

**BearingPoint®**

BearingPoint und Hamburg School of Business Administration

# Wertpapiergeschäft als digitales Kundenerlebnis

Customer Experience als Schlüssel  
für begeisterte Kunden



HSBA HAMBURG SCHOOL OF  
BUSINESS ADMINISTRATION

# Wertpapiergeschäft als digitales Kundenerlebnis

## Customer Experience als Schlüssel für begeisterte Kunden

### Inhaltsverzeichnis

Executive Summary.....	3
Einleitung.....	4
1. Das Wertpapiergeschäft in Deutschland.....	5
2. Herausforderungen für etablierte Banken.....	7
2.1. Kundenbedürfnisse – Digital, kundenzentriert und nachhaltig.....	8
2.2. Digitale, preisaggressive FinTechs.....	9
2.3. Geringer Digitalisierungsgrad.....	10
2.4. Alte Beratungsmodelle und kompliziertes Produktportfolio.....	12
3. Wertpapiergeschäft als digitales Kundenerlebnis.....	14

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Touchpoints einer digitalen Customer Journey.....	3 / 14
Abbildung 2: Herausforderungen für etablierte Banken im Wertpapiergeschäft.....	7
Abbildung 3: Kosten p.a. für Privatkunden bei etablierten Banken und digitalen Konkurrenten im Wertpapiergeschäft anhand von Beispieldepots mit 100.000 Euro Volumen.....	9
Abbildung 4: Anteil der Banken innerhalb der Stichprobe, die das jeweilige Produkt / den Service im Wertpapiergeschäft digital anbieten.....	10
Abbildung 5: Vergleich Zeitaufwand Anlageberatung und klassische Vermögensverwaltung.....	12

# Executive Summary

Der Markt für das Wertpapiergeschäft mit Privatkunden befindet sich seit einiger Zeit im Umbruch. Kunden vertrauen ihr Geld zunehmend FinTechs an, die mit digitalen Produkten und smarten Services den Markt erobern. Etablierte Banken, die bisher schwerpunktmäßig auf den stationären Vertrieb gesetzt hatten, sind gezwungen ihr bisheriges Geschäftsmodell zu überdenken. Dieses Whitepaper untersucht anhand einer repräsentativen Stichprobe die aktuellen Herausforderungen im Wertpapiergeschäft mit Privatkunden und zeigt ein mögliches Zielbild zur Umsetzung einer digitalen und kundenzentrierten Customer Journey.

Kunden erwarten heutzutage digitale, kundenzentrierte und nachhaltige Produktangebote im Wertpapiergeschäft. Diese Kundenbedürfnisse werden aktuell nur durch wenige Banken befriedigt. Den stärksten Fokus auf eine digitale Customer Journey setzen die Direktbanken, allerdings gibt es auch hier teilweise deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Banken. In Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Privatbanken – also den klassischen Filialbanken – wird weiterhin stark auf alte Beratungsmodelle und komplexe Produktportfolios gesetzt. Das digitale Angebot ist bei diesen Banken teilweise noch überschaubar. Robo-Advisor und Discountbroker bieten dagegen eine vollständige digitale

Customer Journey an und stellen aufgrund ihrer klaren Fokussierung und effizienten Prozesse eine starke preisliche Konkurrenz – selbst gegenüber Direktbanken – dar.

Die Transformation des Wertpapiergeschäfts zu einem digitalen Kundenerlebnis erfordert eine teilweise radikale Restrukturierung des Vertriebs vieler etablierter Banken. Im Kern der Transformation steht eine vollständig digitale Customer Journey. Jeder Touchpoint dieser Customer Journey sollte dabei für den Kunden ein digitales Erlebnis darstellen und durch die Bank gesteuert werden.

Für eine erfolgreiche digitale Transformation im Wertpapiergeschäft wurden zehn Erfolgsfaktoren identifiziert. Dazu zählen einerseits technische Faktoren, wie die Nutzung einer geeigneten Plattform für alle Vertriebskanäle, vollständig digitale Produktabschlüsse und ergänzende digitale Services. Andererseits aber auch Aspekte, wie ein einfaches, transparentes und nachhaltiges Produktportfolio. Nur wenn etablierte Marktteilnehmer bereit sind die „Best-Practices“ der digitalen Konkurrenz zu adaptieren und ihre individuelle Customer Journey konsequent digital zu transformieren wird das Geschäftsfeld des Wertpapiergeschäfts im Privatkundenbereich auch zukünftig Erträge generieren.

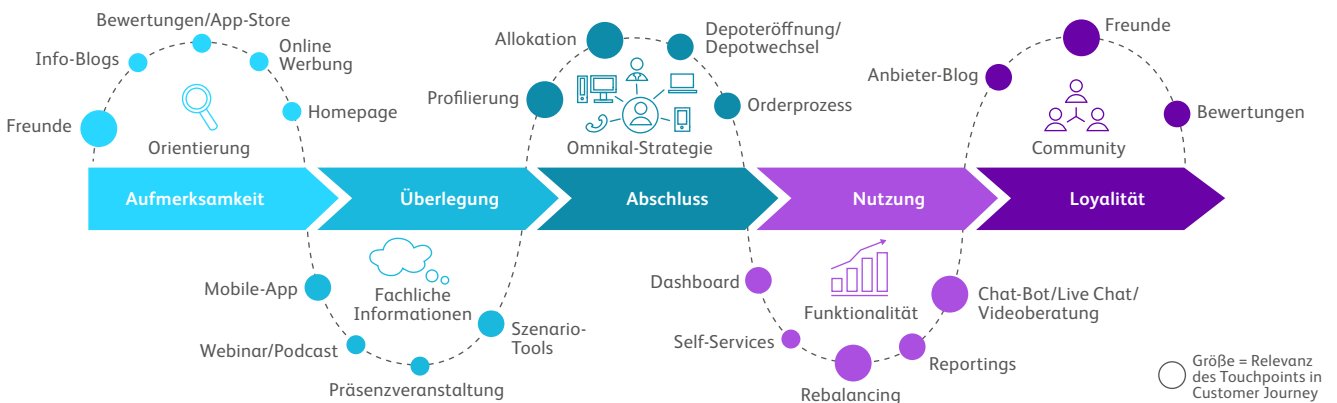


Abbildung 1: Touchpoints einer digitalen Customer Journey

# Einleitung

Das Wertpapiergeschäft mit Privatkunden stellt für viele Banken eine attraktive Einnahmequelle dar und ist das zweitwichtigste Element der Gesamterträge, nach den stetig abnehmenden Zinserträgen.

Im Jahr 2019 haben die Banken in Deutschland insgesamt 45,8 Milliarden Euro an Provisionserträgen<sup>1</sup> generiert, einen signifikanten Teil davon aus dem Wertpapiergeschäft.<sup>2</sup> Der Markt befindet sich allerdings seit einiger Zeit im Umbruch: Digitale Wettbewerber erweitern kontinuierlich ihren Marktanteil und drücken die Preise für ehemals margenstarke Produkte. Die heutige Kundengeneration erwartet moderne Anlageprodukte mit smarten Services, welche einfach zu verstehen sind und vom Sofa aus abgeschlossen werden können. Das Thema Nachhaltigkeit spielt in der Kaufentscheidung auch im Wertpapiergeschäft eine immer stärkere Bedeutung.

In diesem herausfordernden Umfeld ist es für alle Marktteilnehmer erfolgskritisch, die bestehende Wertpapierstrategie für das Privatkundengeschäft zu überprüfen und auf die neuen Anforderungen auszurichten. Um zukünftig in diesem Geschäftsfeld erfolgreich zu sein, gilt es, das Wertpapiergeschäft als digitales Kundenerlebnis zu verstehen.

Dieses White Paper richtet sich an alle Entscheidungsträger im Wertpapiergeschäft von Banken und Vermögensdienstleistern und beantwortet zwei Fragestellungen:

- **Vor welchen aktuellen Herausforderungen stehen Banken und Vermögensdienstleister im Wertpapiergeschäft mit Privatkunden?**
- **Wie können Banken und Vermögensdienstleister ihr Wertpapiergeschäft zu einem digitalen Kundenerlebnis transformieren?**

Grundlage für die Analyse der Herausforderungen ist eine Stichprobe deutscher Banken und Vermögensdienstleister, die folgenden Gruppen zugeordnet wurden: Sparkassen, Genossenschaftsbanken, Privatbanken, Direktbanken, Robo-Advisor und Discountbroker. Jeder Gruppe wurden maximal zehn Banken / Vermögensdienstleister zugeordnet. Die Auswahl erfolgte auf Basis der Bilanzsumme (absteigend), der Kundenanzahl (absteigend) oder der Marktbekanntheit.

Dieses White Paper wurde durch BearingPoint in Kooperation mit der Hamburg School of Business Administration erstellt.

