NS:* Wie ist die Vernetzung zwischen diesen verschiedenen Tools?**

69 00:15:05

IB: Das ist schwierig zu sagen. Es braucht grundsätzlich nicht eine direkte Vernetzung. Es geht dann schon. Das OTMS geht dann schlussendlich auch über das DiAS und das funktioniert eigentlich schon. Aber die Funktionsweise ist natürlich bei jedem Tool anders. Am Schluss hat man irgendwie acht Tools offen für eine Anlage, die man tätigt. Man hat eine Toolbox offen, man hat die FX Toolbox offen und OTMS für Optionen, dann die SPD für die Börse.

70 00:15:43

NS: Was wahrscheinlich auch wieder die Komplexität erhöht.

71 00:15:46

IB: Genau.

72 00:15:47

***NS:* Dann würde ich gern noch ein bisschen näher auf die Fähigkeiten seitens Kundenberater/Kundenberaterin eingehen, nicht unbedingt nur technische Skills, sondern generell. Was denkst du, welche Fähigkeiten oder auch Kompetenzen sind für Kundenberater/Kundenberaterinnen im Private Banking in diesem digitalen Zeitalter besonders wichtig?**

73 00:16:13

IB: Ich denke ganz klar. Das Wichtigste ist nach wie vor Empathie. Eine gewisse Bereitschaft, wie soll ich sagen, auf Neues einzugehen, offen sein für Veränderungen. Und ich denke, der Kundenberater wird immer mehr eine Anlaufstelle für komplexe Fragen sein und dann kann er mit den Spezialisten die entsprechende Lösung ausarbeiten. Aber, der Kundenberater ist viel weniger der Mann, der alles weiß und alles beantworten kann, sondern mehr wie ein Relais. Er kommt herein und geht da und so. Und vielleicht auch, um gewisse Dinge zu antizipieren, Probleme der Kunden schon im Voraus zu sehen, was anfallen könnte.

74 00:17:12

***NS:* Siehst du da bestimmte Fähigkeiten im Vergleich zu früher, die sich besonders verändert haben?**

75 00:17:22

IB: Ja, schon. Die wirkliche Fachkompetenz ist nicht mehr so relevant. Früher, wenn man sich sehr gut in der Börse ausgekannt hat, dann war man schon ein guter Berater. Heute braucht es das eigentlich nicht mehr oder weniger.

76 00:17:44

***NS:* Okay. Vielleicht noch seitens der Kundschaft. Siehst du da auch eine Art neue Kundentypen, die durch die Digitalisierung entstehen?**

77 00:17:53

IB: Ja, schon. Es ist natürlich schon diese jüngere Generation, aber ich denke mehr auf Kommunikation, vielleicht auf Interesse. Aber es ist schon auch interessant. Schlussendlich, bei den reichen Kunden wollen auch die jüngeren Kunden doch noch einen Berater. Nur rein digital, das ist nicht so, wie man das meinen könnte.

78 00:18:14

NS: Die persönliche Beratung ist schon auch immer noch wichtig.

79 00:18:15

IB: Genau, weiterhin.

80 00:18:18

***NS:* Gut, dann kommen wir schon Richtung Schluss. Was unterscheidet deiner Meinung nach die Kundenberater/Kundenberaterinnen der Zukunft von den Kundenberater/Kundenberaterinnen heute?**

81 00:18:33

IB: Der Kundenberater der Zukunft? Ich denke, der Kundenberater der Zukunft wird ein technisch sehr versierter, flexibler und ein bisschen auch austauschbarer Berater sein.

82 00:18:54

NS: Austauschbar inwiefern?

- 83 00:19:00
IB: Weil, die Welt wird so komplex, dass ein Kundenberater aus eigener Fähigkeit nicht mehr alles beraten kann. Aber durch das Zusammenarbeiten mit Spezialisten, die haben auch einen Stellenwert, der wichtig sein wird in einer Kundenbeziehung.
- 84 00:19:22
***NS:* Okay. Siehst du die Zusammenarbeit mit verschiedenen Fachspezialisten/Fachspezialistinnen für die Zukunft als etwas sehr Wichtiges?**
- 85 00:19:30
IB: Absolut, weil ich denke, das ist so komplex. Die Welt ist so komplex, auch von den Regulatoren her. Als One-Man-Show ist das gar nicht mehr möglich. Das ist vorbei. Das geht gar nicht mehr.
- 86 00:19:43
***NS:* Ja, das ist klar. Gut. Dann sind wir schon am Schluss unseres Interviews. Gibt es aus deiner Sicht noch irgendwelche Punkte, die du noch gerne erwähnen möchtest oder die relevant wären?**
- 87 00:20:01
IB: Nein, es ist alles gesagt.
- 88 00:20:04
NS: Super. Perfekt. Dann stoppe ich die Aufnahme.

8.11 Interview Transkript Nicolas Gloor

Interviewpartner:	Nicolas Gloor (NG)
Datum/Uhrzeit:	3. Mai 2023, 13:00
Dauer des Interviews:	22 Minuten
Sprache:	Deutsch
Standort/Kanal:	Vor Ort: Paradeplatz 8, 8001 Zürich
Bank:	Credit Suisse
Assets under Management Credit Suisse:	CHF 1.0 Billion
Rolle:	Kundenberater
Kundenmarkt/Kundensegment:	Deutschland & Österreich, UHNWI
Erfahrung im Private Banking:	10 Jahre

1

2 00:00:01

***NS:* Gut, ich würde gleich mit der ersten Frage beginnen. Und zwar, wie hat sich dein Arbeitsalltag im Zuge der Digitalisierung verändert?**

