

# Robo Advice – viel Lärm um nichts?

Lange Zeit schien es nur eine Frage der Zeit zu sein, bis Robo Advice (in Form der digitalen Vermögensverwaltung) auch hierzulande eine ganze Branche umkrempelt. Das neue Geschäftsmodell versprach ein probates Mittel zu sein, mit Hilfe der Digitalisierung auf veränderte Kundenanforderungen im digitalen Umfeld sowie den anhaltenden Margendruck zu reagieren und dabei gleichzeitig den immer höheren regulatorischen Anforderungen im Beratungsgeschäft gerecht zu werden. Verfolgt man die Presse jedoch aufmerksam, muss man feststellen, dass es trotz der anfänglichen Euphorie inzwischen immer wieder auch weniger Erfreuliches zu berichten gibt: Frühzeitig beendete Kooperationen, "wenig Robo" bei der Veranlagung und unzufriedene Investoren. Selbst vom großen Robosterben ist inzwischen vereinzelt zu lesen. Tatsache ist: Hinter den Kulissen knirscht es gewaltig. Und die ursprüngliche Euphorie ist einer gewissen Ernüchterung gewichen.

Auch in Deutschland gibt es Robo Advice in Form der digitalen Vermögensverwaltung (VV) inzwischen seit über fünf Jahren. Der Marktanteil beträgt 0,2 %, was ca. 2 Mrd. € Assets under Management bei über 30 Anbietern entspricht. Er ist damit noch immer sehr gering und das eigentliche Potential nicht einmal ansatzweise ausgeschöpft. Dieses beläuft sich gemäß einer Studie des Bundesfinanzministeriums auf ca. 1,3 Bill. €.

Hinzu kommt, dass etwa die Hälfte aller Assets auf Scalable entfällt, deren Kooperation mit der ING-Diba eher als Glücksfall der Branche angesehen werden muss. Indem unattraktive Einlagen und niedrig verzinsten Sparprodukte in eine Robo-Advisory-Lösung überführt wurden, konnte eine Veredelungsstrategie ohne Zielkonflikte zwischen Bank, FinTech und Endnutzer umgesetzt werden. In anderen Konstellationen lässt sich dies jedoch nicht ohne Weiteres replizieren – wie etwa die Beispiele von Vaamo und Santander oder von Investify und der HASPA zeigen. Beide Kooperationen wurden inzwischen wieder beendet.

So ist die Volumensentwicklung bei den meisten Anbietern bisher deutlich hinter den Erwartungen zurückgeblieben. Kundenakquisitionskosten von geschätzten 500 – 1.000 € dürften dazu ihren Teil beitragen. Zahlen, die realistisch sind, wie sich immer wieder an einzelnen Marketinginitiativen (z. B. Scalable mit 500 € Prämie für 50.000 € Depotvolumen) festmachen lässt.

Selbst die UBS hat sich daher nach nur einhalb Jahren dazu entschieden, ihren UK-Robo (UBS SmartWealth) wieder vom Markt zu nehmen. Und auch in den USA (einem im Vergleich zu Deutschland und Europa deutlich attraktiveren Markt für Robo Advice) sind viele Anbieter noch immer nicht hinreichend profitabel.

## Welche Gründe sind dafür ausschlaggebend?

Die Versuche, Einlagebestände zu veredeln und Kunden aus dem regulatorisch aufwendigen Advisory-Geschäft in die Vermögensverwaltung zu überführen, sind nicht wirklich neu. Auch die Digitalisierung der Vermögensverwaltung unter der Überschrift Robo Advice ändert daran zunächst einmal wenig.

Hinzu kommt, dass im Spannungsfeld von High-Tech für selbstbestimmte Kunden und High-Touch für Kunden mit Beratungsbedarf Robos zur Zeit noch eine Zwitterposition einnehmen: Während der Mehrwert von Robo Advice für die Ersteren nicht erkennbar ist, zumal es sich bei den meisten Anlagekonzepten selten um echte Innovationen handelt, setzt er bei Kunden mit Beratungsbedarf ein gewisses – oft jedoch nicht vorhandenes – Know-how voraus.

