

Wachstum durch Kooperationen im Asset-Management für Privatkunden

Die Dekonstruktion der Wertschöpfungsketten betrifft nicht nur die Back-Office-Bereiche der Banken, sondern zunehmend auch den Vertrieb. In der Vergangenheit erfolgte der Vertrieb von Fonds in Deutschland fast ausschließlich im Rahmen vertikal integrierter Banken. Seitdem Mitte der neunziger Jahre eine Trennung von Produktion und Vertrieb vorgenommen wurde, können signifikante Wettbewerbsvorteile generiert werden – ein Umstand, den insbesondere neue Wettbewerber zum Markteintritt genutzt haben. Eine Möglichkeit zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit etablierter Asset-Management-Gesellschaften bieten Kooperationsvereinbarungen mit externen Vertriebspartnern.

Das Asset-Management zählt mit anderen Worten zu den Wachstumsmotoren der Finanzbranche; dazu muss man sich lediglich vor Augen halten, dass im November 2005 der beste Fondsabsatz seit 2001 verzeichnet wurde. Das verwaltete Fondsvermögen befindet sich mit ca. 1,24 Billionen Euro in 2006 auf einem Rekordniveau.¹ So ist die Anzahl der Fonds in 2006 gegenüber der fallenden Tendenz der Vorjahre wieder angestiegen.² Zwei zentrale Entwicklungen werden das Wachstum des nationalen Asset-Management-Marktes weiterhin begünstigen: zum einen der wachsende Markt für die Altersvorsorge und zum anderen die anstehenden Vermögensübergänge in den nächsten Jahren.

Auf diesem Wachstumsmarkt werden sich Unternehmen mit unterschiedlichen Wertschöpfungsmodellen positionieren. In den vergangenen Jahren hat sich ein beträchtlicher Markt für arbeitsteilige Dienstleistungen und Services im Asset-Management entwickelt, wobei das Management der Distribution eine Kerndisziplin darstellt. Zwar werden die klassischen Vertriebswege die dominierenden bleiben, dennoch werden sie Marktanteile verlieren. Die Anteile der unabhängigen Finanzvertriebe werden dagegen leicht steigen. Ein Vergleich der Vertriebswege im Verlauf der folgenden Darstellung wird die dabei zunehmende Bedeutung der Vertriebskooperationen für das Asset-Management verdeutlichen (zudem wird die Neupositionierung der Filiale gewürdigt).

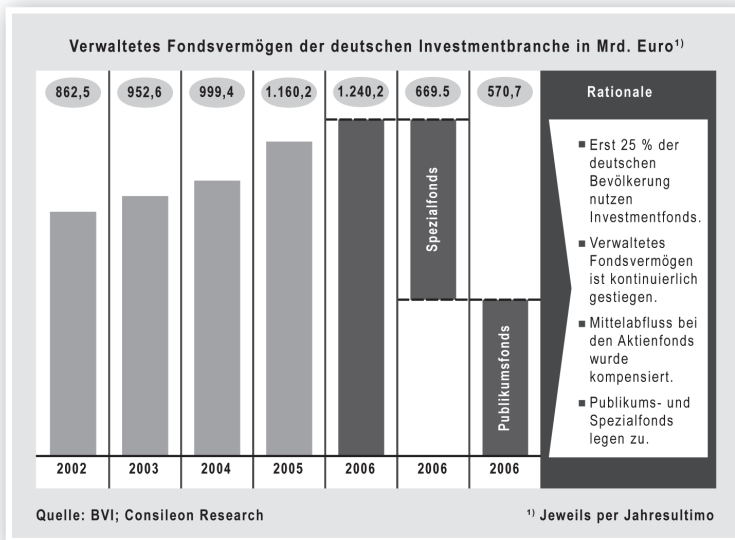
¹ BVI (2007), S. 11

² BVI (2007), S. 14

Das Asset-Management als Wachstumsbranche

Lediglich 25 Prozent der deutschen Bevölkerung nutzen gegenwärtig Investmentfonds. Außer den wachsenden privaten und institutionellen Vermögen wird die Notwendigkeit der zusätzlichen privaten Altersvorsorge für einen weiteren Mittelzuflussschub in Investmentfonds führen. Mit einem verwalteten Vermögen, das sich in den vergangenen zehn Jahren auf aktuell über 1,4 Billionen Euro mehr als verdoppelt hat, konnten die deutschen Investmentgesellschaften auch im internationalen Vergleich zulegen. Die Ist-Situation zeigte im Dezember 2006 eine positive Entwicklung. Im Jahresverlauf 2005 belief sich das Mittelaufkommen bei Publikumsfonds auf insgesamt 46,5 Milliarden Euro, bei Spezialfonds auf insgesamt 30,1 Milliarden Euro.³ Obwohl sich diese Tendenz in 2006 umkehrte und die Aktienfonds einen Mittelabfluss von ca. 5,8 Milliarden Euro zu verzeichnen hatten, konnte das gesamte Fondsvermögen von 1,16 Billionen im Dezember 2005 auf 1,24 Billionen in 2006 gesteigert werden. Davon entfallen 570 Milliarden Euro (Vorjahr 545 Milliarden Euro) auf Publikumsfonds und 669 Milliarden Euro (Vorjahr 614 Milliarden Euro) auf Spezialfonds (siehe Abb. 1).⁴

Abbildung 1: Entwicklung der Mittelaufkommen-Fonds



³ BVI (2007), S. 15

⁴ BVI (2007), S. 14

Es darf jedoch nicht vernachlässigt werden, dass Deutschland als Investmentstandort im internationalen Vergleich einen Nachholbedarf hat. Insbesondere neue Investments werden zunehmend an anderen Standorten zugelassen und dann fast ausschließlich in Deutschland vertrieben. Die im BVI zusammengeschlossenen Investmentgesellschaften haben im Jahr 2004 insgesamt 269 neue Publikumsfonds auf den deutschen Markt gebracht. 48 Produkte tragen den Zulassungstempel der für diesen Markt zuständigen Aufsicht. Außerhalb Deutschlands sind somit im infrage stehenden Zeitraum 221 Fonds zum Zweck der Einführung in den deutschen Markt zugelassen worden. Die meisten davon sind Produkte von Luxemburger Töchtern deutscher Kapitalanlagegesellschaften.

