



TELOS-STUDIE

„ANFORDERUNGEN INSTITUTIONELLER INVESTOREN AN DIE
KUNDENBETREUUNG DURCH ASSET MANAGER IN DEUTSCHLAND“

EXTRAKT

Die vollständige Studie können Sie für **750,00 Euro** bestellen – das Bestellformular finden Sie am Ende dieses Dokumentes.

INHALTSVERZEICHNIS

A) AUSGANGSSITUATION UND AUFGABENSTELLUNG.....	2
B) METHODIK.....	3
C) ANALYSEN.....	6
C1) FRAGENKOMPLEX „Organisatorische Anforderungen“.....	6
C2) FRAGENKOMPLEX „Kundenbetreuer: Fähigkeiten/Kenntnisse“.....	16
C3) FRAGENKOMPLEX „Kontaktpflege - Turnus“.....	25
C4) FRAGENKOMPLEX „Art der Kommunikation mit dem Kundenbetreuer des Asset Managers“.....	31
C5) FRAGENKOMPLEX „Kundenbetreuung und Störfaktoren“.....	36
D) MANAGEMENT SUMMARY.....	46
E) WARUM ECHTE KUNDENORIENTIERUNG SO SCHWIERIG IST UND WIE WIR SIE TROTZDEM IN JEDER INTERAKTION MIT KUNDEN „PRODUZIEREN“.....	49
ANHANG: ERGEBNISSE JE INVESTORENGRUPPE.....	55

A) AUSGANGSSITUATION UND AUFGABENSTELLUNG

Spezialfonds für alle institutionellen Anleger und nicht nur soziale Institutionen gibt es seit 1990. Der deutsche institutionelle Asset Management-Markt hat sich in diesen fast dreißig Jahren gewandelt. Zunächst einmal startete er in den neunziger Jahren kleinvolumig mit um die 50 bis 100 Mrd. DM. Heute sprechen wir über ein Gesamtvolumen von ca. 1,6 Bio.€. Zudem ist das Spezialfonds-Geschäft komplexer geworden. Dies gilt zum einen in Bezug auf die Vielfalt an Assetklassen, die sich noch vor der Jahrtausendwende auf die traditionellen Aktien- und Rentenmandate konzentrierten. Heute gehören neu- und weiterentwickelte Produkte wie Private Equity oder Private Debt und Loans bis zu Municipals sowie ausgefeilte Strategien wie faktorbasierte Ansätze, Overlay-Strukturen, Wertsicherungskonzepte oder ESG-Integrationsansätze fast zum Alltag. Zudem hat die offizielle Anerkennung des Master-KVG-Geschäfts als zentraler Anker für jedwede Administration von Spezialfonds wie Reporting oder Risikomanagement für einen Quantensprung in der Stärkung des Spezialfondsmarktes gesorgt. Die krisenbedingt (2007 / 2008) verschärfte Regulatorik hat die Komplexität des institutionellen Geschäfts ebenfalls weiter befördert.

Bei allen aufgeführten Weiterentwicklungen haben sich bestimmte Charakteristika und Rahmenbedingungen des institutionellen Geschäfts aber auch kaum verändert. Das Spezialfondsgeschäft war schon immer sehr stark von Vertrauen zwischen dem Kunden und dem Asset Manager getrieben. Und die Betreuung des Kunden nahm so gesehen immer eine zentrale Stellung in der Kundenbeziehung ein. Daran hat sich im Prinzip bis heute nichts geändert. Sicher hat aber das Rollenverständnis des Kundenbetreuers mit den gewachsenen Ansprüchen einen Veränderungsprozess durchgemacht. Die TELOS – Spezialfondsmarkt-Studie 2018 (abrufbar über www.telos-rating.de) hat ergeben, dass heute die Kundenbetreuung in der Wertigkeit der institutionellen Anleger auf ähnlichem Niveau rangiert wie die Performance, das Risikomanagement sowie der Investmentprozess, nämlich mit 95% in den beiden höchsten Bedeutungsstufen „sehr hoch“ und „hoch“.

Dieser Fakt war Anlass genug, dem offensichtlich kundenrelevanten Gesichtspunkt der Kundenbetreuung näher nachzugehen. Kundenbetreuung ist heute nicht mehr eindimensional im Sinne der Aufrechterhaltung und allgemeinen Begleitung eines Spezialfonds-Mandates zu verstehen. Aus heutiger Perspektive nimmt der Kundenbetreuer eine multifunktionale Position ein, die im Idealfall ein weitreichendes Verständnis für die Anlagepolitik seines Kunden umfasst. Hierzu gehören neben Kenntnissen über den seitens des Fondsmanagers verwalteten Spezialfonds auch das Know-How über den regulatorischen Hintergrund des Kunden, die Entwicklung von möglichen Sicherungsstrategien bis zu Lösungen im Bereich Performance- und Risiko-Reporting.

Auf Grundlage dieses modernen Rollenverständnisses haben wir die aktuellen Anforderungen an einen Kundenbetreuer definiert und die daraus resultierenden verschiedenen Einzelkriterien in Gruppen zusammengefasst, die im folgenden Kapitel methodisch dargestellt werden.