# 1. Das Wertpapiergeschäft in Deutschland

Die Deutschen haben seit jeher den Ruf, ein „Volk der Sparer“ zu sein. Ein Großteil des Geldvermögens von knapp 6,3 Billionen Euro wird auf Spargbüchern, Tagesgeldkonten und in Wertpapieren gehalten. Im 1. Quartal 2019 wurden insgesamt 1,4 Billionen Euro<sup>3</sup> in Wertpapieren von privaten Haushalten gehalten, Tendenz steigend. Insbesondere vor dem Hintergrund der Rentendiskussion – weniger Erwerbstätige versorgen zunehmend mehr Rentner – ist den meisten Deutschen die Dringlichkeit, eigenes Vermögen aufzubauen, bewusst. Eine wesentliche Rolle beim Vermögensaufbau sollten Wertpapiere spielen.

Die **Anlageberatung** wird in Deutschland bereits seit den 70er Jahren als Dienstleistung im Bereich der Geld- und Kapitalanlage angeboten. Anlageberatung kann als informierende Aufklärung und bewertende Beurteilung bestimmter Anlageformen definiert werden, die sich auf die persönlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse des Kunden bezieht. Ob und in welchem Umfang ein Wertpapierprodukt gekauft oder verkauft wird, entscheidet der Kunde. Für die Zeit nach der Anlageentscheidung entsteht für die Bank eine vergleichsweise geringe Vermögensbetreuungspflicht, beispielsweise durch die Zustellung von relevanten Informationen der Produkthersteller an den Kunden.

In der **Finanzportfolioverwaltung** (im Folgenden wird der geläufigere und synonyme Begriff der Vermögensverwaltung verwendet) gibt der Kunde das Mandat zur Verwaltung des Vermögens an den Vermögensverwalter ab. Im Gegensatz zur Anlageberatung entscheidet der Vermögensverwalter über den Kauf und Verkauf von Wertpapierprodukten. Der Ermessensspielraum des Verwalters wird durch einen Vermögensverwaltungsvertrag begründet. Die Aufklärungs- und Beratungspflichten im Vorfeld der Anlage sind mit den Anforderungen an eine Anlageberatung teilweise vergleichbar. Die Beratungspflichten beziehen sich bei einer Vermögensverwaltung in Abgrenzung zur Anlageberatung jedoch stets auf die Risiken und Chancen der gewählten Anlagestrategie(n) und nicht auf einzelne Instrumente.

Von **Execution Only** wird gesprochen, wenn ein Institut Kauf und Verkauf für einen Kunden durchführt, für welchen sich der Kunde eigenverantwortlich entscheidet. Die Bank steht hierbei lediglich in der Pflicht, den Kunden angemessen über Risiken der Anlageentscheidung zu informieren. Es werden keine Empfehlungen ausgesprochen und das Portfolio wird nicht überwacht.

Auch für die Banken nehmen die Wertpapiererträge in Zeiten anhaltender Niedrigzinsen wieder eine exponierte Rolle ein. Lag der Anteil der Provisionsüberschüsse an den operativen Erträgen der Banken in 2009 noch bei 21,0 Prozent, steigerte sich dieser kontinuierlich bis auf 26,3 Prozent in 2019.<sup>4</sup> Ein wesentlicher Anteil der Provisionserträge wird im Wertpapiergeschäft mit Privatkunden erzielt. Dieses lässt sich in die drei (regulatorische) Bereiche unterteilen: Anlageberatung, Finanzportfolioverwaltung und Execution Only.

Bis in die späten 90er Jahre haben sich Privatbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken das Geschäft mit Privatkunden de facto untereinander aufgeteilt. In den umfassenden Filialnetzen war das Wertpapiergeschäft ein sehr beraterabhängiger Prozess. Die Kundenberater fungierten zum Teil eher als Portfoliomanager und wählten die Wertpapiere zwar nach Rücksprache mit dem Kunden, aber dennoch auch nach eigenem Gusto aus. Dies führte von Filiale zu Filiale zu höchst unterschiedlich zusammengesetzten Portfolios und Beratungsqualitäten, selbst bei Kunden, die weitgehend ähnliche Anlagepräferenzen aufwiesen. Um dieser Kritik zu begegnen, führte die Branche nach und nach den Ansatz der standardisierten Anlageberatung

ein. Das bedeutet, die Anlageberatung wird an einer bankeinheitlichen Gesamtstrategie ausgerichtet, so dass Anleger die gleiche Qualität und bei ähnlichen Anlagepräferenzen auch ein ähnliches Portfolio erhalten. Die Folge war, dass Kunden nun im sogenannten Strukturvertrieb – in erster Linie zentral gesteuert – diejenigen Produkte empfohlen wurden, die verkauft werden sollten und in der Regel besonders provisionsträchtig waren. Dem Renommee der Anlageberatung hat dieser Ansatz eher geschadet. Entgegen der Beteuerung in Werbung und Medien, ist der Ansatz des Strukturvertriebs mit intransparenten Provisionen und Margen noch immer gängige Praxis in der Branche. Eine große Anzahl an Kunden sieht folglich nicht ihren Bedarf im Mittelpunkt der Beratung, sondern die Eigeninteressen der Bank beziehungsweise der Berater.

Der Markt für das Wertpapiergeschäft hat in den letzten Jahrzehnten zwei große Transformationswellen durchlaufen. Ab dem Jahr 1994, zur Zeit der ersten großen Welle des Online-Bankings, sind Direktbanken in den Markt eingetreten. Diese haben auf teure Filialnetze verzichtet und sich auf das Brokerage-Geschäft (Execution Only) fokussiert. Dadurch konnten Wertpapiertransaktionen zu deutlich günstigeren

<sup>3</sup> Deutsche Bundesbank (2020) – Geldvermögensbildung und Außenfinanzierung in Deutschland im dritten Quartal 2019, Zeitreihendatenbank

<sup>4</sup> Deutsche Bundesbank (2020) – Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2019, S. 98.

Konditionen im Vergleich zu den klassischen Filialbanken angeboten werden. Seit ca. 2014 durchläuft der Markt mit dem Eintritt vollautomatisierter und digitalisierter FinTechs eine zweite Transformationswelle. FinTechs bieten ihren Kunden digitale und leicht verständliche Anlagelösungen. Durch die Fokussierung auf wenige Produkte und die Automatisierung der Prozesse wird dem Kunden eine vollständige digitale Customer Journey – von der Authentifizierung bis zur Transaktion – zu äußerst preiswerten Konditionen angeboten. FinTechs zielen mit ihren Produkten sowohl auf Kunden mit als auch ohne Beratungsbedarf ab. Robo-Advisor bieten Kunden mit einer digitalen Vermögensverwaltung eine Komplettlösung für ihr Geld, während sich FinTechs im Bereich der Discountbroker auf die Orderausführung zu äußerst günstigen Konditionen fokussieren.

Neben dem intensiven Wettbewerbsumfeld zeichnet sich der Markt für das Wertpapiergeschäft durch enge regulatorische Vorgaben aus, in Teilen bedingt durch

die Verwerfungen des Strukturvertriebs in der jüngeren Vergangenheit. Im Wesentlichen sind dies die Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten des Abschnitts 11 des WpHG. Je nach Vertriebsform (Execution Only, Anlageberatung oder Vermögensverwaltung) ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Dokumentation des Geschäftsabschlusses.

Insgesamt ergibt sich der Blick auf einen im Umbruch befindlichen Markt. Kunden erwarten einfache, digitale und zunehmend nachhaltige Produktangebote.<sup>5</sup> Dieses Bedürfnis wird derzeit im Wesentlichen durch FinTechs und in Teilen durch Direktbanken befriedigt. Traditionelle Vollbanken digitalisieren zwar zunehmend ihr Produktportfolio, häufig steht dieses aber in Konflikt mit den bestehenden stationären Vertriebsstrukturen. Alle Marktteilnehmer kämpfen mit hohen regulatorischen Kosten durch die Wertpapierberatung, und kontinuierlich sinken Margen aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks.

**FinTechs** umfassen laut Bundesbank grundsätzlich Unternehmen die innovative und technologiebasierte Anwendungen im Finanzumfeld anbieten („Financial Technology“), wobei es derzeit an einer rechtlich gültigen Definition mangelt. Im Geschäftsbereich der Wertpapieranlage bieten FinTechs in verschiedenen Formen digitale Services an, die sowohl für Kunden mit als auch ohne Beratungsbedarf interessant sein können. FinTechs können, müssen jedoch keine Start-up Unternehmen sein. Entscheidendes Kriterium ist vielmehr der Einsatz modernster Technologien. Daher wird im Kontext dieses White Papers der Begriff FinTech als Oberbegriff für alle digitale Konkurrenten verwendet, die bei einzelnen Dienstleistungen im direkten Wettbewerb zu etablierten Banken stehen.

**Robo-Advisor** bieten einen automatisierten Prozess der Geldanlage an und stellen daher das digitale Gegenstück zum traditionellen (menschlichen) Anlageberater dar. Sie gehören demnach auch zu den FinTechs, die im Wettbewerb zum Geschäftsmodell der Anlageberatung beziehungsweise der klassischen Vermögensverwaltung stehen. Der Grad der Automatisierung kann jedoch, abhängig vom Anbieter, höchst unterschiedlich sein. Während das Kunden-Onboarding, die Risikopräferenzmessung und die Customer Journey beim Robo-Advisor weitgehend digital sind, trifft es auf den Prozess der Portfoliosteuerung allzu häufig nicht zu. Zudem gibt es hybride Modelle, bei denen Zugang zur menschlichen und automatisierten Beratung besteht.