Ein mittelfristiger Rückblick auf die deutschen Verhältnisse zeigt, dass noch im Jahr 1998 809 Publikumsfonds aus Deutschland stammten und 534 im Ausland aufgelegte Fonds waren. Die Zahl der in den deutschen Markt importierten Fonds wuchs also überproportional. Ende 2005 gab es dort 1.324 aufgelegte Publikumsfonds, während sich Luxemburger und Dubliner Fonds sowie andere ausländische Fonds deutscher Provenienz auf 1.527 summierten. Die Gründe liegen im Bestreben der Fondsanbieter, länderspezifische Standortvorteile zu nutzen. Als Konsequenz daraus wurde die Wertschöpfungskette in den vergangenen Jahren aufgeweicht und einzelne Aktivitäten ins Ausland verlagert – freilich nicht, wie in anderen Branchen, aus Kostengründen, sondern in erster Linie aufgrund des regulatorischen Umfeldes, das von den ausländischen Anbietern als vorteilhafter empfunden wird. Bereits seit einigen Jahren nutzen Staaten wie Luxemburg und Irland sämtliche EU-konformen, standortpolitischen Handlungsmöglichkeiten mit dem Ziel, möglichst viele Fondsanbieter anzusiedeln. Meldevorschriften und Vermögensaufstellungen sind in diesen Ländern stark vereinfacht.

Altersvorsorge unterstützt das Wachstum im Asset-Management

Die demographische Entwicklung in Deutschland stellt das umlagefinanzierte Rentensystem vor kaum lösbare Aufgaben. Nach Schätzungen der Vereinten Nationen wird der Anteil der über 65-Jährigen an der Gesamtbevölkerung bis 2050 von heute rund 18 Prozent auf über 28 Prozent ansteigen. Das Verhältnis von Erwerbstätigen zu Rentnern wird sich dramatisch verschlechtern; massive Leistungskürzungen in den staatlichen Sicherungssystemen sind unausweichlich. Die Erkenntnis, dass ohne Änderungen im Rentensystem das Rentenniveau des sogenannten Eckrentners von gegenwärtig knapp 70 Prozent auf 60 Prozent absinken wird, ist mittlerweile weitverbreitet. Und auch für die Zeit nach 2050 sieht es nicht besser aus.⁵

⁵ vgl. Hientzsch, R. (26.10.2004)

Der Stellenwert privater Vorsorge wird vor dem Hintergrund dieser Entwicklung deutlich zunehmen. Die individuelle Entscheidung über die jeweilige Anlagestrategie und die Produktauswahl wird den Lebensstandard im Alter daher zukünftig viel stärker bestimmen, als es in der Vergangenheit der Fall war. Um für die jüngere Generation einen angemessenen Lebensstandard im Alter zu gewährleisten, muss eine deutlich höhere, kapitalgedeckte private Vorsorge in Kraft treten. Zur Unterstützung der kapitalgedeckten Privatvorsorge müssen mittelfristig schätzungsweise 50 Prozent der Altersvorsorge aus privaten kapitalgedeckten Mitteln finanziert werden. Aktuell liegt dieser Anteil bei ungefähr 15 Prozent. Das hat zur Folge, dass ungefähr fünf Prozent des Gehaltes von jüngeren Arbeitnehmern und 10 Prozent des Gehaltes der Gruppe der über 45-Jährigen in die private Altersvorsorge eingezahlt werden sollten.

Die Bedeutung der Lebensversicherung als Teil der Alterssicherung hat bis zum Jahr 2004 stetig zugenommen, ihr Anteil am Versorgungsvolumen der Bevölkerung ist dementsprechend gestiegen.⁶ Ein Vergleich der ausgezahlten Lebensversicherungsleistungen (ohne Berücksichtigung der Rückkäufe) mit den Ausgaben der staatlichen Rentenkasse für Arbeiter und Angestellte (deutsche Rentenversicherung ohne Bahn, Knappschaft und See) macht das deutlich. Beliefen sich die Auszahlungen der Lebensversicherer 1990 auf knapp 17 Prozent der Rentenausgaben, lag der Anteil im Jahr 2003 bei 26,8 Prozent. Im Jahre 2004 ist diese Quote, aufgrund der neuen Steuergesetzgebung, erstmalig gesunken, und zwar auf 26,2 Prozent. Historisch gesehen war daraufhin erstmalig ein Rückgang zu verzeichnen (siehe Abb. 2).⁷

In 2005 konnten die Investmentgesellschaften überproportional von den positiven Entwicklungen des Jahres profitieren. Die Zuwächse der Asset-Manager waren höher als jene in der Assekuranz.⁸ Bei der Allokation zwischen den Investmentgesellschaften zeigten sich Verschiebungen. Kleinere Investmentboutiquen konnten in den letzten zwei Jahren von den Entwicklungen profitieren und Marktanteile gewinnen. Neben diesen Verschiebungen erleben andere Produkte eine Wiederbelebung. Im Bereich der privaten Altersvorsorge erfährt das Sparen vermögenswirksamer Leistungen (VL-Sparen) eine Renaissance. Zugleich steigen die Absätze von Investmentparplänen sowie von Riester-Plänen. Insbesondere Letztere sind sehr beliebte Produkte der unabhängigen Finanzvermittler.⁹ Im Laufe des Jahres 2006 haben überdurchschnittlich viele Altersvorsorgesparer einen Riester-Fondssparplan abgeschlossen. Ein Grund für die zunehmende Beliebtheit ist die Möglichkeit, die staatlichen Zulagen und Steuerbonus in 2006 nutzen zu können.

