

Performance und Innovation: Voraussetzungen für den Vertriebserfolg

Erfolg hat viele Väter. Erfolg lässt sich deshalb auf vieler Art messen und darstellen. Unbestreitbar ist das vom Kunden ausgesprochene Votum, der sich bei einer Fondsgesellschaft im verwalteten Vermögen und aktuell in den Netto-Mittelzuflüssen ausdrückt. Die DWS verantwortete Ende April 2006 ein Vermögen von gut 121 Milliarden Euro und ist damit mit 25 Prozent Marktanteil Marktführer in Deutschland. Allein im ersten Quartal 2006 wurde mit 7,7 Milliarden Euro knapp die Hälfte des Netto-Mittelaufkommen, der im BVI Bundesverband Investment und Asset Management e.V. zusammengeschlossenen deutschen Fondsgesellschaften erreicht. Dies festigt weiter die Position der DWS als unangefochtene Nummer eins. Weiterer beglaubigter Erfolgsbeweis sind die vielfältigen Awards, mit denen die DWS in den letzten Jahren ausgezeichnet wurde. So ist die DWS Seriensieger beim Standard & Poor's Award. Dieses Jahr wurde der DWS zum zwölften Mal in Folge von Standard & Poor's die Auszeichnung „Beste Fondsgesellschaft“ in Deutschland verliehen.

Nachhaltige Performance als Ziel

Der seit Jahren behauptete Spitzenplatz kommt nicht von ungefähr. Die DWS entwickelte seit ihrer Gründung vor 50 Jahren eine besondere Kultur. Sie ist einzigartig und nicht kopierbar. Kernelemente sind Performance und Innovation.

Die DWS strebt eine stetige, überdurchschnittliche Wertentwicklung der Publikumsfonds an. In der Vergangenheit ist das sehr gut gelungen. Im Zeitraum von zehn Jahren von Anfang April 1997 bis Ende März 2006 haben 83 Prozent unserer Aktienfonds kapitalgewichtet und nach Kosten die jeweilige Benchmark geschlagen. Im Laufe dieses Jahres sind es sogar 87 Prozent. Auch bei unseren Rentenfonds kön-

nen die Ergebnisse sich sehen lassen. Über die letzten zehn Jahre weisen 69 Prozent der Fonds kapitalgewichtet und nach Kosten eine bessere Performance als die Benchmark auf.

Sehr gute und nachhaltige Performance ist unser Ziel und sollte das Ziel jedes aktiven Asset Managers sein. Allerdings sind nur wenige Fondsgesellschaften so erfolgreich wie die DWS. Was differenziert die DWS

Axel Benkner, Sprecher der Geschäftsführung, und Claus Gruber, Pressesprecher, beide DWS Investment GmbH, Frankfurt am Main

Dass eine vernünftige Performance und pfiffige Produktinnovationen den Vertriebserfolgen mit Investmentfonds höchst dienlich sind, haben gerade die großen deutschen Investmentgesellschaften in den zurückliegenden Investmentjahren an gegenläufigen Effekten beim Mittelaufkommen erfahren müssen. Wer sich nicht permanent an der Spitze behaupten konnte, hat gegenüber den Mitbewerbern Einbußen erlitten. Eine kritische Größe des Fondsmanagements, Schnelligkeit und Flexibilität bei der Entwicklung neuer Produkte und die Berücksichtigung der Belange möglicher Vertriebspartner sind für die Autoren unabdingbare Voraussetzungen zur Verbesserung beziehungsweise Behauptung der Marktposition. Viel stärker als man es in anderen Bereichen der Finanzdienstleistungsbranche gewohnt ist, wird deshalb im Marketing wie auch in der Öffentlichkeitsarbeit das Abschneiden in den diversen Rankings und Ranglisten und die Bedeutung verschiedener Awards in den Mittelpunkt gerückt. Das spürt man im Jubiläumsjahr auch an der Diktion der Autoren. Sie sind mächtig stolz auf ihr Haus und tun das im folgenden Beitrag auch sichtbar kund. (Red.)

von den Wettbewerbern? Die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Performance von Investmentfonds sind die Qualität der Fondsmanager und wie sie zusammenarbeiten. Performance lässt sich nicht auf direktem Wege erreichen. Es gibt keine unmittelbaren und eindeutigen Wegweiser, die falls befolgt, Erfolg garantieren. Wichtig ist, die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Fondsmanagement und die Impulse für innovative Produkte zu schaffen. Diese Voraussetzungen sind einerseits materiell, andererseits kulturell.

