„Sie können Top-Kunden nicht

Die Digitalisierung krempelt die Finanzwelt um. Auch der Fondsvertrieb der Banken steht vor einem eklatanten Umbruch. Unternehmensberater Christian Leurs von Eurogroup Consulting erläutert, vor welchem Wandel Banken, Fondsanbieter sowie deren Mitarbeiter stehen – und warum klassische Finanzberatung nicht völlig ausgedient hat.

Unternehmensberater sind viel unterwegs. So auch Christian Leurs. Der Consultant hat kein festes, klassisches Büro mehr, sondern nur noch einen Home-Office-Platz. Vom Rheinland aus reist er durch die Republik und berät Banken und Fondshäuser bei Fragen rund um die Digitalisierung. Die Wurzeln seines Hauses Eurogroup Consulting liegen in der Beratung von Sparkassen. Nun unterstützt die Gesellschaft das gesamte Spektrum im Finanzsektor. Ein Schwerpunkt liegt darauf, wie Geldhäuser und Produktanbieter ihre Mitarbeiter beim Sprung in die digitale Welt einbinden.

Herr Leurs, wie verändert die Digitalisierung den Fondsvertrieb in den Banken?

Christian Leurs: Die Digitalisierung wird zu sehr vielen Veränderungen führen. Speziell im Fondsvertrieb müssen wir unterscheiden zwischen dem direkten Geschäft mit Endanlegern und den Beziehungen zwischen Produktanbietern und Vermittlern. Zunächst muss man übergreifend festhalten: Die Banken erlitten in den letzten Jahren bei den Privatkunden einen enormen Vertrauensverlust. Einer Studie zufolge misstrauen fast 60 Prozent der deutschen Privatanleger den Empfehlungen von Anlageberatern. Darunter leidet die gesamte Branche. Das verlorene Vertrauen müssen die Institute schrittweise zurückgewinnen. Dazu müssen sie ihr Fachwissen und die Kompetenz, dem Anleger das für ihn in seiner Situation passende Produkt zu empfehlen, unter Beweis stellen.

Die Expertise war nicht so hoch?

Viele Kunden sind heute sehr viel informierter als früher, insbesondere im Private Banking. Im Zuge der Digitalisierung informieren sich Privatanleger über das Internet oftmals vor einem Beratungsgespräch und kennen sich dann schon recht gut aus. Da muss der Berater einen Mehrwert bieten: Entweder muss er auf der Höhe sein oder den Kunden ein noch besseres Angebot unterbreiten. Bisher schreckte so mancher Berater auch vor der Empfehlung von Fondsanlagen zurück. Denn dies bedeutete einen riesigen Aufwand: Sie müssen den Beratungsbogen komplett ausfüllen, unterschreiben lassen und so weiter. Da fällt es leichter, den Wunsch des Kunden nach einer eigenen Immobilie zu unterstützen und ihm eine Baufinanzierung zu vermitteln. Das trifft ja auch den Nerv der Zeit. Der Grundsatz, dass Fonds verkauft und nicht gekauft werden, gilt jedenfalls weiterhin. Daher liegt viel in der Verantwortung des Beraters und der Vertriebsmannschaft der Asset Manager.

> **»Fehlentwicklungen der Vergangenheit hatten bis zu einem gewissen Grad mit der Unwissenheit mancher Berater zu tun. Sie waren nicht dafür geschult, bei der enormen Produktvielfalt den Überblick zu behalten.«**
>
> *Christian Leurs, Eurogroup Consulting*

Bauen die Banken die Fachkompetenz in der Beratung aus?

Absolut. Anbieter wie die Union Investment oder die Deka haben eigene Vertriebsleute, die teilweise direkt in der Bank sitzen. Sie sollen die Berater noch besser schulen und ihr Produktwissen festigen. Die betreiben einen riesigen Aufwand und unterhalten einen großen Stab an Mitarbeitern, die ihre Kollegen fördern sollen. Zudem besteht hier wie bei der Union Investment ein Kundenservice, der sich sehr professionell und individuell um die Fragen der Berater und Anleger kümmert. Andere Anbieter sind hier nicht ganz so aktiv. Zugegeben ist das auch schwierig für Drittanbieter, die über kein eigenes Vertriebsnetz verfügen.

