

**Financial Services
Banking**

Erfolgsfaktoren im Fondsgeschäft 2007

**Marketing- und Vertriebsintelligenz entscheidet,
wer das Rennen um die Kunden gewinnt**

Jens Baumgarten, Dr. Georg Wübker, Dr. Frank Niemeyer



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

Die Fondsbranche in Deutschland kann langfristig betrachtet eigentlich zufrieden sein. Die Entwicklung des deutschen Fondsvertriebs in den letzten Jahren ist eine Erfolgsstory: Das verwaltete Fondsvermögen in Deutschland hat sich zwischen 1990 und 2005 nahezu verneunfacht. Im gleichen Zeitraum stieg der Anteil des Fondsvermögens am gesamten Geldvermögen der privaten Haushalte von 4,5 auf 12,7 Prozent. Die Bedeutung von Investmentfonds als Anlageform nahm also kontinuierlich zu. Nach einem durchwachsenen Jahr 2006 kommen 2007 und 2008 große Herausforderungen, aber auch große Chancen auf die Branche zu. Die Weichen sind jetzt zu stellen!

Das Jahr 2006 war zwiespältig

Auf das Jahr 2006 blickt die deutsche Fondsbranche mit einem lachenden und einem weinenden Auge zurück. Der Trend der privaten Altersvorsorge bringt Wasser auf die Mühlen. Die „Riester-Rente“ boomt. So schlossen allein bei der Union Investment bisher über eine Millionen Bürger Riester-Fondssparpläne ab. Das einst als Ladenhüter verschriene Produkt verkauft sich nunmehr immer besser. Nach Schätzungen auf Basis der Zahlen des Arbeitsministeriums werden im Jahr 2006 fast 8 Millionen Bundesbürger ein Riesterprodukt abgeschlossen haben. Trotz Börsenhausse und wieder anziehender Konjunktur mussten jedoch vor allem die Aktienfonds milliardenschwere Mittelabflüsse verkraften. Grund waren insbesondere psychologische Effekte: Anleger, die sich nach ihrem Einstieg um das Jahr 2000 einer Wertvernichtung ihrer Fonds von fast nie dagewesenem

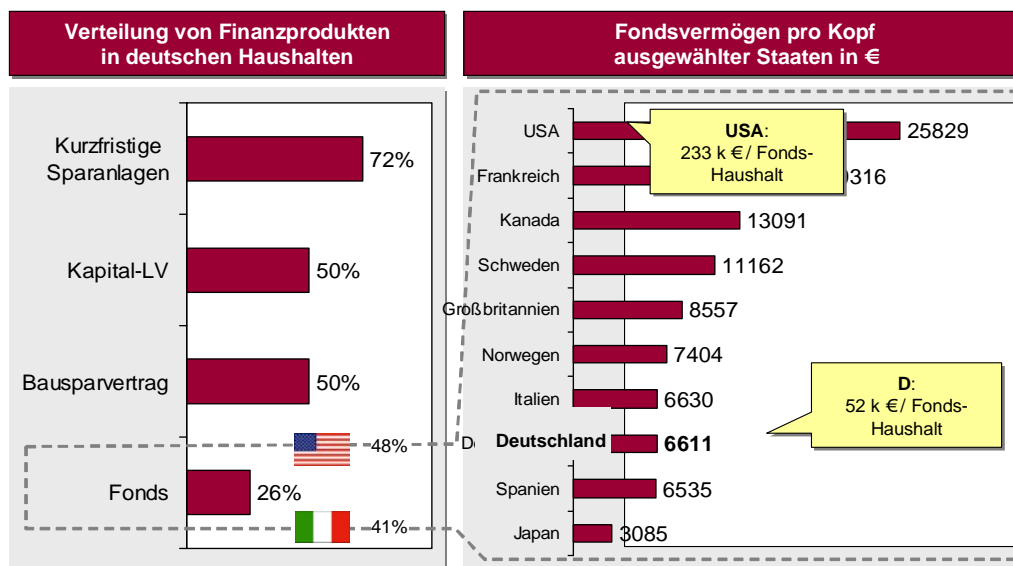
Ausmaße gegenübersehen, konnten nun endlich wieder ihre Einstiegskurse erreichen und wollten dann so schnell wie möglich wieder aus der „risikoreichen Anlage“ Fonds aussteigen. Das wiederum beschied sicherheitsorientierten Produkten wie Geldmarkt- oder Garantiefonds einen Aufwärtstrend. Der Sicherheitsgedanke steht zurzeit wieder klar im Vordergrund. Leider gehen den Anlegern dadurch jedoch bedeutende Performancechancen verloren.