B) METHODIK

a) Ausgangspunkt der Erhebung ist ein sieben Fragenkomplexe umfassender Fragebogen, der sich in folgende Titel unterteilt:

- Zugehörigkeit Investorengruppe
- Organisatorische Anforderungen an den AM / Kundenbetreuung
- Fähigkeiten / Kenntnisse des Kundenbetreuers
- Zeitlicher Aspekt in der Kundenbetreuung
- Art der Kommunikation
- Störende Faktoren in der Kundenbetreuung
- Zufriedenheit mit der Kundenbetreuung

Innerhalb der zuvor genannten Frageblöcke stellte TELOS den Investoren verschiedene mögliche Antworten zur Auswahl. Dies betrifft insbesondere die Fragekomplexe zur Organisation, des Know-Hows des Betreuers, dem zeitlichen Aspekt sowie der Art der Kundenbetreuung. Insgesamt konnten die Teilnehmer so 36 Einzelthemen inhaltlich einstufen und bewerten. Die Fragen bzw. die möglichen Antworten zielen grundsätzlich auf die Relevanz des jeweiligen Teilthemas und konnten per Auswahl zwischen den sechs Ausprägungen „sehr wichtig“, „wichtig“, „neutral“, „weniger wichtig“, „kaum wichtig“ und „unwichtig“ beantwortet werden.

Im siebten Kapitel „Zufriedenheit mit der Kundenbetreuung“ konnten die Anleger in der Rangfolge eins bis fünf bis zu 5 Asset Manager benennen, mit deren Kundenbetreuung sie sich besonders zufrieden zeigten. Details hierzu können den nachstehenden Analysen entnommen werden.

Die Fragen wurden eigens auf die Bedürfnisse der Zielgruppe „Institutioneller Anleger“ zugeschnitten.

Dabei floss die seit vielen Jahren entwickelte Erfahrung von TELOS im Bereich Kundenbetreuung aus den Bereichen

- Analysen / Studien (u.a. Spezialfondsmarkt-Studie; seit 2000)
- qualitative Ratings (z.B. Manager Ratings) sowie
- persönliche Gespräche mit institutionellen Ansprechpartner mit ein.

TELOS-Studie „Kundenbetreuung“

b) Die Teilnehmergruppe rekrutiert sich ausschließlich aus Ansprechpartnern institutioneller Anleger. In Erweiterung der am Markt bekannten Untergliederung der institutionellen Anlegergruppen (in der Regel fünf Anlegergruppen) wurde vorliegend eine weitergehende Spezifizierung vorgenommen, woraus sich folgende sieben Zuordnungsalternativen ergaben:

- Versicherungen
- Kreditinstitute
- Versorgungswerk / Versorgungskasse
- Corporate (Pensionskasse / Pensionsfonds)
- Family Office / Stiftungen
- SGB IV – Investoren
- Andere (Kirchen, Staatsfonds etc.)

Die Bandbreite reicht von kleineren Anlegern bis zu institutionellen Adressen im hohen zweistelligen Milliardenbereich. Die Befragung spiegelt einen repräsentativen Schnitt des institutionellen Marktes in Deutschland wider.



Die Kontaktaufnahme erfolgte überwiegend schriftlich per E-Mail, teilweise auch telefonisch. Die Befragung wurde durch den Auftraggeber in Zusammenarbeit mit dem Institut für Empirische Sozialforschung (ifo) durchgeführt.

C) ANALYSEN

C1) FRAGENKOMPLEX „Organisatorische Anforderungen“

Insbesondere bei der Kundenbetreuung, die zweifelsohne den weichen Faktoren oder „soft factors“, zuzuordnen ist, bedarf es einer professionellen Strukturierung und Organisation. Selbst bei kleineren Asset Management - Anbietern mit einer überschaubaren Anzahl an Kunden wird im institutionellen Geschäft eine persönliche Betreuung nur opportunistisch aus dem Tagesgeschäft heraus und situativ nicht mehr akzeptiert. Dazu sind die regulatorischen Anforderungen der institutionellen Anleger heute zu hoch und die Maßstäbe an eine klar strukturierte Kundenbetreuung wachsen mit dem Bestand an institutionellen Kunden.

Im Folgenden wurden den institutionellen Teilnehmern verschiedene Anforderungsprofile als mögliche Antworten zur Auswahl gestellt, die aus unserer Sicht die wesentlichen, immer wieder hinterfragten, organisatorischen Aspekte zur Kundenbetreuung darstellen. Dies umfasst personelle Gesichtspunkte genauso wie Standortfragen.

- Betreuung auch durch einen Geschäftsführer
- Persönlicher Kundenbetreuer
- Mehrstufiges Betreuungskonzept
- Direkter Kontakt zu Spezialisten in Fachabteilungen
- Direkter Kontakt zum Fondsmanager
- Personelle Stabilität in der Kundenbetreuung
- Deutschsprachige Ansprechpartner
- Sitz der Kundenbetreuung in Deutschland.

Alle acht zuvor aufgeführten Anforderungen konnten in sechs Bewertungsstufen von „sehr wichtig“ (5) bis „unwichtig“ (0), beantwortet werden.

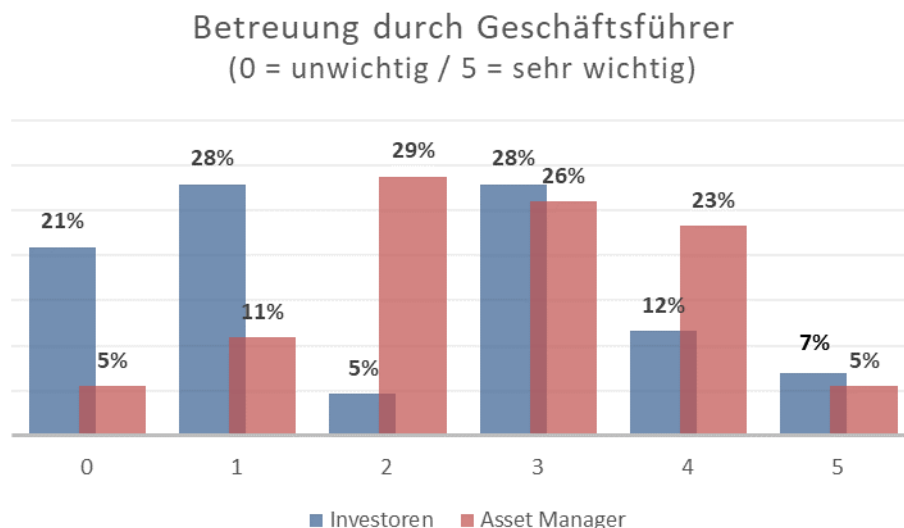
Betreuung auch durch einen Geschäftsführer

