

DIE DIGITALE BANK

Digitaler
Sonderdruck

SPAREN UND INVESTIEREN

In dieser Ausgabe

KARTEN

cards | cartes

NEWS

„Die Zukunft des Brokerage liegt in
der Fähigkeit, relevant zu bleiben“

Interview mit Tristan Pöttsch

„Die Zukunft des Brokerage liegt in der Fähigkeit, relevant zu bleiben“

Interview mit Tristan Pöttsch



Foto: AdobeStock/keks20034

Die Grenzen zwischen Banken und Brokern verschwimmen immer mehr. Auch in diesem Umfeld bleibt Raum für verschiedene Anbieterprofile und Geschäftsmodelle. Mittlerweile tobt der Anschlusskampf der Banken an die Neobroker. Dabei geht es um eine hohe Veränderungsgeschwindigkeit. Die eigentliche Differenzierung, so Tristan Pöttsch, entsteht allerdings erst, wenn es gelingt, in den Köpfen der Kunden eine eigenständige, unverwechselbare Position einzunehmen. Dabei gilt es, den Raum zwischen standardisierter Information und konkreter Anlageempfehlung intelligent zu nutzen.

Red.

bm Banken, Direktbanken, Neobanken und Neobroker ähneln einander zunehmend. Banken investieren in Brokerage- und Krypto-Angebote, Broker kommen mit Banking-Services und Zinsangeboten auf den Markt. Warum konvergieren die Geschäftsmodelle der verschiedenen Anbieter?

Neobroker stammen aus der Start-up- und Venture-Capital-Welt, in der Wachstum, Geschwindigkeit und neue Ertragsquellen im Vordergrund stehen. Deshalb drängen sie so konsequent vor. Im Visier haben sie dabei die lukrativen Bereiche des klassischen Bankgeschäfts, vor allem die Kundenschnittstelle. Die etablierten Banken reagieren mit einer Mischung aus Verteidigung und Gegenangriff. Speziell das niedrigvolumige Brokerage-Einstiegssegment haben viele Häuser

lange Zeit unterschätzt. Inzwischen erkennen sie jedoch das Potenzial und erweitern ihre Angebote entsprechend.

bm Welche Art von Marktkonsolidierung erwarten Sie in den kommenden Jahren?

Eine schnelle Marktkonsolidierung erwarte ich nicht. Sowohl etablierte Banken als auch neue Anbieter verfügen über erhebliche finanzielle Ressourcen und sind relevante Marktteilnehmer. Deshalb wird es eher ein langfristiger Wettbewerb als ein kurzes Gefecht sein. Hinzu kommt, dass es im Banking – anders als etwa bei Social Media – nur begrenzte Netzwerkeffekte gibt. Ob ein Broker fünf oder fünfzig Millionen Kunden hat, macht sein Ange-

bot für den einzelnen Nutzer kaum attraktiver. Entsprechend ist der Druck zur Konsolidierung deutlich geringer als in vielen anderen digitalen Märkten. Ich sehe deshalb weiterhin Raum für unterschiedliche Anbieterprofile und Geschäftsmodelle.

bm Was ist die erfolgreichere Strategie – vom Banking zum Brokerage oder umgekehrt?

Ich halte keine der beiden Richtungen für grundsätzlich überlegen. Erfolgreich werden vielmehr diejenigen Anbieter sein, die ihr bestehendes Geschäft gezielt um Leistungen aus dem jeweils anderen Bereich ergänzen. Dank „Banking-as-a-Service“ und einem inzwischen sehr ausgereiften Dienstleister-Ökosystem lassen sich neue Angebote heute deutlich schneller und mit geringerem Aufwand testen als noch vor einigen Jahren. Wichtig ist dabei, vor allem den dahinterliegenden Trend zu verstehen. Ausschlaggebend sind die Geschwindigkeit der Angebotsentwicklung und die Time-to-Market und nicht das aktuelle oder zukünftige Leistungsspektrum.

bm Wer wird im Wettbewerb langfristig die besseren Karten haben: Neobroker, die funktional erwachsen



Foto: Cofinpro

Tristan Pöttsch, Senior Manager, Cofinpro AG, Frankfurt am Main

werden, oder etablierte Banken, die ihre Stärken wie Vertrauen, Kundenbasis und Regulierungskompetenz erfolgreich digitalisieren?

