

„Wir wollen keine Konsumentenmarke werden“

Interview mit Frank Alexander de Boer



Mit dem neuen Markenauftritt will sich Robeco europaweit verstärkt an institutionelle Investoren und Vertriebspartner in Banken wenden. Das institutionelle Geschäft von Robeco wächst zwar derzeit stärker als der Retail-Bereich. Dennoch sieht Frank Alexander de Boer in der Zusammenarbeit mit Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken noch großes Potenzial. Die Zugehörigkeit von Robeco zum Genossenschaftssektor kann sich im Gespräch mit Volksbanken als hilfreich erweisen, ist im Sparkassensektor aber kein K.O.-Argument. Red.

Weil unser Vertrieb von Anfang an stark auf Drittparteien ausgerichtet war, mussten wir immer in besonderem Maße den Marktanforderungen entsprechen, um den Bedürfnissen unserer Geschäftspartner gerecht zu werden. Auch unsere Prozessorientierung im Fondsmangement hat es uns ermöglicht, frühzeitig im institutionellen Geschäft Fuß zu fassen, da hier besonderer Wert auf Transparenz und Dokumentation der Entscheidungen gelegt wird.

Historisch gesehen war Robeco zunächst ausschließlich den Anlegern seiner Fonds verpflichtet, was dazu führte, dass die Verwaltungsvergütungen extrem niedrig waren

und größere Gewinne auf Unternehmens-ebene gar nicht beabsichtigt waren. Dies schränkte die Expansionsmöglichkeiten natürlich ein. Da sich die Internationalisierung des Geschäfts aber zunehmend abzeichnete, haben wir uns Ende der neunziger Jahre entschieden, unter das Dach der Rabobank zu schlüpfen, und sind mittlerweile eine hundertprozentige Tochter der Rabobank-Gruppe. Mit diesem wichtigen strategischen Schritt haben wir uns einerseits Kapital für die Auslandsexpansion gesichert und andererseits einen Vertriebsweg dazugewonnen.

bm Welche Marktanteile haben Sie im Retail- und institutionellen Geschäft in den Niederlanden, Deutschland und europaweit?

Robeco wurde 1929 als unabhängiger Asset Manager ohne eigenes Vertriebsnetz gegründet. Von Anfang an wurden Robeco-Produkte zunächst überwiegend von niederländischen Banken vertrieben. Schon in den sechziger Jahren wurde allerdings der erste Fonds „Robeco N.V.“ auch Anlegern in anderen Ländern über diverse Börsennotierungen zugänglich gemacht. Am Heimatmarkt Niederlande ist Robeco Marktführer – sowohl im Retailgeschäft als auch im institutionellen Asset Management liegt der Marktanteil bei gut 30 Prozent.



Frank Alexander de Boer, Geschäftsführer, Robeco Deutschland, Frankfurt am Main

bm Und damit die Wettbewerbsposition in Deutschland und Europa deutlich gestärkt ...?

Wir sind in der Tat eine der Fondsgesellschaften, die eine stark internationale Ausrichtung verfolgt mit einer starken Position in Europa und den USA. Das liegt natürlich auch daran, dass wir mit den Niederlanden einen verhältnismäßig kleinen Heimatmarkt haben. Heute haben wir nicht nur zwei Standbeine: das Retail- und das institutionelle Geschäft, sondern auch einen international diversifizierten Vertrieb.

Nicht nur im Retail-, sondern auch im institutionellen Geschäft kommt dabei das Wachstum heute schon verstärkt aus dem Ausland. Wir sind sehr erfolgreich mit unseren Rentenprodukten. Hier zählen wir hinsichtlich Innovationskraft und Anlage

ergebnissen zu den absoluten Spitzenanbietern in Europa, was uns im institutionellen Geschäft natürlich sehr hilft.

Gerade hier sind wir in den letzten zwei Jahren gut vorangekommen und konnten sowohl auf der Renten- als auch auf der Aktienseite bei institutionellen Anlegern punkten. Was die Struktur des Geschäftes in Deutschland angeht, entfallen zirka 65 Prozent auf den institutionellen Bereich, der Rest kommt von unseren Vertriebspartnern.

bm Welche Ambitionen verfolgen Sie mit dem neuen Marktauftritt?

Mit dem neuen Markenauftritt wollen wir auf allen Märkten, in denen Robeco präsent ist, ein einheitliches Erscheinungsbild schaffen. Mit dem Claim „The Investment Engineers“ wollen wir zum Ausdruck bringen, dass bei Robeco nichts dem Zufall überlassen wird, dass Prozess- und Erfolgsorientierung bei uns eine große Rolle spielen, dass durch den Einsatz erprobter Modelle und die Kombination ausgereifter Performancetreiber (Alpha Engines) verlässliche Portfolios konstruiert werden.