a) Hintergrund

Ein erfolgreiches Kundenbetreuungskonzept lebt mit und von den Verantwortlichen auf Seiten des Asset Managers. Das gilt in noch stärkerem Maße für die Master-KVGen als bei reinen Asset Managern. Noch vor und um die Jahrtausendwende herum gehörte es zum guten Ton bei Asset Managern, dass sich auch ein Geschäftsführer persönlich um die Kundenbeziehung kümmert. Hiervon versprach man sich auch einen Wettbewerbsvorteil in der Akquisition. Heute sind die meisten Anbieter dazu übergegangen, den Kunden eine Zuständigkeit auf Geschäftsführerebene zuzuordnen. Durch die tendenziell steigende Anzahl an Spezialfonds je Asset Manager ist eine „persönliche“ Betreuung durch einen Geschäftsführer immer seltener gewährleistet. Ein aktives

Eingreifen im Tagesgeschäft oder die Anwesenheit bei Anlageausschusssitzungen wird meist von der Bedeutung des Kunden für das Haus abhängig gemacht.

b) Einzelergebnisse



Schon bei diesem Kriterium zeigt sich eine deutliche Divergenz zwischen der Einschätzung auf Investorenmenseite und seitens der Asset Manager. Während zusammengenommen 28% der Manager der Auffassung sind, dass eine GF-Betreuung „wichtig“ bzw. „sehr wichtig“ sei, bestätigen dies aus dem Tagesgeschäft heraus nur 19% der institutionellen Investoren. Weitaus interessanter ist der Unterschied noch bei der Bewertung als „unwichtig“ oder „kaum wichtig“, was im Ergebnis auf eine geringe Relevanz schließen lässt. Fast jeder zweite Investor kreuzte eine dieser beiden Alternativen an; diese Einschätzung haben allerdings lediglich 17% der Asset Manager geteilt.

c) Wertung des Ergebnisses

Offenbar überschätzen Asset Manager nach wie vor die unmittelbare Einbindung eines Geschäftsführers in die Kundenverbindung. Oftmals versuchen Manager aber gerade durch diese „persönliche Note“ zum Beispiel bei Betreuungsfragen in Questionnaires zu punkten. Der Erwartungshorizont der Investoren stellt sich aber so dar, dass Geschäftsführer die Geschicke der Gesellschaft lenken sollen, sich in die direkte Betreuung aber nur dann einschalten, wenn es um strategische Überlegungen das Mandat betreffend geht (so etwa bei Gebührenverhandlungen oder -anpassungen).

D) MANAGEMENT SUMMARY

„Kundenbetreuung“, verstanden im Sinne des Liefers eines echten Mehrwertes für den Kunden, entwickelt sich bereits seit Jahren immer mehr zu einem Commodity in der Kundenbeziehung zwischen dem Asset Manager und dem institutionellen Anleger. Es vergeht heute kein Manager-Auswahlprozess mehr, ohne dass die Haltung des Managers zu seinem „Verständnis über eine optimale Kundenbetreuung“ hinterfragt und dessen „Kapazitäten und Qualifikation“ auf diesem Gebiet auf Herz und Nieren überprüft werden. Der Grund liegt darin, dass die Anbieter im Asset Management, die Asset Manager selbst genauso wie Master-KVGen oder Verwahrstellen, zunehmend die Rolle eines verlängerten Armes des Investors einnehmen. Sie übernehmen die Funktion von ansonsten zu rekrutierenden Mitarbeitern; nicht umsonst sprechen wir heute von einem „Outsourcing“ bestimmter Funktionalitäten. Die Definition von Kundenbetreuung nach altem Gusto, nämlich die Kundenbeziehung auf der Sentiment-Ebene zusammenzuhalten, kann getrost aus den Geschichtsbüchern gestrichen werden.

Unser Anliegen war es, den Begriff der Betreuung aus seiner meist eindimensionalen Betrachtung herauszulösen und zu versuchen, die maßgebenden Funktionen im Zusammenhang mit einer professionellen Kundenbetreuung in seine Bestandteile zu zerlegen.

Hieraus ergab sich eine Aufteilung in fünf Fragegruppen (mit insgesamt 36 Unterfragen):

- Organisatorische Anforderungen an den AM / Kundenbetreuung
- Fähigkeiten / Kenntnisse des Kundenbetreuers
- Zeitlicher Aspekt in der Kundenbetreuung
- Art der Kommunikation
- Störende Faktoren in der Kundenbetreuung

Das letzte dieser fünf Kapitel „Störfaktoren“ bildet dabei zum Teil eine Schnittmenge mit den vier Kapiteln zuvor. Aus jahrelanger Erfahrung aus Gesprächen mit Anlegern und Asset Managern hatten wir die Erkenntnis gewonnen, dass eine gute Kundenbetreuung nicht ausschließlich an einer positiven Selektion von Services oder Fähigkeiten festgemacht, sondern auch in einer Art Negativauslese gesehen werden kann. Aus diesem Grund erschien uns die explizite Nachfrage nach solchen „concerns“ durchaus angebracht.