3 00:00:11

NG: Er hat sich sehr verändert, wenn wir die letzten zehn Jahre Revue passieren lassen. Wenn ich überlege, was wir vor zehn Jahren alles mit Papier gemacht haben, hin und her, die Prozesse und Verarbeitung von Dokumenten, da hat sich extrem viel getan. Was das Ausfüllen von Dokumenten angeht, musste man alles noch persönlich ausfüllen, bis zur Retournierung und dann die Verarbeitung. Eine Kontoeröffnung hat sich von etwa zwei Wochen auf zum Teil zwei Tage reduziert, was sicher auch im Falle der Digitalisierung oder auch die Effizienzsteigerung schlussendlich verbessert hat. Ich glaube, durch die ganze Tool-Landschaft, vor allem in unserem Bereich, können die Kunden viel mehr selbst machen. Sie können inzwischen schon Konten selbst eröffnen, Fragen online stellen. Wir sind zum Teil 24 Stunden erreichbar über Chatbots, über Agents, die da erreichbar sind. Das hat auch sicher dazu geführt, dass du als Berater viel mehr Kunden abdecken kannst. Letztlich sind, glaube ich, die Kundenbücher in den Banken auch größer geworden. Das ist sicher auch eine Absicht der Banken, durch Digitalisierung und Investition in Digitalisierung die Effizienz zu steigern. Was sicher auch passiert ist.

4 00:01:44

***NS:* Welche Auswirkungen hatte die Digitalisierung auf die Kundenbeziehung?**

5 00:01:50

NG: Ich glaube, die Digitalisierung hat die Kunden noch näher an diejenigen Banken gebunden, die wirklich bei der Digitalisierung vorangegangen sind oder eben auch in die Tools investiert haben. Ich denke, früher waren die Kunden mehr an Menschen gebunden, und inzwischen sind sie mehr an Selbstständigkeit gebunden. Das ist auch eher die neue Generation, glaube ich. Sie möchte mehr selbst machen, sich auch selbst informieren können, selbst handeln können. Dadurch sind sie mehr an Tools gebunden. Wenn man sich einmal an ein System gewöhnt hat, an Online Banking, an ein Trading-System, dann glaube ich schon, dass es für eine Bank einen Value hat, dort auch mehr zu investieren und dort die Kunden abzuholen und sie näher an die Bank zu bringen. Nicht das wenn ein Mitarbeiter oder ein Berater dann wechselt, das man die Kunden nicht auch sofort verliert. Ich glaube, da sind die Kunden inzwischen mehr auch an die Banken, vor allem auch an die Großbanken gebunden.

6 00:02:57

***NS:* Haben sich dadurch auch die Interaktionskanäle verändert, vielleicht auch die Häufigkeit der Interaktion?**

7 00:03:05

NG: Definitiv. Was die Häufigkeit betrifft, ist das schwer zu sagen. Ich glaube auch, aber wenn ich zehn Jahre zurückschaue, da haben wir noch mit Fax kommuniziert. Da sind

sicher die verschiedenen Kanäle extrem angepasst worden. Heute nehmen Telefon und E-Mail vor allem im UHNW-Segment immer noch einen Großteil der Kommunikationswege ein. Aber vor allem auch Corona hat die Digitalisierung extrem vorangetrieben, mit Zoom, mit Video-Meetings. Die virtuellen Meetings haben zum Teil auch die persönlichen Meetings abgelöst. Vor allem im internationalen Private Banking, wo doch mit Reisen extrem viel Zeit verloren geht, wo man dann mit virtuellen Meetings sich dennoch sehen kann. Ich denke, das hat doch einen ähnlichen Charakter wie ein persönliches Meeting. Dazu kommen all diese Kanäle, die die Bank anbietet, über Kontaktformulare, Direkt-Kundenkontakt, über das Online Banking, Chatbot und so weiter. Das hat sicher Zukunft für die jüngere Generation. Bei uns im UHNW-Segment glaube ich das eher noch nicht. Da sind eher noch altmodische Kommunikationswege wie E-Mail, Telefon und so weiter die gängigsten Methoden.

8 00:04:32

NS: Siehst du, dass sich irgendwo auch die Kundentypen verändert haben durch die Digitalisierung?

9 00:04:43

NG: Ich denke, das Thema Next Generation ist sehr wichtig. Bei uns im UHNW-Segment haben immer noch die gleichen Kundentypen das Geld. Das hat sich sicherlich nicht verändert. Dennoch ist es sicher ein extremer Vorteil, wenn es um die Next Generation geht, die über Apps und so weiter ihre Bankgeschäfte abwickeln möchten. Da sind die Generationen-Unterschiede schon extrem, was auch die Medien und wie sie in Kontakt treten möchten angeht. Da sind wir bei der Interaktion. Die älteren Personen, die freuen sich, wenn man sie noch anruft und mit ihnen über Gott und die Welt spricht. Bei der jüngeren Generation ist das zum Teil eher ziemlich sachbezogen, da sie doch auch ziemlich viel um die Ohren haben und nicht nur die ganze Zeit mit ihrem Banker kommunizieren möchten.

10 00:05:42

NS: Was sind die größten Herausforderungen für dich als Kundenberater in diesem neuen, digitalen Umfeld?

11 00:05:52

NG: Eine Herausforderung ist sicher die Frage, braucht es uns Kundenberater überhaupt noch, irgendwann? Man merkt ja schon, wenn ich das vergleiche mit vor zehn Jahren, es gibt sicher weniger Kundenberater, eben auch durch die Effizienzsteigerung. Dann wird schon irgendwann die Frage kommen, wie viel menschliche Interaktion wird es noch brauchen? Es wird sicher immer noch Interaktion brauchen, aber ich glaube, es ist ein

Job, der zum Teil wegrationalisiert und digitalisiert werden kann. Als Kundenberater muss man auch schauen, wie man die Nähe zum Kunden immer noch aufrechterhalten kann. Ich glaube, für die Kunden ist es wichtig, die Tools der Bank zu haben und zusätzlich immer noch die menschlichen Ansprechpartner. Zum Beispiel glaube ich nicht, dass ein Kunde vertrauliche Angelegenheiten via E-Mail, via einem Bot oder so etwas besprechen möchte. Aber ich denke, das wird sicher die Herausforderung sein. Das Jobprofil des Kundenberaters wird sich sicher noch weiter ändern in der nächsten Zeit.