Auch das aktuell gängige Pricing spricht, zumindest im deutschsprachigen Raum, weder die eine noch die andere Kundengruppe an: Während für selbstbestimmte Kunden die Preise oft viel zu hoch sind, erhalten Kunden, die eine persönliche Beratung wünschen und über hohe Anlagevolumen verfügen, oft so gute Konditionen, dass Robo Advice auch bei dieser Zielgruppe unter Kostengesichtspunkten kein Thema ist.

## Bleibt die digitale Revolution durch FinTechs in der Vermögensberatung also aus?

Die Antwort heißt Nein. Auch wenn die anfängliche Euphorie einer gewissen Ernüchterung gewichen ist, hat sich inzwischen die Erkenntnis durchgesetzt, dass es mit Hilfe persönlicher Ansprache durchaus möglich ist, Robo Advice für noch größere Kundengruppen attraktiv zu machen. Das gilt zumindest

beim Onboarding von Kunden, die auf Beratung nicht ganz verzichten wollen. Wirklich erfolgreich wird aber auch dieser Ansatz nur dann sein, wenn für Kunden dabei Mehrwerte generiert werden und die Beratung nicht nur hybrid, sondern auch holistisch und individuell ausgestaltet wird.

## Hybride Beratung

High-Tech und High-Touch müssen in der Tat kein Widerspruch sein, sondern können einander in hervorragender Weise ergänzen. Ein gutes Beispiel dafür ist Vanguard's Personal Advice Service, mit mehr als 100 Mrd. US-\$ Assets under Management der mit Abstand größte Robo Advisor weltweit.

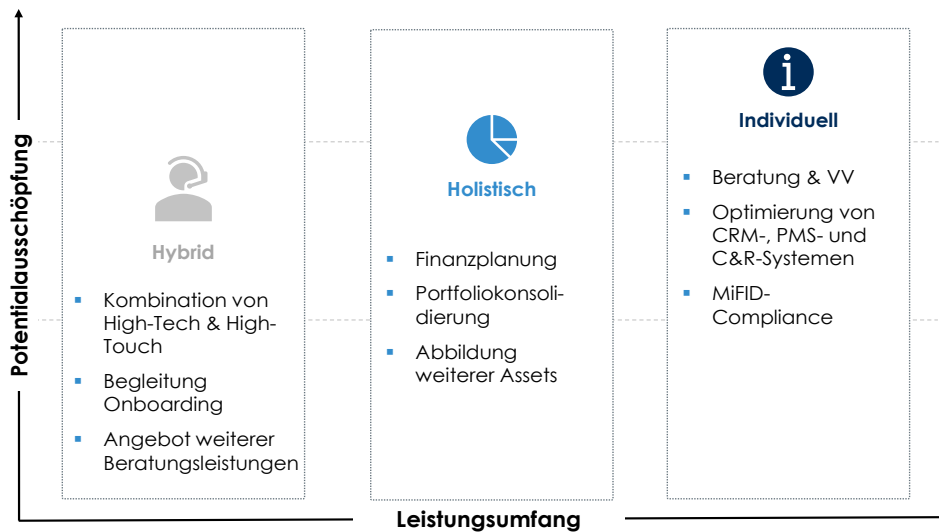
Auch FinTechs können also (persönliche) Beratungskapazitäten sukzessive aufbauen und ihr Angebot ergänzen, ähnlich wie das beispielsweise bei Comdirect, bei Prosperity oder auch bei Quiron bereits umgesetzt wurde.

Für größere Banken, für die der Zugang zu Beratern eigentlich kein Thema ist, stellt sich hingegen eine andere Problematik: Denn gerade bei Banken mit traditionell ausgeprägtem Wertpapiergeschäft ist der Einsatz von Robos häufig eine Frage der Kultur bzw. der Stringenz in der Vertriebssteuerung.

## Holistische Beratung

Mit der Einbindung von Beratern wächst aber auch die Erwartung an zusätzliche Leistungen, z. B. im Rahmen der Finanzplanung. Auch wenn sich dies mit Stand-Alone-Applikationen bewerkstelligen lässt, die technisch gesehen keine besonders große Herausforderung darstellen, tun sich viele Banken damit noch immer vergleichsweise schwer und überfordern so (nicht nur in zeitlicher Hinsicht) ihren Vertrieb.

