

Wie gut kennen Sie Ihre Kunden?

Auswirkungen von MiFID II/MiFIR auf den BI-gestützten Vertriebskreislauf

von Vanessa Hesse, Mathis Manz, Frank Dützmann und Steffen Füh

Es ist an der Zeit, den „klassischen“ Vertriebskreislauf von Finanzprodukten zu überprüfen. Die Regularien MiFID II/MiFIR (siehe Infobox) geben neue Rahmenbedingungen vor und stellen Banken und Anlageberater vor enorme Herausforderungen. Doch damit nicht genug: Die rasanten technologischen Entwicklungen und die daraus folgende Digitalisierung der Gesellschaft werden mittelfristig ebenfalls starke Auswirkungen auf die Vertriebsstrategie haben. Die Autoren analysieren die Einflüsse von MiFID II/MiFIR und aktuellen Technologien und leiten Vorschläge für eine zukunftsfähige Gestaltung des Vertriebsprozesses ab.

Methodik

Der Vertriebskreislauf für Finanzprodukte besteht aus sechs Phasen (siehe Abbildung 1). Für jede Phase nennen wir die typischen fachlichen Aktivitäten, erörtern die durch MiFID II/MiFIR neu hinzukommenden Anforderungen und stellen Technologien vor, die zur Digitalisierung dieser Phase eingesetzt werden können. Inhaltlich stützen wir uns dabei sowohl auf die offiziellen Regulatorischen Technischen Standards (RTS) von MiFID II/MiFIR, interne Technologie-Expertise der msg-Gruppe als auch auf unsere Erfahrungen in MiFID II/MiFIR-Projekten bei einer DAX-notierten Privatbank und einer großen Landesbank.

Analyse

Phase 1 – Strategische Ausrichtung

In der ersten Phase des Vertriebskreislaufs findet die strategische Ausrichtung des Vertriebs statt: ABC-Analysen der Bestandskunden, Kundensegmentierung, Identifikation neuer Bedarfe am Markt. MiFID II verschärft unter dem Stichwort „Product Governance“ die Anforderungen an diesen Prozessschritt. Kurz: Die angebotenen Produkte müssen zum adressierten Zielmarkt passen. Der zentrale Begriff lautet „Geeignetheit“. Die Verantwortung, das

richtige Produkt zu kaufen, die bislang zu größten Teilen beim Käufer lag, verschiebt sich in Richtung Anbieter.

Kurz erklärt: MiFID II, MiFIR, 2. FiMaNoG

Die Richtlinie 2014/65/EU des Europäischen Parlaments und des Rates über Märkte für Finanzinstrumente (kurz MiFID II) verkörpert die Neufassung der bisherigen Finanzmarkttrichtlinie MiFID von 2004 und wird durch die zugehörige Finanzmarktverordnung MiFIR ergänzt. Als Auslöser dieser Novellierung gilt die Finanzkrise. Das Ziel ist eine Erhöhung der Markttransparenz, der Effizienz und der Integrität der Finanzmärkte sowie eine Stärkung des Anlegerschutzes und des Wettbewerbs. In Deutschland wird MiFID II weitestgehend eins zu eins durch das 2. FiMaNoG in deutschem Recht verankert; die MiFIR kann als europäische Verordnung direkt angewendet werden. Das 2. FiMaNoG enthält wesentliche Änderungen und Erweiterungen des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG), Änderungen im Börsen- (BörsG) und Kreditwesengesetz (KWG), eine Erweiterung des Katalogs von Ordnungswidrigkeitstatbeständen und eine Erhöhung des Bußgeldrahmens. Das 2. FiMaNoG tritt am 3. Januar 2018 zusammen mit MiFIR in Kraft.