Die Antworten institutioneller Entscheidungsträger liefern einen hohen Erkenntniswert, dies insbesondere für die Anbieter im Asset Management. Unser Ziel bestand darüber hinaus darin, die Ergebnisse aus der Investorenanalyse einer parallelen Befragung der Asset Managementseite gegenüber zu stellen. Dieser Eigen-/Fremdbildvergleich unterstützt einerseits dabei, die eigene Einschätzung kritisch zu hinterfragen, andererseits können daraus für das Tagesgeschäft eventuell auch wichtige Maßnahmen gezogen werden, zum Beispiel was die Schwerpunktbildung einzelner Services angeht.

TELOS-Studie „Kundenbetreuung“

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Einschätzung der Asset Manager in manchen Punkten relativ harmonisch mit dem Meinungsbild bzw. den Anforderungen der Anleger korrelierte. Dazu gehört etwa die „Zuordnung eines persönlichen Kundenbetreuers“, der sich zentral um alle Kundenthemen kümmert.

Auf der anderen Seite ergaben sich teils frappierende Divergenzen, die in dem vorigen Kapitel C) eingehend dargestellt sind.

Hervorzuheben und daraus gewissermaßen als Handlungsempfehlung für die Asset Manager abzuleiten sind Punkte wie die „Betreuung durch einen Geschäftsführer“. Fast jeder zweite Anleger maß diesem Gesichtspunkt praktisch keine Bedeutung bei.

Etwas überraschend stellte sich zudem die Frage nach der „lokalen Zuordnung der Kundenbetreuung“ (aus Deutschland heraus) dar. Doppelt so viele Manager (im Vergleich zu den Investoren) gingen davon aus, dass eine „Vor-Ort-Betreuung“ einen hohen Stellenwert einnimmt. Offensichtlich denken deutsche institutionelle Investoren deutlicher globaler als von der Branche vermutet.

Relativ klar überschätzt haben die Asset Manager auch das Anforderungsprofil institutioneller Investoren in den beiden Punkten Kenntnisse des Betreuers über die a) „Risikotragfähigkeit des Anlegers“ sowie b) „der Renditeanforderungen auf Anlegerseite“.

Hingegen stellen die Anleger höher als erwartete Ansprüche in Bezug auf das Know-How bei administrativen Fragen. Mehr als ein Drittel der Manager beantworteten diesen Komplex auf „neutral“. Hieraus kann sich Handlungsbedarf auf Seiten der Asset Manager ergeben, auch wenn eine Master-KVG dazwischengeschaltet ist.

Das „Timing der Kundenansprache“ ist sicher ein Thema für sich. Selbst ein quartalsweiser Kontakt wurde nur von jedem dritten Anleger positiv gesehen, hingegen von gut jedem zweiten Manager als passender Modus betrachtet. Cum grano salis ist eine regelmäßige Kontaktaufnahme innerhalb eines Zeitraumes von bis zu drei Monate von Seiten der Investoren eher ungerne gesehen; die Ausnahme bilden anlassbezogene Anrufe wie bei Marktturbulenzen. Ein wenig überraschend wird auch die „aktive Kontaktaufnahme seitens der Betreuer bei Neuerungen im Hause des Managers wie Produktentwicklungen“ von Seiten der Investoren sehr positiv eingeschätzt, was die Manager in dieser Klarheit unterschätzt haben.

Eine immer wieder diskutierte Frage ist, inwieweit eine „jederzeitige Erreichbarkeit bei dem Asset Manager / Kundenbetreuer“ gewährleistet sein muss. Hier nahmen die Investoren eine deutlich positivere Haltung ein als die Asset Manager.

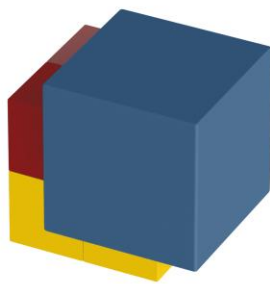
Das „Timing der Kundenansprache“ ist sicher ein Thema für sich. Selbst ein quartalsweiser Kontakt wurde nur von jedem dritten Anleger positiv gesehen, hingegen von gut jedem zweiten Manager als passender Modus betrachtet. Cum grano salis ist eine regelmäßige Kontaktaufnahme innerhalb eines Zeitraumes von bis zu drei Monate von Seiten der Investoren eher ungerne gesehen; die Ausnahme bilden anlassbezogene Anrufe wie bei Marktturbulenzen.

E) WARUM ECHTE KUNDENORIENTIERUNG SO SCHWIERIG IST UND WIE WIR SIE TROTZDEM IN JEDER INTERAKTION MIT KUNDEN „PRODUZIEREN“

von Marco Wunderlich

Anbieter behaupten grundsätzlich von sich, kundenorientiert zu sein. Fragt man die Kunden, wie TELOS dies getan und in dieser Studie dokumentiert hat, ist Kundenorientierung nicht immer gegeben. Das liegt zum einen daran, dass sie schwer zu erreichen ist. Darüber hinaus haben Anbieter eine falsche Vorstellung davon, was Kunden von Offerten erwarten, seien es Präsentationen, Pitches, RfP-Antworten oder schriftliche Angebote.

Mit diesem Beitrag erhalten Sie einen Bauplan und einen Prozess, mit deren Hilfe Sie Kundenorientierung, Passgenauigkeit und Überzeugungskraft in Interaktionen mit Kunden konsistent „produzieren“. Insgesamt ist es eine Art CAPM (Capital Asset Pricing Model) für konsistent hohe Qualität von Offerten, inklusive Performance Attribution.



Was Anbieter liefern



Was Kunden tatsächlich brauchen

Abb. 1: Strukturelles Kunden-Anbieter-Problem: Anbieter liefern komplexe und zu umfangreiche „Produktbroschüren“, während Kunden runde und kompakte Entscheidungsvorlagen brauchen.