Optisch gesehen, findet man die Farbe Türkis im Finanzbereich eher selten. Das Logo ist jetzt klarer und dadurch schneller zu erkennen. Durch diese Maßnahmen wird der gesamte Auftritt augenfälliger, und wir heben uns von anderen ab.

bm Klingt der neue Claim nicht zu technisch?

Der neue Claim hebt bewusst unsere technische Kompetenz hervor und zielt eher auf Profis – nicht so sehr, weil er englisch ist, sondern weil er nicht so sehr auf Emotionen setzt. Er vermittelt eine sachliche Darstellung unserer Kapazitäten.

Mit diesem Auftritt wollen wir noch stärker als bisher auf institutionelle Kunden und Vertriebspartner setzen. Wir streben nicht an, eine starke Konsumenten-Marke zu werden, auch wenn Konsumenten natürlich unsere Produkte kaufen. Wir gehen aber davon aus, dass der Kauf nur dann stattfindet, wenn der Berater das Produkt empfiehlt.

bm So richtig bekannt wird man damit nicht?

Den Grad der Markenbekanntheit bei Privatanlegern lassen wir derzeit nicht regelmäßig erheben. Wir messen die Bekanntheit bei unserer Zielgruppe – in erster Linie bei professionellen Entscheidungsträger wie zum Beispiel Bankvorständen, Treasurern und Anlageberatern. Dort liegen wir mittlerweile bei 71 Prozent und haben damit die notwendige Aufmerksamkeit erreicht, um wettbewerbsfähig zu sein.

Unsere neue Kampagne läuft auch im nächsten Jahr mit Anzeigen und Onlinewerbung weiter. Wir wollen Interessenten auf uns aufmerksam machen und Kunden mit unserem neuen Markenauftritt vertraut machen. Allerdings ist zu

bermerken, dass das Thema Direktmarketing eine noch größere Rolle für uns spielt als Medienpräsenz. Wir suchen den direkten Kontakt zu unseren Geschäftspartnern. Leider kann ich Ihnen noch kein umfassendes Post-Testing des neuen Markenauftrittes präsentieren, wir erhalten aber durchweg positives Feedback aus dem Markt.

bm Im Internet formulieren Sie den Anspruch, Produzent von Produkten mit überragenden Anlageergebnissen sein zu wollen. Wenn man so etwas propagiert, sollte man im Zweifel auch den Nachweis erbringen können. Wie macht man das? Über Ratings?

Wenn man bei den wichtigen Rating-Agenturen ein oder mehrere 5-Sterne-Produkt hat, ist das schön, das heißt aber nicht unbedingt, dass man tatsächlich auch das in jeder Hinsicht beste Produkt am Markt hat. Das Urteil basiert allenfalls auf bestimmten Merkmalen.

Uns sind deshalb andere, umfassendere Fragestellungen ebenso wichtig: Wie sind die Produkte in die ganze Prozesskette eingebunden? Sind die Prozesse transparent und sauber dokumentiert? Wie ist das Risiko-Returnverhältnis? Wie verhalten sich die Produkte in unterschiedlichen Marktphasen? Das alles halten wir für sehr wichtig. Auch in diesen Feldern wollen wir wie in der Vergangenheit weiter zu den Qualitätsführern gehören.

Die Rating Agentur Fitch beurteilt beispielsweise, inwieweit die Prozesse, so wie sie beschrieben sind, auch tatsächlich gelebt werden. Egal ob wir über das Risikomanagement sprechen oder unsere Anlageprozesse im Bereich quantitativ gesteuerter Aktienportfolios, Robeco hat sich einem umfassenden Managerrating unterzogen und wurde als eine von ganz wenigen Gesellschaften mit einem hervorragendem AM 2+ Rating ausgezeichnet. All diese Dinge sind auch in der Zusammenarbeit mit Consultants enorm wichtig.

bm Im Retail-Geschäft spielen aber neben der Güte der Prozesse doch auch die „Sterne“ eine große Rolle ...

