

# Wie die UBS ihre Kunden verkuppeln will

In Labors der Grossbank tüfteln Experten an neuen digitalen Angeboten – auch eine Datingplattform dient als Vorbild

Erich Bürgler (Text) und  
Andreas Eggenberger (Fotos)

Zürich Schwitzen im schwarzen Anzug und Langarmhemd kennen diese UBS-Angestellten nicht. Sie kommen in Flipflops und kurzen Hosen zur Arbeit. Ihre Büros erinnern eher an Google als an eine Grossbank, und sie sind räumlich getrennt von ihren Krawatten tragenden Kollegen. Die Mitarbeiter im Innovation Lab der UBS brüten in Zürich Ideen aus. Eine davon ist, die Partnervermittlung-App Tinder auf die Bedürfnisse von Bankkunden anzupassen.

Das Gegenstück der UBS zu Tinder heisst Finder. Damit wollen die Tüftler nicht Partnersuchende verkuppeln, sondern Bankkunden mit einem geeigneten Berater. Das Design der App gleicht dem erfolgreichen Dating-Vorbild. An Investitionen in Schweizer Aktien interessiert? Ein Wisch nach links auf dem Smartphone signalisiert Interesse. Kommt der Kauf von Gold infrage? Mit dem Finger nach rechts bedeutet: nein danke. Der UBS-Berater kann sich so ein Bild von den Vorlieben interessierter Anleger machen.

Das Produkt war beim Testlauf allerdings nur mässig erfolgreich. Eine App, die Nutzern unkomplizierten Sex ermöglicht, zieht offenbar mehr als trockene Finanzberatung. Das Projekt liege nun in

Die Geschichte  
digital aufbereitet  
dok.sonntagszeitung.ch

der «Eisbox», sagt Dave Bruno, der Leiter des Zürcher UBS-Labs. Die Tüftler können es bei Bedarf aufwärmen.

Misserfolg gehört zum Geschäft. «Das läuft wie in einer Fabrik. Ideen kommen rein, durchlaufen verschiedene Prozesse, und erst wenn sie alle Tests überstehen, sind sie reif für den Markt», sagt der ehemalige Investmentbanker.

In Brunos Team sitzen neben Programmierern auch Anthropologen und ehemalige Kundenberater. Manchmal liegen sie bei der Arbeit auch auf dem Sofa.

Bruno betont das systematische Vorgehen und will den Eindruck vermeiden, dass sein Team den ganzen Tag nur Spass hat, Gummibärchen isst und verrückte Ideen spinnt. «Wir arbeiten an konkreten Themen aus der Vermögensverwaltung, für die wir neue Lösungsansätze suchen.»

Frische Denkanstösse haben die trägen Verwaltungsapparate der Grossbanken dringend nötig. Die Digitalisierung droht das Geschäftsmodell in den nächsten Jahren auf den Kopf zu stellen. Neben kleinen, agilen Start-up-Firmen mischen auch grosse Technologie-



Dave Bruno, Leiter des Zürcher UBS-Innovation-Labs: Ideen, Gummibärchen und die Suche nach der künstlichen Intelligenz

konzerne im Bankgeschäft mit. Apple hat Anfang Juli in der Schweiz den eigenen Bezahldienst für das iPhone lanciert und torpediert damit die Lösung der Schweizer Banken. Google und Facebook besitzen in einigen Ländern bereits eine Banklizenz.

Laut dem Unternehmer Marc Bernegger, der selbst mehrere Internetfirmen gegründet und verkauft hat, fällt es den Banken schwer, sich in der digitalen Welt zurechtzufinden. «Die Umsetzung von digitalen Lösungen, die bewährte Prozesse hinterfragen, stossen meist auf Widerstand innerhalb der Bank.» Die grosse Schwierigkeit sei es, Ideen aus Innovationslabors ins Geschäft zu integrieren. «Oft schlagen solche Pläne fehl.»

Dirk Klee, operativer Chef der weltweiten Vermögensverwaltung der UBS, lässt sich davon nicht beirren. «In unseren Testlabors müssen Projekte auch scheitern können. Wenn es von 30 Pilotprojekten zwei auf den Markt schaffen, ist das okay.» Aus der Zürcher Experimentierküche zu den Kunden geschafft hat es UBS Safe, ein digitales Schliessfach zur Aufbewahrung von Dokumenten.