12 00:07:06

NS: Du hast vorher ja auch ein bisschen diese Tool-Landschaft und diese 24-Stunden-Erreichbarkeit angesprochen. Hat das auch die Komplexität in deinem Arbeitsalltag erhöht?

13 00:07:20

NG: Ja, definitiv, die Erreichbarkeit hat das sicher getan. Wenn dann via Tool ein Kunde auch nachts um 00:00 Uhr schreiben kann, und du siehst es dann auf deinem Handy. Das hat sicher die Komplexität, bzw. mehr Erreichbarkeit wird sicher auch erwartet von dir als Kundenberater. Die Komplexität der Fälle hat, glaube ich, nicht zugenommen, da komplexe Fälle bei uns im UHNW-Segment immer noch meistens über die persönlichen Kanäle an uns herangetragen werden. Es ist sicher so, die Komplexität ist höher vor allem vielleicht für gewisse ältere Personen, die da mit diesem Tool auch klarkommen müssen. Ich glaube, das ist jetzt für mich nicht so ein Problem. Mit 29 Jahren würde ich mich noch zu der jüngeren Generation zählen. Wenn aber ein Kunde anruft und sagt, ich habe ein Problem mit dem Onlinebanking, wie mache ich das? Ich glaube schon, dass es ab einem gewissen Alter schwierig ist, da Schritt zu halten und zu wissen, wie man damit umgeht.

14 00:08:35

NS: Ja, das ist sicher eine Generationenfrage. Diese Punkte, die du jetzt erwähnt hast, auch die Herausforderungen, wie sollten diese angegangen werden deiner Meinung nach?

15 00:08:53

NG: Es ist sicher der falsche Ansatz, wenn man sich dagegen sträubt, diesen Wandel anzugehen. Es wird Veränderung geben. Es wird sicherlich weniger Menschen geben. Damit muss man sich, glaube ich, befassen oder auch abfinden. Ich denke, es ist das Wichtigste, dass man da mitmacht und versucht, auch vielleicht Ideen einzubringen als Kundenberater. Das hat sicher den Vorteil, man kann ein bisschen steuern, wie es weitergeht, und vielleicht einen gewissen Einfluss nehmen. Man versteht dann aber sicher auch, was kommt nachher, wenn man irgendwo im Projekt dabei ist. Die Bank wird es sowieso

machen. Ich denke, es ist wichtig, dass man da irgendwo auch mitmacht und seine Ideen einbringt.

16 00:09:50

NS: Welche Unterstützung erhältst du bereits heute seitens Arbeitgeber/Arbeitgeberin, um diesen veränderten Arbeitsalltag zu meistern?

17 00:10:02

NG: Ich habe vorhin ein bisschen aus der Kundenberater-Perspektive gesprochen. Aus der Bank-Perspektive ist immer wichtig, dass die Menschen in die Entscheidungen einbezogen werden. Dann hast du einen Konsens, und ich glaube, das wird hier bei der Credit Suisse sehr oft gemacht. Die Prozesse sind sehr frontgetrieben in den Ausarbeitungen, wo wir auch aktiv Feedback geben können. Auch eine einfache Handhabung. Wo sind die wirklichen Zeitersparnisse, bei welchen Prozessen. Wir können auch da ein bisschen steuern, was umgesetzt wird. Dazu kommen viele Schulungen. Wir haben jetzt auch ein neues System, ein Client-Management-System eingeführt, ein CRM-System. Dazu gibt es jetzt monatlich Schulungen, auch nach jedem Release, wo dann auch sonstige Fragen gestellt werden können, wo Tipps gegeben werden. Das ist, glaube ich, die beste Methode, die Personen heranzuführen, nicht mehr das alte System zu brauchen, indem auch die Schulungen angeboten werden.

18 00:11:13

NS: Also würdest du sagen, dass diese Feedbackkultur auch sehr gut funktioniert bei euch? Ihr könnt Inputs liefern, das wird dann auch aufgenommen und verarbeitet.

19 00:11:21

NG: Genau. Es gibt natürlich immer auch gesetzliche Anforderungen, die dann vor allem bei uns im Auslandsgeschäft auch noch beachtet werden müssen. Aber ich bin schon der Meinung, dass unser Feedback wahrgenommen wird und wir auch da einen gewissen Einfluss haben. Es gibt auch immer Pilotgruppen und Brainstorming-Gruppen. Man kann sich da immer melden und es wird sehr aktiv auch wahrgenommen, auch von unserem Management, wenn man da einen Beitrag zur Digitalisierung und den Prozessverbesserungen leistet.

20 00:11:58

NS: Also wird das dann wirklich effektiv auch vom Management unterstützt, dass ihr euch einbringt?

21 00:12:04

NG: Genau. Es wird eigentlich auch erwartet. Wir bekommen eine E-Mail, hier haben wir dieses Streaming, meldet euch doch an. Das wird dann auch in der Leistungsbeurteilung berücksichtigt, wenn man da einen guten Job macht.

22 00:12:18

***NS:* Okay, interessant. Gibt es trotzdem noch zusätzliche Unterstützung, die du dir seitens Arbeitgeber/Arbeitgeberin wünschen würdest?**

23 00:12:38

NG: Ehrlich gesagt, nicht. Ich glaube, eben mit dem Einbeziehen in die Entscheidungsfindung und eben Schulungen und Zeit geben, dieses Thema auch kennen zu lernen, habe ich aus meiner Sicht genug Unterstützung auf der Digitalisierungsseite.