In vielen Fällen ist das natürlich so. Anzumerken ist allerdings, dass Publikumsfonds häufig über spezielle Merkmale verfügen, die sie schwer vergleichbar machen. Das ist allerdings ein Problem, das alle Asset Manager betreffen dürfte. Zuweilen passt deshalb die Einsortierung des Fonds nicht wirklich. Auf der anderen Seite ist es nachvollziehbar, wenn sich der Berater in einem Dickicht von rund 12 000 Fonds, die in Deutschland erhältlich sind an irgendetwas orientieren muss, was

„Wir messen die Bekanntheit bei professionellen Entscheidungsträgern.“

Standardisierung der Beratung möglich macht. Deshalb ist es auch gut, das es Sterne und Buchstaben gibt.

bm In der aktuellen Anzeigenkampagne verweisen Sie nur höchst dezent auf die Zugehörigkeit zur Rabobank und deren Triple-A. Wie ist die Verbindung zur Rabobank, und wie wird das genutzt?

Bei den Produkten, die wir gegenwärtig bewerben, handelt es sich in erster Linie um Publikumsfonds. Da interessiert es weniger, ob die Muttergesellschaft ein Triple-A hat. In anderen Segmenten spielt das eine größere Rolle, beispielsweise im Bereich strukturierter Produkte oder bei Alternativen Anlagelösungen.

Prinzipiell spielt die Finanzkraft eines Unternehmens aber immer eine große Rolle. Die Zugehörigkeit zum Rabobank Konzern gibt unseren Kunden die Sicherheit, dass Robeco in Deutschland und anderswo aktiv bleibt und auch strategische Interessen vertritt. Nur zur Erinnerung: Als wir hier Ende 2002 die Niederlassung eröffnet haben, war das eine der schlimmsten Marktphasen, die es für Fondsgesellschaften gab. Bei so schwierigen Startverhältnissen hilft eine finanzkräftige Muttergesellschaft, die mit ihren Investitionen ein längerfristig angelegtes Engagement anstrebt, natürlich, Vertrauen zu gewinnen. Langfristigkeit prägt das Handeln in der Gruppe.

bm Wieso hat das institutionelle Geschäft einen höheren Stellenwert als das Retailgeschäft?

Beide Geschäftsfelder sind wichtig, und wir wollen auch in Deutschland auf beiden Feldern aktiv sein. Das institutionelle Geschäft wächst allerdings einfach schneller. Unsere besondere Expertise im Rentenbereich kommt uns insbesondere im institu-

tionellen Bereich, etwa im Treasurygeschäft mit Banken und Sparkassen zu gute. Unsere Produkte werden einfach gut angenommen, sowohl von Privatbanken und Versicherungen als auch von Volks- und Raiffeisenbanken sowie Sparkassen. Der nächste Bereich, in dem wir verstärkt aktiv werden wollen, ist das Treasurygeschäft mit größeren Unternehmen. Auch hier sehen wir Wachstumspotenzial.

Auf der Retailseite lässt sich feststellen, dass diejenigen Häuser, die schon vor 2003 eine Open Architecture praktizierten, dieses Konzept bislang nicht signifikant erweitert haben.

Dagegen haben sich die Volks- und Raiffeisenbanken bisher nicht geöffnet. Viele Primärbanken fangen aber jetzt erst an, sich mit der Beratung im Fondsgeschäft richtig auseinander zu setzen, um Marktanteile dazuzugewinnen. Auch deshalb wächst das Retail-Geschäft in den Volumina weniger schnell als das institutionelle Geschäft.

bm Welches Potenzial versprechen Sie sich von der Zusammenarbeit mit Genossenschaftsbanken und Sparkassen?

Die BVI-Erhebungen zeigen immer wieder, dass ein Großteil der Bevölkerung nicht weiß, was Aktienfonds sind und sich vor dem Erwerb von Geldanlageprodukten beraten lassen möchte. Direktbanken gehen verstärkt auf den aufgeklärten Kunden zu, der den Weg ins Internet findet. Vor dem Hintergrund des großen Marktanteils von Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken mit gemeinsam deutlich mehr als 70 Prozent des Privatkundenmarktes lastet auf diesen Instituten die Hauptlast, was die Aufklärungsarbeit angeht. Es geht schließlich darum, die breite Masse an das Fonds-

investment heranzuführen. Insofern ist die ganze Fondsbranche – Robeco eingeschlossen – auf die Kooperation mit Flächenbanken angewiesen.