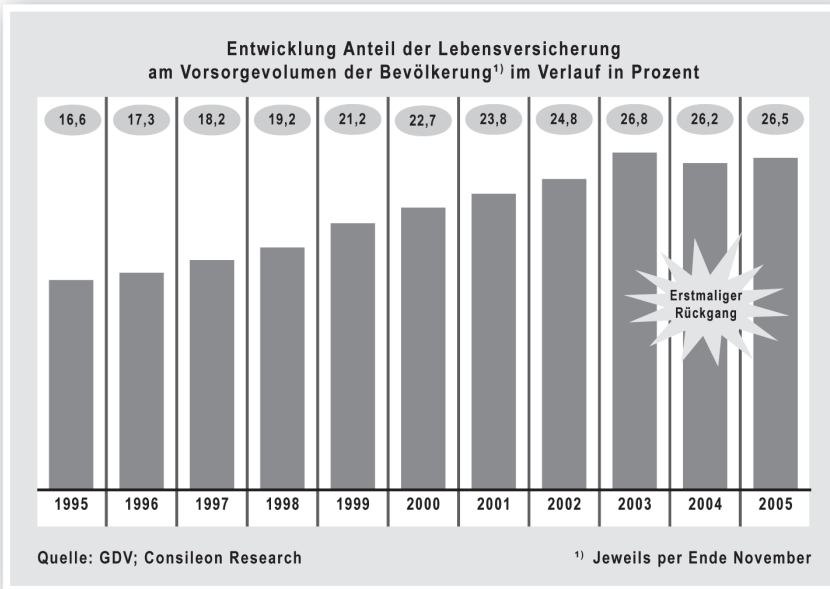
⁶ laut Definition GDV ohne Pensionskassen und Pensionsfonds

⁷ vgl. zu den Entwicklungen in der Versicherungsbranche Schareck, B. (26.10.2004)

⁸ vgl. zu den durch die Altersvorsorge bedingten Entwicklungen für Investmentgesellschaften Benkner, A.-G. (26.10.2004): Nicht mehr nur Steuern sparen

⁹ Auf ihre Bedeutung als Kooperationspartner werden wir später noch genauer eingehen.

Abbildung 2: Entwicklung der Lebensversicherungsleistungen



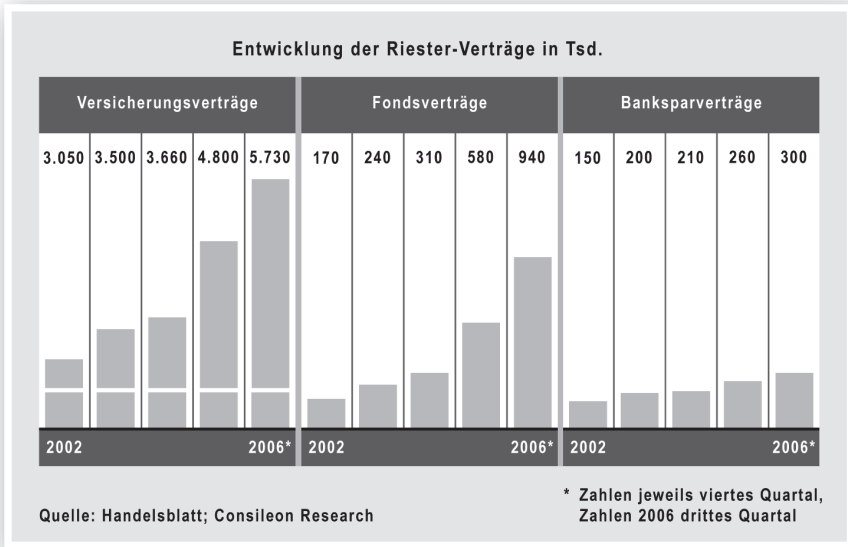
So verwalteten die Investmentgesellschaften Ende 2006 ca. 940.000 Verträge, Banken um die 300.000 und Versicherungen etwa 5.730.000 Verträge (siehe Abb. 3).

Allerdings wurde die positive Entwicklung in der Anlageform zu einem früheren Zeitpunkt erwartet.¹⁰ Die schleppende Entwicklung der ersten Jahre ist auf die komplizierten bürokratischen Vorgaben der zuständigen Aufsichtsbehörden zurückzuführen. Als Vorbild für eine unbürokratische Abwicklung kann das Fondssparen mit vermögenswirksamen Leistungen (VL) gelten. Ende des dritten Quartals 2006 verwaltete die Fondsbranche 5,1 Millionen VL-Depots. Das Gesamtvermögen der VL-Depots hat sich sehr dynamisch entwickelt und belief sich im November 2006 auf 8,4 Milliarden Euro.¹¹

¹⁰ vgl. auch Hientzsch, R.; Bormann, S. (2001)

¹¹ BVI (2007), S. 18

Abbildung 3: Entwicklung der Investmentsparpläne



Große Vermögensübergänge durch Erbschaften

In den nächsten fünf Jahren werden national große Vermögensbestände vererbt. Nach Markteinschätzungen werden etwa 2 Billionen Euro an die folgende Generation weitergegeben. Dieser Umstand ist ein weiterer Wachstumsfaktor für das nationale Asset-Management und Private-Banking. Asset-Manager, Vermögensverwalter und Privatbanken befinden sich gegenwärtig im Wettbewerb um den erwarteten Geldsegen. Auf diese Entwicklung wird sich das Asset-Management weiterhin einstellen. Themen wie Schenkungen, steuerliche Ausgestaltung von Vermögensübergängen oder der Aufbau von Stiftungen werden inhaltlich entwickelt. Der Beratungsbedarf auf diesem Wachstumsfeld ist enorm. Fachlich werden die relevanten Fragestellungen des Vermögensüberganges bereits heute durch Asset-Manager und Privatbanken begleitet. Die Unterstützung durch ein Change-Management im Fall eines Unternehmensüberganges ist noch unterentwickelt, wenngleich die Change-Management-Beratung insbesondere für Asset-Manager und Privatbanken ein zentrales Betätigungsfeld darstellt.