24 00:13:04

***NS:* Gut, dann würde ich jetzt noch mehr in Richtung der Tools gehen, die du benutzt für die Kundenbetreuung oder vielleicht auch in der Vor- oder Nachbearbeitung. Generell, wie zufrieden bist du da mit den Tools, die dir zur Verfügung gestellt werden?**

25 00:13:21

NG: Im Vergleich zu anderen Banken, die ich schon gesehen habe, wäre ich eher mittelmäßig zufrieden. Wir haben das Problem, dass wir zu viele Systeme haben, die nicht homogen aufeinander abgestimmt sind.

26 00:13:38

***NS:* Das höre ich nicht zum ersten Mal. Welches sind die Tools, die dich am meisten unterstützen in deiner täglichen Arbeit?**

27 00:13:53

NG: Das Tool Nummer eins ist natürlich das CRM System. Als Kundenberater solltest du alle Informationen haben. Es ist leider so, dass wir nicht alle Informationen in einem Tool gebündelt haben. Wenn es um Anlagevorschläge geht, haben wir so ein Anlage-Tool, wo wir auch die Vorschläge ausarbeiten können. Auch dort ist die Digitalisierung ziemlich automatisiert, auch mit Risk- und Return-Berechnungen, Simulationen, die darin gemacht werden können. Dann vor allem auch im Auslandsgeschäft sind es die ganzen Suitability-Themen. Was dürfen wir auch Cross-Border machen? Wir haben dafür auch ein spezielles System. Also beim Aktiv-Passiv-Anbieten ist sicher auf der Kundenberaterseite sehr wichtig, über welche Kanäle dürfen die angeboten werden. Dazu kommt unser Pendenzen-System, das leider auch separat ist.

28 00:14:54

***NS:* Also sind dann diese verschiedenen Tools auch nicht miteinander vernetzt? Es sind wirklich separate Tools für sich selbst?**

29 00:15:02

NG: Genau, das sind alles Standalone-Systeme.

30 00:15:05

***NS:* Daneben, siehst du sonst noch irgendwo Verbesserungspotenzial?**

31 00:15:13

NG: Ja, ein großes Thema, ich weiß nicht, ob es in die Digitalisierung hineingeht, und zwar AI. Hier wird momentan bei uns auch ein Fokus darauf gelegt, vor allem bei Prospects, dass das System bei Neukunden und auch bei bestehenden Kunden, dass wir ein Screening durchführen können. Es gibt dann so einen One-Pager, wo dann das System alles herausfindet über den Kunden. Bei welchen Firmen ist er beteiligt? Wir haben YouTube-Videos über den Kunden. Wir sehen Vernetzungen zu anderen, vielleicht ebenfalls Kunden von uns. Ob wir dann einen Anhaltspunkt sehen, wie wir den Kunden angehen können. Wo gibt es eine Inroad zu diesem Kunden? Wir arbeiten erst an einem Piloten, aber ich denke, das hat extrem Zukunft. Auch das Research, das kann uns Kundenberater extrem erleichtern, wenn wir so viele Informationen über bestehende Kunden oder auch neue Kunden automatisch generieren können über Systeme und Alerts, die es bereits gibt. Aber uns fehlt das System, das diese Daten auch auswertet. Ich glaube, das ist allgemein bei allen Banken ein Problem, die Datenverwertung. Man kann ja so viel Daten über die bestehenden Kunden herausfinden. Über Transaktionen und Verhaltensmuster könnte man Opportunitäten und so weiter herausfinden. Dort sehe ich noch viel Potenzial.

32 00:16:52

***NS:* Dann würde mich noch interessieren, kennst du alle Tools und Funktionalitäten, die dir zur Verfügung stehen?**

33 00:17:01

NG: Ich würde sagen, nein. Ich bin schon lange im Private Banking, aber noch nicht so lange bei der Credit Suisse, und da lerne ich immer noch neue Funktionalitäten und zum Teil auch neue Systeme kennen.

34 00:17:14

***NS:* Dann würde ich noch ein bisschen näher auf die Fähigkeiten der Kundenberater/Kundenberaterinnen eingehen. Ich glaube, du hast es vorhin schon erwähnt mit dem Jobprofil. Es geht hier nicht nur um technische Skills, sondern wirklich so ein bisschen generell. Welche Fähigkeiten sind deiner Meinung nach für Kundenberater/Kundenberaterinnen im Private Banking in diesem digitalen Zeitalter wichtig?**

35 00:17:38

NG: Kenntnisse sind sicher sehr wichtig. Kenntnisse über die Online-Tools. Was können Sie? Dazu kommt eine Überzeugung, dass Sie einen Mehrwert für die Kunden bieten.

Wenn man nicht überzeugt ist, verkauft man sie keinem Kunden, und dann gibt es auch keinen Abschluss. Die Kundenberater müssen also auch eine gewisse Überzeugung über die Tools haben. Kenntnisse auch sonst über die Finanzprodukte hilft sicher auch. Und sicher wird sich nie ändern und ist auch jetzt schon wichtig, eine gewisse Menschenkenntnis. Ich denke, es ist sehr wichtig, dass man die Kunden oder auch neue Kunden sehr schnell sehr gut einschätzen kann. Wie ticken diese Kunden, was erwarten diese Kunden? Wie viele Kontakte wünschen diese Kunden? Welche Tools sehen sie als Vorteil oder könnte man den Kunden auch offerieren?

36 00:18:44

NS: Was unterscheidet deiner Meinung nach die Kundenberater/Kundenberaterinnen der Zukunft von den Kundenberater/Kundenberaterinnen heute?