Akteure, die eine dauerhaft hohe Veränderungsgeschwindigkeit aufweisen,

Zunächst einmal fehlte das Bewusstsein dafür, dass es überhaupt einen Anschluss gab, den es zu halten galt. Das Geschäft war für viele schlichtweg zu unattraktiv. Sparpläne und Ordervolumina im dreistelligen Bereich galten lange als unattraktiv und

Deutschland gilt zwar als konservativer Markt, ist aber gleichzeitig stark von langfristigen Markenbindungen geprägt. So wird beispielsweise die Verbundenheit zu einem Fußballverein oft über Generationen weitergegeben, Automarken stiften Identität und selbst Alltagsprodukte schaffen teilweise beinahe kultartige Anhängerschaften.

Das zeigt: Identität, Zugehörigkeit und Community funktionieren auch in Deutschland sehr gut. Die Finanzbranche hat nur noch nicht gelernt, diese Mechanismen konsequent für sich zu nutzen.

bm Welche Mehrwerte schaffen heute noch echte Kundenloyalität, vor allem für Brokerage-Anbieter?

Emotionale Kundenbindung und ein spannendes Nutzererlebnis sind heutzutage die wichtigsten Faktoren für Kundenloyalität. Deshalb darf Branding nicht nur bis zur Depotöffnung gedacht werden, sondern sollte auch danach eine aktive Rolle spielen. Das Markenerlebnis muss sich durch die gesamte Kundenbeziehung ziehen, von der Kommunikation über die App bis hin zur konkreten Produktnutzung. Wer es schafft, seine Marke im Alltag der Kunden erlebbar zu machen, baut eine Bindung auf, die kaum zu kopieren ist.

bm Droht Banken künftig die Rolle des Zweit- oder Drittdepots – oder können sie die primäre Kunden-schnittstelle zurückerobern?

Etablierte Institute verfügen nach wie vor über Stärken, die Neobroker nur schwer nachbilden können. Dazu gehören Vertrauen, wahrgenommene Serio-

»Am Ende wird der Wettbewerb zwischen schnellen und langsamen Organisationen entschieden.«

ihre Kosten konsequent steuern und ihren Kunden ein überzeugendes Erlebnis bieten können, werden die besseren Aussichten haben. Diese Fähigkeiten sind nicht an einen bestimmten Anbietertyp gebunden. Entscheidend wird sein, wer seine jeweiligen Stärken am konsequentesten weiterentwickelt und gleichzeitig seine Schwächen abbaut. Am Ende wird der Wettbewerb deshalb weniger zwischen Banken und Neobrokern als vielmehr zwischen schnellen und langsamen Organisationen entschieden.

bm Gibt es für reine Brokerage- oder gar Krypto-Anbieter überhaupt noch einen relevanten Markt mit ausreichendem Wachstumspotenzial? Oder sind solche Spezialisten künftig eher Nischenanbieter, während die Mehrheit der Kunden alles aus einer Hand erwartet?

Spezialisten werden auch künftig ihren Platz haben. Allerdings nicht mehr, weil sie einzelne Features anbieten, sondern weil sie für bestimmte Zielgruppen ein klares Profil und ein überlegenes Nutzererlebnis schaffen.