## Beratungssätze im digitalen Umfeld



Quelle: TME AG, 2018

Technisch anspruchsvoller wird es hingegen beim Thema Portfoliokonsolidierung, d. h. der automatischen Verlinkung verschiedener Kundendepots – ähnlich wie bei Konten unter PSD2. Eine solche Konsolidierung ist dabei nicht nur Voraussetzung für eine gesamtheitliche Beratung, sondern kann gleichzeitig auch ein extrem wertvolles Marketingtool sein.

Auch die Abbildung sonstiger Assets, d. h. externer, nicht im Hause verbuchter Assets, illiquider Assets wie Immobilien, geschlossener Beteiligungen, Versicherungen etc. und die Abbildung von Verbindlichkeiten (Kredite und Kreditausgaben) stellt Banken noch immer vor erhebliche Herausforderungen. Auch für diese gibt es inzwischen jedoch eine ganze Reihe anspruchsvoller Lösungen.

### Individuelle Beratung

Noch immer wollen viele Kunden zudem mehr als nur ein standardisiertes VV-Produkt. Aber auch Kunden, die in Einzelaktien investieren, ihre Entscheidungen selbst treffen oder dabei besondere Ziele (z. B. nachhaltiges Investieren) verfolgen, lassen sich gerne beraten oder suchen gezielt Informationen zu ihren Investments.

Robo Advice hat gute Ansätze, greift hier aktuell jedoch oft zu kurz. Denn neben dem Portfoliomanagement (PMS) gibt es auch im Customer-Relationship-Management (CRM) und beim Thema Kommunikation & Reporting (C&R) eine Vielzahl an Möglichkeiten, digitale Lösungen für eine bessere Kundenansprache und -betreuung zu nutzen.

Eine besondere Herausforderung ist dabei regelmäßig das Thema Compliance, das auch mit MiFID II nicht unbedingt einfacher geworden ist. Aber auch hier sind bereits diverse

Lösungsansätze vorhanden, mit denen sich den erhöhten Anforderungen an Dokumentation und Risikomanagement besser gerecht werden lässt.

Neben diesen Aspekten der Kundenansprache sind jedoch noch weitere Faktoren zu nennen, die Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung und die erfolgreiche Positionierung des eigenen Produktportfolios haben:

Ein ganz wesentlicher Faktor, gerade auch in der Vermögensverwaltung, ist letztlich der Anlageerfolg bzw. die Portfolioperformance. Durch die Digitalisierung, aber auch aufgrund der erhöhten Transparenzanforderungen aus MiFID II, bezüglich Gebühren und Performance, wird sich der Wettbewerbsdruck hier sicherlich noch weiter erhöhen.

Auch wenn die langfristige Vergleichbarkeit mit anderen Anlagen aktuell nur bedingt möglich ist und die Ergebnisse der einzelnen Anbieter z. T. noch große Unterschiede aufweisen, scheinen sich einige Robos hier bereits ganz gut zu schlagen.

Echte Innovationen im Sinne alternativer Investmentprozesse sind allerdings bisher relativ selten. Interessante Ansätze, wie Sentimentanalysen oder neuronale Netzwerkanalysen, sind zwar vorhanden und einige Anbieter haben sie bereits im Portfolio. Doch der Beweis steht noch aus, dass sich mit deren Hilfe, gerade auch in Krisen, tatsächlich andere und bessere Ergebnisse erzielen lassen.

So wie in anderen FinTech-Bereichen bereits geschehen, dürfte daher gerade auch beim Thema Anlage das Thema Rebundling von Dienstleistungen an Bedeutung gewinnen – nicht zuletzt deshalb, um so die Abhängigkeit vom Thema Performance zu reduzieren.

Im Rennen um neue Kunden haben Banken im Vergleich zu ihren direkten Wettbewerbern aus dem FinTech-Bereich – nicht nur aufgrund ihres Zugangs zu Kunden, sondern auch aufgrund ihrer Angebotstiefe – eine gute Ausgangslage.

Tatsache ist jedoch, dass viele diese Chancen – gerade auch zur Reaktivierung des Advisory-Geschäftes – noch weitestgehend ungenutzt lassen.