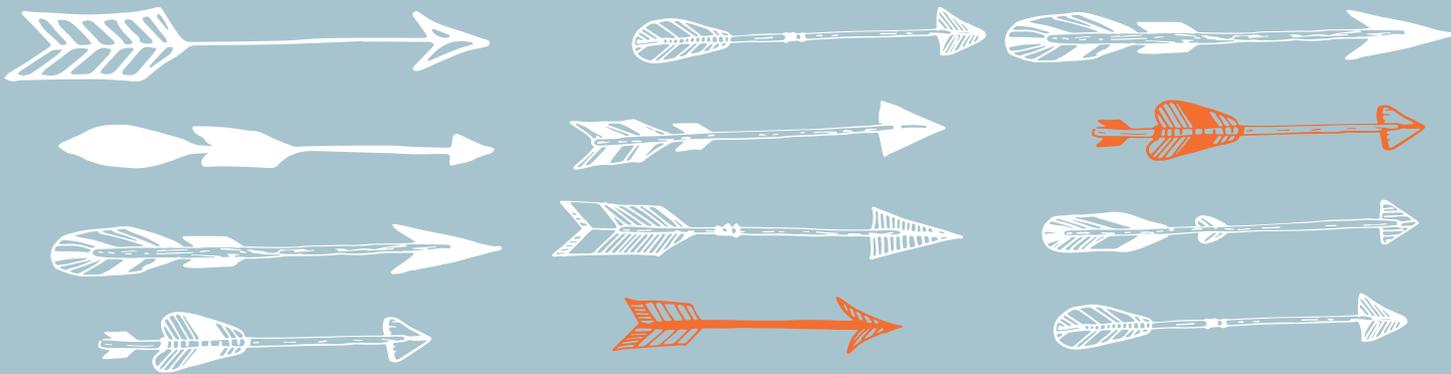


Abbildung 1: Die sechs Phasen des Vertriebskreislaufs

Künftig müssen Finanzinstrumente sowie strukturierte Einlagen vor dem Vertrieb durch den Verkäufer eingeführt werden. Bei der Einführung eines Produkts ist unter anderem dessen Zielmarkt zu bestimmen, der anschließend im Vertrieb berücksichtigt werden muss. Dadurch werden Produkte und Kundengruppen enger miteinander verzahnt (siehe Abbildung 2).

Kunden und Produkte werden nach verschiedenen Zielmarktkriterien kategorisiert. Kundenseitig wird nach Kundenkategorien (unter anderem Privatkunde, professioneller Kunde oder geeignete Gegenpartei) unterschieden. Weitere Zielmarktkriterien sind die finanzielle Verlusttragfähigkeit, der Risikoindikator des Produkts, das Risiko/Rendite-Profil, die Anlageziele und der Anlagehorizont.

Bei den Produkten gelten Kategorien, wie die Komplexität und Transparenz des Finanzinstruments, das Verhältnis zwischen Renditechancen und Verlustrisiken, die „Innovativität“ des Produkts und die Vertriebsart. Bei gewissen Produktkategorien ist ein Produktinformationsblatt (KID), das auf diese und ähnliche Fragen eingeht, anzufertigen und den Kunden bereitzustellen.¹ Produkte, die sich durch logische Kriterien gruppieren lassen, können entsprechend zusammengefasst werden. Neben einem

Positivzielmarkt soll der Hersteller für jedes seiner Produkte auch einen Negativzielmarkt bestimmen, der festlegt, für welche Kundengruppe ein Produkt nicht geeignet ist.

Wenn nun ein Kunde ein Produkt kaufen möchte, werden seine Kriterien mit denen des Produkts verglichen. Bei einem positiven Zielmarkt darf das Produkt an den Kunden vertrieben werden, bei einem negativen Zielmarkt nicht. Zwischen dem positiven und dem negativen Zielmarkt existiert zusätzlich ein weiterer Bereich, der sogenannte graue Zielmarkt, in dem ein Vertrieb unter Einhaltung gewisser Kriterien ebenfalls möglich sein soll.

Zusammengefasst: Eine aussagekräftige Zielmarktdefinition, die bislang lediglich Kür war, wird durch MiFID II zur Pflicht.

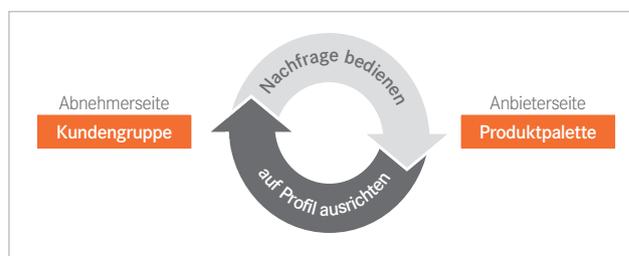


Abbildung 2: Die Zielmarktdefinition wird im Gesetz verankert.