Kritische Größe des Fondsmanagements

Das Fondsmanagement braucht eine kritische Größe, um Expertise in allen Assetklassen und der Tiefe der Märkte zu haben. Wenn man das nicht in einem Team an einem Ort hat, kann man auch nicht neue Portfoliotechniken entwickeln, die die attraktivsten Assetklassen samt Derivaten miteinander kombinieren. Die andere Voraussetzung ist eine Unternehmenskultur, die die Zusammenarbeit und ein hohes Ausbildungsniveau sicherstellt. Das benötigt mindestens eine Generation von Portfolio-Managern und lässt sich nicht so einfach installieren wie Expertenteams. Hier kommt der DWS zugute, dass sie bereits in den neunziger Jahren bei der Expansion des Portfolio-Managements streng darauf geachtet hat, möglichst viele Leute direkt von der Universität einzustellen, um sie anschließend in eigenem Umfeld systematisch aus- und weiterzubilden.

Neue Mitarbeiter erhalten bei der DWS recht schnell eine verantwortliche Aufgabe, mit der sie wachsen können. Nach bestandener Erprobungszeit werden weitere Aufgaben übertragen. Natürlich werden junge Mitarbeiter intensiv von älteren und erfahrenen Kollegen begleitet. Das von den international anerkannten Fonds-



managern Klaus Kaldemorgen und Heinz Fesser geführte Fondsmanagement-Team umfasst allein in Frankfurt 200 Portfolio-Manager.

Fondsmanager haben in der DWS ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit. Freiheit darf aber nicht grenzenlos sein. Unbeschränkte Freiheit von Spezialisten führt zu Egozentrik und Risikofreude. Deshalb beschränkt die DWS die Fondsmanager, indem sie auf die Kooperation mit den Kollegen angewiesen werden. Dies ist angesichts der Vielfältigkeit und Komplexität der Investmentwelt auch sinnvoll, da nur im Zusammenspiel der verschiedenartigen Erfahrungen und Ideen nachhaltig Mehrwert entsteht. So ist auch der Spezialist für deutsche Aktien auf die Meinung der Technologie- oder Pharmaspezialisten angewiesen oder auf den intensiven Austausch mit den Währungs- oder Zinsexperten aus dem Rentenfonds-Management.

Die DWS hat eine Kommunikationskultur entwickelt, die schnelles Denken und Handeln befördert. Dies wird durch flache Hierarchien und einen ausgeprägten Teamgedanken gefördert. Als die DWS im Frühjahr 2003 ins Asset-Management-Center im Frankfurter Gallusviertel gezogen ist, wurde diese Kultur auch architektonisch umgesetzt. Die eng miteinander arbeitenden Abteilungen sitzen auf einer Etage, eine offene Glasbauweise charakterisiert schrankenlosen Austausch und Offenheit. Die für das Fondsmanagement verantwortlichen Mitglieder der Geschäftsleitung sitzen in dem von ihnen verantworteten Bereich an ihrem Schreibtisch im Großraumbüro und ziehen sich nur für vertrauliche Gespräche in ein gläsernes Büro zurück.

Kommunikation und Innovation

Kurze Wege, kritische Diskussionskultur und die für die Asset-Management-Industrie lebensnotwendige Transparenz führen zum Erfolg, der ein gemeinsamer ist. Dies führt auch zu einer hohen Verweildauer der Mitarbeiter im Unternehmen. Die Fluktuationsrate der DWS ist trotz der stark gewachsenen Mitarbeiterzahl seit Ende der neunziger Jahre sehr gering. Bestätigung für unsere Personalarbeit erhielten wir 2003 mit dem uns von der Wirtschaftswoche in Kooperation mit A.T. Kearney verliehenen branchenübergreifenden Preis Best Innovator in Deutschland für besonders innovationsfördernde Personalarbeit.

Innovationen sind entscheidend für den Markterfolg. Die DWS ist Innovationsführer. Die Reihe der Innovationen reicht vom ersten in Deutschland aufgelegten Branchenfonds, dem DWS-Rohstofffonds am 31. März 1983, über den DWS-Technologiefonds, der ein Jahr nachdem der erste PC in Deutschland verkauft wurde, am 14. Oktober 1983 aufgelegt wurde bis zum ersten Garantiefonds 1993. Mit dem Xetra-Handel unserer aktiv gemanagten Typ 0-Fonds hat die DWS im Jahre 2000 eine Weltpremiere eingeleitet: Keine Investmentgesellschaft vor ihr hat aktiv gemanagte Fonds an die Börse gebracht.

Schnelligkeit und Flexibilität

Dass es in der DWS keine Abteilung „Innovationsmanagement“ gibt, verwundert nicht. Denn alle Mitarbeiter sind aufgefordert, innovativ zu denken und zu handeln. Die Idee für ein neues Produkt kann letztlich in allen Bereichen entstehen. Zum Beispiel durch die Idee eines Fondsmanagers, der diese mit seinen Kollegen aus dem Vertrieb auf Marktauglichkeit überprüft. Ebenso geben die Vertriebsmitarbeiter von

den Kunden erhaltene Signale weiter an das Produktmanagement und das Fondsmanagement, um gemeinsam über mögliche Produktentwicklungen zu beraten. Dabei gilt es, die Ideen schnell umzusetzen, um das Produkt als erster auf dem Markt anbieten zu können.