Dabei gibt es neben vielen B2C-Anbietern, die Banken (mehr oder weniger notgedrungen) inzwischen auch Kooperationen anbieten, eine ganze Reihe von FinTechs mit speziellen B2B-Angeboten, die zunehmend auch mit klassischen IT-Anbietern oder der hauseigenen IT konkurrieren.

Ob eine Zusammenarbeit mit FinTechs letztlich Sinn macht, wird jedoch auch davon abhängen, welche langfristige Strategie die betreffende Bank beim Thema Vermögensberatung verfolgt. Denn auch Kooperationen sind zunächst einmal kein Allheilmittel, wenn die ohnehin nicht üppigen Erträge geteilt werden, ohne dadurch eine Perspektive zu haben, bestehende Altsysteme abzulösen.

Welcher Implementierungsansatz am besten geeignet ist, muss in jedem Einzelfall gesondert bewertet werden.

Grundsätzlich sollten dabei folgende Aspekte berücksichtigt werden:

### Kosten-Nutzen-Analyse

Der finalen Entscheidung sollte immer eine Kosten-Nutzen-Analyse zu Grunde liegen, bei der nicht nur die Ertragsseite betrachtet wird, sondern auch Time-to-Market-Aspekte sowie Kosten- und Komplexitätszunahmen durch die Einführung neuer IT-Systeme berücksichtigt werden.

Auch das MaRisk-konforme Onboarding potentieller Kooperationspartner erweist sich häufig als deutlich aufwendiger als ursprünglich angenommen, was die Kosten-Nutzen-Relationen negativ beeinflussen kann.

### Funktionalität aus Kundensicht

Aus Kunden- bzw. Beratersicht ist zu hinterfragen, ob tatsächlich Mehrwerte generiert werden, wenn aufgrund unterschiedlicher Systeme keine gesamtheitlichen Anwendungen zur Verfügung stehen oder die Assets nicht mehr im eigenen Hause verbucht werden können, weil weitere Systemanpassungen zu aufwendig sind.

Selbst bei VisualVest und Bevestor, den Robo-Advisory-Angeboten der Genossen-

schaftsbanken und Sparkassen, ist von der Integration in andere Systeme noch nicht allzu viel zu sehen.

**Vernetzung mit anderen Ökosystemen / Plattformen**

Gerade die oft beschriebene Vernetzung mit anderen Ökosystemen beziehungsweise Plattformen – wie z. B. die von Acorns mit PayPal oder auch die von Weltinvest mit Weltsparen – ist Voraussetzung dafür, im Neukundengeschäft erfolgreich zu sein.

Denn auch für Banken gilt: Nur durch die Kannibalisierung des bestehenden Geschäfts (wie z. B. durch ETFs) lassen sich die gewünschten Effekte auf die Ertragslage der Bank nicht realisieren.

Wenn es im Neukundengeschäft hapert, liegt das oft an der mangelnden Vernetzung mit anderen Dienstleistungen und Angeboten.

Hier wird derjenige erfolgreich sein, dem es gelingt, das „Käuferlebnis“ für den Kunden im digitalen Umfeld zu optimieren. Auch hier gibt es häufig erheblichen Handlungsbedarf:

**Betrachtung der gesamten Customer User Journey**

Nicht selten liegt bei der Einführung von digitalen Produkten aus Bankensicht der Fokus nur auf der Customer User Journey – also der Kundenstrecke – innerhalb des Produktes, die gesamte Customer User Journey wird hingegen oft vernachlässigt, da viele digitale Lösungen „einfach“ nur an bestehende Systeme, Webseiten oder Plattformen ange-dockt werden, um zusätzlichen technischen Aufwand zu vermeiden. Dabei ist die Frage wo (Ökosystem) bzw. wie (und mit welchen Inhalten) man Kunden abholen muss, sicherlich ebenso relevant wie die Frage, auf wel-

chem Weg Kunden für das eigentliche Produkt begeistert werden können.