Aufbrechen der Wertschöpfungsketten

In den vergangenen Jahren wurde die Wertschöpfungskette im Asset-Management eingehender betrachtet und analysiert. Als Folge hat sich ein großer Markt für arbeitsteilige Dienstleistungen und Services im Asset-Management entwickelt. Produktion und Vertrieb von Asset-Management-Leistungen (Factory) werden zunehmend als selbstständige Einheiten gesehen. Der erfolgreiche Asset-Manager wird in Zukunft mehrere Disziplinen zu organisieren haben. Eine Reihe von Master Kapitalanlagegesellschaften hat ihren Markteintritt erfolgreich realisiert. Unternehmen wie die Universal Investment und die Internationale Kapitalanlagegesellschaft mbH (INKA) konnten in den letzten Jahren große Asset-Bestände einwerben. Durch das Aufbrechen der Wertschöpfungsketten konnten auf dem Markt neue Geschäftsmodelle entstehen. Neben der Entwicklung zur Master KAG wird das Management der verschiedenen Distributionswege in den nächsten Jahren eine weitere neue Disziplin von zentraler Bedeutung für das Asset-Management sein.

Das Management der Distributionswege als Kerndisziplin

Zunächst werden wir auf die Entwicklungen im Bereich der klassischen Vertriebswege eingehen und die Implikationen für die Vertriebskooperationen im Asset-Management berücksichtigen. Der Blick nach Europa zeigt nämlich, wie unterschiedlich die Vertriebswege für die Distribution ausgeprägt sind. In Frankreich und Deutschland werden Investmentfonds überwiegend konzern- oder verbundintern über Bankfilialen verkauft. In Italien und Großbritannien hingegen dominieren freie Makler, die in Italien wiederum häufig eine Anbindung an die großen Finanzgruppen haben. Innerhalb der vergangenen Jahre hat sich die Bedeutung der einzelnen Vertriebswege jedoch verändert. Beim Vertrieb von Investmentfonds ist in Europa der Bankvertriebsweg traditionell dominierend. In den großen Asset-Management-Standorten Frankreich, Deutschland, Italien und Spanien stellen sie den wichtigsten Absatzkanal dar. An zweiter Stelle folgen in diesen Ländern die Versicherungen. Im Gegensatz zu Kontinentaleuropa spielen in Großbritannien Kreditinstitute beim Fondsabsatz mit einem Anteil von lediglich 5 Prozent eine untergeordnete Rolle. Dort stehen unabhängige Vermittler (52 Prozent) und Fondssupermärkte (24 Prozent) an der Spitze.¹²

Für die nächsten fünf Jahre wird erwartet, dass der Vertrieb von Investmentfonds über unabhängige Vermittler weiter leicht zunehmen wird. Wie eine Umfrage des BVI ergab, bleiben Bankfilialen auch zukünftig der dominierende Vertriebsweg, werden jedoch weiterhin leicht Marktanteile verlieren. Entfallen derzeit noch rund zwei Drittel des Bruttoabsatzes von Publikumsfonds auf Banken und Sparkassen, so prognostiziert die Branche für das Jahr 2010 einen Rückgang dieses Anteils.¹³ Unabhängige Finanz-

¹² vgl. BVI (2007), S. 18

¹³ vgl. auch Hientzsch, R.; Bormann, S. (2001)

vermittler werden Marktanteile gewinnen. AWD, DVAG und MLP zeichnen sich zwar nicht durch eine bessere Beratungsqualität aus, sondern gehen vielmehr konsequent auf das Bedürfnis der Kunden ein, eine Finanzplanung in den eigenen vier Wänden und nach dem Terminkalender des Kunden zu gestalten. Durch diese Flexibilität, gepaart mit einer klaren Zielgruppenorientierung, ist es MLP beispielsweise gelungen, die Akademikerzielgruppe zu erreichen und dort verstärkt Marktanteile zu gewinnen.

Mobile Vertriebe der Banken sind entstanden

Den Kundenwunsch nach Beratung, wo und wann der Kunde sie wünscht, haben die Banken national verstanden und aufgegriffen. Demzufolge haben die großen Privatkundenbanken ihre mobilen Vertriebseinheiten ausgebaut. Als größter bankeigener mobiler Vertriebsweg gilt die Vertriebsgesellschaft der Deutschen Bank, die mit ca. 1.600 mobilen Beratern flexible Beratung anbieten kann. Dieser Vertriebsweg existiert bereits seit Mitte der neunziger Jahre, ist seit 2001 jedoch konsequent ausgebaut worden. Über die größte Zahl mobiler Berater verfügt die Postbank zusammen mit dem BHW. Die etwa 500 Berater der Postbank Vermögensberatung werden um die etwa 4.200 Berater des BHW ergänzt. Die Herausforderung für die Postbank besteht nunmehr darin, im Rahmen eines systematischen Vertriebswegemanagements die gewonnenen Vertriebsressourcen auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Sollte die Transformation dieses Vertriebsweges gelingen, existiert das Potenzial, die zusammen etwa 15 Millionen Kunden von Postbank und BHW zu betreuen. Weitere mobile Vertriebseinheiten anderer Großbanken wie Commerzbank, Citibank Privatkunden AG und SEB befinden sich in unterschiedlichen Entwicklungsphasen des Aufbaus.