Investoren brauchen vom Anbieter eine einfache Darstellung dazu, wie er ihnen behilflich sein kann, ihre Herausforderungen zu lösen, selbst wenn die Lösung sehr komplex ist. Obwohl sich Kunden klare und runde Entscheidungsvorlagen wünschen, liefern Anbieter häufig umfangreiche „Produktbroschüren“ oder glorifizierende Produktbroschüren mit einem Preisschild.

Die typische Offerte ist zu anbieter- und produktfokussiert, oft in Kombination mit zu vielen Fremd- und Fachwörtern. Anbieter stecken durchaus viel Zeit und Mühen in die Erstellung von Offerten. Aus ihrer Sicht liefern sie genau das, was Kunden benötigen.

Das liegt am falschen Zielbild. Es lohnt sich, in tiefes Kundenverständnis und passgenaue Kundeninteraktionen zu investieren. Denn bei ähnlichen Produkten gewinnt meist der Anbieter, der die Lösung für Investoren passender, klarer und überzeugender kommuniziert.

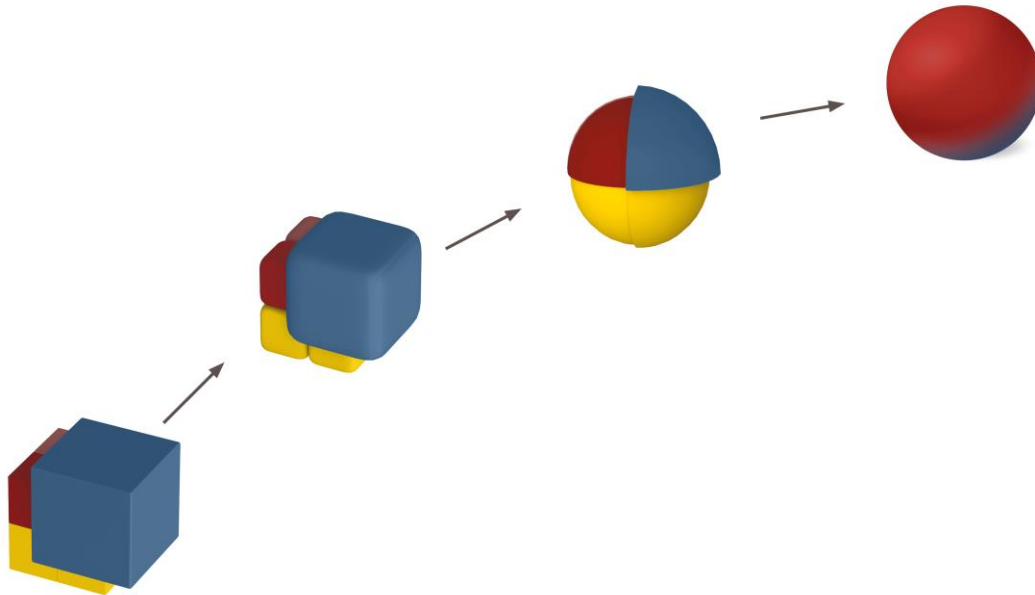


Abb. 2: Algorithmen für AuM-Wachstum: Mit dem OPAG-Framework von fachlich detaillierten „Produktbroschüren“ mit einem systematischen Prozess zu klaren, passgenauen und kunden-orientierten Entscheidervorlagen, die überzeugen. Acht Elemente die richtig zusammengefügt und abgerundet werden.

Im harten Wettbewerb zwischen den Anbietern kosten schlechte Offerten unnötig AuM-Wachstum und Marge. Noch dazu ist es frustrierend, kurz vor der finalen Entscheidung ein Mandat wegen schlechter Kommunikation zu verlieren, wenn man die beste Lösung für den Kunden hat.

Das Erfolgsgeheimnis: hohe Sharpe-Ratio bei Kundeninteraktionen

Werden die Kundeninteraktionen den menschlichen Entscheidungsprozessen angepasst, erhalten Kunden eine hohe Sharpe-Ratio und verstehen ihren Nutzen besser. Das OPAG (Offer Performance Attribution Grid) ist dafür ein erprobtes Werkzeug. Komplexe Produkt-broschüren werden Schritt für Schritt in klare, passgenaue und überzeugende Entscheidungsvorlagen transferiert (siehe Abb. 2).

Das kostbare Gut in unserer heutigen Welt ist Aufmerksamkeit. Investieren Anleger Ihre knappe Zeit und Aufmerksamkeit in Interaktionen mit Anbietern, tun sie das in Erwartung eines Mehrwertes. Das sind jedoch nicht nur Informationen, sondern relevantes und nutzbares Wissen bei minimalem Risiko, mit Risiko hier im Sinne von Jobrisiko.

Daher ist die Wahrnehmung von Mehrwert und Risiken gezielt zu managen. Was zählt, ist nicht nur die objektive, sondern auch die empfundene Performance.

1. **Kundenverständnis:** Zunächst ist der (echte) Bedarf zu diagnostizieren. Neben dem eher offensichtlichen sind vor allem der verdeckte Bedarf und die dahinter liegenden Wünsche zu finden. In Abb. 3 ist das die linke Seite der oberen Ebene. Ziel ist es, der internen Konversation der Kunden beizutreten, sowohl in den Gremien als auch in den Köpfen der Entscheider.
2. **Leistungspositionierung:** Der Bedarf ist dann fokussiert mit den passenden Leistungsmerkmalen zu bedienen. Entscheidend ist dabei, konsequent alles wegzulassen, was den Entscheidern nicht direkt nutzt. Dies sind die Elemente rechts auf der oberen Ebene in Abb. 3. Hier ist dafür zu sorgen, die Aufmerksamkeit der Kunden nicht zu verlieren oder Kunden zu verwirren, zu langweilen, zu über- oder unterfordern.
3. **Menschliche Faktoren:** Die Inhalte sind in eine für Menschen verständliche und überzeugende Sequenz zu bringen. Außerdem ist aktiv anzusprechend und zu minimieren, was Ängste, Vorurteile und Abwehrreaktionen triggern könnte (Elemente der unteren Ebene in Abb. 3). Weiterhin gilt es, latente (Job-)Risiken zu minimieren.
4. **Kommunikation:** Abrunden der Kommunikation mit einfachen Worten, in der Sprache der Kunden und unterstützt von starken Schaubildern. Während zu 1-3 wenig von Marketing bzw. Agenturen zu erwartet werden sollte, können sie hier einen wichtigen Beitrag leisten.