Und wie können die Geldhäuser verlorenes Vertrauen zurückgewinnen?

Das geht nur über Nachhaltigkeit. Die Berater der Banken müssen dem Kunden über lange Zeit immer wieder zeigen, dass sie gute Empfehlungen geben und die Produkte nicht nur wegen der Provision anbieten. Die Fehlentwicklungen der Vergangenheit hatten auch bis zu einem gewissen Grad mit der Unwissenheit mancher Berater zu tun. Sie waren nicht richtig dafür geschult, bei der enormen Produktvielfalt den Überblick zu behalten. Vielmehr hatten sie Verkaufsziele vorgesetzt bekommen und dann ein strukturiertes Produkt empfohlen, weil da eine hohe Marge abfiel. Das machen viele Häuser heute anders, viel professioneller und besser.

Welche Rolle wird die persönliche Beratung im Zuge der Digitalisierung noch spielen?

Echte Beratung wird auch in Zukunft nicht komplett ersetzt werden. Da muss man das Thema Digitalisierung auch mit Augenmaß betrachten. Neben einer kompetenten Beratung gehören ja auch der zwischenmenschliche Kontakt und die Begleitung der Kunden zu den Aufgaben eines Bankmitarbeiters. Das bedeutet manchmal auch, dem Bauchgefühl zu folgen und von einem Geschäft abzuraten. Das kann keine Maschine.

Also ändert sich durch die Digitalisierung am Ende gar nicht so viel?

Doch, durchaus. Was sich ändern wird, sind unter anderem die Zugangswege zur Bank. Früher gab es die Filiale, das Telefon sowie das Fax. Nun gibt es dazu noch die Website, E-Mail, Messenger-Dienste oder soziale Netz-

Foto: © Cornelis Gollhardt

vom Robo-Advice wegberaten“

»Letztlich wird die Qualität und Individualität der Robo-Beratung darüber entscheiden, ob das nur eine Modeerscheinung oder von Dauer ist.«

Christian Leurs, Eurogroup Consulting

werke. Heutzutage sitze ich im Zug oder im Auto und kann per Smartphone Aktien handeln. Das ist eine wahnsinnige Entwicklung. Das heißt aber auch, dass die Institute enger am Kunden dran sein müssen. Das gelingt nur über eine Omnikanal-Strategie. Im Wettbewerb wird es zunehmend ein Unterscheidungsmerkmal, welche Wege Kunden zur Bank einschlagen können. Schnell und einfach lautet hier die zentrale Anforderung. Der Kunde muss im Zentrum stehen und über verschiedene Kanäle Zugriff auf alle Produkte und Services erlangen können. Ein weiterer Aspekt ist das digitale Angebot an Produkten und Dienstleistungen. Die Banken und Asset Manager haben das erkannt. Aber viele Institute müssten das Thema konsequenter angehen. Eine übergreifende Digitalisierungsstrategie ist hierfür die Ausgangsbasis.

Was genau verbirgt sich hinter digitalen Produkten?

Ein Beispiel ist Robo-Advice, also eine Onlineanlageberatung. Hier sind viele Häuser bereits aktiv. Union Investment und die Deutsche Bank installieren Robo-Berater, auch die Deka arbeitet daran. Einige haben das in Tochterfirmen ausgelagert, sodass sie damit nicht mit der eigenen Marke am Markt präsent sind. Aber die Banken und Filialen vor Ort fragen danach. Denn zunehmend reift die Erkenntnis, dass es teilweise einfach zu teuer ist, wenn Berater Kunden für die Anlage von 1.000 oder 2.000 Euro eine Stunde lang beraten. Bei Sparern mit einer geringeren Anlagesumme wäre es viel kostengünstiger, dies über Robo-Advice abzuwickeln. Kleinere Banken, die keinem Verbund angehören, müssen auch keine eigene Lösung auf die Beine stellen. Sie können bestehende Angebote von Fintechs einkaufen. Hier ist natürlich eine entsprechende IT-Architektur erforderlich, bei der sich solche Elemente leicht integrieren lassen.

