



Hans Joachim Reinke

Investmentfonds im Genossenschaftssektor – moderne Vertriebsstrategien in Verbundstrukturen

Der deutsche Fondsmarkt ist und bleibt ein Wachstumsmarkt. In den letzten zehn Jahren verdreifachte sich das verwaltete Fondsvermögen von 378,4 Milliarden Euro im Jahr 1996 auf 1 195 Milliarden Euro im Jahr 2006.¹⁾ Doch die Potenziale des deutschen Marktes sind noch lange nicht ausgeschöpft. Ende 2005 liegt Deutschland mit einem Pro-Kopf-Vermögen in Investmentfonds von 6 611 Euro weit hinter Staaten wie Frankreich (19 316 Euro) oder Schweden (11 162 Euro). Der interkontinentale Vergleich bestätigt dieses Bild. In den USA hat jeder Bürger durchschnittlich 26 000 Euro seines Vermögens in Investmentfonds angelegt. Während 48 Prozent aller US-Haushalte Investmentfonds besitzen, beträgt in Deutschland diese Quote gerade einmal 26 Prozent.

Unterschiedliche Rahmenbedingungen

Natürlich müssen bei dieser Betrachtung gesetzliche Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, die zu einem unterschiedlichen Spar- und Anlegerverhalten geführt haben. Investmentfonds spielen in den USA im Rahmen der privaten Altersvorsorge eine bedeutende Rolle. Rund 40 Prozent des gesamten Fondsvolumens wurden Ende 2004 von Altersvorsorgeplänen gehalten. Auch in Schweden hat das Volumen in Investmentfonds durch die Stärkung der kapitalgedeckten Altersvorsorge stark zugenommen. Vor dem Hintergrund des steigenden Bewusstseins für die Notwendigkeit der privaten Altersvorsorge wird auch in Deutschland das Gesamtvolumen an Ersparnissen in diesem Bereich weiter zunehmen. Dabei werden Investmentfonds wei-

ter an Popularität gewinnen, denn ein Großteil des zirka 4 000 Milliarden Euro umfassenden Geldvermögens wird heute immer noch in renditeschwächeren Anlageformen gehalten.

Potenziale sind auch im genossenschaftlichen Finanzverbund weiterhin vorhanden. Von dessen 18 Millionen Kunden²⁾ halten nur etwa fünf Millionen Bestände in Invest-

Hans Joachim Reinke, Mitglied des Vorstandes, Union Asset Management Holding AG, Frankfurt am Main

Bei allen Vertriebsereignissen der genossenschaftlichen Fondsgesellschaft in der Vergangenheit registriert der Autor seit dem vergangenen Jahr einen Rückgang des Nettoabsatzes. Folglich plädiert er für einen konsequenten Ausbau des Konzeptes einer lebenslangen Begleitung der ganzheitlichen Vermögensstrukturierung einschließlich des kontrollierten Einsatzes von Drittfonds über die Philosophie der „Guided Architecture“. Und mit Blick auf die Ausschöpfung des vorhandenen Potenzials im Verbund mahnt er die Weiterentwicklung von neuen (Multikanal-)Vertriebsstrategien an und verweist in diesem Zusammenhang auf erste Erfolge mit einer Intensivierung des mobilen Vertriebs. Sollte vor dem Hintergrund der Vereinheitlichung der europäischen Reglementierung im Wertpapiergeschäft die Börse als neuer Kanal für den Vertrieb von aktiv gemanagten Fonds an Bedeutung gewinnen, so der perspektivische Ausblick, müssten die Preis- und Provisionssysteme grundlegend überarbeitet werden. (Red.)

mentfonds. Im Jahr 2002 hielten die Genossenschaftskunden durchschnittlich 12 Prozent ihres gesamten Anlagevolumens³⁾ in Investmentfonds. Bei Großbanken liegt dieser Wert bei zirka 35 Prozent. Doch wie erfolgreich werden die beschriebenen Potenziale im genossenschaftlichen Finanzverbund gehoben?

Ein Blick auf die Jahre 1999 bis 2004 zeigt eindrucksvoll die Vertriebsstärke. Mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von 10 Prozent ist Union Investment deutlich stärker gewachsen als der Fondsmarkt in Deutschland, der jährlich um zirka sechs Prozent gewachsen ist. Dank der Vertriebsleistung des genossenschaftlichen Vertriebs gehört die Fondsgesellschaft seit Jahren beim Nettoabsatz zu den erfolgreichsten in Deutschland.