Klare, passgenaue und überzeugende Offerten sind nach ganz bestimmten Regeln aufgebaut. Diese sind grundsätzlich bekannt, jedoch tut sich das Asset Management mit ihrer Anwendung schwerer als andere Branchen. Das ist auch nicht verwunderlich, denn dafür ist kaum jemand geschult.

Finanzdienstleister wissen viel über Investments, Kapitalmärkte, ihre Produkte und die eigene Organisation. Dagegen kommen Themen der Kunden sowie die menschliche Entscheidungsfindung und vor allem die Regeln überzeugender Kommunikation in der Ausbildung viel zu kurz. Das kann man, in guten Seminaren, jedoch schnell nachholen.

Hohe Qualität in Kundeninteraktionen kann man „produzieren“ und dafür gibt es einen Bauplan. Das hört sich zunächst nicht intuitiv an, da es sich um sogenannte weiche Themen handelt. Doch viele weiche Themen wurden in den vergangenen Jahrzehnten entmystifiziert und schul- bzw. erlernbar gemacht. Das sind beispielsweise Führung, Projektmanagement, Storytelling oder sogar Innovationen. Hinter den Themen steckt erstaunlich viel Systematik.

Das Portfolio an Anforderungen für gute Interaktionen

Natürlich sind Produkteigenschaften und Performancedaten sehr wichtig. Das reicht im heutigen Wettbewerbsumfeld jedoch nicht mehr aus. Ein guter Track Record, namhafte Bestandskunden und exzellenter Service sind längst kein Garant mehr für AuM-Wachstum, sondern nur eine Zugangsvoraussetzung.

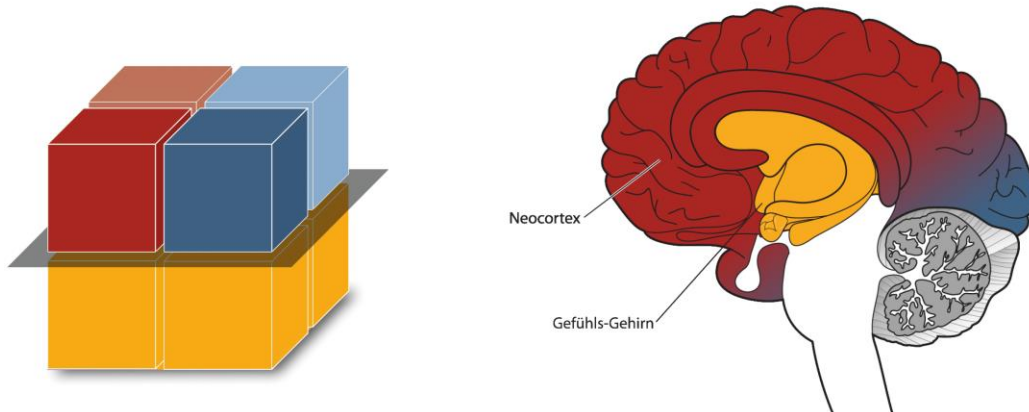


Abb. 3: Sharpe-Ratio für Kundeninteraktionen: Nur Informationen zu liefern, reicht nicht, Investoren brauchen relevantes, nutzbares Wissen. Neben der oberen Ebene (Mehrwert pro Einheit Aufmerksamkeit) gibt es die untere Ebene mit den für Entscheidungen wichtigen emotionalen Elementen, denn auch im institutionellen Geschäft sind es Menschen, die entscheiden.

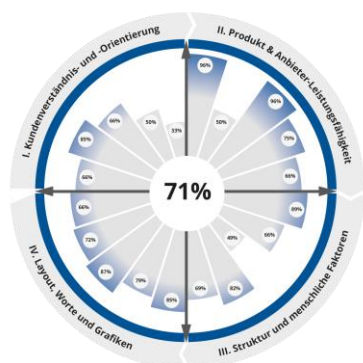
Selbst sehr rationale Entscheider werden von ihren Glaubenssätzen, Ängsten und Vorurteilen getrieben. Adressiert man die für die Entscheidungsfindung wichtigen Elemente nicht explizit (untere Ebene in Abb. 3), ist es den Entscheidern überlassen, diese für sich zu interpretieren. Das ist gefährlich, denn die menschliche Standardreaktion ist, jegliche Änderung zunächst als Gefahr oder nicht notwendig anzusehen.

Offerten erstellen ist anspruchsvoller, als viele glauben

Offerten weisen nicht nur viele, sondern oft auch nicht intuitive und teilweise sogar widersprüchliche Anforderungen auf. Doch gerade Asset Manager sind es gewohnt, komplexe Aufgaben mit vielen Variablen zu lösen. So nutzt man im Portfoliomanagement strukturierte Prozesse, Modelle, Best Practices, Benchmarks und misst fortlaufend die Performance. Dieser Standardansatz sollte auch bei den Kundeninteraktionen gelten.

Performance Attribution für Kundeninteraktionen

Wie die Performance von Portfolios in verschiedene Komponenten zerlegbar ist, so lässt sich auch die Qualität von Offerten aufgliedern.