**Discountbroker** definieren sich in erster Linie durch geringe Kosten für die Orderausführung und eine häufig kostenlose Wertpapierverwahrung im Depot. Die niedrigen Kosten werden hauptsächlich durch die Spezialisierung auf das Execution Only Wertpapiergeschäft und die Fokussierung auf den Onlinehandel von Wertpapieren ermöglicht. Daher können auch Discountbroker häufig zu den FinTechs gezählt werden. In Abgrenzung zu Direktbanken bieten Discountbroker meist keine weiteren klassische Bankdienstleistungen, wie Konsumentenkredite oder Zahlungsdienstleistungen an. Neobroker repräsentieren eine neue und spezielle Gruppe von Discountbrokern, die durch innovative Vertriebskonzepte auffallen, wie beispielsweise die ausschließliche Verwendung einer App oder besondere Preismodelle.

## 2. Herausforderungen für etablierte Banken

Getrieben durch die digitale Transformation befindet sich der Markt für das Wertpapiergeschäft im Umbruch. Insbesondere etablierte Marktteilnehmer stehen vor großen Herausforderungen.

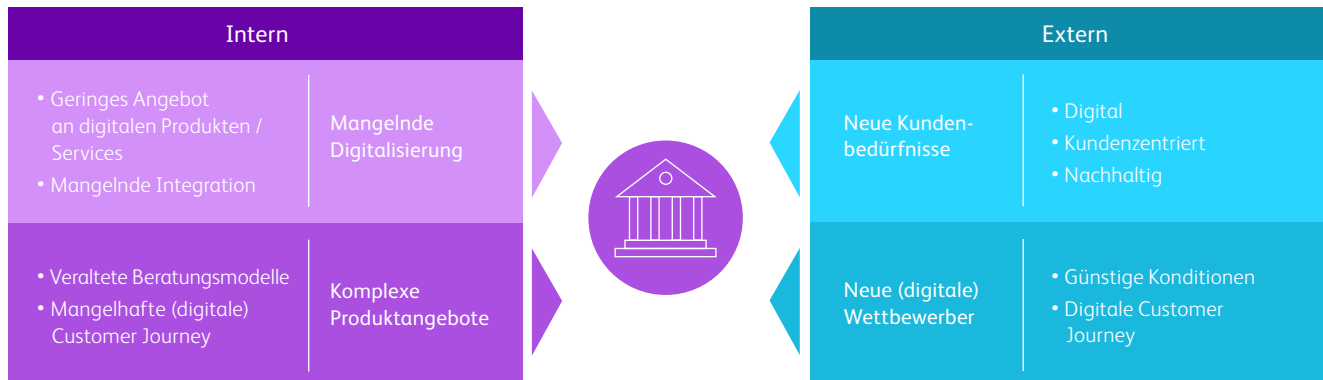


Abbildung 2: Herausforderungen für etablierte Banken im Wertpapiergeschäft

Smartphones und Tablets bieten einen einfacheren Zugang zu digitalen Lösungen als jemals zuvor. Heute ist es völlig selbstverständlich, jederzeit online auf alles Zugriff zu haben. Neben dem permanenten digitalen Zugriff erwarten Kunden zunehmend nachhaltige Produktangebote, die mit gutem Gewissen vom eigenen Sofa aus abgeschlossen werden können.

FinTechs decken diese neuen Kundenbedürfnisse in großen Teilen bereits gut ab. Diese nutzen ausschließlich digitale Kommunikationskanäle, um ihre Dienstleistungen an den Kunden zu bringen. Da sich FinTechs auf wenige Produkte fokussieren, können diese hochgradig standardisiert und zu signifikant günstigeren Konditionen angeboten werden. In der Konsequenz fallen die Preise und viele Banken kämpfen mit immer weiter fallenden Margen. Auch bedienen FinTechs häufig bereits die steigende Nachfrage nach nachhaltigen Finanzinstrumenten.

Bei etablierten Banken ist das Angebot digitaler Produkte im Wertpapiergeschäft noch überschaubar. Viele Banken verlassen sich weiterhin auf die klassische Anlageberatung in

der Filiale und vernachlässigen die Entwicklung eines digitalen Kundenerlebnisses aus Furcht vor einer Kannibalisierung des traditionellen Geschäfts. Allerdings haben auch Direktbanken noch Aufholbedarf beim Angebot digitaler Produkte und Services.

Das komplexe Produktportfolio sowie die veralteten – auf den stationären Vertrieb ausgerichteten – Beratungsmodelle sind für viele etablierte Banken eine weitere Herausforderung. Mit der Anlageberatung setzen viele etablierte Marktteilnehmer noch immer auf den klassischen Strukturvertrieb. Aufgrund des individuellen Charakters der Anlageberatung ist diese jedoch kaum digitalisierbar (im Sinne eines Self-Service) und durch MiFID II stark reglementiert. Das komplexe Produktportfolio ist für viele Kunden kaum zu verstehen. Ein Blick in das Preis- und Leistungsverzeichnis führt häufig zu mehr Verwirrung, als dass es Transparenz schafft.

## 2.1. Kundenbedürfnisse – Digital, kundenzentriert und nachhaltig

Beim Bäcker die Brötchen mit Apple Pay bezahlen, die Rechnung vom Arzt abfotografieren und digital das Geld überweisen oder die Uber-Fahrt mit der im Handy hinterlegten Kreditkarte bestellen: Im Zahlungsverkehr gehört die digitale Durchführung der Bankgeschäfte bereits zum Alltag. Einen Überweisungsträger per Hand auszufüllen und in einer Filiale abzugeben wirkt wie ein Relikt aus einer anderen Zeit.

Gemäß einer Studie des Digitalverbands Bitkom in 2019<sup>6</sup> nutzen inzwischen 70 Prozent der Deutschen Online-Banking. Mehr als die Hälfte der Online-Banking Nutzer setzt ihr Smartphone für Bankgeschäfte ein. Vor allem die jüngeren Kunden setzen auf Mobile-Banking: Unter den 16- bis 29-jährigen Online-Banking-Nutzern verwenden fast zwei Drittel ihr Smartphone. Bei der Auswahl einer Bank sind 67 Prozent der Deutschen digitale Produkte und Services wichtig. Dies ist ein Anstieg von 10 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Damit legen mittlerweile mehr Kunden Wert auf digitale Angebote als etwa auf das Vorhandensein von Bankfilialen.

Ein umfassendes digitales Angebot ist auch für eine insgesamt gelungene Customer Experience (CX) wichtig, deckt jedoch nur einen Teil des allgemeinen Kundenbedarfs auf diesem Feld ab. Hinzu kommen viel mehr grundlegende Faktoren wie zeitlicher und finanzieller Aufwand, personalisierte Dienstleistungen und Problemlösungskompetenz der Bank. Diese bilden die Basis für ein – aus Kundensicht – einfaches Handling der persönlichen Bedarfe und damit eine ansprechende CX. Aktuelle Studien zeigen, dass beispielsweise der CX-Faktor „zeitlicher und finanzieller Aufwand“, unter anderem aufgrund von schnellen Depoteröffnungen und oftmals ansprechenden Preis-Leistungsverhältnissen, zunehmend bei Direktbanken als positiv wahrgenommen wird.<sup>7</sup> Zusätzlich sind in den vergangenen Jahren die Erwartungen vieler Kunden an eine einfache Abwicklung auch von komplexeren Dienstleistungen und Behebung von Problemen deutlich gestiegen. Befördert wurde diese Entwicklung unter anderem durch die Gewöhnung vieler Kunden an voll digitalisierte Funktionalitäten für einfache Bankdienstleistungen.<sup>8</sup> Diese Entwicklung zeigt nicht zuletzt, dass eine nahtlose Verknüpfung

von Filial-, Mobil- und Onlineservices ein zentrales Element einer erfolgreichen CX für den Kunden sein wird. Weitere Studien belegen, dass nur ca. 17 Prozent der deutschen Retailkunden ihre Bank für kundenzentriert halten, obwohl bereits knapp 91 Prozent der Bankenvorstände diese Eigenschaft der Bank als erfolgskritisch in Bezug auf zukünftiges Geschäftswachstum ansehen.<sup>9</sup> Es besteht also ein enormes Aufholpotential. Viele FinTechs erfüllen diese Bedürfnisse und zeigen, dass es auch im Wertpapiergeschäft einen hohen Bedarf an einfachen und digitalen Produkten gibt: Beispielsweise bietet Scalable Capital Kunden eine digitale Finanzportfolioverwaltung mit transparenten Gesamtkosten auf das Anlagevolumen an. Ende 2019 durchbrach Scalable Capital die Marke von zwei Milliarden Euro an Assets under Management, was einer Verdoppelung der Anlagegelder innerhalb von 18 Monaten entspricht. Der noch junge Discountbroker Trade Republic bewirbt sich als Deutschlands erster mobiler und provisionsfreier Neobroker. Innerhalb eines Jahres nach Markteintritt konnte Trade Republic bereits 150.000 Depotkunden mit knapp einer Milliarde an verwaltetem Kapital gewinnen.