Eine weitere Fragestellung der Vertriebsstrategie befasst sich mit der Abhängigkeit der Beratungsleistung.² Dies ist in Deutschland bereits durch das Honoraranlageberatungsgesetz (HANlBerG) geregelt, das in einigen Punkten über die MiFID-II-

1 Siehe den ausführlichen Beitrag zu KID ab Seite 10 in dieser News
 2 Grob gesagt sind abhängige Berater eng mit dem Emittenten der angebotenen Produkte verbunden und auf Provisionsbasis tätig, während unabhängige Berater in keiner besonderen Beziehung zu dem Produktkonzepteur stehen und auf Honorarbasis arbeiten. Zudem müssen sich Anlageberater zu Beginn der Beratungsleistung entscheiden, ob sie abhängig oder unabhängig beraten, und dies dem Kunden mitteilen.

Prozessschritte im Vertrieb	Fachliche Aktivitäten	Anforderungen aus MiFID II/MiFIR (2. FiMaNoG)	BI-Unterstützung/Digitalisierung		
1 Strategische Ausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> > Kundenpotenziale erkennen und messen > Kundensegmentierung > Bedarf heben > Produktkonzeption 	<ul style="list-style-type: none"> > Product Governance > Abwägung abhängiger/ unabhängiger Beratungsleistungen > Konzeption Produkt-Governance-Prozess inkl. Produktinformationsblatt (KID) nach PRIIPs-Verordnung 	<ul style="list-style-type: none"> > Data Mining > Machine Learning 	Data Warehouse (DWH) und ETL: smart, schnell, stabil	
2 Marktansprache	<ul style="list-style-type: none"> > Ansprachewege > Art der Ansprache (Kampagne oder individuell) > Anlassmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> > Geeignetheitsprüfung 	<ul style="list-style-type: none"> > Mobile BI 		
3 Gesprächsvorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> > Kundenportfolio > Kontakthistorie > Übersicht der Produktabschlüsse 	<ul style="list-style-type: none"> > Geeignetheitsprüfung 	<ul style="list-style-type: none"> > Robo Advice > Chatbots 		Mobile Banking
4 Beratungsgespräch	<ul style="list-style-type: none"> > Beratung und Angebot > Produktverkauf 	<ul style="list-style-type: none"> > Geeignetheitserklärung ersetzt bisheriges Beratungsprotokoll > Aufzeichnungspflicht > Kostentransparenz (ex ante/ex post) 	<ul style="list-style-type: none"> > Robo Advice > Sentiment Analysis > Möglichkeiten digitaler Korrespondenz 		
5 Gesprächsnachbereitung	<ul style="list-style-type: none"> > Strukturierte Ablage der Kundendaten > Dokumentation der Ergebnisse > Dokumentation der Kontakte und Vertriebsserfolge 	<ul style="list-style-type: none"> > Beratungsdokumentation 			
6 Controlling	<ul style="list-style-type: none"> > Vertriebscontrolling > Aktivitätencontrolling > Kennzahlen-Controlling (Cross-Selling-Quote, Kundendurchdringung etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> > Periodische Geeignetheitsüberprüfung bei Bestandskunden > Jährlicher Nachweis der Top-5-Handelsplätze (Best Execution) 	<ul style="list-style-type: none"> > Mobile BI > Near-time Controlling (In-Memory) > Event Driven Information 		

Tabelle 1: Ausgewählte Anforderungen aus MiFID II/MiFIR und BI-Technologien mit Auswirkungen auf den Vertriebskreislauf

Anforderungen hinausgeht. In einem Punkt verschärft MiFID II die aktuelle Fassung des HANlBerG jedoch: Während der unabhängige Berater (Honorarberater) seiner Beratung bislang nur „eine hinreichende Anzahl von auf dem Markt angebotenen Finanzinstrumenten zugrunde zu legen“ hat, muss er nach MiFID II seine Bewertung „bezüglich einer ausreichenden Palette von auf dem Markt angebotenen Finanzinstrumenten“ erbringen.³ Das heißt, die Anforderung an den Vergleich verschiedener Produkte wird ausgeweitet.

