



Interview-Expertengespräch: Digitalisierung – Bedrohung oder Chance?

Im Interview: Dr. Holger Sachse



Dr. Holger Sachse, Partner & Managing Director, The Boston Consulting Group

Herr Dr. Sachse, angenommen, ich arbeite als Relationship Manager im Wealth Management. Werde ich mir in zehn Jahren überlegen, besser Informatik studiert zu haben?

Dr. Holger Sachse: Nein. Aber ich glaube, dass sich die Aufgaben eines Relationship Managers in den nächsten zehn Jahren verändern werden. Wir nennen das „Bionik“. Wir glauben an die Parallelität von Technischem und Humanem im Angebot.

Wie stellt sich das konkret dar?

Dr. Holger Sachse: Das Profil des Beraters wird sich ändern. Der Kunde wird erwarten, dass der Berater einen höheren Informationsgrad über den Kunden mitbringt. Es stehen sehr viele Informationen durch die Transaktionshistorie zur Verfügung. Der Kunde wird erwarten, dass der Berater davon Kenntnis hat und die digitalen Spuren in ein adäquates Beratungsangebot übersetzt.

Wie wird das genau funktionieren?

Dr. Holger Sachse: Nehmen Sie einen vermögenden Kunden aus der Klasse bis drei Millionen Euro. Der interagiert laufend mit der Bank. Sie werden Informationen darüber erhalten, wie er sich durch Ihr Angebot navigiert, welche Transaktionen er tätigt, wofür er sich interessiert. Sie können aus dem Verhalten Typen ableiten mit den unterschiedlichsten Einstellungen zur Bank. Hunderte von Typen, die unterschiedlich angesprochen werden wollen: die einen proaktiv, die anderen reaktiv. Die einen wünschen einen konkreten Vorschlag, die anderen möchten zusammen mit dem Berater eine Lösung entwickeln.

Eine Herausforderung für den Berater ...

Dr. Holger Sachse: Auf jeden Fall. Für einen klaren Bedarf eine Lösung zu

entwickeln, ist einfach. Aus diffusem Bedarf Lösungen zu entwickeln, stellt die Berater vor Herausforderungen. **Und hier liegen die Chancen der Digitalisierung?**

Dr. Holger Sachse: Genau. Die Bedürfnisse werden in Zukunft genauer seziiert und dem Relationship Manager zur Seite gestellt werden müssen. Die „Analytics“-getriebenen Ansätze werden eine wesentliche Rolle spielen. Das heißt aber auch, dass Freiheitsgrade abnehmen werden. Ins Gespräch zu gehen und zu schauen, wie es sich entwickelt, wird nicht mehr funktionieren. Dafür nimmt die Toleranz bei den Kunden ab.

„Analytics“-getriebene Ansätze bedeutet, dass ich die digitalen Spuren, die der Kunde hinterlässt, messen und auswerten und in Handlungsansätze überführen muss. So ähnlich wie Produktvorschläge von Amazon auf Basis der Produkte, die ich mir angesehen habe?

Dr. Holger Sachse: Durchaus. Genau das wird vom Kunden verlangt werden. Wenn ich Amazon, iTunes oder Spotify benutze, bekomme ich auf Basis meines Verhaltens Vorschläge unterbreitet, was für mich noch passend sein könnte. Das funktioniert erstaunlich gut. Bin ich bei der Bank, fange ich bei einem Gespräch häufig wieder bei Adam und Eva an, weil mein Berater gewechselt

hat. Erneut erzähle ich meine ganze Geschichte. Das ist frustrierend. Ich werde mir eine Bank suchen, die das zu verhindern weiß.

Aber geht das ohne Berater?

Dr. Holger Sachse: Nein. Wie eingangs gesagt: Wir glauben an die bessere Verzahnung aus digitaler Analyse und menschlichem Berater. Es gibt so viele Bedürfnisse, denen Sie nicht rein digital begegnen können. Natürlich können Sie komplexe Algorithmen bauen. Aber da müsste dann der Kunde auch so viele Informationen einpflegen, dass es für keine Seite mehr attraktiv ist. Gerade bei den Fragen, die die Menschen an wesentlichen Punkten ihres Lebens bewegen: die Fragen zur steuerlichen Gestaltung, zur Familienplanung, wie und wann Vermögen in welcher Form und unter welchen Rahmenbedingungen übertragen werden soll – all das ist nicht standardisiert erfassbar.