Gleichzeitig verändert sich das Kundenverhalten: Immer mehr Menschen nutzen mehrere Bankverbindungen und Depots parallel. Die Zugangshürden sind deutlich gesunken, während die Kundenbindung insgesamt abnimmt. Spezialanbieter müssen die Hausbank also nicht mehr vollständig ersetzen. Es reicht, in einem klar definierten Bereich besonders relevant und überzeugend zu sein.

bm Haben etablierte Banken beim Blick auf den Preis oder das Kunden-erlebnis den Anschluss an die Neobroker verloren?

wurden entsprechend unterschätzt. Erst als die Größe dieses Marktes deutlich wurde, begann das Umdenken – zu einem Zeitpunkt, an dem Neobroker nicht nur beim Preis, sondern auch bei Produkteinfachheit, Entwicklungsgeschwindigkeit und Kundenerlebnis überzeugten. Seitdem tobt der Aufholkampf.

bm Wenn Produkte, Preise und Nutzererlebnisse immer ähnlicher werden: Wie ist eine Differenzierung vom Wettbewerb überhaupt noch möglich?

Produkt und Preis verlieren als Differenzierungsmerkmale zunehmend an Bedeutung. Die Preise sind inzwischen so niedrig, dass kaum noch Spielraum für Anpassungen besteht. Neue Features bieten nur noch kurzfristige Vorteile. Stattdessen erfolgt die Differenzierung über Emotionen, Identität und Kundenerlebnisse. Kunden entscheiden sich nicht mehr nur für eine bestimmte Funktion, sondern für eine Marke, die zu ihnen passt. Das ist ähnlich wie beim Automobilmarkt: Die Wahl der Marke hängt nicht mehr allein von der Funktionalität ab, sie ist Ausdruck der eigenen Identität. Genau dieser Mechanismus wird künftig

»Produkt und Preis verlieren als Differenzierungsmerkmale zunehmend an Bedeutung.«

auch im Brokerage über Erfolg und Austauschbarkeit entscheiden.

bm Wenn Identität, Zugehörigkeit und Community künftig wichtiger werden: Wie lässt sich das im deutschen Markt konkret umsetzen?

sität und der Blick auf die gesamte finanzielle Situation der Kunden. Vor allem, wenn Kunden vermögender werden oder ihre finanziellen Bedürfnisse komplexer werden, gewinnen diese Faktoren an Bedeutung. In solchen Lebensphasen werden Entscheidungen neu bewertet und Anbieter neu ge-

wählt. Dadurch ergeben sich Chancen für die primäre Kundenschnittstelle.

bm Neobroker rollen neue Features oft innerhalb weniger Wochen aus, etablierte Institute benötigen dafür nicht selten Monate oder Jahre. Wie können sie schneller werden, ohne regulatorische Anforderungen und Governance zu gefährden?

Komplexität ist der Tod jeder Geschwindigkeit. Viele Institute wollen neue Angebote sofort in voller Ausprägung bereitstellen. Dieser Anspruch,



»Komplexität ist der Tod jeder Geschwindigkeit.«

die perfekte Lösung zu bieten, bremst sie aus. Schneller werden heißt deshalb, mit kleinen Schritten zu starten: Produkte zunächst für einzelne Kundengruppen anbieten, Funktionen schrittweise ausbauen, neue Ideen früh am Markt testen. Kurz: Auch kleine Änderungen und Produkte lieben zu lernen. Dabei geht es nicht darum, regulatorische Anforderungen zu umgehen, sondern sie mit pragmatischeren Entwicklungsansätzen zu verbinden. Natürlich bleibt Legacy-IT eine Herausforderung. Doch in der Praxis scheitert Geschwindigkeit oft weniger an der Technik als am Mindset.

bm Welche Handlungsempfehlungen sind aus Ihrer Sicht heute zu beachten, damit Banken und Broker in



»Das eigentliche Veränderungspotenzial liegt nicht im Trade, sondern im Erlebnis drumherum.«

diesem Umfeld langfristig wettbewerbsfähig bleiben?

Drei Maximen stehen im Mittelpunkt: Geschwindigkeit erhöhen, Erträge steuern und Differenzierung meistern. Die ersten beiden entscheiden darüber, ob ein Anbieter künftig überhaupt wettbewerbsfähig bleibt. Mit Geschwindigkeit ist vor allem die Time-to-Market für neue Produkte und Funktionen gemeint. Die relevanten

Zyklen werden künftig eher in Wochen als in Monaten gemessen. Die zweite Maxime, Erträge steuern, umfasst sowohl einen konsequenten Griff an die Kosten als auch an die Erträge. Voraussetzung dafür ist Transparenz: Was kostet es tatsächlich, einen Trade zu produzieren? Welche Erträge werden mit welchen Kundengruppen erzielt? Erst wer diese Zusammenhänge versteht, kann Margen aktiv steuern und nachhaltig profitabel wachsen.