Die zu Beginn genannten vier Bereiche Kundenverständnis, Leistungspositionierung, Struktur und Kommunikation kann man mit Scores bewerten.

Dabei wird das Qualitätsniveau sehr übersichtlich dargestellt. Abbildung 4 zeigt ein typisches Beispiel. Diese Darstellung macht gleichzeitig das Optimierungspotenzial deutlich und liefert einen Aktionsplan.

Abb. 4: Offer Performance Attribution für Kundeninteraktionen über 20 Faktoren zeigt jeweils den aktuellen Status und das Optimierungspotenzial.

Warum wie Warren Buffett auf dem Niveau der neunten Klasse schreiben?

Ein Faktor für die Qualität von Offerten ist die Qualität der Kommunikation. Diese wird u. a. durch die Verständlichkeit der Texte bestimmt. Das misst man in Form von Lesbarkeit. Es ist einer der in Abb. 4 dargestellten 20 Faktoren im OPAG.

Lesbarkeit ist eine Formel, die sich u. a. aus durchschnittlicher Satzlänge, durchschnittlicher Silbenanzahl und dem Anteil schwieriger Wörter ergibt.

Damit beschäftigt sich die Forschung seit den 1940er-Jahren. Alle Faktoren kann man gezielt steuern und so die Lesbarkeit managen. Die Ausprägung aller anderen Faktoren – und die Offerte insgesamt – kann man genauso zerlegen.

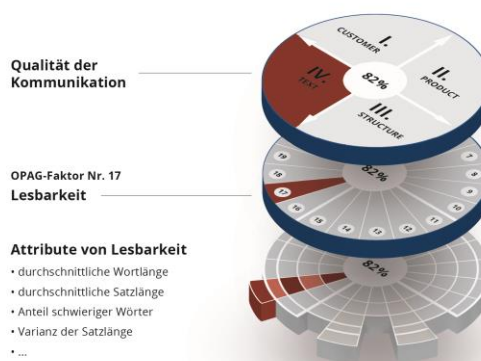


Abb. 5. Die Ebenen und Faktoren des OPAG-Framework zur Messung und Steuerung der Qualität von Offerten am Beispiel von Lesbarkeit

Selbst Warren Buffett achtet darauf, dass seine Jahresberichte von Berkshire Hathaway auf dem Niveau der neunten Klasse geschrieben sind. Seit vielen Jahren liegt der Score bei 8,9. Nur Zufall? Wohl kaum. Denn Buffett weiß sehr genau, dass dieses Niveau die höchste Wahrscheinlichkeit hat, verstanden zu werden.

Bessere Kundeninteraktionen – nächste Schritte

Die Qualität von Offerten hat durchaus Alpha-Potenzial. Wenn Kunden Entscheidungsvorlagen brauchen und der Bauplan dafür bekannt ist, aber die meisten Anbieter weiterhin Produktbroschüren liefern, dann haben alle die Firmen einen Wettbewerbsvorteil, die Offerte systematisch optimieren.

1. Beginnen Sie zunächst, die Lesbarkeit zu prüfen und zu optimieren. Das ist im Standardpaket von MS-Office enthalten. Außerdem gibt es kostenlose Internetdienste wie www.textinspektor.de oder für englische Texte www.readable.io.
2. Nutzen Sie dann für den Test von Executive Summaries die [Ampelmethode](#)¹. Innerhalb von nur fünf Minuten schaffen Sie die Analyse und erhalten sofort die Auswertung.
3. Für eine detaillierte Analyse bzw. eine Performance Attribution Ihrer Vertriebsunterlagen steht Ihnen das hier vorgestellte OPAG-Framework oder ein externes Audit für einen unverstellten Blick aus Kundensicht zur Verfügung, Details finden Sie unter www.PITCHarchitects.com.

Über den Autor



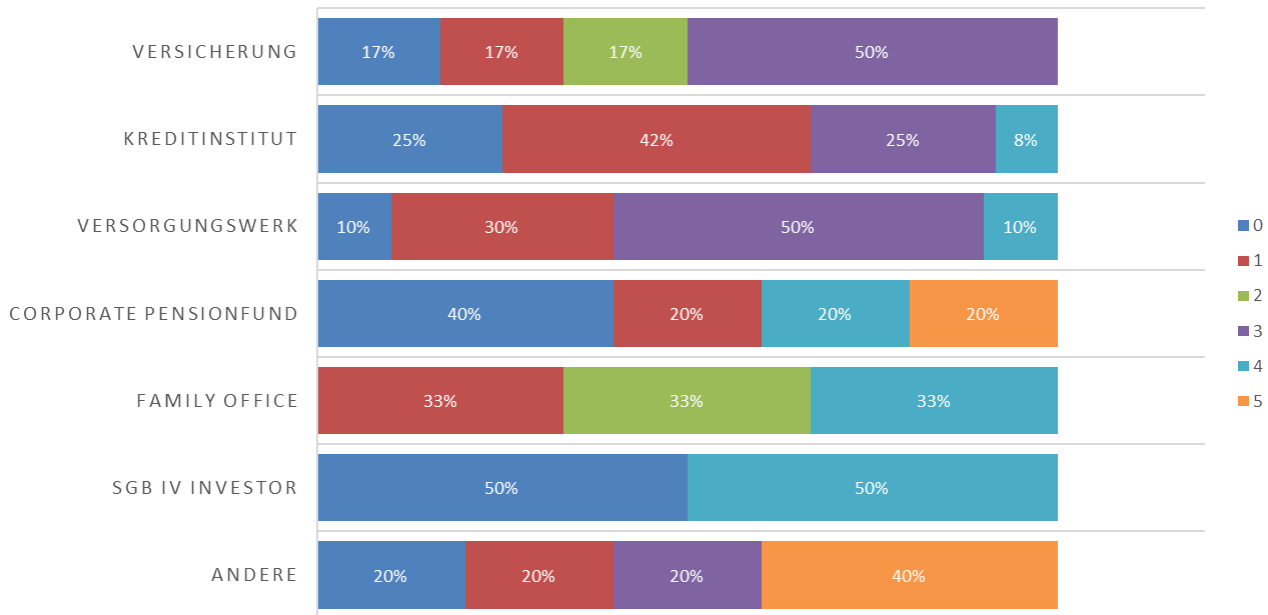
Marco Wunderlich berät Asset Manager, Vermögensverwalter, Banken und FinTechs bei Kundeninteraktionen. Er hat selbst Mandate mit einem durchschnittl. Volumen von € 107 Mio. pro Investor akquiriert, war Leiter Proposal/ RfP-Desk bei verschiedenen Managern, Vertriebsleiter einer Master-KVG und im BVI-Arbeitskreis Consultants aktiv. Er ist Autor verschiedener Publikationen und leitet seit 2014 bei Uhlenbruch die Proposal/RfP-Seminare.