Neben dem Bedarf an Digitalisierung und Transparenz gewinnt ein weiteres Thema im Wertpapiergeschäft zunehmend an Bedeutung: Nachhaltige Finanzinstrumente. Während die Verwendung von erneuerbaren Energien, die Nutzung von Elektroautos oder die Reduzierung des Plastikverbrauchs bereits im Alltag vieler Kunden angekommen sind, rücken nun zunehmend nachhaltige Finanzdienstleistungen und -instrumente in den Fokus der Nachfrage. Eine Studie von BearingPoint<sup>10</sup> zeigt, dass 48 Prozent der Befragten ein Angebot an „nachhaltigen Investmentprodukten“ sehr interessant fänden. In Bezug auf Finanzinstrumente stehen für die meisten Privatkunden noch klassische Kriterien wie Sicherheit, Rendite und Kosten an erster Stelle. Allerdings gaben bereits mehr als 4 Prozent der Befragten an, dass „ökologische Faktoren“ für sie das ausschließlich wichtigste Kriterium sind und damit vor den klassischen Kriterien von ihnen berücksichtigt wird. Die Studie zeigt jedoch auch, dass mehr als 60 Prozent der Deutschen Privatkunden überhaupt nicht wissen, ob ihre Hausbank ökologisch nachhaltige Produkte anbietet.

<sup>6</sup> Bitkom (2019) – Digital Finance- wie die Digitalisierung die Finanzbranche verändert, S. 3.

<sup>7</sup> KPMG (2019) - #CXzaehlt – Wie erfolgreiche Unternehmen exzellente Kundenerlebnisse schaffen, S. 28f.

<sup>8</sup> Efma & Capgemini (2020) - World Wide Banking Report 2019, S. 8-11.

<sup>9</sup> Kantar (2020) - CX+ Report Deutschland, S. 6ff.

<sup>10</sup> BearingPoint Privatkundenumfrage 2019 - Sustainable Finance (YouGov).



## 2.2. Digitale, preisaggressive FinTechs

Mit Robo-Advisor und Discountbrokern stehen den etablierten Banken ausschließlich digitale und vor allem preisaggressive Wettbewerber gegenüber. Robo-Advisor attackieren die etablierten Banken bei den Kunden, die ihr Vermögen professionell verwalten lassen und die Anlageentscheidung nicht selber treffen möchten. Discountbroker zielen auf jene Kunden ab, welche die Anlageentscheidung eigenständig treffen möchten. Im direkten Vergleich zeigt sich: Sowohl Robo-Advisor als auch Discountbroker bieten ihre Produkte zu teilweise signifikant günstigeren Konditionen an und überzeugen mit einer vollständig digitalen Customer Journey.

		Discountbroker	Sparkassen	Genobanken	Privatbanken	Direktbanken	RoboAdvisor
VV <sup>1</sup>	VV Digital	kein Angebot	1.190,00 €	1.985,71 €	1.210,00 €	1.151,00 €	922,00 €
	VV Klassisch <sup>2</sup>	kein Angebot	Verwaltungskosten 1,6-3 % p.a. zzgl. Produktkosten				kein Angebot
Anlageberatung/ Execution Only	Volumenbasierte Depotmodelle <sup>3</sup>	kein Angebot	1.369,50 €	1.600,00 €	1.463,33 €	kein Angebot	kein Angebot
	Transaktionsbasierte Depotmodelle <sup>3</sup>	0,00 €	159,42 €	124,79 €	134,03 €	1,67 €	kein Angebot
	Transaktionskosten Investmentfonds	nur börslicher Handel	Geldmarktfonds: 0-2 %, Rentenfonds: 1-3 %, Aktienfonds: 2-6 %, Immobilienfonds 3-6,5 %				kein Angebot
	Transaktionskosten Aktien <sup>4</sup>	68,19 €	784,00 €	687,47 €	630,48 €	178,85 €	kein Angebot
	Transaktionskosten Zertifikate <sup>4</sup>	83,39 €	784,00 €	687,47 €	580,48 €	178,85 €	kein Angebot
Transaktionskosten ETFs <sup>4</sup>	69,39 €	809,00 €	687,47 €	629,98 €	167,74 €	kein Angebot	

1 „VV“ = Vermögensverwaltung; Volumen 100.000 Euro

2 Geringer Stichprobenumfang in dieser Kategorie

3 Depotgebühren gemessen an einem Beispieldepot: 100.000 Euro Volumen und 5 Positionen

4 Einzelne Transaktion mit 100.000 Euro

Abbildung 3: Kosten p.a. für Privatkunden bei etablierten Banken und digitalen Konkurrenten im Wertpapiergeschäft anhand von Beispieldepots mit 100.000 Euro Volumen

Discountbroker stellen eine harte preisliche Konkurrenz für die etablierten Marktteilnehmer dar. Viele Discountbroker setzen auf pauschale Transaktionsgebühren in Form von Flat-Fees, welche je Order anfallen und unabhängig vom Transaktionsvolumen sind. Diese sind für den Kunden besonders einfach nachzuvollziehen. Jährliche Depotführungsgebühren fallen in der Regel nicht an. Die Flat-Fees liegen, abhängig vom Anbieter, zwischen einem und sechs Euro. Im Vergleich zu einer Sparkasse, Genossenschaftsbank oder Privatbank bieten Discountbroker Aktientransaktionen im Durchschnitt ca. 90 Prozent günstiger an. Selbst im Vergleich zu einer Direktbank sind die Transaktionskosten im Durchschnitt immer noch 60 Prozent günstiger. Und dies ist nur der Durchschnitt der Discountbroker: Der Neuling Trade Republic verlangt gar keine Provisionen, es fällt lediglich eine Fremdkostenpauschale von einem Euro je Transaktion an. Zusätzlich fallen bei den etablierten Banken noch Depotführungsgebühren an. Neben den unschlagbar günstigen Preisen überzeugen Discountbroker ebenfalls durch ihre digitalen Services. Alle Discountbroker in der Stichprobe ermöglichen eine komplett digitale Depoteröffnung durch Videolegitimation sowie mobile Orderausführung per App.

Auch im Geschäftsfeld der Vermögensverwaltungen sind die etablierten Banken durch die Robo-Advisor bedroht. Kunden, die Wert auf ein professionelles Portfoliomanagement legen und wenig eigene Anlageentscheidung treffen wollen, waren lange Zeit an die Angebote der klassischen Vermögensverwaltungen

der Banken gebunden. Diese sind jedoch häufig erst ab größeren Vermögen zugänglich und des Weiteren in der Preisgestaltung häufig intransparenter (beispielsweise kein Ausweis im Preis- und Leistungsverzeichnis). Mit dem Aufkommen der Robo-Advisor hat sich der Markt für Vermögensverwaltungen geöffnet. Robo-Advisor bieten auch Kleinanlegern die Möglichkeit in breit diversifizierte digitale Vermögensverwaltungen zu investieren und überzeugen durch ein einfaches Gebührenmodell. Als Reaktion auf den Markteintritt der Robo-Advisor haben viele etablierte Banken eigene digitale Vermögensverwaltungen entwickelt beziehungsweise in Kooperation mit Partnern an den Markt gebracht. Doch auch im Vergleich zu diesen digitalen Angeboten bieten Robo-Advisor ihre Vermögensverwaltungen noch deutlich günstiger an. Verglichen mit den digitalen Vermögensverwaltungen der Genossenschaftsbanken sind die Gebühren der Robo-Advisor im Durchschnitt 55 Prozent günstiger. Im Vergleich zu den Direktbanken sind die Gebühren noch 13 Prozent günstiger.

Die deutlich geringeren und für den Kunden leichter nachvollziehbaren Preise sowie die überzeugende Customer Journey der Discountbroker und Robo-Advisor erhöhen den Druck auf das Wertpapiergeschäft vieler etablierter Banken. Die Gefahr, dass sich digital-affine Kunden zunehmend für die günstigen und digitalen Angebote der FinTechs entscheiden, bedroht die bestehenden Geschäftsmodelle, insbesondere des Strukturvertriebs, massiv.

## 2.3. Geringer Digitalisierungsgrad

Unabhängig von der Lebenslage ist die Nutzung digitaler Produkte und Services für viele Menschen zur Normalität geworden. Im Zahlungsverkehr ist das Angebot digitaler Bankprodukte oder -services bereits breit gefächert und der Digitalisierungsgrad unabhängig von der Bank hoch. Das Online Banking inkl. E-Postfach sowie Mobile Payments gehören bei fast jeder Bank zum Standardangebot. Deutlich heterogener ist das Bild jedoch im Wertpapiergeschäft.