37 00:18:55

NG: Ich denke, der Kundenberater der Zukunft ist eine Mischung von Roboter und Mensch. Es wird immer mehr die Vermischung geben, und der Kundenberater wird sicher mehr mit diesen Tools arbeiten müssen, können. Der Kundenberater heute ist noch stark in der Abwicklung beschäftigt. In Kontrollen, in Prozessen, die nicht funktionieren. Irgendwann wird das alles automatisiert werden und der Kundenberater der Zukunft wird wirklich nur noch bei Fachfragen gebraucht. Also ich denke, nur das Wissen, auch zum Teil spezifisches Wissen. Es kann gut sein, dass es den allgemeinen Kundenberater, den es heute gibt, nicht mehr gibt, sondern wirklich nur noch spezifische Kundenberater für das Thema Vorsorge, für das Thema Anlagen, für das Thema Finanzierungen. Weil da das Allgemeinwissen durch AI irgendwann abgebildet werden kann. Dann muss man wirklich nur seine Nische oder sein Spezialgebiet als Kundenberater suchen, die durch Digitalisierung nicht abgedeckt werden kann. Ich denke, der Kundenberater wird viel spezifischer arbeiten in Zukunft, auf einzelnen Themen.

38 00:20:29

NS: Denkst du, dass sich dadurch vielleicht auch die Vermögensgrenzen verschieben könnten? Vielleicht nach oben, gerade im Private Banking, ab wann eine Person HNWI oder UHNWI ist?

39 00:20:41

NG: Ja, das sieht man jetzt schon, dass es in diese Richtung geht. Man sieht ja den Shift, dass vielleicht zu meiner Aussage vorher passt, dass in den meisten Banken von Segmenten nicht mehr von Vermögen, sondern von Bedürfnissen gesprochen wird. Es gelten nicht mehr Vermögensgrenzen, sondern mehr Bedürfnisse des Kunden. Es gibt Kunden, die brauchen dann eben gar keinen Berater mehr. Und es gibt Kunden, die dann irgendwo

komplexere Dienstleistungen haben. Es wird dann auch sehr viel Preisunterschiede in den Segmenten geben. Aber ich denke, zukünftig wird dann auch nur noch für bezogene Leistung ein Preis verlangt. Ich glaube, durch die Digitalisierung wird auch die ganze Kostenbasis, wie Depot-Gebühren, Brokerage und so weiter, wird irgendwann ziemlich gegen Null tendieren. Und da muss sich die Bank auch überlegen, wie können wir in Zukunft auch unsere Erträge generieren.

40 00:21:46

NS: Ja, klar. Gut, ich bin nämlich schon am Schluss angelangt. Vielleicht zum Schluss noch, hast du noch den Eindruck, dass wir irgendwelche Punkte vergessen haben? Irgendetwas, das du noch erwähnen möchtest, das dir wichtig ist?

41 00:22:00

NG: Nein, aus meiner Sicht sind die richtigen Fragen gestellt worden.

42 00:22:05

NS: Perfekt. Gut, dann stoppe ich hier.

8.12 Kodierungsbogen

Hauptcode	1. Untercode	2. Untercode	Kodierregel	Ankerbeispiel	Häufigkeit
Komplexität (deduktiv)	---	---	Mit dem Hauptcode Komplexität werden Aussagen in Bezug auf die steigende Komplexität aufgrund der vielfältig werdenden Systemlandschaften bestimmt. Diese Hauptkategorie wird nur verwendet, wenn keine der zugehörigen Unterkategorien treffender ist.	---	30
Komplexität (deduktiv)	Kenntnisstand (induktiv)	---	Erläuterungen in Bezug auf den Kenntnisstand der Kundenberater/Kundenberaterinnen über die bestehenden Tools und Funktionalitäten.	<i>"Die haben sehr viele Funktionalitäten. Die Leute kennen meistens nur 20 Prozent der Funktionalitäten, die anderen 80 kennen Sie nicht. Wenn man dann sagt: Das könnte das Tool ja bereits schon. Dann schauen Sie einen an und sagen: Aha, okay. Nicht gewusst"</i> (Ammann, Z. 30).	10