Ist das auch für die Kunden gut?

Robo-Advice ist hervorragend. Warum sollten Sparer nicht darüber Anlageprodukte kaufen? Die Gebühren sind viel niedriger, und mitunter haben sie da ein aktiv verwaltetes Portfolio dahinter. Die Performance vieler Angebote ist hervorragend. Natürlich liegt dieses Thema gerade im Trend und es ist kein Allheilmittel. Die Fintechs müssen erst beweisen, dass sie auf Dauer Geld verdienen können. Letztlich wird die Qualität und Individualität der Robo-Beratung darüber entscheiden, ob das nur eine Modeerscheinung oder von Dauer ist. Die Chancen stehen aber gut. Daher dürfte

Christian Leurs: „Dass Robo-Advice nur zum Abbau von Mitarbeitern unternommen wird, würde ich so pauschal nicht sehen. Dahinter steckt die alte Angst, dass die Maschine den Menschen ersetzt."

Robo-Advice ein solider Baustein in der Digitalisierung sein.

Hat der Aufbau eines Robo-Beraters auch Haken?

Ein Problem für die Banken wird sein: Die Online-Affinität ist dort, wo Robo-Advice die größten Vorteile brächte, nicht so ausgeprägt, nämlich bei den weniger vermögenden Kunden. Ausgerechnet die Premiumkunden sind für solche Angebote offener. Hier würde sich ja die klassische persönliche Beratung lohnen, da sich höhere Provisionen erzielen lassen. Daher stellt sich für die Institute die Frage, ob sie dieser Kundengruppe Rabatte auf den Ausgabeaufschlag gewähren möchten. Hier entsteht also ein gewisser Kannibalisierungseffekt. Dieser kann im Zweifel auf die Asset Manager wie ein Bumerang zurückkommen.

Wie lässt sich der Bumerang wieder einfangen?

Da gibt es leider keine wirkliche Lösung. Sie können die Premiumkunden nicht vom Robo-Advice wegberaten. Als Bank können Sie immerhin einen Vorteil darin sehen, wenn ein vermögender Kunde Ihren Robo-Advisor nutzt: Er spielt eine Bestandsprovision ein und wechselt nicht zu einer Direktbank, wo er für Ihr Haus gänzlich verloren wäre.

Geht es beim Einsatz von Robo-Beratung nicht vor allem darum, Stellen zu streichen und Personalkosten zu sparen?

Dahinter steckt die alte Angst, dass die Maschine den Menschen ersetzt. Dass Robo-Advice nur zum Abbau von Mitarbeitern unternommen wird, würde ich so pauschal nicht sehen. Gewiss müssen die Banken sparen und ihre Kostenstruktur effizienter gestalten. Im Zuge dessen werden Stellen wegfallen. Aber auf der anderen Seite werden neue Funktionen entstehen. Die Banken werden Mitarbeiter dort einsetzen, wo die Produktivität und die Erlöse höher sind.

Wo wäre das?

Durch die Digitalisierung entsteht ein Wandel. Wenn eine Bank etwa eine Whats-App-Funktion anbietet, dann braucht sie einen Menschen im Kundenservice, der die Fragen beantwortet, die über diesen Kanal hereinkommen. Das gibt es heute meist noch nicht. Da muss die Zahl der Angestellten aufgestockt werden. Das wäre dann eine interne Verlagerung. Daher ist es auch sehr wichtig, die Mitarbeiter bei dem Prozess mitzunehmen. Wenn Menschen einbezogen werden und einen Prozess selbst gestalten können, haben sie weniger Angst davor. Zum Wandel gehört auch eine digitale Unternehmenskultur. Es reicht nicht, wenn Institute Twitter- oder Facebook-Kanäle einrichten. Diese müssen sie auch mit Leben füllen. Und dabei kommt es darauf an, dass die Belegschaft mitzieht. Man muss die Menschen für die Digitalisierung mobilisieren.