Gewonnen ist damit allerdings noch nichts. Die eigentliche Differenzierung entsteht erst über die dritte Maxime: in

den Köpfen der Kunden eine eigenständige, unverwechselbare Position einzunehmen. In einem Markt, in dem Produkte und Preise immer austauschbarer werden, ist dies am Ende entscheidend.

bm Wie lässt sich das klassische Ertragsmodell im Wertpapiergeschäft weiterentwickeln?

Dafür gibt es im Wesentlichen drei Möglichkeiten. Erstens können zusätzliche Finanzdienstleistungen, etwa im Einlagen- oder Kreditgeschäft, angeboten werden. Diesen Ansatz verfolgen bereits viele Neobroker erfolgreich. Zweitens kann die Monetarisierung zusätzlicher Services und Premium-Funktionen rund um das

Brokerage erfolgen. Wenn die Standardorder zum Niedrigpreisprodukt wird, lassen sich spezialisierte Handelsplätze, erweiterte Analysefunktionen oder digitale Mehrwertdienste durchaus separat bepreisen. Eine dritte Möglichkeit sind Cross- und Upselling-Modelle, also die Vermittlung ergänzender Produkte wie Versicherungen oder anderer Finanzdienstleistungen auf Provisionsbasis. Die Transaktionsgebühr wird damit nicht

verschwinden, aber sie wird künftig nur noch eine von mehreren Ertragssäulen sein.

bm Können digitale Finanzservices in Zukunft genauso intuitiv und personalisiert sein wie E-Commerce- oder Streaming-Plattformen? Wo besteht heute noch der größte Nachholbedarf?

Ja, sie müssen es sogar. Kunden erwarten heute dieselbe Nutzerfreundlichkeit und Relevanz, wie sie sie aus anderen digitalen Lebensbereichen kennen. Der größte Nachholbedarf besteht dabei jedoch nicht bei den Informationen, sondern bei der Interaktion. Viele Anbieter informieren ihre Kunden umfassend, unterstützen sie aber kaum dabei, eigene Investmentideen weiterzuentwickeln oder Inhalte stärker auf ihre individuellen Interessen zuzuschneiden. Aus Sorge vor regulatorischen Grenzen wird Personalisierung häufig vorschnell mit Anlageberatung gleichgesetzt. Dabei gibt es einen großen Raum zwischen standardisierter Information und konkreter Anlageempfehlung. Diesen Raum intelligent zu nutzen, wird eine der nächsten großen Herausforderungen der Branche sein.

bm Wenn Sie fünf bis zehn Jahre vorausblicken: Wie sieht aus Ihrer Sicht das Brokerage-Modell der Zukunft aus?

Der Kern des Brokerage bleibt derselbe: der Handel mit Wertpapieren. Das eigentliche Veränderungspotenzial liegt nicht im Trade selbst, sondern im Erlebnis drumherum. Gleichzeitig wird sich die Marktlandschaft verändern. Nicht alle Anbieter werden überleben, neue Akteure kommen hinzu. Entscheidend wird sein, wer es schafft, aus einer Handelsplattform ein relevantes und kontinuierliches Kundenerlebnis zu machen. Die Zukunft des Brokerage liegt somit weniger im Wertpapierhandel selbst als in der Fähigkeit, Kunden dauerhaft zu begleiten und für sie relevant zu bleiben.

Mehr dazu im Whitepaper „Beyond Brokerage – Warum Banken und Broker sich neu erfinden müssen.“ Download unter https://cofinpro.de/assets/Mediathek/2026_COFINPRO_Whitepaper_Beyond_Brokerage-v2.pdf