Die Analyse der einzelnen Geschäftsmodelle zeigt unterschiedliche rechtliche Ausgestaltungen. Während einige Banken ihre mobilen Vertriebseinheiten im Sinne des § 84 HGB klassisch als selbstständige Handelsvertreter beschäftigen, führen andere Banken ihre mobilen Berater als Festangestellte in eigenen Gesellschaften. Nach mehreren Jahren Erfahrung im Aufbau mobiler Vertriebe wird deutlich, dass die größten Herausforderungen für Banken in der adäquaten Steuerung, der Incentivierung, im Flächenkonzept, der Verzahnung mit den Filialprozessen sowie in der Profitabilisierung liegen. Neben den genannten harten Faktoren wird darüber hinaus der Aufbau einer verbindenden, integrativen Unternehmenskultur unter einer starken Marke über den zukünftigen Erfolg der mobilen Vertriebseinheiten entscheiden. Im Wettbewerb um die *right potentials* unter den Beratern werden sich Gesellschaften mit ausgewogenem Geschäftsmodell durchsetzen. Kurzfristige Provisionsoptimierungen sind kein probates Mittel für ein mittel- bis langfristig ausgerichtetes Wachstum.

Entwicklungen in den klassischen Vertriebswegen

Entscheidend für den Bedeutungsrückgang der Filialen sind die unzähligen Restrukturierungsprojekte im Filialvertrieb der Großbanken in den letzten fünf bis sieben

Jahren. Der Kunde konnte erleben, wie sein Finanzpartner das Kundenbedürfnis nach Zugänglichkeit, kompetenter Beratung, Service und Nähe sowie Transparenz mit einem Rückzug aus der Fläche beantwortete. In jenem Zeitraum konnten die unabhängigen Finanzvertriebe und mobilen Vertriebe der Großbanken nachhaltig Marktanteile gewinnen. Privatkundenbanken haben diese Entwicklungen erkannt und erarbeiten teilweise als Gegenoffensive neue Filialkonzepte. So hat die Deutsche Bank im Herbst 2005 in Berlin eine *Filiale der Zukunft* eröffnet, die den angesprochenen Kundenbedürfnissen entgegenkommt.¹⁴ Verunsicherte Kunden sollen wieder für die Filiale als Zentrum der Beratung gewonnen werden. Des Weiteren wurden in den vergangenen Monaten erneut verstärkt Kundenberater eingestellt. Die nächsten fünf Jahre werden zeigen, inwieweit es dem Filialvertrieb mit solchen Initiativen gelingt, die Entscheidungen der Vergangenheit und deren Folgen zu korrigieren und für den klassischen Vertriebsweg neue Impulse zu setzen.

Neben der Neuausrichtung von Filialen bildet ein individuelles Vertriebswegemanagement zur Steuerung, Incentivierung und Koordination der einzelnen Vertriebswege eine beträchtliche Herausforderung für die Privatkundenbanken. Seit Jahren tauchen die Begriffe „Vertriebswegemanagement“ und „Multi Channel Banking“ auf, gleichwohl gibt es nur vereinzelte Beispiele ihrer gelungenen Ausgestaltung. In einem zukünftigen Vertriebswegemanagement für Banken bleibt die Filiale das Herzstück. Entsprechend den Bedürfnissen des Kunden werden die weiteren Vertriebswege der Banken vernetzt und gesteuert.

Die zukünftige Bedeutung von Kooperationen

Das Verhalten des Kunden im Hinblick auf den Zugang zu seinem Finanzdienstleister hat sich stark verändert. Die Nutzung mehrerer Vertriebswege des gleichen Finanzdienstleisters ist heute die Regel. Neukundengewinnung wird verstärkt durch aggressive Preispolitik im Retailbanking erzielt. Anhand der folgenden Beispiele lässt sich belegen, dass Vertriebskooperationen eine bedeutende taktische Initiative für organisches Wachstum sind. Das Win-Win-Prinzip einer Kooperation ist in den meisten Fällen durch die Produkt-/Servicesuche auf der einen sowie die Kundensuche auf der anderen Seite geprägt.¹⁵ Durch die zuvor beschriebenen Verschiebungen innerhalb der Vertriebswege mit den leicht steigenden Marktanteilen der unabhängigen Finanzvertriebe nimmt die Bedeutung der Kooperationsmanager im Asset-Management und Retailbanking zu.

Bevor wir detaillierter auf deren Stellung im Asset-Management eingehen, sollten wir kurz die aktuellen Entwicklungen im Retailbanking würdigen. National wie internati-

¹⁴ vgl. Neske, R. (2005), S. 28 – 31

¹⁵ vgl. grundsätzlich zum Thema „Kooperationen“: Schuh, G. et al (2005); Lambert, D. M.; Knemeyer, M.; Koppelman, U. (2005)

onal haben sich Kooperationen sowohl zwischen Finanzdienstleistern als auch branchenübergreifend gebildet und durchgesetzt. Die Royal Bank of Scotland (RBS) kooperiert in Großbritannien seit mittlerweile fünf Jahren mit dem Einzelhändler Tesco.¹⁶ Hier vertreibt der Bankpartner in den Tesco-Supermärkten standardisierte Bankprodukte und -services wie etwa Konsumentenkredite, Kreditkarten, Autoversicherungen, Einlagen und Versicherungen. Tesco Personal Finance konnte so seit 1998 mehr als 5 Millionen Kunden gewinnen. Analysten beziffern den Vorsteuergewinn in 2004 auf über 200 Millionen Euro, Tendenz steigend. Wie sich im nationalen Rahmen die Kooperation der Royal Bank of Scotland mit Tchibo entwickeln wird, bleibt abzuwarten. Die Kooperation wurde Ende 2003 mit der Comfort Card einer Tochter der RBS begonnen. Seit Anfang 2005 erfolgt der Vertrieb über sämtliche 1.000 Tchibo-Filialen und über das Tchibo-Internetportal. Die Kooperation brachte der Royal Bank of Scotland in nur zwei Jahren mit einem standardisierten Ratenkredit ca. 1,2 Millionen Kunden.