Nachlassende Dynamik seit 2005

Seit 2005 jedoch hat diese Entwicklung an Dynamik verloren. Der Gradmesser der Potenzialschöpfung, der Nettoabsatz, hat sich verschlechtert. Während der Bruttoabsatz des Jahres 2005 (Gradmesser für die Vertriebsaktivität) im Vergleich zum Jahr 2001 nahezu unverändert geblieben ist, ist der Nettoabsatz um 73 Prozent gefallen. Eine Begründung liefert der Blick auf die Rückflüsse: Diese haben um 66 Prozent zugenommen.⁴⁾ Das heißt, obwohl der Vertrieb von Investmentfonds weiterhin sehr aktiv ist, sinkt die Potenzialschöpfung im Vergleich zu den vorherigen Jahren bedingt durch erhöhte Abflüsse aus den Beständen.

Für die genossenschaftlichen Vertriebspartner ist diese Erkenntnis von besonders



großer Bedeutung, denn die Anzahl der Geno-Kunden nimmt seit Jahren ab – in den letzten zehn Jahren um zirka fünf Prozent.⁵⁾ Begründen lässt sich dieser Trend unter anderem durch den demographischen Wandel. Das Phänomen der Landflucht hat zur Folge, dass die Einwohnerzahl in den von den Genossenschaftsbanken stark besetzten Gebieten abschnillt. Die Marktanteilsentwicklung der Genossenschaftsbanken an der Geldvermögensbildung der letzten Jahre bestätigt dieses Bild. Gemäß Bundesbankstatistik ist ihr Marktanteil an Kundeneinlagen seit Jahren rückläufig, während Großbanken ihren Anteil kontinuierlich ausbauen konnten.

Der Marktanteil der Genossenschaftsbanken hat sich von 1995 bis 2005 von 29,0 Prozent auf 25,4 Prozent verringert. Mit anderen Worten: Zirka 12 Prozent des genossenschaftlichen Marktanteils gingen verloren. Bei den Großbanken gibt es exakt die gegenläufige Bewegung. Ihr Marktanteil an den Einlagen ist von 25,7 Prozent im Jahr 1995 auf 35,8 Prozent im Jahr 2005 gestiegen, was einer Rate von 40 Prozent entspricht.

Kompensation durch Provisionsgeschäft fraglich

Bisher konnten die Genossenschaftsbanken das rückläufige Einlagengeschäft durch das Schöpfen von Potenzialen im Provisionsgeschäft kompensieren. Durch die aktuelle Nettoabsatz-Entwicklung ist diese Kompensation aber stark gefährdet. Aufgrund des hohen Bruttoabsatzes und der damit verbundenen Absatzprovision wird dieses Problem auf Vertriebspartnerebene kaum wahrgenommen. Bei einem Fortschreiten

dieses Trends drohen jedoch hohe Beträge aus den bestandsabhängigen Provisionen wegzubrechen, die heute etwa 40 Prozent der Einnahmen aus dem Vermittlungsgeschäft mit Investmentfonds ausmachen.

Die Zielsetzung ist klar: Die Marktbearbeitung muss darauf ausgerichtet sein, das hohe noch nicht ausgeschöpfte Potenzial zu heben. Der Fokus muss neben dem Neugeschäft verstärkt auch auf die Sicherung von Beständen und somit das Vermeiden von Mittelabflüssen gelegt werden. Die ausschließliche Orientierung am Bruttoabsatz wird im Hinblick auf eine nachhaltige Marktbearbeitung nicht erfolgreich sein.

Kundenbindung ist Bestandssicherung. Die Kundenbindung muss möglichst früh im Leben eines Kunden/Anlegers ansetzen. Sie muss gesamtheitlich, bedarfsorientiert und perspektivisch ausgerichtet sein. Die Genossenschaftsbanken müssen sich daher zunehmend als Zukunftsmanager positionieren, mit dem Ziel, ihren Kunden eine lebenslange, ganzheitliche Vermögensstrukturierung zu bieten. Dieses Ziel kann nur durch eine Konzentration auf die Kernkompetenzen erreicht werden – Beratungs-Know-how gepaart mit dem direkten und persönlichen Kontakt zum Kunden.

Union Investment unterstützt die Primärbanken bei dieser komplexen Aufgabenstellung durch das „Lösungsanbieter-Konzept“. Die Gesellschaft hilft den Vertriebspartnern bei ihrer Aufgabe der ganzheitlichen Vermögensstrukturierung für ihre Kunden. Der Support erfolgt über an Bedarfsfeldern orientierten Modulen, die entsprechend der Lebensphasen und unterschiedlicher Bedürfnisausprägungen

der Anleger konzipiert sind. Die Vertriebspartner werden dahingehend unterstützt, dass der Vertriebs- und Betreuungsprozess mit leicht verständlichen Produkten beziehungsweise Lösungen noch effektiver und effizienter durchlaufen wird.