Wir stark werden die digitalen Kanäle denn tatsächlich genutzt?

Die einzelne Nutzung ist noch gering. Aber es kommt darauf an, präsent zu sein und dabei zu lernen. Doch die Digitalisierung wirkt nicht nur nach außen zum Kunden hin, sondern auch nach innen, wenn es um die Automatisierung interner Prozesse geht.

Wie kann das konkret aussehen?

Ein Beispiel ist die digitale Unterschrift. Das haben wir für eine Bank in Italien umgesetzt. Die konnte allein durch die Einführung eines elektronischen Unterschriften-Pads einen Effizienzgewinn um 30 Prozent erreichen. Bisher läuft es ja noch so ab: Der Kunde kommt in die Bank, erledigt seine Geschäfte, ein Vertrag oder Protokoll muss ausgedruckt werden. Dann läuft ein Mitarbeiter mit dem unterschriebenen Exemplar durch die Bank und kopiert es oder scannt es ein und läuft wieder nach vorn an den Schalter. Mit einer papierlosen Abwicklung sparen Sie sich das alles. Der Kunde merkt davon meist nicht sehr viel. Aber es hilft Banken ungemein, in ihren Abläufen effizienter und besser zu werden. Ein anderes Beispiel aus der Anlageberatung ist, die Produktexperten eines Asset Managers per Videotelefonie dazu zu schalten. Hier ist etwa die Hypovereinsbank vorne mit dabei.

Ein anderes Trendthema ist Big Data. Spielt das im Finanzwesen eine Rolle?

Das bietet hervorragende Chancen, die derzeit bei Weitem nicht hinreichend genutzt werden. Einige Asset Manager führen etwa auch die Depots der Kunden. Das birgt einen großen Schatz an Daten, den es auszuwerten gilt. Wenn ein Haus heute für ein Finanzprodukt

Christian Leurs

Christian Leurs absolvierte eine Ausbildung zum Bankkaufmann. Dann studierte er Wirtschaftsrecht. Der examinierte Rechtsanwalt arbeitete zunächst im Fondsgeschäft und im Corporate Wealth Management einer internationalen Großbank. Danach wechselte er in die Consultingbranche. Für zwei Beratungsgesellschaften war er mit Fokus auf die Finanzbranche tätig. 2007 wechselte Leurs dann zu Eurogroup Consulting. Dort betreut er Kunden im Asset Management und der Wertpapierabwicklung zum Thema Digitalisierung.

Foto: © Cornelis Gollhardt

Christian Leurs: „Der Sprachassistent meines Handys kann mir heute bereits sagen, wo die nächste Pizzeria ist. Warum soll er in einigen Jahren nicht auch sagen können, welche Vermögensanlage gerade die beste für mich ist?“

wirbt, dann verschickt es Briefe mit einer allgemeinen Anlageempfehlung. Die wirft praktisch jeder gleich in den Mülleimer. Jeder weiß, das bekommen hunderttausende andere auch, das ist gar keine persönliche Empfehlung. Aber über die Daten einer Person wie Name, Anschrift, Geburtsdatum, Familienstand sowie den bisherigen Bestand im Depot lässt sich eine wirklich individuelle Empfehlung berechnen. Eine Geodatenauswertung der Anschrift verrät einiges über das Vermögen. Das Alter und der Familienstand geben Hinweise auf den Lebenszyklus. Hieraus lassen sich auf den Kunden zugeschnittene Angebote ableiten, die wirklich zur persönlichen Situation passen und das bestehende Depot ergänzen. Davon sind die Anbieter hierzulande noch meilenweit weg.

Manche Kunden haben Konten bei mehreren Banken, und nicht alle Asset Manager verfügen über diese Daten.

Klar, perfekt werden solche Empfehlungen nie ausfallen. Aber solche Werbung hätte eine deutlich höhere Trefferquote als bisher. Es wären aber auch andere nützliche Funktionen für die Kunden denkbar. Etwa könnte die Bank über eine Depotauswertung berechnen, wie hoch der Freistellungsauftrag für die kommenden zwei Jahre angesetzt werden sollte. Das wäre ein toller Service und vor allem passgenau für jeden Kunden.