Den kleineren Banken fehlt allerdings nicht selten die Infrastruktur, um wirklich in der Breite aktiv zu sein. Vor zwei Jahren haben wir in einer Umfrage die Vorstände von deutschen Sparkassen sowie Volks- und Raiffeisenbanken nach den Hürden für den Einstieg in die Fremdfondsberatung gefragt. Das Ergebnis zeigte: Die Komplexität und die Beraterhaftung wurden unter anderem als wesentliche Hürden genannt. Hier stößt man auf einige Prozessprobleme. Der Mitarbeiter muss sich Freiräume schaffen, um sich die Zeit nehmen zu können, sich mit den Kundenbedürfnissen auseinandersetzen zu können. Dafür haben wir mit unserem Beratungstool eine gute Lösung geschaffen.

bm Wie viele Partnerbanken haben Sie mittlerweile aus dem Sparkassen- und Genossenschaftsreich?

Mittlerweile arbeiten wir im Retail- und Treasurygeschäft mit insgesamt zirka 100 bis 150 Volksbanken und Sparkassen zusammen. Sparkassen und Genossenschaftsbanken halten sich dabei in etwa die Waage.

bm Verweisen Sie bei der Ansprache von Volks- und Raiffeisenbanken auf Ihre Affinität zum Genossenschaftssektor? Zieht dieses Argument, wenn sich eine Bank überhaupt für Drittfonds öffnet?

Natürlich! Die gleiche Ausgangsposition verbindet. Wir sind eine Organisation, die gelernt hat, mit dezentralen Strukturen in der Fläche zusammen zu arbeiten. Insofern spielen unsere Wurzeln auch in der Zusammenarbeit mit Sparkassen eine große Rolle. Genossenschaftsbanken fällt es eventuell

„Eine finanzkräftige Muttergesellschaft hilft, Vertrauen zu gewinnen.“

„Es geht darum, die breite Masse an das Fondsinvestment heranzuführen.“

ein wenig leichter, mit einem genossenschaftlichen Haus zusammenzuarbeiten, weil es „nur ein bisschen fremdgehen“ ist. Ein Pauschalurteil kann man aber nicht fällen. Vielleicht lässt sich aber sagen, dass wir – verglichen mit den bestehenden Möglichkeiten – im Genossenschaftssektor stärker vertreten sind.

bm **Vor eineinhalb Jahren haben Sie die Genossenschaftsbanken im Vertrieb von Drittfonds als offener eingestuft als die Sparkassen. Hat sich da mittlerweile etwas geändert?**

Aus technischer Sicht können heute Sparkassen wie auch Genossenschaftsbanken über verbundeigene Abwicklungsplattformen Fremdfonds vertreiben. In der Sparkassenorganisation besteht überdies ein „Preferred Partner-Programm“. Aus unserer Sicht ist das zwiespältig zu bewerten: Einerseits ist durch diese Möglichkeiten, die Bereitschaft größer, sich für Drittfonds zu öffnen. Dass die Philosophie überhaupt durch den Verbund getragen wird, ist also für uns positiv. Andererseits kann eine gewisse Zentralität uns auch blockieren.

Bei den Volks- und Raiffeisenbanken gibt es bislang keine aktivere Begleitung für den Fremdfondsvertrieb. Das bedeutet zwar, dass wir mehr Überzeugungsarbeit leisten müssen. Wenn man die Institute aber einmal überzeugt hat, ist man in einer guten Position.

bm **Ihre Affinität zum Genossenschaftssektor ist aber bei den Sparkassen kein K.O.-Argument, wenn es um die Auswahl der Produktpartner beim Drittfondsgeschäft geht?**

Nein, absolut nicht! Natürlich handelt es sich um Wettbewerber, aber so etwas konnten wir bislang nicht feststellen. Auf unserem Jahresevent für Vorstände von Volksbanken und Sparkassen sind zu gleichen Teilen Vorstände aus beiden Verbänden anwesend. Unsere Erfahrung ist, dass

die Vorstände überhaupt kein Problem damit haben, gemeinsam diese Veranstaltung zu besuchen. Auch bei der Deka Bank hatte Robeco immer sehr gute Kontakte auf höchster Ebene, ebenso wie bei der DZ Bank.

bm Ist die Union ein Wettbewerber wie jeder andere?

Nein, natürlich nicht. Die Union ist die Nummer zwei im Markt und allein deshalb kein Wettbewerber wie jeder andere. Aus eigenem Willen ist die Union auch nicht überall einer unserer Mitbewerber, da man sich in Deutschland auf das Geschäft mit Verbundpartnern konzentriert. Deswegen begrenzt sich der Wettbewerb im Wesentlichen auf die Volks- und Raiffeisenbanken.