3 Vgl. GSK (2014): Honoraranlageberatungsgesetz – Ein Überblick über die wichtigsten Änderungen und praxisrelevanten Aspekte. http://www.gsk.de/uploads/media/Update_Honoraranlageberatungsgesetz.pdf

Phase 1 – Bewertung

In der ersten Phase des Vertriebskreislaufs stehen das Bewerten und Einordnen von Produkten und Kunden im Zentrum. In den von uns begleiteten Projekten wurden dazu neue Zielmarktdatenbanken für Kunden und Finanzprodukte implementiert sowie Product-Governance-Anwendungen, die das Matching zwischen beiden Datenbanken durchführen. Für die Erstellung der Produktinformationsblätter wurden KID-Engines entwickelt, die auf aktueller Marktdatenbasis drei verschiedene Szenarien möglicher Kursentwicklungen des Produkts darstellen. Ferner wurde eine Vielzahl bestehender Systeme, wie die Instrumentstamm-, Kundenstamm- und Marktdatensysteme sowie Handels-, Abrechnungs- und Reportingsysteme, angepasst. Mit der

daraus resultierenden erweiterten Datenbasis werden nicht nur die regulatorischen Anforderungen umgesetzt, sondern auch ein neu implementierter Data Lake⁴ gespeist, um beispielsweise die Vertriebssteuerung zu optimieren.

Der Einsatz von Data-Mining-Technologien oder Machine Learning hingegen wird – so die Erfahrungen aus Projekten – von Banken in diesem Kontext kaum noch genutzt. Die Regelkataloge, mittels derer die Zuordnung von Kunde, Produkt und Zielmarkt stattfindet, sind starr definiert; die Bildung neuer Kundengruppen und Zielmärkte ist teils mit erheblichem Aufwand verbunden. Mit Data Mining hingegen können bislang unbekannte Zusammenhänge verschiedener Kundenattribute entdeckt und möglicherweise intelligenter und fein granulare Ergebnisse bei der Kundengruppen- und Zielmarktdefinition erzielt werden. Hierdurch wird es möglich, besser auf Besonderheiten der Kundengruppen einzugehen und maßgeschneiderte Finanzprodukte entwickeln zu können. Mittels Machine Learning, beispielsweise mit Tools wie Watson von IBM, können Computer trainiert werden, die die Zuordnung von Kunde und Produkt auf einen Zielmarkt sehr effizient auch für komplexere Regelsysteme durchführen.

Phase 2 – Marktansprache

Sind mögliche Zielmärkte definiert und dafür infrage kommende Produkte konzipiert, beginnt die Kundenansprache. Im Bestandskundengeschäft werden typischerweise Ereignissysteme und Aktivitätencontrolling-Anwendungen eingesetzt, um Anlässe zur Kundenansprache zu definieren. Ein Ereignis kann der Eingang eines bestimmten Betrags auf einem angegliederten Konto sein oder auch die Tatsache, dass eine bestimmte Anlageform bislang im Portfolio „fehlt“, beispielsweise ein Immobilienfonds. Je nach Ereignis erscheinen im CRM-System des Beraters automatisierte Vorschläge zur weiterführenden Beratung, beispielsweise ergänzende Produkte, die dem Kunden angeboten werden können. Um den MiFID-II-Anforderungen zu entsprechen, kann es notwendig werden, die Kontaktpunkte und die Produktvorschläge dem Erfordernis der „Geeignetheit“ anzupassen. Dazu wurden bei unseren Kunden das CRM-System

und die Product-Governance-Systeme miteinander verbunden. Das Beratungsunternehmen McKinsey schätzt, dass im Jahr 2025 80 Prozent der Internetverbindungen mittels mobiler Geräte aufgebaut werden. Auf den Vertriebskreislauf übertragen, bedeutet dies zweierlei: Erstens muss das CRM-System des Beraters in die mobile Welt portiert werden – Stichwort Mobile BI – sodass Beratung und individualisierte Kundenansprache jederzeit und von überall möglich werden. Zweitens muss der Kunde zunehmend digital und mobil angesprochen werden – Stichwort Mobile Banking.

Phase 3 – Gesprächsvorbereitung

Ist der Kunde gesprächsbereit, bereitet sich der Berater auf das Beratungsgespräch vor. In der Versicherungsbranche werden zunehmend Chatbots eingesetzt, die bereits vor dem eigentlichen Gespräch das Anliegen des Kunden erfassen, zum Beispiel, ob er nur seine Stammdaten ändern oder sein Portfolio anpassen möchte. Chatbots können aber auch verwendet werden, um erste Daten über die Risikoneigung und Anlagestrategie des Kunden zu erfragen. Zur Erarbeitung passender Produktvorschläge können Robo Advisors eingesetzt werden. Damit sind sowohl die algorithmisierte, modellgestützte Empfehlung eines Portfolios (meistens ETF) gemeint, das zum Anlageprofil des Kunden passt, als auch das anschließende Management des Portfolios, um im vorher definierten Risikobereich zu bleiben. Im Zuge von Marktveränderungen kann sich auch der Zielmarkt der Produkte ändern. Damit die Berater in ihrem Verkaufsgespräch auf aktuelle Daten zugreifen können, wurde in einem Projekt eine Anwendung implementiert, die für sämtliche selbstemittierten Produkte täglich die neuen Zielmärkte berechnet. Für Produkte von Drittanbietern wurde ein externer Datenlieferant an das Inhouse-System angebunden.