	Sparkassen	Genossenschaftsbanken	Privatbanken	Direktbanken
<b>Depots</b>				
Vermögensverwaltung	80 %	70 %	20 %	63 %
Einzeldepot	60 %	50 %	30 %	75 %
Depotwechselservice	10 %	40 %	30 %	63 %
<b>Beratung</b>				
Videoberatung/Screensharing	20 %	10 %	10 %	13 %
<b>Mobile</b>				
App mit Handelsfunktion	100 %	80 %	20 %	100 %
<b>Community</b>				
Social Trading	0 %	0 %	0 %	25 %
Blogs	0 %	40 %	0 %	38 %
Webinare	0 %	40 %	0 %	38 %
<b>Produktabschlüsse/-strategien</b>				
Sparplan Finanzportfolioverwaltung	80 %	60 %	20 %	63 %
Fondssparplan	100 %	0 %	40 %	88 %
ETF-Sparplan	10 %	0 %	30 %	100 %
Einzelwertsparplan	0 %	0 %	10 %	75 %
Investments in Anlagestrategien	0 %	0 %	10 %	25 %
Themeninvestments	0 %	0 %	0 %	50 %
Crowdfunding/-investing	0 %	0 %	0 %	25 %
Nachhaltige Investments	0 %	20 %	0 %	63 %

Abbildung 4: Anteil der Banken innerhalb der Stichprobe, die das jeweilige Produkt / den Service im Wertpapiergeschäft digital anbieten

Während Robo-Advisor und Discountbroker hochgradig digitalisiert sind, ist der Digitalisierungsgrad im Wertpapiergeschäft bei den etablierten Banken insgesamt auf einem deutlich niedrigeren Niveau und unterscheidet sich teilweise signifikant zwischen den einzelnen Banken.

Das digitale Produktangebot der **Sparkassen** ist mit wenigen Unterschieden zwischen den einzelnen Sparkassen sehr ähnlich. Dies liegt im Wesentlichen daran, dass über die Finanzinformatik und die Deka-Bank Standardprozesse und -produkte eingekauft werden. Die meisten Sparkassen bieten mit bevestor oder einer bevestor Whitelabel-Lösung eine digitale Finanzportfolioverwaltung an. Auch die Eröffnung eines Depots für individuelle Wertpapiertransaktionen ist bei der Mehrzahl der Sparkassen digital möglich. Deutlich niedriger ist der Digitalisierungsgrad bei den Produktabschlüssen. Nur eine Sparkasse in unserer Stichprobe ermöglicht den digitalen Abschluss

eines ETF-Sparplans – ein Standardprodukt für viele junge Kunden zum Vermögensaufbau. Der Abschluss von Fondssparplänen ist nur über ein separates Deka-Bank Depot möglich. Sparpläne auf Einzelwerte, Themeninvestments oder Investments in eine Anlagestrategie sind bei keiner Sparkasse digital möglich. Auch im Bereich Community gibt es keine digitalen Angebote. Transaktionen über die Sparkassen App sind hingegen möglich.

Bei den **Genossenschaftsbanken** zeigt sich ein etwas differenzierteres Bild im Vergleich zu den Sparkassen. Die meisten Genossenschaftsbanken nutzen ebenfalls die digitale Vermögensverwaltung des Verbunds – MeinInvest. Für individuelle Wertpapiertransaktionen nutzen insbesondere die Sparda-Banken den Genobroker. Über diesen können die Kunden digital ein Depot eröffnen, Wertpapiertransaktionen online oder per App umsetzen und sich über Blogs / Webinare fortbilden. Bei den Volksbanken ist eine digitale Depotöffnung häufig

nicht möglich. Auch bei den Genossenschaftsbanken ist der Digitalisierungsgrad bei den Produktabschlüssen eher niedrig. Weder Sparpläne noch Investments in Anlagestrategien oder Trendthemen sind digital möglich.

Sehr heterogen ist das Bild bei den **Privatbanken**. Einige Privatbanken haben bereits einen hohen Digitalisierungsgrad und bieten ihren Kunden von der Depotöffnung bis zum Abschluss von ETF-Sparplänen viele digitale Produkte und Services an. Die Mehrzahl der Privatbanken weist jedoch einen sehr niedrigen Digitalisierungsgrad auf. Dies trifft insbesondere auf kleinere Banken zu. Teilweise ist kein einziges Produkt bzw. kein einziger Service der definierten Auswahl digitalisiert, so dass ein Abschluss nur über den Anlageberater in der Filiale möglich ist.

Entsprechend der Erwartung weisen die **Direktbanken** den höchsten Digitalisierungsgrad im Wertpapiergeschäft auf. Direktbanken haben im Vergleich zu Filialbanken eine deutlich kürzere Historie und verfügen daher in der Regel über modernere IT-Systeme und effizientere Prozesse. Auch ist die gesamte Organisation auf den digitalen Vertrieb ausgerichtet. Filialen existieren grundsätzlich nicht, beziehungsweise nur in Einzelfällen. Im Vergleich zu den anderen Bankengruppen fällt auf, dass viele Direktbanken Investments in nachhaltige Anlageprodukte oder Trendthemen anbieten. Einige Direktbanken bieten sogar innovative Produkte, wie Crowdfunding-Initiativen an. Dennoch gibt es auch innerhalb der Direktbanken deutliche Unterschiede. Automobilbanken weisen im Vergleich zu anderen Direktbanken einen deutlich niedrigeren Digitalisierungsgrad im Wertpapiergeschäft auf.

Neben dem teilweise mangelnden Angebot an digitalen Produkten und Services ist eine weitere Herausforderung die Integration der unterschiedlichen Produkte. Kunden haben die Erwartungshaltung per Single Sign-On alle Wertpapierprodukte in einer Oberfläche im Online Brokerage beziehungsweise der App zu sehen. Die Realität zeigt jedoch, dass in Abhängigkeit der Produktart häufig unterschiedliche Zugänge erforderlich sind. Grund hierfür ist, dass digitale Produktinnovationen häufig in Kooperation mit Drittanbietern und deren Depotbank angeboten werden. Um das Produkt schnell an den Markt zu bringen beziehungsweise Kosten zu minimieren wird auf eine vollständige Integration mit dem Kernbanksystem verzichtet. In der Konsequenz wirkt das Produktangebot aus Kundensicht komplex und in der Handhabung kompliziert.

Der hier in der Stichprobe beobachtete Digitalisierungsgrad der verschiedenen Bankengruppen beschreibt zudem nur den Digitalisierungsgrad innerhalb des für den Kunden sichtbaren Verkaufsprozesses. Aus digitalen Produktangeboten und funktionalen Benutzeroberflächen auf der Kundenseite kann jedoch nicht automatisch ein vollständig digitaler End-to-End Prozess bei den Banken abgeleitet werden. Insbesondere bei dem nicht einheitlich definierten Begriff „Robo-Advisor“ wird häufig vorausgesetzt, dass nach dem digitalen Eröffnungsprozess ein vollständig autonomer Algorithmus die Anlageentscheidungen in der Vermögensverwaltung trifft. Dies ist jedoch nicht immer der Fall. Viel mehr werden Entscheidungen häufig durch menschlich besetzte Anlagekomitees oder hybride Entscheidungsmodelle getroffen.

## 2.4. Alte Beratungsmodelle und kompliziertes Produktportfolio

Die Motivation, sich mit der Geldanlage zu beschäftigen, ist für viele Kunden ähnlich. Häufig ist es der Wunsch, Geld für die Altersvorsorge zurückzulegen oder auf ein konkretes Ziel wie eine Immobilie zu sparen. Um das richtige Wertpapierprodukt zur Erreichung dieser Ziele zu finden, wünschen sich viele Kunden einen einfachen Prozess, der in ein leicht verständliches Produktangebot mündet. In vielen Fällen würde vermutlich ein Online-Depot mit ETF-Sparplan reichen und ein großer Teil des Kundenbedürfnisses wäre bereits erfüllt. Die Realität sieht, wie zuvor beschrieben, in vielen Banken jedoch deutlich komplexer aus: Veraltete (auf Strukturvertrieb ausgerichtete) Beratungsmodelle und ein häufig schwer verständliches Produktportfolio prägen das Bild.