Das verlangt nach gestandenen Beraterpersönlichkeiten.

Dr. Holger Sachse: Unbedingt. Gute Berater stellen dem Kunden genau die Fragen, über die sich der Kunde bislang selbst keine Gedanken gemacht hat. Das setzt Erfahrung voraus, denn der Berater muss im Hintergrund immer überlegen, welche Fragen passen. Daraus entstehen die spezifischen Lösungen, die der Kunde als Mehrwert erfährt, für den er bereit ist, etwas zu bezahlen. Hier können dem Berater die Analysen digitaler Spuren einen großen Dienst erweisen – denn ein Kunde wird sich umso besser betreut und beraten fühlen, je individueller er behandelt wird. Berate ich den Kunden nach Standard, weiß der Kunde nicht mehr, warum er beispielsweise einen Aufschlag für sein Depot zahlen soll.

Wie beurteilen Sie die Robo-Advisors als Konkurrenz für die Banken und das Wealth Management?

Dr. Holger Sachse: Digitale Robo-Advisors als Stand-Alone-Modelle werden nicht aufgehen. Zum einen, weil die Kunden die menschliche Interaktion wünschen, zum anderen, weil sie sich auch ökonomisch nicht rechnen. Die Fintechs, die nur Robo- oder Auto-Advice anbieten (möchten), sind nicht profitabel und werden es auch nicht, weil die Akquisitionskosten pro Kunde zu hoch sind. Und Lösungen für sehr vermögende Kunden sind für Fintechs uninteressant, weil diese Kundengruppe einfach zu klein ist.

Und als integrierter Bestandteil des Bankangebots?

Dr. Holger Sachse: Hier ist die Chance. Einige Fintechs werden genau darauf spekulieren, dass ihre Algorithmen von den Banken gekauft werden. Aber Banken müssen wieder innovieren. Tun sie es nicht, geraten sie unter Druck und rennen dem Markt hinterher.

Man hat den Eindruck, dass die Banken der Digitalisierung hinterhergehechelt sind.

Dr. Holger Sachse: Digitalisierung ist ein pauschaler Begriff. Er beinhaltet mehr als eine schicke Oberfläche und automatisierte Abwicklungsprozesse. Die wirklichen Herausforderungen liegen auf der Seite der Analytics, gerade je individueller das Kundengeschäft ist.

Und die Banken nutzen die Chance?

Dr. Holger Sachse: Nun, sie haben alle die Gelegenheit dazu. Die strenge Regularien dient ja auch als Schutzwall vor

Angriffen, auch vor denen der Fintechs. Aber erst einmal müssen sie investieren: in die IT und in Human Resources. Es besteht jedoch die Chance, eine andere Klientel als bislang bedienen zu können, einen breiteren Zugang zu bekommen. Möglicherweise erhöht es auch die Rendite, aber es ist eher ein Muss. Denn alle anderen investieren auch.

Klingt eher nach Notwendigkeit als nach aktiver Gestaltung.

Dr. Holger Sachse: Ja, es ist so. Die Banken nutzen ihr Innovationspotenzial viel zu wenig aus. Die Fintechs spielen eine Rolle, weil sie Angebote entwickeln, die die Banken versäumt haben. Die Banken haben sich vor allem um die eine oder andere Produktneuerung gekümmert. Aber Innovationen, um die Interaktion mit dem Kunden zu verbessern, sind zu oft auf der Strecke geblieben.

Woran liegt das?

Dr. Holger Sachse: Die Finanzkrise hat bewirkt, dass der Fokus auf Sicherheitsaspekte gelegt wurde. Sicherlich verständlich. Rechtliche Rahmen einzuhalten, ist notwendig. Aber um ein Unternehmen profitabel und flexibel in die Zukunft zu führen, braucht es mehr, als sich an Regularien zu halten. Hier bietet die digitale Welt inspirierende Möglichkeiten zur aktiven Gestaltung. Und die First Mover werden belohnt, weil sie schneller dazulernen. So wie Amazon. Und der Relationship Manager muss in Zukunft kein Informatiker sein, er muss aber der Maschine mehr vertrauen.

Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führten Maximilian Kleyboldt (2. Vorsitzender) und Arne Meinking (Pressesprecher) vom Netzwerk der Finanz- und Erbschaftsplaner e.V.