⁴ Ein Data Lake ist ein „Sammelbecken“ oder Repository, das große Mengen an Daten in ihren ursprünglichen Formaten (im Gegensatz zu einem Data Warehouse) beinhaltet.

Phase 4 – Beratungsgespräch

Ist eine Geeignetheitsprüfung in der Gesprächsvorbereitung nicht möglich (wenn es sich zum Beispiel um einen neuen Kunden handelt, über den noch keine ausreichenden Daten vorliegen), ist diese in jedem Fall im Rahmen des Beratungsgesprächs vor Geschäftsabschluss nachzuholen und die Geeignetheit nachzuweisen. Bereits vor MiFID II waren in Deutschland Beratungsprotokolle Pflicht. Die WpHG-Befragung wird nun durch eine Geeignetheits- und Angemessenheitsprüfung ersetzt. In den von uns begleiteten Projekten wurde die zentrale Anwendung zur Anlageberatung unter Berücksichtigung der regulatorischen Vorgaben auf ein verfeinertes regelbasiertes System umgestellt.

Ferner verpflichtet MiFID II zur Aufzeichnung des Beratungsgesprächs. Diese Pflicht umfasst ebenfalls Telefongespräche und elektronische Kommunikation. Selbst bei Verzicht des Kunden besteht keine Ausnahme. Die Herausforderung besteht darin, dieser Pflicht auch bei Einsatz von Mobile-Banking-Anwendungen, Skype-Konversationen oder Robo Advisorn nachzukommen. Allerdings bieten die so gewonnenen Daten die Chance für den Einsatz weiterer BI-Technologien, wie beispielsweise Sentiment Analysis, wo anhand des Gesichtsausdrucks des Videopartners oder dessen schriftlicher Kommunikation die Reaktionen des Käufers (in Echtzeit) bewertet und dem Verkäufer so Indikationen für seine weitere Beratungsstrategie vermittelt werden.

Weiterhin werden die bisherigen Regelungen zur Kostentransparenz verschärft.⁵ Dem Kunden muss die aggregierte Kostengesamtsumme ausgewiesen werden. Auf Wunsch kann er allerdings auch eine Einzelaufstellung anfordern. Zu berücksichtigen sind sowohl die Kosten der Dienstleistung, das heißt Anlageberatung, wie auch die des Produkts an sich. Die Systeme müssen daher die Kosten sowohl auf Einzelpositionsebene vorhalten, als auch aggregieren können. Je nach Kundentyp sind unterschiedliche Opt-out-Möglichkeiten gegeben, bei Privatkunden

ist die Kostentransparenz immer Pflicht. MiFID II unterscheidet zwischen Ex-ante- und Ex-post-Kostentransparenz. Die Ex-ante-Offenlegung muss vor jeder Anlageempfehlung stattfinden. Hier behelfen sich einige Banken, indem sie das Abrechnungstool, das normalerweise die Gebühren nach Abschluss der Transaktion berechnet, zusätzlich vor der Ausführung des Geschäfts aufrufen. Ferner muss die Ex-post-Darstellung personalisiert auf Basis tatsächlich angefallener Kosten erfolgen.

Eine weitere Anforderung ist die Best-Execution. Das heißt, wenn sich der Kunde entscheidet, ein Produkt über eine Börse zu kaufen, muss die Bank dafür sorgen, dass die Ausführung für den Kunden bestmöglich erfolgt. Um das zu gewährleisten, wurde das zentrale Order-Management-System für das Retailbanking entsprechend angepasst.

Phase 5 – Gesprächsnachbereitung

Ist das Gespräch mit dem Kunden beendet, werden die Gesprächsergebnisse, insbesondere die Beratungsdokumentation, strukturiert im CRM-System abgelegt. Hiermit ist eine individuelle Beratung abgeschlossen.