Komplexität (deduktiv)	Systemlandschaften (induktiv)	---	Erwähnungen in Bezug auf die erhöhte Komplexität im Arbeitsalltag aufgrund vielfältiger Systemlandschaften die unterschiedliche Tools umfassen.	<i>"Wir haben das Problem, dass wir zu viele Systeme haben, die nicht homogen aufeinander abgestimmt sind"</i> (Gloor, Z. 25).	9
Komplexität (deduktiv)	Zeitaufwand (induktiv)	---	Erläuterungen in Bezug auf den benötigten Zeitaufwand, der mit der Einführung neuer Tools und Funktionalitäten für das Erlernen anfallen.	<i>"Ich glaube schon, die Komplexität wird extrem erhöht und durch das hat natürlich der Kundenberater weniger Zeit, sich über die Märkte zu informieren. Dann fehlt es am fachlichen Know-how, weil wir noch die digitalen Methodenkompetenzen aufbauen müssen"</i> (Nussberger, Z. 60).	7
Komplexität (deduktiv)	Integration (induktiv)	---	Erläuterungen von allfälligen Intergrationsschwierigkeiten neuer Tools mit bestehenden Systemen.	<i>"Die Übergabe von diesem neuen Instrument an den Mitarbeiter war sicher nicht optimal. Zum Teil zahlen wir noch den Preis heute dafür, denn viele Prozesse waren eigentlich nicht an dieses neue Bankkernsystem angepasst"</i> (SB, Z. 25).	4
Zufriedenheit (deduktiv)	---	---	Mit dem Hauptcode Zufriedenheit werden Aussagen in Bezug auf die Zufriedenheit der Kundenberater/Kundenberaterinnen der ihnen zur Verfügung gestellten Kundenbetreuungstools bestimmt. Diese Hauptkategorie wird nur verwendet, wenn keine der zugehörigen Unterkategorien treffender ist.	---	94
Zufriedenheit (deduktiv)	Kundenbetreuungstools (induktiv)	---	Mit dem Untercode Kundenbetreuungstools werden Aussagen in Bezug auf die bestehenden Tools bestimmt. Diese Unterkategorie auf erster Ebene wird nur verwendet, wenn keine der zugehörigen Unterkategorien auf zweiter Ebene treffender sind.	---	50
Zufriedenheit (deduktiv)	Kundenbetreuungstools (induktiv)	Positive Aspekte (induktiv)	Aussagen über die bestehenden Kundenbetreuungstools und deren positiven Aspekte.	<i>"Wir haben ein super elektronisches System, haben uns ein bisschen den Mercedes geleistet, als Vermögensverwaltung. Wir können super konsolidieren. Die Bankensoftware ist auch extrem weit, die mir heute die Vermögen aus Singapur, USA und der Schweiz konsolidiert zeigen kann für den Kunden, exakt mit der Performance. Das sind schon tolle Sachen. Man muss nicht mehr Excel benutzen. Die Software sagt dir, wann ein Ausweis abgelaufen ist. Da sind wir extrem weit gekommen, was auch super ist"</i> (Römer, Z. 8).	21
Zufriedenheit (deduktiv)	Kundenbetreuungstools (induktiv)	Künstliche Intelligenz (induktiv)	Erläuterungen zum Verbesserungspotenzial bei den bestehenden Tools in Bezug auf künstliche Intelligenz.	<i>"Ich denke im Prinzip auch, keine Bank wird sich dem entziehen können und es wird investiert oder sollte investiert werden in diese Bereiche. Ob jetzt ChatGPT oder was auch immer. Künstliche Intelligenz wird eine Tatsache werden. Ich könnte mir zum Beispiel ein Programm vorstellen, das dann einfach auf die Datenbank der Julius Bär zurückgreift und so die künstliche Intelligenz nutzen kann"</i> (Beltrami, Z. 21).	10
Zufriedenheit (deduktiv)	Kundenbetreuungstools (induktiv)	Ausgereifte Tools (induktiv)	Erläuterungen zum Verbesserungspotenzial in Bezug auf die Reife und Funktionalitäten der bestehenden Tools.	<i>"Dann vielleicht lieber ein Tool nicht nützen, wenn es noch nicht fertig ist, als wenn es halbfertig ist. Macht schnell eine Schulung und dann kann man es nicht richtig nutzen. Dann nutzt man das nicht. Also das muss durchdacht sein"</i> (Fuss, Z. 39).	9