Was bringt 2007?

Der Trend zur privaten Altersvorsorge wird der Fondsbranche auch 2007 weitere Wachstumsimpulse geben. Staatlich geförderte Produkte werden aller Voraussicht nach wieder ein Renner. Ebenso liegen im klassischen Fondsgeschäft enorme Wachstumspotenziale. Ungeachtet aktueller Unkenrufe nach dem Motto „die Deutschen haben einfach keine Aktien- oder Fonds-Kultur“ sprechen internationale Vergleiche eine deutliche Sprache, was noch zu erschließende Wachstumschancen angeht: Während in Deutschland das Fondsvermögen pro Kopf lediglich bei 6.611 € liegt, beträgt es in den USA mit 25.829 € ein Vielfaches. Auch die europäischen Nachbarn, zum Beispiel die Franzosen oder die Italiener, setzen stärker auf Fonds als der deutsche Michel. Der Vergleich nach Fondsvermögen pro Fondshaushalt fällt ebenso eklatant aus: In Deutschland besitzt lediglich ein Viertel der Bundesbürger Fonds – weit unter dem internationalen Durchschnitt. Das Ersparte bleibt vor allem auf dem Sparbuch oder anderen kurzfristigen Einlagen liegen. Potenziale sind also für Fondsgesellschaften und deren Vertriebspartner mehr als genug vorhanden.

**Jetzt
Wachstumschancen
nutzen**

Wachstumspotenziale sind vorhanden



QuelleN: BVI, ICI, FAZ, Assogestioni

Abbildung 1: Strukturelle Verteilung von Finanzprodukten und Fondsvermögen ausgewählter Länder (Daten aus 2005)

Die Zukunft sieht aber nicht nur rosig aus

Diesen positiven Signalen steht allerdings eine wachsende Anzahl von Herausforderungen gegenüber: So haben sich Zertifikate mittlerweile als echte Alternative zu Fonds – insbesondere für sicherheitsbewusste Anleger – etabliert. Das Anlagevolumen in Zertifikaten hat im Juli 2006 erstmals die 100 Mrd. € Schwelle überschritten und wird auch 2007 weiter anwachsen. Neben dem Sicherheitsgedanken trifft vor allem auch die Möglichkeit, über Zertifikate relativ unkompliziert an Wachstumfeldern (Emerging Markets, Rohstoffe etc.) zu partizipieren, das Bedürfnis der Anleger. Durch neue Konstrukte (wie beispielsweise der Fonds-Zertifikateplattform DWS Go) lassen sich die Vorteile von Fonds und Zertifikaten zunehmend kombinieren. Das erhöht den Wettbewerbsdruck auf klassische Fonds. Dieser wird auch aufgrund der wachsenden Popularität von Indexfonds/Exchange

Traded Funds (ETFs), die mit niedrigen Kosten glänzen können, weiter zunehmen. Der Preis wird ohnehin immer stärker in das Bewusstsein der Anleger gerückt werden: Berechnungen der TER (Total Expense Ratio = Gesamtkostenquote) und Billigangebote von Direktbanken und „Fondssupermärkten“ heizen die generelle „Geiz ist geil“-Mentalität auch im Fondsgeschäft an. Durch die Finanzmarktrichtlinie MiFID wird die öffentliche Diskussion verstärkt auf die Gebühren und deren Rechtfertigung gelenkt. Viele Provisionsysteme zur Vergütung der Vertriebspartner müssen dabei überprüft und gegebenenfalls geändert werden. Als weiterem Punkt kommt auch dem Training und Coaching mit zunehmender Produktvielfalt und -komplexität eine entscheidende Bedeutung zu. Insgesamt stellt all dies stark steigende Anforderungen an die marktseitigen Prozesse und Strukturen der Fondsanbieter, also an Marketing, Vertrieb und Kundenservice.



Abbildung 2: Fünf Erfolgsfaktoren für das Fondsgeschäft

Was ist konkret zu tun?

Um den wachsenden Herausforderungen erfolgreich gegenüber stehen zu können, reicht eine gute Produktqualität (also eine überdurchschnittliche Performance) allein nicht mehr aus. Fondsgesellschaften müssen insbesondere marktseitig zulegen, damit sie 2007 als ein erfolgreiches Jahr verbuchen können. Die Ansatzpunkte liegen vor allem in der Produktentwicklung/-gestaltung, dem Pricing, im Vertrieb, in einer innovativen Marketing- und Kommunikationsstrategie sowie in der Optimierung der marktseitigen Prozesse.