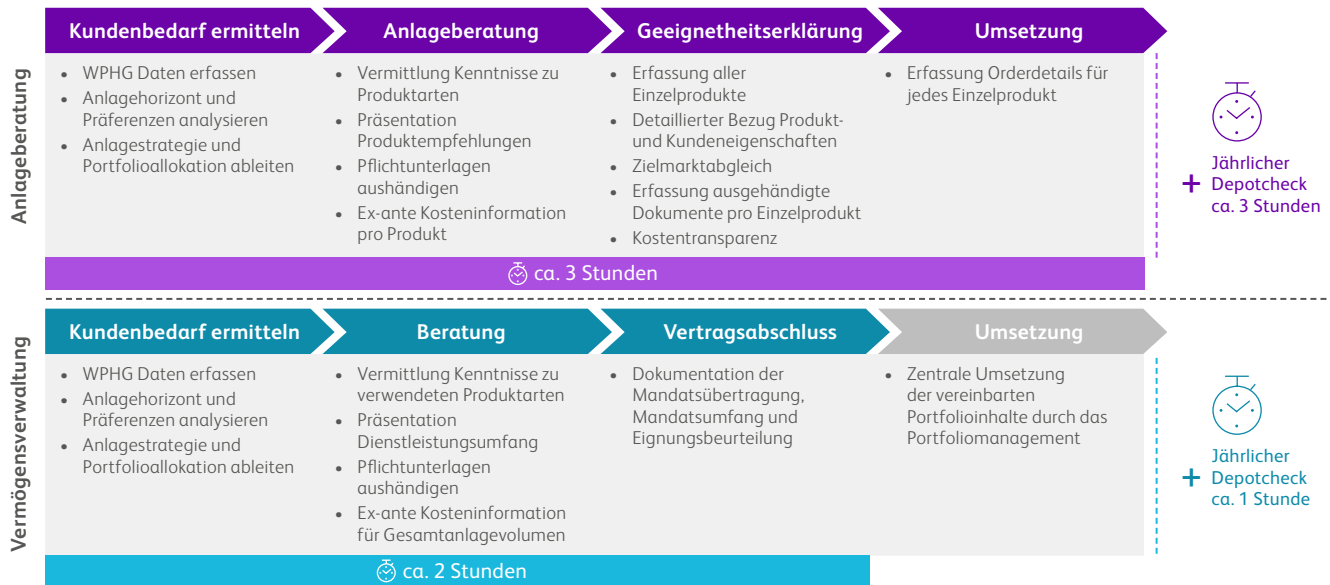


Abbildung 5: Vergleich Zeitaufwand Anlageberatung und klassische Vermögensverwaltung

Filialbanken setzen im Wertpapiergeschäft noch größtenteils auf die klassische Anlageberatung. Diese unterscheidet sich im Vergleich zur Vermögensverwaltung im Wesentlichen darin, dass der Anlageberater lediglich eine Empfehlung zum Erwerb oder Verkauf eines Wertpapierprodukts abgibt. Es entsteht ein einziges, kurzzeitiges Schuldverhältnis. Dagegen handelt es sich bei der Vermögensverwaltung um ein dauerhaftes Schuldverhältnis, bei dem der Vermögensverwalter für die fortlaufende Verwaltung des Kundenportfolios verantwortlich ist.

Die umfangreiche Regulierung und der individuelle Charakter der Anlageberatung führen in der Konsequenz zu einem komplizierten, zeitintensiven und kaum digitalisierbaren Beratungsprozess. Unabhängig von der Art der Empfehlung (Kauf-, Verkauf- oder Halteempfehlung) ist je Produktempfehlung eine Geeignetheitserklärung zu erstellen. Bei 4-5 Produktempfehlungen dauert die Durchführung einer Anlageberatung daher im Durchschnitt drei Stunden und steigt proportional mit der Anzahl der Produktempfehlungen an.<sup>11</sup> Aufgrund der hohen Anzahl möglicher individueller

Produktkombinationen erfolgt die Anlageberatung ausschließlich durch einen Anlageberater und ist – mit Ausnahme der Videoberatung – nicht sinnvoll digitalisierbar. Hinzu kommt, dass Anlageberatungen häufig provisionsorientiert erfolgen. Dem Kunden werden in der Regel Fonds mit außerbörslichem Erwerb empfohlen, wodurch nicht selten Kosten von 3-5 Prozent des Anlagevolumens für den Kunden entstehen.

Neben dem Einsatz der strukturellen Anlageberatung zeichnet sich das Produktportfolio vieler etablierter Marktteilnehmer durch eine hohe Komplexität aus. Die Produktangebote im Wertpapiergeschäft sind bei vielen Banken historisch gewachsen und kontinuierlich erweitert worden. Neben der Vermögensverwaltung werden bei einigen Banken bis zu fünf weitere Depotmodelle mit jeweils unterschiedlichen Gebührenstrukturen für Anlageberatung bzw. Execution Only angeboten.

Die Anzahl an Depots mit unterschiedlichen Gebührenstrukturen variiert jedoch stark zwischen den Banken. Während Sparkassen

ihren Kunden im Durchschnitt mehr als drei Depotmodelle anbieten, sind Direktbanken und Discountbroker mit meist nur einem Depotmodell sehr schlank aufgestellt. Die Komplexität für den Kunden entsteht im Wesentlichen durch zwei Faktoren: Mangelnde Nachvollziehbarkeit des Leistungsumfangs und Intransparenz der Gebührenmodelle.

Bei Direktbanken und Discountbrokern ist der Leistungsumfang des Depotmodells in der Regel eindeutig. Es gibt ein mögliches Depot und die einzigen Gebühren fallen beim Kauf- / Verkauf in Form einer Flat-Fee an. Bei Sparkassen, Genossenschafts- oder Privatbanken wird die Nachvollziehbarkeit des Leistungsumfangs jedoch deutlich komplizierter: Der Kunde kann zwischen bis zu fünf unterschiedlichen Depotmodellen auswählen, die sich sowohl im Leistungsumfang als auch Gebührenmodell unterscheiden. Häufig variiert auch der Vertragspartner je Depotmodell. Insbesondere bei den Sparkassen und Genossenschaftsbanken können Depots bei bis zu drei möglichen Vertragspartnern abgeschlossen werden. Im Falle der Sparkassen sind dies beispielsweise die Sparkasse selbst, die DekaBank oder der s-broker. In Abhängigkeit des Vertragspartners unterscheidet sich jedoch auch der Leistungsumfang des Depots: Während DekaBank-

Depots speziell für die Anlage von bestimmten Fonds und den entsprechenden Fondssparplänen konzipiert sind, können Einzelwerte nur im Sparkassen-Depot oder dem s-broker verwahrt und gehandelt werden.

Die Gebührenmodelle vieler etablierter Banken wirken intransparent. Die jährlichen Gesamtkosten eines Depots setzen sich aus diversen fixen und variablen Kostenarten zusammen, die für einen Kunden kaum nachvollziehbar sind. Die Depotgrundgebühr berechnet sich in der Regel aus einer variablen Gebühr in Abhängigkeit des durchschnittlichen Depotvolumens. Die Höhe variiert jedoch nach Art des Wertpapierprodukts und beinhaltet zusätzlich eine Mindestgebühr. Hinzu kommen die Transaktionskosten. Diese berechnen sich in der Regel variabel, in Abhängigkeit des Transaktionsvolumens und der Art des Wertpapierprodukts. Auch bei den Transaktionskosten gibt es zudem häufig eine Mindestgebühr.

Im Ergebnis sind sowohl der Leistungsumfang der Depots als auch die Preisgestaltung für den Kunden schwierig nachzuvollziehen beziehungsweise zu bewerten. Besser machen es an dieser Stelle die Robo-Advisor und Discountbroker: Diese setzen größtenteils auf einfache und transparente Produkt- und Preismodelle.

# 3. Wertpapiergeschäft als digitales Kundenerlebnis

## Erfolgsfaktoren eines digitalen Kundenerlebnisses im Wertpapiergeschäft

1. Mobile first – Die Customer Journey ist aus Sicht der mobilen Kanäle zu denken. Bei Entscheidungen haben mobile Kanäle Priorität
2. Eine Technologieplattform für alle Vertriebskanäle – native App<sup>12</sup>, Homepage, Berater Front-End
3. Digitaler Produktabschluss für alle Produkte – Vermögensverwaltung und Brokerage
4. Omnikanalfähigkeit – Informationen und Funktionen sind in allen Front-Ends verfügbar. Der Onboarding-Prozess kann aus allen Kanälen gestartet, pausiert und abgeschlossen werden.
5. Aktives Management der gesamten Customer Journey, auch für Touchpoints außerhalb der Bank (zum Beispiel Bewertungsportale und App Store)
6. Aufbau und Moderation einer digitalen Kunden-Community zum Austausch von Erfahrungen
7. Wissensvermittlung zu Wertpapier- / Altersvorsorgethemen über digitale (Webinare, Podcasts, Blogs) und nicht-digitale (Präsenzveranstaltungen) Kanäle
8. Digitale Services als Mehrwert – Depotwechsel, Simulationen, Produktpassungen, Partnerangebote
9. Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im Wertpapiergeschäft – im Produktangebot und Beratungsprozess
10. Einfaches und transparentes Produktportfolio und Preismodell