Zufriedenheit (deduktiv)	Kundenbetreuungstools (induktiv)	Digitale Kontoeröffnung (induktiv)	Erwähnungen zum Verbesserungspotenzial in Bezug auf den digitalen Kontoeröffnungsprozess.	<i>"Das wäre auch etwas, dass wir halt wirklich den Eröffnungsprozess komplett digital abwickeln können. Da wird doch vieles dann noch gedruckt. Also das ist semi-digital bin ich der Meinung und das müsste möglich sein"</i> (Nussberger, Z. 51).	5
Zufriedenheit (deduktiv)	Kundenbetreuungstools (induktiv)	Verstärkter Einsatz von Hilfsmittel (induktiv)	Aussagen zum Verbesserungspotenzial in Bezug auf den verstärkten Einsatz digitaler Technologien im Kundengespräch.	<i>"Ich würde zum Beispiel gerne einen Teil der Kontoeröffnung direkt im Kunden Meeting machen. Auch KYC. Wenn man mit Dropdowns schon einen großen Teil ausfüllen könnte, würde das sicher helfen. Es würde einfach alles viel effizienter machen. Dass man eine Hilfestellung hat über das iPad, wo man alles erfassen kann. Das wäre sicherlich gut"</i> (Duss, Z. 17).	5
Zufriedenheit (deduktiv)	Kundengesprächsmöglichkeiten (induktiv)	---	Erwähnungen über die neuen Möglichkeiten im Kundengespräch, die sich im Zuge der Digitalisierung ergeben haben.	<i>"Das Digitale unterstützt mich am meisten, dass die Sachen digital vorhanden sind. Man kann im Kundengespräch auf die Systeme zugreifen und das macht das Gespräch viel effizienter, weil man nicht ständig raus muss oder 1000 Sachen drucken muss, die man dann nicht braucht. Sondern man hat alles bei sich und kann voll zugreifen. Das macht es effizient"</i> (Fuss, Z. 29).	15
Zufriedenheit (deduktiv)	Effizienz (induktiv)	---	Erwähnungen über die Effizienz, die im Zuge der Digitalisierung erhöht wurde.	<i>"Das eine ist, es wird durch die Digitalisierung enorm effizient aufgrund der Vereinfachung von den Systemen, die anhand von Algorithmen sehr viele Analysen aufbereiten"</i> (Rohner, Z. 3).	11
Zufriedenheit (deduktiv)	Papiereinsparungen (induktiv)	---	Erwähnungen über die Papiereinsparungen, die sich im Zuge der Digitalisierung ergeben haben.	<i>"Wir haben im letzten Jahr sehr viel Papier gespart. Ich habe fast alle Belege auf elektronisch umgestellt. Das war vor ein paar Jahren ganz anders, da kam die Post ins Haus. Das hat schon viel Erleichterung gebracht"</i> (Römer, Z. 37).	8
Zufriedenheit (deduktiv)	Flexibilität (induktiv)	---	Erwähnungen über die Flexibilität, die im Zuge der Digitalisierung erhöht wurde.	<i>"Aber der Segen ist, dass man auch einmal an einem Nachmittag nicht im Büro sein muss, sondern dass man sich das flexibel selbst einteilen kann"</i> (Römer, Z. 4).	10
Management Support (deduktiv)	---	---	Mit dem Hauptcode Management Support werden Aussagen in Bezug auf ein professionelles Change-Management seitens der oberen Führungsebene bestimmt.	<i>"Ja, es ist ein Prozess, der wirklich einfach auch gelebt werden muss und auch ein Stück weit top down. Also ich denke, diese Priorisierung sollte wirklich vom Management vorgelebt werden. Das muss eine klare Priorität haben"</i> (MS, Z. 19).	15
Zusammenarbeit (deduktiv)	---	---	Mit dem Hauptcode Zusammenarbeit werden Aussagen in Bezug zur Verfügbarkeit und Zugang zu internen Ressourcen bestimmt. Diese Hauptkategorie wird nur verwendet, wenn keine der zugehörigen Unterkategorien treffender ist.	---	73
Zusammenarbeit (deduktiv)	Front Einbezug (induktiv)	---	Aussagen in Bezug auf den Einbezug der Kundenberater/Kundenberaterinnen bei der Einführung neuer Kundenbetreuungstools und digitaler Initiativen.	<i>"Aus der Bank-Perspektive ist immer wichtig, dass die Menschen in die Entscheidungen einbezogen werden. Dann hast du einen Konsens"</i> (Gloor, Z. 17).	24
Zusammenarbeit (deduktiv)	Schulungen (induktiv)	---	Erläuterungen in Bezug auf vorhandene Schulungen für die Kundenberater/Kundenberaterinnen.	<i>"Es gibt ja noch mehr, es gibt die obligatorischen Schulungen, es gibt aber sehr viel freiwillige Schulungen. Wenn man Interesse hat, dann kommt man relativ einfach zu den Schulungen"</i> (Beltrami, 20 Z. 37).	20
Zusammenarbeit (deduktiv)	Unterstützung (induktiv)	---	Aussagen über die interne Unterstützung für Kundenberater/Kundenberaterinnen in Bezug auf die Kundenbetreuungstools.	<i>"Und was auch hilft: Effizienz im Support. Im Sinne von, UBS arbeitet mit dem Ticketingsystem. Das Ticketingsystem ist sehr mühsam, weil man nicht sofortigen Support bekommt"</i> (Fuss, Z. 85).	17
Zusammenarbeit (deduktiv)	Austausch (induktiv)	---	Erläuterungen in Bezug auf den Austausch mit internen Fachexperten/Fachexpertinnen.	<i>"Es gibt einen regen Austausch, man trifft sich auch. Das kann ich auch aus Erfahrung sagen, von einer Außenstelle. Die Kommunikation ist sehr gut, man zeigt sich, gute Interaktion"</i> (Duss, Z. 30).	12
Kultur (deduktiv)	---	---	Mit dem Hauptcode Kultur werden Aussagen in Bezug auf das digitale Mindset der Kundenberater/Kundenberaterinnen bestimmt.	<i>"Und ich stelle mir den Mindset in dieser Firma und wie sie funktionieren so vor, dass halt diese Leute diese starke innere Motivation spüren, Sachen zu verbessern, effizient zu machen. Und ich denke, wenn man so einen Spirit in einem Unternehmen hat oder in ein Unternehmen einbringen kann, dann ist es viel einfacher, das Potenzial abzuschöpfen"</i> (MS, Z. 29).	8
Fähigkeiten und Kompetenzen (deduktiv)	---	---	Mit dem Hauptcode Fähigkeiten und Kompetenzen werden Aussagen in Bezug zum veränderten Rollenprofil der Kundenberater/ Kundenberaterinnen bestimmt. Diese Hauptkategorie wird nur verwendet, wenn keine der zugehörigen Unterkategorien treffender ist.	---	88