Neben den genannten Kooperationen existieren insbesondere im Consumer Finance Kooperationen mit dem Schwerpunkt auf White Labeling. Die wenigsten deutschen Kunden wissen, welche Bank hinter den Angeboten für Ratenkredite in Möbelhäusern, Baumärkten oder Elektroketten steht. Banken wie die Citibank Privatkunden AG, die CC-Bank, Norisbank und die Deutsche Bank sind hier in der Absatzfinanzierung führend. Verschiedene Beispiele zeigen, dass branchenübergreifende Vertriebskooperationen im Retailbanking auch bei der Einproduktnutzung von Bankprodukten sehr profitabel gestaltet werden können. Doch welche sind die zentralen Erfolgsfaktoren für gelungene Kooperationen? Studien und konkrete Projekterfahrungen zeigen unter anderem vier bedeutende Faktoren für erfolgreiche Kooperationen (siehe Abb. 4).

Ein eindeutiges Win-Win-Prinzip lautet: Die Werttreiber einer Kooperation sind in den konkreten Kooperationsgesprächen herauszuarbeiten. Neben Profitabilität, Ertragssteigerung, Neukundengewinnung und Steigerung des Bekanntheitsgrades können ebenfalls der Economic Value Added (EVA) sowie der Customer Lifetime Value (CLV) herangezogen werden.

Systematische Partnerauswahl

Auf der Basis der Kooperationsziele und der Positionierung des Finanzdienstleisters ergibt sich der Optionsraum der Kooperationsmöglichkeiten. Mittels eines systematischen Prozesses wird über eine Marktanalyse eine Shortlist potenzieller Kandidaten entwickelt. Diese Kandidaten werden anhand eines Strategiefilters und zuvor abgestimmter Kriterien untersucht und bewertet. Als Ergebnis wird eine Liste potenzieller Kandidaten aufgezeigt. Die Vorselektion der Partner ist ein kritischer Erfolgsfaktor

¹⁶ vgl. Hientzsch, R. (2003)

und bestimmt zentral, welche Performancemöglichkeiten und Chancen eine Kooperation enthält.

Abbildung 4: Erfolgsfaktoren für ein Kooperationsmanagement



Kooperationsteam

Internationale Studien belegen, dass die Wahl des Projektteams einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg einer Vertriebskooperation hat. Außer den harten, quantitativen Erfolgsfaktoren spielen die Soft facts der Zusammenarbeit eine bedeutende Rolle: Auf welchem Weg, mit welchen Mitteln gelingt es, den neuen, zukünftigen Partner in dem anderen Bezugsrahmen zu verstehen? Wie können die beiden möglichen Partner ihre jeweiligen Historien erfassen? Im engeren Sinn der Kooperation ist ein gemeinsames Verständnis für das Partnerunternehmen zu erstellen. Hierbei braucht die Ko-

operation Zeit zum Wachsen, denn unterschiedliche Branchen, Historien, Strukturen, Anreizsysteme und Prozesse machen es nicht eben einfach, den Partner zu begreifen.¹⁷

Steuerung über ein Steuerungsmodell

Welches Steuerungsmodell einer Kooperation gewählt wird, ist nicht entscheidend. Neben der Balanced Scorecard bieten sich auch andere Modelle an. Viel wichtiger sind die gemeinsam definierten Ziele und Teilziele. Die Unterschiedlichkeit der Ziele sollte im Vorfeld eng mit der Unternehmensführung abgestimmt und diskutiert werden. Zur Etablierung und späteren Steuerung der Kooperation sollte ein fokussiertes Projektteam etabliert und eingesetzt werden, das die Kooperation in den verschiedenen Phasen begleitet. Letztlich bestimmen die Ziele und Prioritäten einer Kooperation die Herangehensweise. Eine Kooperation, die ausschließlich auf kurz- bis mittelfristige Profitabilität und Ertragssteigerung ausgelegt ist, setzt eine andere Taktik voraus als eine Kooperation, die eine Neukundengewinnung und Positionierung in anderen Kundensegmenten anstrebt. Erfolgreiche Kooperationen zeigen, dass die Balanced Scorecard der Kooperation eng mit der Unternehmensführung sowie dem Bereich Investor Relations abgestimmt ist.

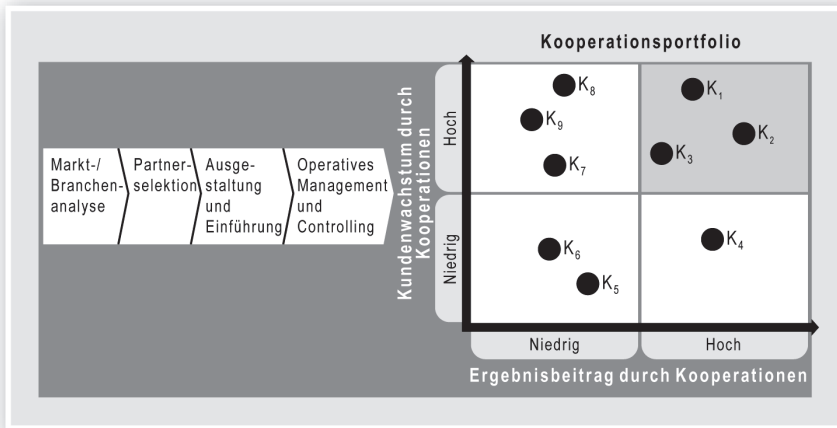
Ein wirksames Tool zur Steuerung von Kooperationen ist das Kooperationsportfolio. Hier werden alle Kooperationen in einem Koordinatensystem nach Kundenwachstum und Ergebnisbeitrag abgetragen. Je nach Positionierung der einzelnen objektiv bewerteten Kooperation lassen sich unterschiedliche Handlungsempfehlungen ableiten. So sollten z.B. Kooperationen mit einem niedrigen Kundenwachstum und ebenso niedrigen Ergebnisbeitrag überprüft werden, inwiefern die Situation verbessert werden kann. Wenn die daraufhin eingeleiteten Maßnahmen nicht den gewünschten Effekt erzielen – mehr Kundenwachstum und/oder mehr Ergebnisbeitrag –, sollte die Kooperation eingestellt werden. Handlungsempfehlungen für die Kooperationen mit hohem Kundenwachstum und Ergebnisbeitrag könnten sein, diese weiter auszubauen bzw. zu verstärken (siehe Abb. 5).