Phase 6 – Controlling

In der letzten Phase des Vertriebskreislaufs werden rückblickend sowohl die gesamthafte Vertriebsperformance als auch die Einhaltung der regulatorischen Pflichten geprüft. Zur Performancemessung müssen KPIs definiert werden, klassischerweise sind dies Anzahl Verkaufsgespräche und Verkäufe, Neugeschäftsvolumen, Verhältnis Neukunden zu Bestandskunden, Anzahl Kontakte bis zum Termin usw. Mittels Data Mining können explorativ allerdings auch neue Zusammenhänge in den Daten gemessen werden, die Ansatzpunkte für weitere Verbesserungen geben. Durch die neuen Transparenzvorschriften aus MiFID II/MiFIR werden zusätzliche Daten gesammelt, die bei den Auswertungen zur Verfügung stehen. Ebenfalls sehr wichtig ist die Überwachung der Regulatorik: Sind die Dokumentationspflichten aller Beratungsgespräche erfüllt? Arbeiten die Product Governance und KID-Anwendungen fehlerfrei?

⁵ BaFin (2016): Informationsveranstaltung zu den Level-2-Entwürfen vom 7. April 2016 betreffend die Richtlinie 2014/65/EU („MiFID II“)

Glossar

BI	Business Intelligence
CRM	Customer Relationship Management
DWH	Data Warehouse
ETL	Extract, Transform, Load: Datenbewirtschaftungsprozesse im DWH
FiMaNoG	Finanzmarktnovellierungsgesetz
MiFID	Markets in Financial Instruments Directive
MiFIR	Markets in Financial Instruments Regulation

Eine zusätzliche Herausforderung von MiFID II ist die Anforderung, die vertriebenen Produkte in gewissen Abständen wiederholt einer Geeignetheitsüberprüfung (vgl. Phase 1) zu unterziehen. In diesem Zuge sind „zentrale Ereignisse zu bestimmen [...], die die potenziellen Risiko- und Ertragserwartungen des Finanzinstruments beeinflussen können, und auf welche bei Eintritt unmittelbare Maßnahmen bis hin zu einem sofortigen Vertriebsstopp zu ergreifen sind“. Dies stellt schwerwiegende Anforderungen an einen wohldefinierten Datenhaushalt, in dem die Bewertungsattribute dauerhaft abgespeichert und auch rückwirkend ausgewertet werden können. Schließlich müssen Investmentfirmen, als Maßnahme zur Überprüfung der Best Execution, jährliche Berichte über ihre Top-5-Handelsplätze je Finanzinstrument abgeben.

Fazit

Worin unterscheidet sich ein klassischer Vertriebler von einem Vertriebler des digitalen Zeitalters? Der erste sagt: „Der Verkauf beginnt, wenn der Kunde Nein sagt.“ Der zweite antwortet: „Das ist ineffizient. Der Verkauf beginnt nur, wenn der erwartete Payoff größer null ist.“ Jahrhundertlang waren gute Produkte und die richtige Intuition des Verkäufers die einzigen

Mittel für erfolgreiche Kundenbindung. Nun verankert das 2. FiMaNoG die Notwendigkeit zum strukturierten „Profiling“ des Kunden in deutschem Recht: Das Anlageprodukt muss genau zum Käufer passen. Dieser womöglich historische Schritt fällt sicherlich nicht von ungefähr in eine Zeit, in der die Möglichkeiten von Datenauswertungen eine neue Dimension erreichen.

Wir prognostizieren, dass das klassische Beratungsgespräch zwar weiterhin eine wesentliche Rolle spielen und v. a. für die emotionale Komponente einer Kaufentscheidung unersetzlich bleiben wird. Doch Daten, der „Rohstoff des 21. Jahrhunderts“, werden auch im Vertriebskreislauf massiv an Bedeutung gewinnen. BI-Technologien wie Robo Advice, Data Mining, Mobile BI, Machine Learning und andere bieten sowohl dem Kunden als auch dem Berater deutliche Mehrwerte, brillieren aber erst in Verbindung mit einem idealen Datenhaushalt: Ein smartes, schnelles und stabiles Data Warehouse (DWH) und effiziente ETL-Prozesse sind mehr denn je essenzielle Grundlagentechnologien. Ein Meilenstein, sowohl für die Erfüllung der MiFID II/MiFIR-Anforderungen als auch für einen digitalisierten Vertriebskreislauf, wird die intelligente Integration des CRM-Systems in das zentrale DWH sein.

Ansprechpartnerin



Vanessa Hesse

Business Consultant

CoC Financial Business Intelligence

> vanessa.hesse@msg-gillardon.de