Ein einzelner Link auf einer Website ist dafür deutlich zu wenig. Vielmehr muss das eigentliche Produkt dem Kunden als Alternative auch dort präsentiert werden, wo er (seine) Sparkonten, Tagesgelder, Wertpapiere oder sonstige(n) Anlageformen findet – z. B. in seinem Online-Banking- und Brokerage-Account.

**Die richtige Positionierung finden**

Voraussetzung dafür ist, zunächst einmal Klarheit über die jeweiligen Zielgruppen zu gewinnen, weil ohne diese Content Marketing nicht funktionieren kann. Relevante Fragen dazu lauten: Wer sind meine Kunden? Welche Argumente sprechen für den Robo (Einfachheit, Rendite, Sicherheit, Wertverlust etc.?). Bei welchen Zielgruppen macht es Sinn, den Robo zu bewerben?

Die Antworten auf diese Fragen sind gleichzeitig Voraussetzungen für das notwendige Erfolgscontrolling einzelner Maßnahmen. Denn jegliche Art von Online Marketing (z. B. über Social Media, Performance Marketing oder E-Mail-Automatisierungsansätze) macht nur dann Sinn, wenn damit ein klares Ziel verfolgt wird dessen Erreichung auch gemessen werden kann.

**Messbare und relevante Daten erheben**

Was im E-Commerce aufgrund des Margendrucks überlebensnotwendig ist, um digitale Kanäle optimal aussteuern zu können, scheint in der Finanzwelt noch nicht überall angekommen zu sein. Gerade die Frage „Was kostet mich ein Kunde in der digitalen Akquise?“ kann von den Unternehmen bisher meist nur unzureichend oder gar nicht beantwortet werden.

Aber nur dann, wenn die wichtigsten Messpunkte und Kennzahlen des kompletten Online-Sales-Prozesses bekannt sind, lässt sich das agile Startup-Mantra „Build-Measure-Learn“ auch in die Tat umsetzen. Wichtig ist hierbei, gut funktionierende Maßnahmen auszubauen und sich von den Maßnahmen bzw. Kanälen zu verabschieden, die keinen wesentlichen Beitrag zur Kundengewinnung liefern.

Das Gießkannen-Prinzip aus dem Offline-Marketing früherer Zeiten funktioniert hier nicht mehr. Auch im Finanzbereich werden nur diejenigen Player ihr Neukundengeschäft skalieren können, die ihre Kundenakquisitionskosten (Customer Acquisition Costs – kurz CAC) kennen und Entscheidungen über Sales- und Marketingmaßnahmen auf Basis von messbaren Kennzahlen treffen.

**Fazit**

Robo Advice in seiner heutigen Ausprägung (in Form der digitalisierten Vermögensverwaltung) ist als eine Art digitales Minimum Viable Product (MVP) der Vermögensberatung zu verstehen. Ein Produkt, das sich – wie eingangs beschrieben – weiterentwickeln und aus Kundensicht noch attraktiver werden wird.

Trotz der zuletzt wenig erfreulichen Nachrichten wäre es daher falsch, das Thema Robo Advice frühzeitig abzuschreiben. Auch technologische Entwicklungen und Innovationen verlaufen nicht immer linear. Aber der technologische Fortschritt, und damit einhergehend auch die Anspruchshaltung der Kunden an Banken und ihre digitalen Fähigkeiten, entwickeln sich heute schneller denn je (und werden gleichzeitig nie wieder so langsam sein wie heute).

Auch wenn sich viele FinTechs aktuell noch schwertun, den Markt wirklich durcheinander zu wirbeln, wird sich der Wettbewerb mit, aber auch unter den Banken weiter verschärfen. Zudem dürfte es nur eine Frage der Zeit sein, bis auch hierzulande größere Vermögensverwalter und Asset Manager (Blackrock und Vanguard haben das in den USA bereits vorgemacht) die Möglichkeit des direkten Marktzugangs per Robo Advice für sich entdecken.

Neben der Frage, wie man die Digitalisierung nutzt, um echte Kundenmehrwerte und Reichweite zu generieren, geht es dabei zunehmend auch um die Relevanz des eigenen Produktangebotes im digitalen Ökosystem der Kunden. Wird dieser Platz nicht frühzeitig besetzt, werden andere Anbieter diese Rolle übernehmen.