¹ Siehe 1:45-minütiges YouTube-Video „Ampelmethode Wunderlich“

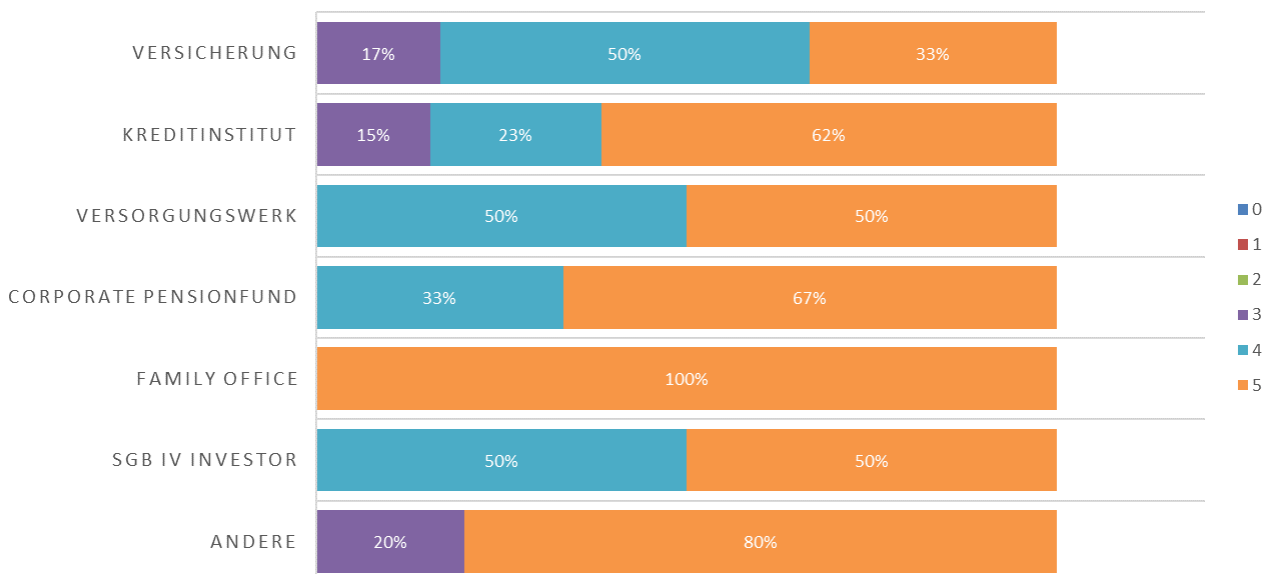
ANHANG: ERGEBNISSE JE INVESTORENGRUPPE

Organisatorische Anforderungen

BETREUUNG AUCH DURCH EINEN GESCHÄFTSFÜHRER



PERSÖNLICHER KUNDENBETREUER, DER ALLE ANFRAGEN ZENTRAL STEUERT



Wichtiger Hinweis

Die Aussagen und Einschätzungen in diesem Analyse-Report basieren teilweise auf der Auswertung von externen Informationen, deren Quellen wir für zuverlässig halten, ohne jedoch deren Richtigkeit und/oder Vollständigkeit garantieren zu können.

Einschätzungen und Wertungen können sich ändern und sollten nicht alleinige Grundlage für geschäftspolitische Entscheidungen darstellen.

Die TELOS GmbH übernimmt keine Haftung für Verluste oder Schäden aufgrund von fehlerhaften Angaben oder vorgenommenen Wertungen.

Die vorgenommenen Auswertungen stellen keine Empfehlung zur unmittelbaren Umsetzung dar.

Vervielfältigung und Verbreitung nur mit Zustimmung der Autoren!

TELOS GmbH

Biebricher Allee 103

D-65187 Wiesbaden

Tel. +49 (0)611 9742 100

E-Mail: info@telos-rating.de

Web: www.telos-rating.de



**„ANFORDERUNGEN INSTITUTIONELLER
INVESTOREN AN DIE
KUNDENBETREUUNG DURCH ASSET MANAGER IN
DEUTSCHLAND“**

Bitte schicken Sie mir gegen Rechnung zum Preis von **750,00 Euro**
zzgl. MwSt die TELOS Studie

*„Anforderungen institutioneller Investoren an die Kundenbetreuung
durch Asset Manager in Deutschland“.*

Firma/Abteilung: _____
Name, Vorname: _____
Straße: _____
PLZ, Ort: _____
E-Mail: _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

Bitte schicken Sie das ausgefüllte Bestellformular an:

- per E-Mail (info@telos-rating.de)
- per Fax (+49 611 9742 200)

Ihr TELOS-Team