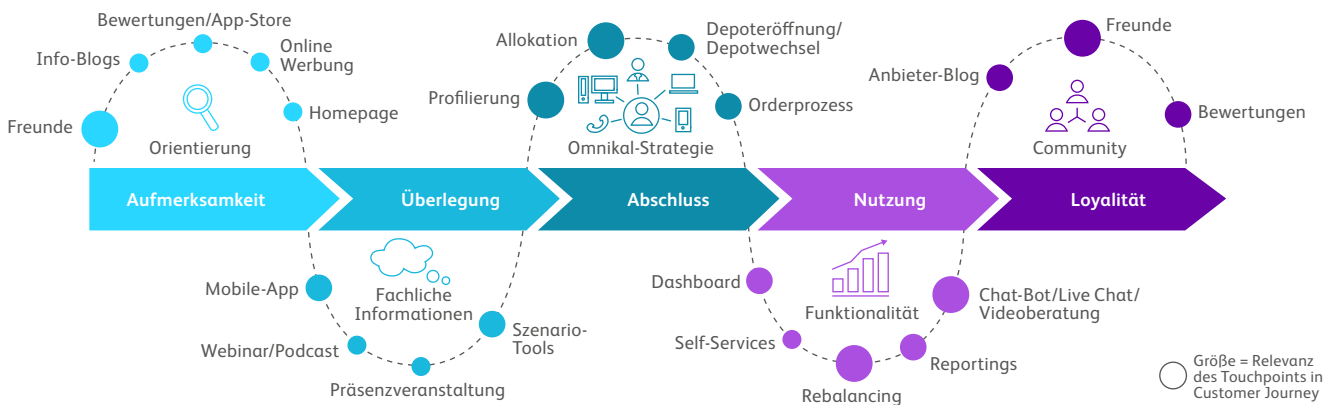


Abbildung 1: Touchpoints einer digitalen Customer Journey

Die identifizierten externen und internen Kernherausforderungen im Wertpapiergeschäft für Privatkunden sind u.a.:

- Neue Kundenbedürfnisse
- Neue (digitale) Wettbewerber
- Zu komplexe Produktangebote
- Mangelnde Digitalisierung

Diese erfordern eine teilweise radikale Restrukturierung des Vertriebs vieler etablierter Banken.

Im Kern der Transformation muss eine vollständig digitalisierte und online durchführbare Customer Journey stehen. Jeder Touchpoint sollte dabei für den Kunden ein digitales Erlebnis darstellen.

Die digitale Customer Journey umfasst grundsätzlich fünf Phasen: Aufmerksamkeit, Überlegung, Abschluss, Nutzung und Loyalität.

14 <sup>12</sup> Speziell für das Betriebssystem des jeweiligen Endgerätes (iOS, Android) entwickelte App. Diese Form bietet im Hinblick User Experience und Performance gegenüber Cross Platform Apps eindeutige Vorteile.

Eine erfolgreiche Customer Journey beginnt mit der Phase der **Aufmerksamkeit**. Kunden benötigen zu Beginn der Journey starke Orientierungshilfen, um sich einen genauen Überblick über den Markt an Anlageprodukten zu verschaffen. Die Herausforderung für Anbieter von Finanzprodukten liegt darin, die möglichen Touchpoints positiv zu beeinflussen, da nicht alle Informationsquellen der Kunden direkt gesteuert werden können. Häufig suchen Kunden eine erste Orientierung bei Finanzanlagen im Freundes- oder Bekanntenkreis. Damit Freunde und Bekannte sich für ein bestimmtes Unternehmen oder Produkt aussprechen, sind Aspekte wie positive Markenwahrnehmung in der Öffentlichkeit und positive persönliche Erfahrungen notwendig.

Deutlich intensivere Einflussnahme in die Orientierung des Kunden kann die Bank mit einer erhöhten Präsenz im digitalen Informationsmarkt erzeugen. Dazu zählen Touchpoints, wie die Veröffentlichung von interessanten Beiträgen in öffentlichen Informationsblogs, transparente Informationen für Bewertungsportale und die aktive Betreuung des App Stores. Ob sich ein potenzieller User der App für einen Download entscheidet, hängt maßgeblich vom aktuellen Bewertungsscore und den angezeigten Kommentaren ab. Eine aktive Moderation der Kommentare und individuelle Antworten auf Beschwerdekommentare werden von der Community und potenziellen Kunden als positiv wahrgenommen. Einige Banken agieren hier schon sehr professionell und nutzen das Kundenfeedback zur kontinuierlichen Optimierung des eigenen Produkts. Andere Banken wiederum reagieren selbst auf negative Bewertungen nicht und lassen den Nutzer mit seinem Feedback alleine.<sup>13</sup>

Das Thema Online-Werbung spielt in der ersten Phase der Customer Journey ebenfalls eine entscheidende Rolle, sollte aber gezielt und dosiert eingesetzt werden. Es bietet sich dabei an, einen Fokus auf Online-Werbung über Social Media Kanäle sowie einschlägigen Finanzportalen zu setzen. So wird die online-affine Zielgruppe direkt auf digitalen Kanälen angesprochen. Unterstützend können je nach aktueller Organisation der Bank während der Transformation der Customer Journey auch traditionellere Kanäle genutzt werden, um die eigenen Kunden auf das neue digitale Angebot hinzuweisen. Inhaltlich sollte Werbung die User Experience des eigenen Angebots in den Mittelpunkt stellen. Dadurch werden die Kundenbedürfnisse nach digitalen, kundenzentrierten und einfachen Angeboten direkt angesprochen. Abgerundet wird die Phase der Aufmerksamkeit für den Kunden durch eine übersichtliche sowie intuitiv steuerbare Homepage. Oft wird die Homepage für den Kunden zum Ausgangspunkt zur weiteren Informationsbeschaffung in der Überlegungsphase.

In der Phase der **Überlegung** hat der Kunde bereits einen genaueren Überblick über den Markt und sucht nun gezielter nach fachlichen Informationen. Kunden haben sich nun bereits mit dem Gedanken an eine Investition auseinandergesetzt und

haben ein erhöhtes Kaufinteresse, aber noch keinen Anbieter oder kein spezielles Produkt für sich ausgewählt. Zu diesem Zeitpunkt ist es demnach besonders wichtig, das Bedürfnis nach umfassenden Informationen zu befriedigen. Banken sollten dabei auf einen Mix aus digitalen und nicht digitalen Touchpoints setzen. Zu den rein digitalen Angeboten von Informationen zählen informative Webinare / Podcasts und online Szenario-Rechner. Webinare und Podcasts bieten eine hervorragende Chance einen großen Kundenkreis digital anzusprechen und Informationen in einem gefühlt persönlichen Umfeld zu vermitteln. Unterstützend können auch Präsenzveranstaltungen genutzt werden, bei denen durch Vorträge Wissen vermittelt wird. Durch den direkten persönlichen Kontakt zwischen Interessenten und Unternehmensvertretern sowie die Möglichkeiten des Austausches mit anderen Interessenten – vor und nach den Kernveranstaltungen – wird eine engere Beziehung zum Anbieter aufgebaut. Für beide Kommunikationsformen sollte darauf geachtet werden, dass inhaltlich der Fokus auf einer überwiegend objektiven Wissensvermittlung liegt und nicht auf übermäßigen Sales-Aktivitäten.

Sobald der Kunde sich durch die umfassende Informationsvermittlung in seinen Überlegungen bestärkt fühlt, sollte er die technische Chance erhalten konkretere, aber dennoch unverbindliche, Beispielinvestitionen zu tätigen. Durch die Bereitstellung eines intuitiv nutzbaren Szenario-Rechners auf der Homepage oder in der App unterstützt der Anbieter die Entscheidungsfindung des Kunden positiv zu seinen Gunsten. Ein solches Tool sollte mit einfachen Funktionalitäten wie Schiebereglern und Eingabefeldern vom Kunden benötigte Informationen, wie Anlagebetrag, Sparrate, Risikobereitschaft oder Renteneintrittsalter abfragen. Diese werden dann für die Berechnung einiger Basisszenarien verwendet und anschließend ansprechend und leicht verständlich präsentiert. Grundsätzlich gilt es eine Vielzahl von Variablen bei der Berechnung einer möglichen zukünftigen Wertentwicklung der Investition beziehungsweise des Sparplans zu berücksichtigen. Für die meisten Kunden steht bei einer Investitionsentscheidung aber zunächst ein zentrales Bedürfnis (Altersvorsorge, Sparen für ein Ziel, Nachhaltigkeitsaspekte etc.) im Vordergrund und erst im nächsten Schritt die genaue analytische Betrachtung der Anlagealternativen. Der Kunde sollte daher über verschiedene Pfade von einem Bedürfnis zu dafür geeigneten Anlageformen geführt werden. Die Komplexität dieser Berechnung sollte zudem durch einfach zu bedienende Benutzeroberflächen deutlich reduziert werden und so den Kunden ermutigen, verschiedene Szenarien für sich zu berechnen. Erstaunlicherweise bieten bisher nur wenige Anbieter derartige Szenario-Rechner an.

Für eine erfolgreiche Transformation der **Abschlussphase** sollte das Thema Omnikanalstrategie klar in den Fokus gerückt werden. Kern dieser Strategie ist eine Vertriebskanal-übergreifende Interaktionsmöglichkeit für und mit dem Kunden. Dem Kunden muss dazu das vollständige Produktangebot in gleicher Qualität

<sup>13</sup> Vgl. Konya-Baumbach, E., Schuhmacher, M., Kuester, S., Kuharev, V. (2019): Making a first impression as a start-up: Strategies to overcome low initial trust perceptions in digital innovation adoption, in: International Journal of Research in Marketing, Volume 36, Issue 3, September 2019, S. 385-399; Lee, G., Raghu, T.: Deter-minants of Mobile Apps' Success: Evidence from the App Store Market, in: Journal of Management Information Systems, Vol. 31 Issue 2, 2014, S. 133-170.

sowohl analog als auch digital zugänglich gemacht werden. Zudem sollte „Channelhopping“, also der problemlose Wechsel der Vertriebskanäle während der gesamten Abschlussphase, möglich sein.