Dies ist der DWS in den letzten Jahren eindrucksvoll gelungen. Die DWS hat die Trendwende an den Aktienmärkten als Erster erkannt. Kurz nach dem Tiefpunkt der Aktienindizes legten wir im Frühjahr 2003 den DWS Top Dividende auf, der sich zu einem Blockbuster entwickelte. Bereits im ersten Jahr erreichte der Fonds knapp eine Milliarde Euro neue Mittel, 2004 weitere 1,3 Milliarden Euro. Der Ende März 2005 aufgelegte DWS Invest BRIC Plus war nach Mittelaufkommen der erfolgreichste 2005 auf den Markt gekommene Aktienfonds in Deutschland. Innerhalb von sieben Monaten wurden eine Milliarde Euro Anlagegelder eingesammelt. Mittlerweile verwaltet der Fondsmanager 3,2 Milliarden Euro und die Erstzeichner können sich über eine Wertentwicklung von 84 Prozent freuen. Aber auch bei Rentenfonds ist die DWS mit Neueinführungen sehr erfolgreich. Der 2005 aufgelegte DWS Invest Emerging Yield Plus war mit 525 Millionen Euro Mittelzufluss einer der erfolgreichsten Rentenfonds in Deutschland.

Insgesamt wurden 2004 gut fünf Milliarden Euro mit in diesem Kalenderjahr neu aufgelegten Fonds eingesammelt, 2005 waren es sogar 6,5 Milliarden Euro. Besonders beeindruckend werden diese Summen, wenn man sie ins Verhältnis zum Gesamt-Nettomittelaufkommen der DWS setzt. Letztes Jahr hatten neue Fonds einen Anteil von 73 Prozent. Dies zeigt, welche herausragende Bedeutung innovative Produkte für den Vertriebs Erfolg spielen.

Neben Aktien- und Rentenfonds ist die DWS bei Altersvorsorgeprodukten sehr innovativ und erfolgreich. Nach der Börsensturzfahrt 2000 bis 2002 haben viele Anleger risikoarme Anlagen mit der Chance, an wieder aufstrebenden Aktienmärkten teilzuhaben, gesucht. Der zu diesem Zweck 2003 aufgelegte DWS Flex-Pension, der erste Garantiefonds mit dynamischer Höchststandsgarantie, reüssierte insbesondere bei Versicherungsgesellschaften. Eingebunden in fondsgebundene Lebensversicherungen konnten wir in Deutschland deutlich über 600 000 Versicherungskun-

den erreichen. Den augenblicklich neun Teilfonds sind bereits über 740 Millionen Euro zugeflossen. Jedes Jahr fließen uns aus bestehenden Verträgen weitere knapp 400 Millionen Euro zu.

Vertriebspartner im Blick

Der DWS Zukunftsplan/System ist eine Vertriebsinnovation des Jahres 2005. Dieser vorabprovisionierte Sparplan verschaffte uns in vielen Fällen erst die Chance, in die Produktpalette von Maklern aufgenommen zu werden. Damit ermöglichen wir potenziellen Anlegern, dauerhaft erfolgreich von der Leistungskraft der Fondsanlage zu profitieren. Bisher 16 Vertriebspartner haben mehr als 100 000 Verträge abgeschlossen. Der DWS wird jedes Jahr zirka 100 Millionen Euro aus dem derzeitigen Bestand zufließen.

Die Vertriebspartner der DWS können nur erfolgreich sein, wenn sie die besten Produkte mit dem besten Image verkaufen. Beim Feri Trust Rating der Kapitalanlagegesellschaften liegt die DWS Ende 2005 mit einem Anteil von 60 Prozent top-gerateter Fonds auf dem ersten Platz. Besonders hervorzuheben ist die Tatsache, dass die DWS mit 84 Fonds, die meisten bewerteten Fonds im Rennen hat. Dies zeigt die Qualität der gesamten Fondspalette. Diese top-gerateten Fonds tragen neben den neuen Fonds am stärksten zum Mittelaufkommen bei. Damit bestätigen sich Studien aus den USA, dass top-bewertete Fonds in besonderer Weise von den Vertriebspartnern und letztlich auch den Anlegern nachgefragt werden.

Weit über dem Marktanteil der Mutterbank

Innovationskraft und Performance sind bei der DWS nicht zufällige Momentaufnahmen, sondern Bestandteile des Geschäftsmodells. Mit einem Marktanteil von 25 Prozent liegt die DWS weit über dem Marktanteil der Mutterbank im Privatkundengeschäft, die wiederum neben den DWS-Fonds auch noch Fonds anderer Investmentgesellschaften ihren Kunden anbietet. Das bedeutet, dass sich die DWS im freien Wettbewerb durchsetzen muss, um ihre Marktposition halten zu können. So werde Innovationskultur und Qualität im Portfolio-Management nicht nur von der Geschäftsleitung, sondern täglich vom Markt neu gefordert.