Sie haben viele Entwicklungen angesprochen. Aber nur große Häuser können all diese Themen umsetzen.

Nicht jeder Anbieter muss auf jedes Pferd setzen. Jeder muss für sich definieren, welcher Aspekt der Digitalisierung wichtig ist und sich fragen: Was machen wir, wann machen wir es, wie machen wir es und was machen wir nicht? Bei der Digitalisierung nach innen sollten Sie einen hohen Grad der Industrialisierung und Automatisierung erreichen. Der Prozess muss vollumfänglich betrachtet werden. Nach außen hin sollten Sie ein Ist-Bild aufnehmen: Wo sind die Kundenkontaktpunkte, und bin ich da richtig aufgestellt? Daraus müssen Sie dann ein Ziel-Bild erstellen: Wo will ich hin? Asset Manager ohne eigenen Vertriebskanal stehen wiederum vor der Frage: Wer sind meine Vertriebspartner, und wie kann ich sie bei der Digitalisierung unterstützen? Für Blackrock etwa heißt Digitalisierung etwas ganz anderes als für die Deka oder die Union. Für Blackrock ist sie ein tolles Mittel, um an Endanleger heranzutreten. Das kann für Deka und Union nicht das Ziel sein. Dort ist am Ende der Bankberater derjenige, der den Kontakt zu den Kunden hält.

»Da zeigen sich die Vollprofis im Management: Die verändern ihr Unternehmen zu dem Zeitpunkt, wenn es ihm gut geht.«

Christian Leurs, Eurogroup Consulting

Wir sprachen über Fintechs. Aber auch Tech-Giganten wie Apple oder Google stoßen in die Finanzwelt vor. Geht von ihnen eine Bedrohung aus?

Die Apples und Googles werden letztendlich auch in den Markt für Finanzprodukte eintreten. Bei ihnen fließen alle Datenströme zusammen. Sie wissen, worüber ich mich gerade informiere, und können mir ein individuelles Angebot unterbreiten. Sie sind konsequent und nutzen die ihnen zur Verfügung stehenden Daten aus. Der Sprachassistent meines Handys kann mir heute bereits sagen, wo die nächste Pizzeria ist. Warum soll er in einigen Jahren nicht auch sagen können, welche Vermögensanlage gerade die beste für mich ist? Das kann große Veränderungen für Banken und Asset Manager mit sich bringen.

Im Moment verdienen die Fondsanbieter noch hervorragend. Ist der Änderungsdruck da groß genug?

Da zeigen sich die Vollprofis im Management: Die verändern ihr Unternehmen zu dem Zeitpunkt, wenn es ihm gut geht. Dann haben sie noch die Mittel und Kapazitäten. Sie warten nicht, bis es ihm schlecht geht. Denn dann können sie nur noch reagieren und nicht mehr agieren. Eile ist kein guter Berater. Wenn sie ihre komfortable Lage ausnutzen und die Digitalisierung vorantreiben, haben sie auch künftig eine Chance, vorne mit dabei zu sein.

Wie werden sich Fondsanbieter verändern müssen?

Asset Manager werden sich noch stärker vom Produkt- zum Lösungsanbieter wandeln. Das haben bereits viele erkannt, sie müssen es aber auch umsetzen. Vielleicht werden einige auch eine Vermögensverwaltung anbieten. Jedenfalls wird ihr Angebot noch individueller werden. Vielleicht kommt es ja so, dass jeder Kunde in ein paar Jahren seinen eigenen Fonds stricken kann. Heute ist das wegen der Regulierung nicht möglich, und die Kosten sind zu hoch. Privatkunden können sich schon heute ein eigenes Zertifikat nach ihren Vorstellungen bauen lassen. Durch die Skalierung und Automatisierung sind in ein paar Jahren vielleicht auch individuelle Fonds möglich.

Vielen Dank für das Gespräch.

SEBASTIAN ERTINGER | FP