Der erste Touchpoint in der Abschlussphase erfolgt bei der Profilierung und Allokation. Eine große Herausforderung besteht in der anwenderorientierten Umsetzung der umfangreichen bestehenden und zukünftigen regulatorischen Anforderungen. Neben MiFID II und ihrer kontinuierlichen Weiterentwicklung, entstehen aus dem von der EU entwickelten „Sustainable Finance Action Plan“ sowie den daraus abgeleiteten und fortwährend publizierten Maßnahmen, weitere Mindestanforderungen für die Beratungen und das nachhaltige Produktangebot. Banken sollten dies jedoch auch als große Chance begreifen das Thema Nachhaltigkeit strategisch in alle relevanten Geschäftsprozesse zu integrieren und so der steigenden Nachfrage gerecht zu werden. Um dem Kunden die regulatorisch notwendige Befragung nach seinem Risikoprofil, seinen finanziellen Verhältnissen und den vorhandenen Kenntnissen und Erfahrungen – und zukünftig auch den Nachhaltigkeitspräferenzen – zu erleichtern, sollte auf Kurzweiligkeit und die Vermeidung von Redundanzen geachtet werden. Ein kurzweiliges Erlebnis kann unter anderem durch den gezielten Einsatz von sogenannten „gamification features“, also die Verwendung von spielerischen Elementen in Informations- und Kommunikationskontexten, während der Profilierung erreicht werden (beispielsweise durch Schieberegler, Progress Bars, interaktive Bildelemente etc.).<sup>14</sup> Gamification features werden aktuell insbesondere durch Robo-Advisor genutzt. Für Bestandskunden sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass alle relevanten Informationen für den digitalen Prozess, die bereits an anderer Stelle (beispielsweise in der Filiale oder bei anderen Transaktionen) gesammelt wurden, direkt genutzt werden. So kann ein Bestandskunde zeitsparend durch den Prozess geleitet werden und das Gefühl einer nahtlosen Betreuung wird verstärkt.

Hat sich der Kunde für ein Anlageprodukt entschieden ist eine digitale Depotöffnung oder ein Depotwechsel zwingend erforderlich. Dieser formale Schritt sollte online und ohne Medienbruch für den Kunden durchführbar sein. Dazu muss die regulatorisch notwendige Legitimation online erfolgen, beispielsweise mit Hilfe einer Videolegitimation. Ein reibungsloser Ablauf dieses obligatorischen Schritts kann die Gesamtwahrnehmung des Anbieters nachhaltig verbessern. Zum Abschluss des Geschäfts muss final die Order durchgeführt werden. Je nach gewähltem Anlageprodukt erfolgt dieser Prozessschritt in zeitlichen Abständen häufiger. Daher sollte auch hier darauf geachtet werden, dass die Order schnell und unkompliziert abgegeben werden kann. Insbesondere der mobile Kanal sollte dabei im Vordergrund stehen. Apps sind dabei besonders praktisch und bieten umfassendere und benutzerfreundlichere Funktionalitäten als Webseiten. Dabei

sollte das Potential durch eine ansprechende und funktionale App den Orderumsatz der Kunden deutlich steigern zu können nicht unterschätzt werden. Diese Entwicklung ist bereits deutlich bei verschiedenen Discountbrokern zu beobachten und zählt zu den zentralen Elementen des Geschäftsmodells von Neobrokern.

Nachdem der Kunde in der Abschlussphase nun die Möglichkeit hatte sich in einem vollständig digitalisierten Prozess sein bedürfnisgerechtes Anlageprodukt auszusuchen, folgt nun die Phase der **Produktnutzung**. Im Gegensatz zur Abschlussphase besteht bei vielen Anbietern in dieser Phase noch enormes Transformationspotential. Dabei bietet diese Phase die Chance dem Kunden durch diverse Touchpoints das Gefühl einer ganzheitlichen digitalen Betreuung zu geben. Allerdings sind auch hier entsprechende IT-Bausteine in der Architektur notwendig, die dem Kunden sowohl umfassende Funktionalitäten bieten als auch sein Bedürfnis nach einfacher Steuerung seiner Investitionen befriedigen. Auch hier sollte der Fokus auf mobilen Applikationen und webbasierten Portalen mit ansprechenden User Interfaces liegen, die dem Kunden eine durchgängig digitale Customer Experience bieten.

Dashboards können in dieser Phase einen ersten, aber auch kontinuierlich über die Dauer der Produktnutzung verfügbaren, Touchpoint bieten. Unabhängig vom genutzten Produkt müssen Dashboards stets übersichtlich und individualisierbar sein. Darauf aufbauend benötigen Kunden umfangreiche Self-Service Angebote, um einfach und schnell Änderungen am gewählten Portfolio vorzunehmen. Neben den regulatorisch notwendigen Reportings, wie dem Quartalsbericht einer Vermögensverwaltung oder dem Depotjahresauszug können auch Reportings auf freiwilliger Basis dem Kunden online zur Verfügung gestellt werden. So steigert zum Beispiel ein umfangreiches Nachhaltigkeitsreporting die Authentizität der Bank gegenüber denjenigen Kunden, die Wert auf nachhaltige Investitionen legen. Wie bereits für die Abschlussphase thematisiert, bietet sich auch für die weitere Kundenbetreuung in der Nutzungsphase eine Omnikanalstrategie an. Fast schon zum digitalen Standard gehören dazu Chat-Bots. Allerdings sollte im Kontext von Wertpapieranlagen ein Chat-Bot Fragen mit Hilfe von selbstlernender AI präzise beantworten können und optimalerweise zusätzlich durch menschliche Berater unterstützt werden. So können Videoberatungen und Live Chats das digitale Serviceangebot sinnvoll ergänzen und die Customer Journey weiter optimieren.

Den letzten Abschnitt der digitalen Customer Journey im Wertpapiervertrieb bildet die Phase der **Loyalität**. Nur wenn es der Bank gelungen ist in den vorangegangenen Phasen die Touchpoints mit dem Kunden für sich zu nutzen, eröffnet dies die Chance auf eine weitere Intensivierung der Kundenbeziehung und die Möglichkeiten auf Up- bzw. Cross-selling. Im Gegensatz zu klassischen Kundenbindungsprogrammen, wie sie häufig im Einzelhandel



verwendet werden, sollten Banken eher auf den Aufbau einer Community setzen. Eine aktive Community kann in Anbieter-eigenen Blogs oder Foren ihre Erfahrungen an Interessenten und andere Nutzer weitergeben. Communities werden allerdings nur durch wenige Banken betrieben. Das größte Angebot bieten aktuell Direktbanken, teilweise mit eigenen Communities von mehr als 20.000 Mitgliedern. Hier schließt sich auch

der Kreis zur ersten Phase, da durch die Kommunikation mit Freunden und Bekannten wieder neue Kunden für die Customer Journey gewonnen werden können. Nicht zu vernachlässigen sind aber auch hier öffentliche Informationsquellen. Positive Bewertungen von begeisterten Nutzern sind nur zu erwarten, wenn die gesamte Customer Journey als digitales Kundenerlebnis wahrgenommen wird.

### **Technologieplattform zur Transformation des Wertpapiergeschäfts in ein digitales Kundenerlebnis**

Basis für das digitale Kundenerlebnis im Wertpapiergeschäft bildet eine leistungsstarke und skalierbare Wertpapierplattform. Im Vergleich zu Insellösungen bietet diese den entscheidenden Vorteil einer echten Omnikanalfähigkeit. Der Kunde kann den Onboardingprozess aus allen Front-Ends heraus starten, pausieren, fortsetzen und abschließen, Informationen und Funktionalitäten sind in allen Front-Ends verfügbar und redundante Dateneingaben werden vermieden. Des Weiteren hat der Berater Transparenz über digitale Produktabschlüsse seiner Kunden und kann diese in der Onboardingstrecke bei Bedarf unterstützen. Der Aufbau und Betrieb einer Wertpapierplattform kann entweder in Eigenregie oder in Zusammenarbeit mit Drittanbietern erfolgen.

# Kontakt



Yvonne Quint  
Partner  
yvonne.quint@bearingpoint.com



Sören Schröder  
Senior Manager  
soeren.schroeder@bearingpoint.com



Prof. Dr. Peter Scholz (HSBA)  
Professor für Banken und Finanzmärkte  
peter.scholz@hsba.de

Autoren: Prof. Dr. Peter Scholz (HSBA), Yvonne Quint, Sören Schröder, Kevin Helm



BearingPoint®



HSBA HAMBURG SCHOOL OF  
BUSINESS ADMINISTRATION