1. Kundenorientierte Produkte und darauf ausgerichtete Innovationsprozesse

Wenn die Produkte nicht den Bedürfnissen des Kunden entsprechen, kauft dieser sie nicht. Bestes Beispiel ist die in 2006 trotz Börsenhausse stattgefundene Flucht aus Aktienfonds und der Run auf sicherheitsorientierte Produkte, zum Beispiel Garantiefonds. Die Produktentwicklung muss umdenken und nach dem Motto „der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler“ funktionieren. Essentiell ist eine gründliche Analyse der Kunden mit einer entsprechenden Segmentierung nach ihren Bedürfnissen. Erfolgreiche Anbieter managen den Innovationsprozess entsprechend und richten ihre Ressourcen konsequent auf den Kunden aus. So stellen sie sicher, dass sie weder Trends verschlafen noch Produkte an den Kunden „vorbei entwickeln“.

2. Pricing-Exzellenz für Profitabilität und gleichzeitig Wachstum

Im Vergleich zu anderen Branchen hat gerade die Fondsindustrie noch starken Nachholbedarf beim Preismanagement. Intelligente Preis- und Konditionsgestaltung ist ein zentraler Hebel zur Steuerung von Wachstum und gleichzei-

**Durch intelligente
Preisgestaltung
Erträge und Volumen
steigern**

tig zur Sicherung der Profitabilität. Werden die Fonds einer Gesellschaft mit hohen Gebühren belegt (nicht zuletzt um daraus attraktive Vertriebsprovisionen zu finanzieren), kann dies Anleger abschrecken; werden hingegen die Fonds sehr günstig angeboten, werden Erlöschancen in oftmals mehrstelliger Millionenhöhe verschenkt. Innovative Preisstrukturen wie Performance-Fee Modelle können dazu beitragen, die Interessen von Anlegern, Vertrieb und KAG zu synchronisieren. Insgesamt ist ein systematischer Pricing-Prozess zu definieren, an dessen Anfang die Preisstrategie und -positionierung stehen. Daraus leiten sich dann die Entscheidungen über Preisstrukturen und Preislevels ab, wobei Preiselastizitäten, die mit geeigneten Methoden gemessen werden können, mit einfließen. Im letzten Schritt folgt die Preisimplementierung, also die Umsetzung der Preisstrategie und Preiskonzepte im Vertrieb.

3. Vertrieb stärken und zielgerecht incentivieren

„Fonds werden verkauft und nicht gekauft“, lautet die gängige Aussage der Branche. Um die Kunden für den Kauf der eigenen Fonds zu gewinnen, muss der Anbieter zunächst seine Vertriebsmitarbeiter und -partner überzeugen. Dazu müssen zum einen noch bessere Produkt- und Verkaufschulungen erfolgen, in vielen Häusern sind aber auch grundlegende Änderungen in den Incentivesystemen nötig. Diese müssen die vom Anbieter verfolgten Ziele besser und spezifischer unterstützen. Möchte ein Anbieter zum Beispiel Marktanteile gewinnen, kann er seinen Vertriebsmitarbeitern mit jedem weiteren abgeschlossenen Vertrag steigende Abschlussprämien zahlen. Zudem sollte die Leistung der einzelnen Vertriebspartner immer relativ im Vergleich zum Besten und relativ bezogen auf die Absatzpotenziale gemessen und vergütet werden. Solche dynamischen und relativen Ele-

**Fonds müssen stärker
„in die Köpfe der
Anleger gebracht“
werden**

mente werden in vielen Incentivesystemen heute viel zu wenig genutzt.

4. Marketing und Kommunikation am Kunden ausrichten

Viele Bundesbürger sind dem Produkt Fonds immer noch skeptisch gegenüber eingestellt. Letztlich ist ein Fonds, wie die meisten anderen Anlageprodukte auch, ein sogenanntes „Vertrauensgut“. Das heißt, der Kunde kann die Qualität (also die zukünftige Wertentwicklung) nicht selbst einschätzen, sondern muss zum großen Teil auf das Leistungsversprechen des Anbieters (z.B. bezüglich der Fortführung der vergangenen Performance) vertrauen. Dieses Vertrauen muss durch Marketing- und Kommunikationsinitiativen gestärkt werden. In manchen Fällen reicht eine Kommunikationsstrategie, die lediglich auf die Marke abzielt, wie zum Beispiel im Falle der DWS („Geld gehört zur Nr.1“). Generell sollte aber eine differenziertere und stärker an den Bedürfnissen der Kundensegmente ausgerichtete, zielgruppenspezifische Kommunikation erfolgen („Profianleger sind anders anzugehen als die breite Masse“). Auch eine stärkere Emotionalisierung ist gefordert, um breite Anlegerschichten für Fonds zu gewinnen: Die Union Investment hat es mit dem Schaf „Emma“ und der „Bring-mich-ins-Trockene“ Kampagne bei ihrem höchst erfolgreichen Riesterprodukt vorge-macht.