Die UBS betreibt auch in Singapur und London Innovation Labs. Aus London stammt das vergangene Woche bekannt gegebene Projekt einer digitalen Währung, die gemeinsam mit anderen ausländischen Banken lanciert werden soll. Dirk Klee, der die digitale Strategie in der UBS-Vermögensverwaltung verantwortet, will in der Forschung expandieren. «Wir überlegen uns, weitere Labs zu eröffnen. Interessant sind Berlin und Tel Aviv.»

**Das UBS-Programm empfiehlt dem Nutzer Julius Bär**

Laut Andreas Dietrich, Bankenprofessor an der Hochschule Luzern, sind solche Labors sinnvoll. «Interne Entwicklungsstätten haben den Vorteil, dass Ideen von Mitarbeitern, die das Geschäft kennen, aufgegriffen werden.» Dabei sei wichtig, dass den Entwicklern nicht dauernd vom eigenen Unternehmen dreingeredet wird.

In Zürich beschäftigt sich das Team um Dave Bruno zurzeit mit dem Thema künstliche Intelligenz. Ein Produkt, der Emotionadvisor, soll beim Abspielen eines Videos durch die Analyse der Mimik via Webcam die «wahren Gefühle über finanzielle Angelegenheiten enthüllen». Ebenfalls online ist Ynome, eine Bewertungsplattform für die Finanzindustrie, die sich an Trip Advisor orientiert. «Ynome soll völlig unabhängig von der UBS agieren», sagt Bruno. Beim Vorführen klappt das ganz gut. Das Programm empfiehlt dem fiktiven Anleger die Banken Julius Bär und HSBC.

UBS-Vermögensverwaltungschef: «Ich will Leute reinholen, die ein Stachel im Fleisch sind»

**Herr Klee, die UBS entwickelt in ihren Denkfabriken eigene Applikationen für die Vermögensverwaltung. Sollte man das nicht besser Experten von Technologieunternehmen überlassen?**

Die Entwicklung von Technologien ist für die Strategie der UBS enorm wichtig. Das muss deshalb auch unsere Kernkompetenz sein. Wer keine Innovationen vorantreibt und

die Kernelemente der Technologie auslagert, den gibt es in zehn Jahren vielleicht nicht mehr. Natürlich arbeiten wir aber auch mit externen Firmen und Programmierern zusammen.

**Neue Lösungen hinterfragen etablierte Abläufe. Wird das innerhalb der Bank auch als Bedrohung wahrgenommen?**



Dirk Klee, operativer Chef weltweite UBS-Vermögensverwaltung

Ich will ja Leute reinholen und uns das Leben unbequem machen. Die sollen ein Stachel im Fleisch sein. Die haben genau den Auftrag, Bestehendes zu hinterfragen.

Wenn wir das nicht machen, übernimmt das jemand anderes.

**Werden Kundenberater bald durch Roboter ersetzt?**

Den Menschen als Berater wird es immer geben. Die Technologie gewinnt aber an Bedeutung. Wer heute meint, man sollte im Bankwesen nur auf persönliche Beratung setzen, der verpasst die Zukunft. Viele Kunden wollen nicht mehr in eine Filiale kommen. Sie wollen lieber über digitale Kanäle beraten werden und online auf die Bank zugrei-

fen. Bevor ich bei der UBS angefangen hatte, war ich jahrelang nicht mehr bei meiner Bank.

**Die UBS hat eine Art Tripadvisor für Banken entwickelt. Wie soll sie damit Gewinn machen?**

Wir müssen nicht bei jedem Projekt aus dem Innovation Lab jetzt schon wissen, wie wir damit Geld verdienen. Gewisse Dinge muss man einfach laufen lassen. Erst einmal lernen wir vom Verhalten der Nutzer.

**Reicht das in Zeiten von Spar- druck und sinkenden Margen?**

Bei Kostendruck kommt auch immer wieder die Frage, was wir uns leisten können. Meine Aufgabe ist es, innovative Projekte zu schützen. Die Labs lieferten bereits Lösungen, von denen UBS-Kunden profitieren. Im Herbst werden wir ein Produkt zur automatisierten Vermögensberatung lancieren.

Erich Bürgler