**Klare Strategie bei der Online-Neukundenansprache**



Quelle: Growth Ninjas, 2018

## Expertise-Plus in Sachen digitale Geschäftsmodelle

Digitale Geschäftsmodelle sind auf dem Vormarsch, ohne sie wird künftig kein Finanzinstitut mehr auskommen. Tolle Ideen alleine reichen jedoch nicht aus. Mit den neuen Produkten und Dienstleistungen muss auch Geld verdient werden.

Ziel der Kooperation von TME AG und Growth Ninjas beim Thema Digitalisierung ist es, Kunden noch besser und umfassender zu beraten und auf dem Weg von der Idee bis zur Umsetzung zu begleiten.

## Individuelle Analysen und spezifische Bedürfnisse

Zum Start der Kooperation haben wir uns daher einmal grundlegend mit den Ursachen und möglichen Wettbewerbsimplikationen beschäftigt, um mögliche Lösungsansätze und Handlungsoptionen aufzuzeigen. Natürlich können wir dabei nur bedingt auf die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen einzelner Anbieter eingehen – denn jedes Haus ist anders.

Wenn Sie wissen wollen, welche konkreten Rückschlüsse sich für Sie aus diesen Entwicklungen ableiten lassen, welche Anbieter Ihnen helfen könnten, Ihre Strategie in der Vermögensberatung umzusetzen, oder wenn Sie einzelne Aspekte gerne in einem persönlichen Gespräch vertiefen möchten, freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme mit unseren Ansprechpartnern Holger Boschke (TME) und Stefan Greunz (Growth Ninjas).

# Autoren und Ansprechpartner

**HOLGER BOSCHKE** ist Vorsitzender des Aufsichtsrats und Senior Advisor der TME AG in Frankfurt. Als Bereichsvorstand bei Dresdner Bank und Commerzbank war er auf Produkt- und Vertriebsseite für das Wertpapiergeschäft verantwortlich. Zwischenzeitlich hat er sich auf das Thema Digital Wealth Management spezialisiert. U.a. ist er Herausgeber und Autor des TME Factbooks Digital Wealth Management (erschienen im Bank-Verlag) sowie Co-Author des WealthTechs Buches (The WealthTech Book, erschienen bei Wiley UK).

[boschke@tme.ag](mailto:boschke@tme.ag)

### Über die TME AG

Die TME AG – mit Sitz in Frankfurt Main – ist eine Unternehmensberatung für Financial Services, die auf Digital Banking, Risk & Regulatory sowie Transformation Management spezialisiert ist. Das Team ist entlang der gesamten Wertschöpfungskette aktiv – von der Konzeption über die Transformation bis zur Umsetzung, insbesondere für digitale Geschäftsmodelle und deren regulatorischen Anforderungen. Zu den Kunden zählen Banken und Versicherungen, aber auch FinTechs sowie Unternehmen aus der Digitalbranche.

[www.tme.ag](http://www.tme.ag)

**STEFAN GREUNZ** ist Managing Partner der Growth Ninjas GmbH aus Wien. Als Director Business Development bei wikifolio.com war er maßgeblich für den Aufbau und Erfolg des Social-Trading-Fintechs verantwortlich. Seit fast 20 Jahren beschäftigt er sich mit dem Thema Digitalisierung in der Finanzwelt mit besonderem Fokus auf Vertrieb und Marketing.

[stefan.greunz@growth-ninjas.com](mailto:stefan.greunz@growth-ninjas.com)

### Über die Growth Ninjas GmbH

Die Growth Ninjas GmbH, mit Sitz in Wien, ist ein Beratungsunternehmen mit Schwerpunkt auf Digital Marketing, Projekt- und Vertriebsmanagement. Das Team aus Senior Experten begleitet Unternehmen diverser Branchen bei allen Wachstumsinitiativen, angefangen von Finanzierungen über Vertriebsaufbau, sowie Business Development bis hin zu allen Themen im digitalen Bereich wie Growth Hacking, IT-Projektmanagement und Digitales Marketing. Zu den Kunden zählen sowohl Corporates und KMUs, aber auch Startups und junge Unternehmen.

[www.growth-ninjas.com](http://www.growth-ninjas.com)