5. Marktseitige Prozesse und Strukturen optimieren

Erfolgreiche Anbieter richten letztlich alle Prozesse und Strukturen in Marketing, Vertrieb und Kundenservice konsequent auf die Kunden und Vertriebspartner mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen aus: Das beginnt mit entsprechend ausgerichteten Innovationsprozessen und geht bis zu ei-

nem effizienten Marketing- und Vertriebscontrolling, durch das die Qualität und der Erfolg nach fest definierten Standards geprüft und gesichert werden kann. Hierzu legen sie klare Verantwortlichkeiten fest und redefinieren Prozessabläufe und Schnittstellen entsprechend.

Fazit

Das Jahr 2007 wird für die deutsche Fondsbranche kriegsentscheidend. Die Herausforderungen durch Substitutionsprodukte, zunehmende Wettbewerbsintensität, steigende Kundenanforderungen hinsichtlich Produkt und Preis und nicht zuletzt die regulatorischen Anforderungen auf die Vertriebsprozesse und -strukturen sind vielfältig. Dennoch: Auch die Wachstumschancen sind aufgrund der guten Marktentwicklung und des anhaltenden Altersvorsorge-Booms so groß wie nie. Der Markt wird in den kommenden Jahren verteilt, die Chancen müssen jetzt genutzt werden! Welcher Anbieter wie viel vom Kuchen abbekommt, ist letztlich eine Frage der Marketing- und Vertriebsintelligenz. Nur wer den gesamten Erfolgsfaktoren-Mix richtig ausrichtet, wird erfolgreich und gestärkt aus 2007 herausgehen.

Erfolgsfaktoren im Fondsgeschäft – Chancen jetzt nutzen

1

Entwickeln Sie Lösungen mit echtem Mehrwert. Im Fokus stehen die Kundenbedürfnisse - diese sind sauber zu erheben.

2

Managen Sie Ihren Innovationsprozess professionell. Definieren Sie klare Rollen und Verantwortlichkeiten, und schöpfen Sie den "Methodenbaukasten" vollständig aus.

3

Richten Sie die Kommunikation auf die Bedürfnisse Ihrer Zielkunden aus, gehen Sie fokussiert vor, und planen Sie alle Aktivitäten konsequent auf Ihre Ziele hin.

4

Professionelles Pricing birgt Profit-Potenziale im zweistelligen Prozentbereich. Institutionalisieren Sie den Pricing Prozess, und ermitteln Sie die Preiselastizitäten.

5

Erhöhen Sie die Schlagkraft im Vertrieb durch abschlussorientiertes Training und Coaching. So können Sie die aktuellen Marktchancen in der "breiten Masse" nutzen.

6

Entwickeln Sie intelligente Provisions- und Performance Measurement-Systeme, um Ihre direkten und indirekten Vertriebsressourcen effizient zu steuern.

Abbildung 3: Erfolgsfaktoren für das Fondsgeschäft



Jens Baumgarten ist Partner und Leiter des Competence Teams Asset Management/Fonds der Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH.



Dr. Georg Wübker ist Leiter der weltweiten Financial Services-Aktivitäten und Geschäftsführer des Zürcher Büros von Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants in Bonn.



Dr. Frank Niemeyer ist Senior Consultant im Competence Center Financial Services der Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH.

Simon-Kucher & Partners ist eine internationale Unternehmensberatung mit derzeit 400 Mitarbeitern und 16 Büros weltweit. Wir konzentrieren uns auf die Bereiche Strategie, Marketing und Vertrieb. Die Professional Pricing Society in den USA, Business Week und The Economist bezeichnen Simon-Kucher & Partners als die führenden Pricing-Experten weltweit.

Für weitere Informationen:

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

Office Bonn:
Haydnstraße 36
D - 53115 Bonn
Tel: +49 228 9843-253
Fax: +49 228 9843-448
georg.wuebker@simon-kucher.com

New York:
40 Wall Street, 28th floor
New York, NY, 10005, USA
Tel: +1 646 512-5723
Fax: +1 646 512-5726
jens.baumgarten@simon-kucher.com

Internet: <http://www.simon-kucher.com>