Das Lösungsanbieter-Konzept wird kontinuierlich weiterentwickelt und um zusätzliche Module ergänzt. Der Ansatz wird durch den Erfolg beim Lösungsmodul für den Bereich „Altersvorsorge“ bestätigt. Im Jahr 2005 konnten die genossenschaftlichen Vertriebspartner mit der Uni-Profi-Rente rund 245 000 neue Riester-Verträge abschließen, was Union Investment zu der Fondsgesellschaft mit den meisten Abschlüssen bei Riester-Verträgen machte.

Über leistungsfähige CRM-Systeme

Eine individuelle und bedarfsgerechte Marktbearbeitung ist nur über leistungsfähige CRM-Systeme effizient und effektiv umsetzbar. Sie versorgen den Berater mit allen relevanten Informationen über die aktuelle Vermögenssituation des Kunden, seine Lebensplanung, die damit verbundenen Bedürfnisse und unterstützen bei der Auswahl der richtigen Lösung für den Kunden. Diese Systeme müssen so flexibel gestaltet sein, dass auf Änderungen in der Zielsetzung des Anlegers jederzeit reagiert und die Anlagestrategie entsprechend angepasst werden kann. Im genossenschaftlichen Finanzverbund wird aus diesem Grund sehr intensiv an der Entwicklung standardisierter Beratungsarbeitsplätze gearbeitet. Ziel ist es, die Grundlage für eine umfassende Beratung zu gewährleisten, die höchsten Qualitätsmaßstäben entspricht.

Union Investment hat sich schon sehr früh mit dem Thema „Drittfonds im genossenschaftlichen Finanzverbund“ auseinander gesetzt. Neben der „verbund-eigenen Fondspalette“ werden zur Abrundung des Leistungsspektrums Fonds dritter Kapitalanlagegesellschaften über die Plattform attrax S.A. angeboten. Hierbei steht die Philosophie der „Guided Architecture“ im Vordergrund. Die Vorteile für den Vertriebspartner sind offensichtlich. Er erhält ein umfangreiches Produktangebot verschiedener Anbieter gebündelt aus einer Hand. Rund um das Produktangebot werden von attrax S.A. zusätzliche Services angeboten, die den Marktbearbeitungsprozess unterstützen und den Vertriebspartner entlasten. Verhandlungsgespräche mit einer Vielzahl von Anbietern entfallen, zusätzliche Research- und Beratungsleistungen werden zur Verfügung gestellt und Synergien über die gebündelte Einkaufsmacht gehoben, so dass selbst Banken mit kleinen Abnahmemengen das Drittfondsgeschäft effektiv abbilden können.

Aufwertung des mobilen Vertriebs

Investmentfonds werden in Deutschland auch zukünftig überwiegend über die Bankfiliale vertrieben. Die Wege zum Kunden werden jedoch vielfältiger. Die von unterschiedlichen Anlegertypen präferierten Kanäle unterscheiden sich. Vor dem Hintergrund einer umfassenden Potenzial-schöpfung muss daher einer Multikanalstrategie eine erhöhte Beachtung geschenkt werden. Da die Komplexität der Kapitalmärkte durch neue Finanzinstrumente eher zu- als abnimmt, wird der größte Teil der Anleger weiterhin auf eine fundierte Beratung zurückgreifen müssen – besonders wenn es sich um weit reichende, langfristige Anlageentscheidungen handelt, sucht der Anleger den Rat des Spezialisten.

Neben dem Filialvertrieb gewinnt die persönliche Beratung über den mobilen Vertrieb an Bedeutung. Ein Blick auf die Verteilung der Vertriebsleistung für den Bereich Altersvorsorge im Jahr 2005 bestätigt, dass das persönliche Gespräch mit einem Finanzexperten in den eigenen vier Wänden zunehmend in Anspruch genommen wird. Von 245 000 neuen Riester-Verträgen wurde ein gutes Drittel von den mobilen Vertriebsseinheiten der Bausparkasse Schwäbisch Hall abgeschlossen.