Neben den branchenübergreifenden Kooperationen werden Kooperationen mit anderen Finanzdienstleistern für das Asset-Management weiterhin an Bedeutung gewinnen. Bewusst werden wir uns an dieser Stelle auf Kooperationen ohne kapitalmäßige Beteiligung beschränken und daher Allfinanzmodelle wie beispielsweise dasjenige der Allianz Group nicht betrachten. Es existiert eine Reihe von äußerst erfolgreichen Kooperationsmodellen zwischen Banken und Finanzvertrieben, wie beispielsweise die Kooperation der Deutschen Bank mit der Deutschen Vermögensberatung. Die Kooperation wurde im November 2001 geschlossen und bereits im März 2002 nach der Projektimplementierung begonnen. Seit Beginn der Kooperation wurden mehr als 300.000 Nettoneukunden für die Deutsche Bank AG gewonnen. Das vermittelte Depotvolu-

¹⁷ vgl. Hientzsch, R. (2002)

men lag Ende 2004 bei ca. 1,9 Milliarden Euro. Im Bereich des Ratenkredites sieht die Bilanz ähnlich erfolgreich aus. Von November 2004 bis zum August 2005 wurden ca. 13.500 Darlehen mit einem Volumen von 130 Millionen Euro vermittelt.¹⁸

Abbildung 5: Consileon-Vorgehen Kooperationsmanagement



Finanzvertriebe als Kooperationspartner

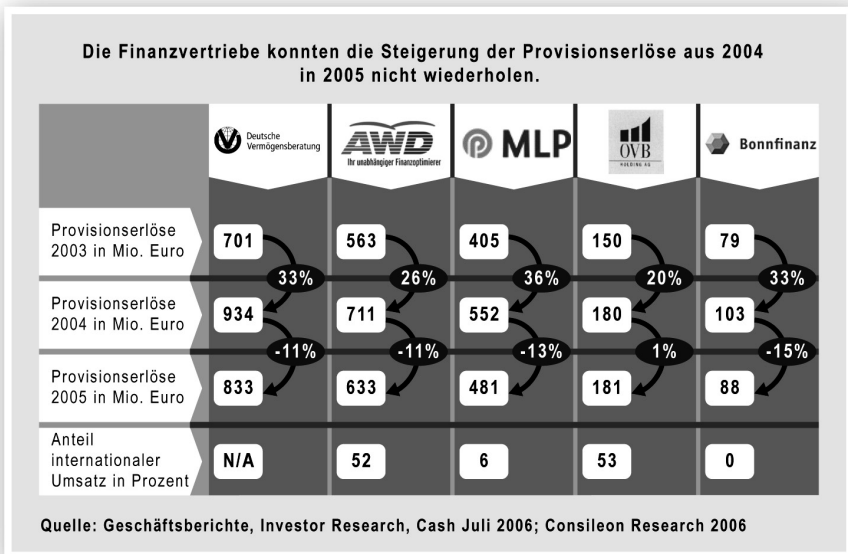
Die Kooperationsmanager der Zukunft werden den Markt im Hinblick auf relevante Kooperationspartner regelmäßig sowohl branchenübergreifend als auch brancheninternen analysieren. Für das Asset-Management sind Partnerschaften mit unabhängigen Finanzvertrieben von zentraler Bedeutung. Doch was macht diese Unternehmen aus? Wie haben sie sich entwickelt? Welche sind ihre Spezifika? Das sind nur einige ausgewählte Fragen, die ein Kooperationsmanager analysieren und bewerten muss.

Bei einem internationalen Vergleich fällt auf, dass die Märkte in Europa sehr unterschiedlich entwickelt sind. Der deutsche Markt ist neben dem britischen der größte in Europa. In mehr als 7.000 Gesellschaften arbeiten mehr als 300.000 Finanzberater; in Großbritannien sind es etwa 12.000 Gesellschaften. Zum Vergleich: In Italien sind derzeit etwa 100.000 Finanzberater in etwa 4.000 Gesellschaften tätig; in Spanien und

¹⁸ Börsenzeitung (23.08.2005)

Frankreich sind es weniger als 50.000 Berater.¹⁹ Eine Reihe unabhängiger Finanzberater in Großbritannien arbeitet an ihrer europäischen Expansion. So konnte Woolwich Financial Advisers erfolgreich nach Spanien und Frankreich expandieren; Inter-Alliance gilt als weiteres Beispiel für eine europäische Expansionsstrategie aus Großbritannien. Für Italien sind besonders Banco Fideuram und Mediolanum als international relevante Unternehmen zu nennen.²⁰ Bezogen auf die Marktstruktur bedeutet dies, dass in Frankreich und Spanien Einzelunternehmen den Markt dominieren. International besteht Einigkeit darüber, dass die Bedeutung der Finanzvertriebe als Vertriebsweg zunehmen wird.²¹ Obwohl die europäischen Märkte allesamt stark fragmentiert sind, gibt es einige Erfolgsbeispiele für eine internationale Expansion, die sämtlich aus Deutschland stammen. National konnten die TOP 30 der Finanzvertriebe in den Jahren 2003 und 2006 deutlich zulegen.²²