Dabei positionieren wir uns auch als Produktergänzung, etwa in Bereichen wie Emerging Markets, Private Equity und im festverzinslichen Bereich. Es gilt natürlich: Wenn nur die Union Investment als Wettbewerber auftaucht, ist die Palette kleiner als die rund 12 000 Fonds, die insgesamt am Markt erhältlich sind, und es bestehen für uns mehr Ergänzungsmöglichkeiten.

„Wir positionieren uns auch als Produktergänzung.“

bm Mit welchen Kommunikationsmaßnahmen sprechen Sie eigentlich die Banken an? Welche Marketinginstrumente sind dafür wichtig?

Wir sprechen die Banken auf verschiedenen Ebenen an.

■ Vorstände von Banken und Sparkassen erhalten einmal im Quartal unseren Vorstandsnewsletter „Chefsache“ mit Informationen über Robeco, über Marktentwicklungen oder Private Banking.

■ Anlageberater erhalten monatlich Markt- und Produktinformationen in Papierform per Post.

■ Institutionelle Kunden erhalten maßgeschneiderte Reportings und wöchentliche Informationen zur Positionierung unserer Bondportfolios auf der Zinskurve.

■ In einer Closed-User-Group für professionelle Marktteilnehmer stellen wir Anlageberatern unser Beratertool und viele andere Dinge zur Verfügung.

■ Einmal im Jahr veranstalten wir in verschiedenen Städten Roadshows, zu denen die Berater eingeladen werden – im letzten Jahr waren es rund 900.

■ Für Vorstände von Volks- und Raiffeisenbanken veranstalten wir einmal im Jahr ein Event mit erstklassigen Sprechern.

Schließlich unterstützen wir Anlageberater, etwa in Form von durch uns geförderten Seminareren im verkäuferischen und fachlichen Bereich. Gemeinsam mit der Europäischen Akademie haben wir einen Lehrgang zum zertifizierten Fondsberater (EAFP) ins Leben gerufen, der bald in seinen vierten Jahrgang geht. Mit diesen Aktivitäten wollen wir Anlageberatern leicht zugängliches Unterstützungsangebot unterbreiten.

Generell kann man sagen: Eine aktive und überraschende Ansprache ist enorm wichtig. Ein Mailing ist nur dann gut, wenn sich die Zielperson wenigstens ein paar Minuten Zeit nimmt, um es sich anzusehen. Das ist uns in der Vergangenheit gut gelungen. Der Bekanntheitsgrad in unserem Zielsegmenten ist stark nach oben gegangen.

bm Was bringt die Direktansprache der Berater, wenn es darum geht, neue Banken als Vertriebspartner zu gewinnen? Letztendlich entscheidet doch der Vorstand?

Der Vorstand entscheidet auf strategischer Ebene: Sind die Risiken kontrollierbar?

Sind die Aktivitäten profitabel? Kann ich Ressourcen effizienter einsetzen?

Die Kundenansprache findet aber auch auf Beraterebene statt. Wir wollen, dass sich die Berater mit Robeco identifizieren. Das ist aber ein langwieriger Prozess. Wir arbeiten in Deutschland (erst) seit vier Jahren daran und werden sicherlich noch einige Jahre weiterarbeiten müssen, um diesem Ziel näher zu kommen.

bm Das Retail-Geschäft in Deutschland ist aber profitabel?

Ja. Mittlerweile trägt sich das Retailgeschäft. Und wir sind bereit, dort weiter zu investieren, weil wir davon ausgehen, dass sich der Markt weiter öffnen wird. Investitionen sind kein Thema, wenn das Geschäft wächst.

bm Andere sehen das offensichtlich nicht so. Da gibt es strenge Benchmarks für Ergebnisbeiträge, die erfüllt werden müssen. Wenn man beispielsweise sieht, wie die SEB mit dem Deutschlandgeschäft umgeht, sind das andere Umgangsformen als bei der Raibank?

Ja. Unsere Organisationsstruktur sichert uns die Unabhängigkeit unserer Geschäftspolitik, weil in unserem Aufsichtsrat die Plätze so verteilt sind, dass wir einen Großteil der Aufsichtsratsmitglieder selbst stellen können. Wir müssen als Asset Manager auf eigenen Beinen stehen und müssen so gut sein, dass der Markt unsere Produkte kaufen möchte.

Robeco verfolgt eine klare Wachstumsstrategie, damit sind natürlich zunächst Investitionen verbunden. Der Status Quo, den wir in Deutschland nach knapp vier Jahren erreicht haben, ermuntert uns, weiter zu investieren. Die Perspektiven und das Wachstumstempo sind gut, weshalb wir die Niederlassung weiter ausbauen werden. ■