Einige Genossenschaftsbanken haben diesen Trend erkannt und bereits eigene mobile Vertriebsseinheiten aufgebaut beziehungsweise planen deren Aufbau. Ein weiterer Trend scheint sich derzeit mit dem Börsenhandel aktiv gemanagter Fonds abzuzeichnen. Während passiv gemanagte Investmentfonds bereits seit einigen Jahren über die Börse bezogen werden können, wird dieses Segment nun auch auf aktiv gemanagte Sondervermögen ausgeweitet. Die Deutsche Börse startete am 19. Mai 2006 den Handel mit aktiv verwalteten Publikumsfonds. Das neue Segment umfasst zunächst rund 2 600 Fonds, die im Freiverkehr an der Börse Frankfurt gehandelt werden. Dieser Entwicklung könnte gleich eine doppelte Bedeutung zukommen. Zum einem ist es denkbar, dass insbesondere der souveräne Anleger, der Anlageentscheidungen zu einem großen Teil selbstständig trifft, Fondsanteile über die Börse bezieht, um sich die damit verbundenen Vorteile, wie zum Beispiel den kontinuierlichen Handel und günstigere Konditionen durch den Wegfall von Ausgabeaufschlägen, zu sichern.⁶⁾

Auch wenn dies nur einen kleinen Teil aller Anleger betreffen würde, müssen sich Banken vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen im Bereich der Europäischen Gesetzgebung verstärkt mit dem Thema „börsengehandelte Fonds“ auseinandersetzen. Die „Markets in Financial Instruments Directive“ kurz MiFID sieht gegenwärtig vor, dass dem Kunden alle Gebühren für eine Wertpapierorder offen gelegt werden und die günstigste Alternative zur Abwicklung seiner Geschäfte gewährleistet sein muss.

Dies hätte zum einen Einfluss auf den Weg der Beschaffung von Fondsanteilen, aber auch auf die Bepreisung und die Provisionierung von Vermittlungsleistungen. Da beim Börsenhandel die heute noch üblichen Ausgabeaufschläge wegfallen würden, dürften in Folge dessen, die auf den Bestand gerechneten Provisionen an Bedeutung gewinnen.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Deutschland zählt aufgrund seines Nachholbedarfs an renditestarken Anlageprodukten zu den attraktivsten Märkten für Fondsanlagen in Europa. Im genossenschaftlichen Finanzverbund stellt sich das Nachholpotenzial sogar noch größer dar, da bisher nur ein verhältnismäßig geringer

Anteil der Gesamtanlagen in Investmentfonds investiert ist. Die vorhandenen Potenziale wurden jedoch noch nicht konsequent gehoben, hier steht der Sektor erst am Anfang des Prozesses. Der Nettoabsatz ist zurzeit bei stabilem Bruttoabsatz im Vergleich zu den Vorjahren rückläufig, was auf eine drastische Zunahme der Rückflüsse zurückzuführen ist.

Der Fokus der Marktbearbeitung wird daher neben der Neukundengewinnung verstärkt auf das Halten von Kundenbeständen ausgerichtet werden. Denn der Gradmesser für das Heben von Potenzialen ist der Nettoabsatz, der neben den Bruttoabsätzen auch die Rückflüsse berücksichtigt. Die Genossenschaftsbank wird sich zunehmend als Zukunftsmanager für ihre Kunden positionieren. Schon das erste Beratungsgespräch sollte auf eine lebenslange Zusammenarbeit ausgelegt sein. Der Kunde ist über einen ganzheitlichen Vermögensstrukturierungsansatz zu binden.

Modular aufgebaute Lösungen

Durch flexible Lösungen, die modular aufgebaut sind, wird es ermöglicht, auf jedes Anlegerbedürfnis einzugehen und somit ein Maximum an individueller Betreuung im Massenkundengeschäft zu gewährleisten. Durch leistungsfähige CRM-Systeme muss die Zielgenauigkeit und Effizienz der Marktbearbeitung weiter erhöht werden. Die Vertriebswege sind im Hinblick auf eine Multikanalstrategie zu überprüfen. Neben Internet und mobilem Vertrieb zeichnet sich ein neuer Kanal für den Vertrieb von aktiv gemanagten Fonds ab: die Börse. Vor dem Hintergrund der Vereinheitlichung der europäischen Reglementierung im Wertpapiergeschäft kann dieser Kanal an Bedeutung gewinnen. In einem solchen Fall müssten die Preis- und Provisionssysteme grundlegend überarbeitet werden.

Fußnoten

¹⁾ Quellen auch für die folgenden Marktdaten: BVI, EFAMA, nationale Investmentverbände, Investment Company Institute, Deutsche Bundesbank, Statistisches Bundesamt und Fischer Weltalmanach.

²⁾ FMDS, Geno-Kunden ab 14 Jahre, Stand 2005.

³⁾ Anlagevolumen = Wertpapiere und Einlagen.

⁴⁾ Quelle: interne Analysen bezogen auf Publikumsfonds von Union Investment, ohne Depot A-Anlagen und VL-Verträge.

⁵⁾ Quelle: FMDS, Stand 2005.

⁶⁾ Die Anlegertypologie von Union Investment unterscheidet drei Kundentypen, die sich in ihrem Umgang mit Finanzanlage unterscheiden: „der Vorsichtige“, „der Aufgeschlossene“ und „der Souveräne“.