Abbildung 6: *Ergebnisentwicklung der größten nationalen Finanzvertriebe*



¹⁹ Datamonitor (2005), S. 23 – 24

²⁰ Datamonitor (2005), S. 24

²¹ Datamonitor (2005), S. 17

²² BBE Branchenreport (2004), S. 256

Der größte Finanzvertrieb Deutschlands, die Deutsche Vermögensberatung AG (DVAG), steigerte ihre Provisionserlöse in 2004 um 33 Prozent auf 934 Millionen Euro. Die erfolgreiche Kooperation der DVAG mit der Deutsche Bank AG hat dieses Wachstum unterstützt. Dieser Trend konnte in 2005 nicht gehalten werden, die Provisionserlöse sanken um 11 Prozent. Auf den Plätzen zwei und drei liegen die börsennotierten Finanzdienstleister MLP und AWD, die Zuwächse von 36 Prozent beziehungsweise 26 Prozent in 2004 verzeichnen konnten. Nach dem für sie erfolgreichen Jahr 2004 sanken die Provisionserlöse um 13 Prozent bei MLP respektive um 11 Prozent beim AWD. Daneben sind auch OVB und die Bonnfinanz in 2004 gewachsen. Als Einziger der aufgeführten Finanzvertriebe konnte OVB seine Provisionserlöse leicht um 1 Prozent steigern. Nach dem Rückzug der Bankfilialen aus der Fläche konnten die Finanzvertriebe erfolgreich Marktanteile gewinnen.

Trotz des einheitlichen Umsatzwachstums in 2004 und -rückgangs in 2005 zeichnen sich die Unternehmen durch äußerst unterschiedliche internationale Strategien aus. Während die DVAG und Bonnfinanz eine Internationalisierung nicht an die erste Stelle setzen, ist es AWD, OVB und MLP gelungen, sich international zu diversifizieren. Der AWD konnte durch Zukäufe nicht nur national sehr stark wachsen, auch international gelangen dem Unternehmen einige erfolgreiche Markteintritte. Insgesamt resultierten 2005 etwa 52 Prozent des Umsatzes aus Staaten wie Großbritannien, Österreich, Italien, der Schweiz und Tschechien. Einen höheren Auslandsumsatz weist mit 53 Prozent der OVB auf. Der Auslandsumsatz bei MLP ist mit lediglich 6 Prozent bei Weitem nicht so stark ausgeprägt wie bei den Wettbewerbern.²³

Ähnlich positiv wie der Umsatz haben sich die Kundenzahlen der Finanzvertriebe entwickelt. Die DVAG zählt etwa 3,8 Millionen Kunden, der AWD etwa 1,5 Millionen. Während die DVAG ihre Kundenzahl um etwa 10 Prozent steigern konnte, waren dies beim AWD annähernd 20 Prozent. Nach den unruhigen Jahren der Vergangenheit konnte sich MLP in den Jahren 2003 und 2004 erfolgreich konsolidieren. MLP konnte die Zahl seiner Kunden von ca. 560.000 auf rund 620.000 steigern. Dabei hat MLP sein Geschäftsmodell nie verwässert. Erfolgversprechende Akademiker werden von der Hochschule an über alle Lebensphasen hinweg von den MLP-Beratern betreut. Neben den TOP 5 der deutschen Finanzberater existiert innerhalb der TOP 30 eine ganze Reihe von viel versprechenden Finanzvertrieben, die sich – gemessen an den Provisionserlösen und den Provisionserlösen pro Berater – ebenfalls dynamisch entwickelt haben. Eine Vielzahl von ausländischen Asset-Managern konnte mithilfe der Vertriebskraft von Finanzvertrieben oder großer mobiler Vertriebseinheiten von Banken nachhaltig Marktanteile gewinnen.

²³ vgl. die interne Consileon-Studie (2005)

Ausblick

Der Vertriebsstrategie und Ausgestaltung von Vertriebskooperationen wird neben anderen Kerndisziplinen des Asset-Managements in den nächsten Jahren eine herausragende Bedeutung zukommen. Entscheidend für die Suche und Analyse von Kooperationen und Kooperationspartnern wird die genaue Beschreibung der angestrebten Ziele im Rahmen des Kooperationsportfolios sein. Der Asset-Manager der Zukunft beobachtet das Verhalten und die Bedürfnisse der Kunden sehr genau und entwickelt je nach Marktentwicklung neue, alternative Kooperationsmodelle.

Einige zentrale Fragen hinsichtlich der Distribution des Asset-Managements, bleiben: Wie werden sich die neuen Bankfilialkonzepte entwickeln? Wie werden sie vom Kunden aufgenommen? Werden Kunden zukünftig mehrheitlich bereit sein, für eine Finanzplanung zu bezahlen? Wie lassen sich zentrale Netzwerke schneller erschließen und für den Asset-Manager nutzbar machen? Wie kann ein Asset-Manager eine effiziente und flexible Kooperationsplattform entwickeln? Welche Bedeutung hat die Marke zukünftig im Gegensatz zum White Label? Wie können durch Kooperationen verstärkt Kundenbedürfnisse befriedigt werden? In welcher Weise verändern sich durch die anstehenden Vermögensübergänge und die demographischen Verschiebungen die Kundenerwartungen an Beratung und Finanzplanung?

Das Asset-Management steht vor einer äußerst dynamischen Entwicklung. Die nächsten fünf Jahre werden zeigen, welchen Unternehmen es gelingt, ihre Vertriebswege optimal auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Diejenigen Asset-Manager, die über eine Vertriebswegeexzellenz verfügen, werden neben dem Management der klassischen Vertriebswege ein übergreifendes Kooperationsmanagement entwickelt und ausgebaut haben.