Fähigkeiten und Kompetenzen (deduktiv)	Vertrauenspartner/Vertrauenspartnerin (induktiv)	---	Aussagen zu Fähigkeiten/Kompetenzen im Zusammenhang mit dem Kundenvertrauen.	"Der Kundenberater der Zukunft muss wie auch heute eine extrem vertrauenswürdige Person sein. Und die Frage wird sein, wie kann ich am besten diese vertrauenswürdige Person werden, bleiben und sein" (MS, Z. 37).	22
Fähigkeiten und Kompetenzen (deduktiv)	Offenheit (induktiv)	---	Aussagen zu Fähigkeiten/Kompetenzen im Zusammenhang mit der Offenheit für Veränderungen.	"Du musst aber als Berater schauen, dass du offen bleibst, für die Neuheiten, vor allem für die technischen Neuheiten" (Römer, Z. 16).	19
Fähigkeiten und Kompetenzen (deduktiv)	Empathie (induktiv)	---	Erläuterungen über empathische Fähigkeiten/Kompetenzen.	"Schlussendlich ist es Empathie. Weil das ist etwas, was die Maschine noch lange nicht haben wird" (Ammann, Z. 34).	13
Fähigkeiten und Kompetenzen (deduktiv)	Wissen (induktiv)	---	Aussagen zu Fähigkeiten/Kompetenzen in Bezug auf das Fachwissen der Kundenberater/Kundenberaterinnen.	"Wissen ist für den Kundenberater essenziell, weil das kann differenzieren zwischen Internet und Realität" (Fuss, Z. 67).	10
Fähigkeiten und Kompetenzen (deduktiv)	Digitale Affinität (induktiv)	---	Aussagen zu Fähigkeiten/Kompetenzen in Bezug auf die digitale Affinität von Kundenberater/Kundenberaterinnen.	"Also ich glaube, es bedingt wirklich, dass wir unsere Kompetenzen im digitalen Bereich auch schärfen. Also wir müssen da effektiv sehr, sehr fit sein unterdessen" (Nussberger, Z. 21).	10
Fähigkeiten und Kompetenzen (deduktiv)	Filtern von Informationen (induktiv)	---	Aussagen zu Fähigkeiten/Kompetenzen im Zusammenhang mit dem Filtern von internen und externen Informationen.	"Besonders wichtig ist es, die Fähigkeit zu entwickeln, gute und schlechte Medien oder gute und schlechte Nachrichten zu unterscheiden. Das ist extrem wichtig und die Fähigkeit selbst zu filtern, für sich selbst. Ich glaube, das ist das Wichtigste" (Römer, Z. 45).	7
Fähigkeiten und Kompetenzen (deduktiv)	Persönliche Interaktion (induktiv)	---	Aussagen zu Fähigkeiten/Kompetenzen im Zusammenhang mit der persönlichen Interaktion mit der Kundschaft.	"Nichtsdestotrotz glaube ich, dass persönliche, gerade im Private Banking, wird bleiben" (Fuss, Z. 73).	7
Kundenverhalten (deduktiv)	---	---	Mit dem Hauptcode Kundenverhalten werden Aussagen in Bezug zum veränderten Verhalten der Kundschaft bestimmt. Diese Hauptkategorie wird nur verwendet, wenn keine der zugehörigen Unterkategorien treffender ist.	---	88
Kundenverhalten (deduktiv)	Interaktionskanal (induktiv)	---	Mit dem Untercode Interaktionskanal werden Aussagen in Bezug auf die Häufigkeit der Interaktionen und veränderte Erreichbarkeit bestimmt. Diese Unterkategorie auf erster Ebene wird nur verwendet, wenn keine der zugehörigen Unterkategorien auf zweiter Ebene treffender sind.	"Ich denke deutliche Erhöhung der Kommunikation und schnellere Kommunikation" (Duss, Z. 7).	61
Kundenverhalten (deduktiv)	Interaktionskanal (induktiv)	Chat (induktiv)	Aussagen zum Interaktionskanal Chat.	"Sie chatten lieber. Das ist extrem geworden, dass man keine E-Mails mehr schreibt" (Römer, Z. 3).	10
Kundenverhalten (deduktiv)	Interaktionskanal (induktiv)	E-Mail (induktiv)	Aussagen zum Interaktionskanal E-Mail.	"Heute nehmen Telefon und E-Mail vor allem im UHNW-Segment immer noch einen Großteil der Kommunikationswege ein" (Gloor, Z. 7).	8
Kundenverhalten (deduktiv)	Interaktionskanal (induktiv)	Telefon (induktiv)	Aussagen zum Interaktionskanal Telefon.	"Bei der älteren Kundschaft merke ich, dass die weiterhin das Telefon bevorzugen und die Dinge am liebsten physisch per Post mögen" (Duss, Z. 5).	8
Kundenverhalten (deduktiv)	Interaktionskanal (induktiv)	E-Banking (induktiv)	Aussagen zum Interaktionskanal E-Banking.	"Bei den Jüngeren erfolgt der Kontakt dann schon auch über E-Banking, Chatfunktionen oder es kann auch über WhatsApp sein" (Beltrami, Z. 13).	5
Kundenverhalten (deduktiv)	Interaktionskanal (induktiv)	Videokonferenz (induktiv)	Aussagen zum Interaktionskanal Videokonferenz.	"Das heißt, ein Video Call ist zu einem etablierten Kanal geworden. Der Videochat bei uns, das machen wir über Microsoft Teams, hat sich etabliert, und zwar für verschiedene Sachen" (MS, Z. 3).	4
Kundenverhalten (deduktiv)	Informationsvorsprung (induktiv)	---	Erläuterungen in Bezug auf den Informationsvorsprung der Kundschaft.	"Ich würde sagen, verändert vor allem dadurch, dass die Kunden besser und schneller informiert sind, teilweise Dinge sehen, bevor ich sie gesehen habe an der Börse, das heißt, via Internet, elektronische Medien etc" (Beltrami, Z. 3).	14
Kundenverhalten (deduktiv)	Wunsch nach digitalen Angeboten (induktiv)	---	Erläuterungen zum Wunsch der Kundschaft nach digitalen Dienstleistungen.	"Wir merken auch, die Kunden, die möchten auch digital sein, auch die älteren Kunden" (Nussberger, Z. 3).	9
Kundenverhalten (deduktiv)	Transparenz (induktiv)	---	Erläuterungen zum Wunsch der Kundschaft nach mehr Transparenz.	"Die Kunden sind anspruchsvoller geworden, im Sinne der Transparenz" (MS, Z. 3).	4
Regulierung (deduktiv)	---	---	Mit dem Hauptcode Regulierung werden Aussagen in Bezug zu den regulatorischen Änderungen bestimmt.	"Es gibt noch einen weiteren Punkt in Bezug auf die Integration von regulatorischen Themen. In diesen Programmen merke ich oft, dass die zwei Welten eigentlich zu wenig miteinander kommuniziert haben, weil viele IT-Lösungen eigentlich nicht realitätskonform sind" (SB, Z. 3).	12
Informationsflut (induktiv)	---	---	Mit dem Hauptcode Informationsflut werden Aussagen in Bezug auf die Vielzahl von Informationen über verschiedene Kanäle bestimmt.	"Du hast durch die Digitalisierung so viel Informationsgehalt, der dir zugespielt wird, über so viele verschiedene Kanäle, dass du dir als Kundenberater zuerst einmal eine Übersicht verschaffen musst" (Rohner, Z. 7).	25
Psychologische Aspekte (induktiv)	---	---	Mit dem Hauptcode psychologische Aspekte werden Aussagen in Bezug auf den erhöhten Druck im Arbeitsalltag erfasst.	"Ja, absolut. Dadurch, dass die Kunden relativ gut und schnell informiert sind, nimmt der Druck natürlich auch auf uns Kundenberater zu, zeitnah die Informationen zu bekommen, über die Märkte, über Geschehnisse, über Politik etc" (Beltrami, Z. 5).	9