

Von Rat und Tat

Zahlreiche Managementberater bieten der Fondsindustrie ihre Dienste an – vom internationalen Allround-Consultant bis zur spezialisierten Boutique. Ein Überblick.



Beratung hat viele Facetten: Mal geht es um eine neue Firmenstrategie, mal um bessere Prozesse. In der Fondsbranche diktiert die Regulierung derzeit das Geschehen. Auch Fragen rund um den Vertrieb sind ein Dauerbrenner.

Es ist nur eine kleine Meldung, ganz uninteressant ist sie dennoch nicht: Casey Quirk gab Anfang November bekannt, ein Büro in London zu eröffnen. Casey wer? Diese Firma dürfte vielen aus der Investmentbranche zunächst nichts sagen. Ganz oben in den Führungsetagen der Fondsanbieter ist der Name jedoch präsent. Casey Quirk ist die größte ausschließlich auf die Asset-Management-Branche spezialisierte Unternehmensberatung der Welt – und zählt nach eigenen Angaben 70 Prozent der 25 weltgrößten Fondsanbieter zu ihren Kunden. Auch für deutsche Investmenthäuser hat das Unternehmen aus Darien im US-Bundesstaat Connecticut schon häufiger gearbeitet. Mit der Londoner Niederlassung rücken die Consultants nun deutlich näher an die hiesige Kundschaft heran. Casey-Quirk-Chef Yariv Itah betonte zur Büroeröffnung denn auch, auf dem europäischen Markt „rapide“ expandieren zu wollen.

Casey Quirk ist bei Weitem nicht das einzige Consultinghaus, das der Fondsindustrie mit Rat und Tat zur Seite steht. FONDS pro-

fessionell hat sich bei Marktteilnehmern umgehört, welche Strategieberater ihrer Meinung nach mit besonderem Know-how für die Asset-Management- und Finanzvertriebsbranche punkten können. Häufiger genannt werden bekannte Namen wie McKinsey, Oliver Wyman, Boston Consulting Group (BCG), PricewaterhouseCoopers oder A.T. Kearney. Doch auch die anderen international tätigen Consultants beschäftigen teils große Teams, die oft für Fondsanbieter oder Vermögensverwalter arbeiten. Eine Übersicht über die Aufstellung und Beratungsschwerpunkte dieser Unternehmen findet sich auf Seite 204. Dort fehlen nur BCG und A.T. Kearney, die sich nicht an der Umfrage unserer Redaktion beteiligen wollten.

Daneben gibt es eine Reihe spezialisierter Beratungsboutiquen aus Deutschland, die teils für sehr enge Zielgruppen arbeiten. Die Tabelle auf Seite 206 erhebt nicht den Anspruch, den gesamten Markt abzubilden, sollte aber einen ersten Eindruck über einige der aktivsten Unternehmen dieser Nische bieten.

Gute Gründe für fremden Rat

In der Belegschaft löst es oft Unbehagen aus, wenn die Geschäftsführung verkündet, Unternehmensberater angeheuert zu haben. Dann kommt schnell die Angst auf, es stünden Sparmaßnahmen und die nächste Entlassungswelle an.

Doch es gibt viele andere gute Gründe, sich fremden Rat einzuholen. „Berater können herangezogen werden, wenn fachbereichsübergreifende Themen neutral und gleichzeitig fachlich fundiert moderiert oder erarbeitet werden müssen“, sagt Franz Feldmann, Head of Product Management & Marketing bei Pioneer Investments.

Auch mit Blick auf eine neue Aufstellung des Unternehmens sei externe Hilfe oft hilfreich. „Ein Beispiel hierfür ist die Erarbeitung einer neuen Positionierungs- oder Kommunikationsstrategie“, so Feldmann.

Regulierung dominiert

Spricht man mit verschiedenen Consultants, so zeigt sich schnell, wo die Asset Manager derzeit der Schuh drückt. Ganz oben auf der Liste steht – natürlich – die Regulierung. „Bei fast allen aktuellen Mandaten spielen neue Vorgaben aus Berlin oder Brüssel eine wesentliche Rolle – die Regulierung produziert laufend neue Projekte“, sagt Clemens Schuerhoff, Vorstand der auf institutionelle Asset Manager spezialisierten Beratungsboutique Kommalpha aus Hannover.

Silvio Struebi, Senior Consultant bei Simon-Kucher & Partners in Zürich, nennt dafür ein konkretes Beispiel: „In der Schweiz, aber auch in Großbritannien haben wir Banken und Asset Manager beraten, wie sie ihre Erlösmodelle mit Blick auf das Retrozessionsverbot neu ausrichten können. Ähnliche Ansätze werden bald auch in Deutschland gefragt sein – es dauert nicht mehr so lange, bis die MiFID-II-Richtlinie in Kraft tritt.“

Das Thema Regulierung sei so dominant, dass andere Baustellen darüber in Vergessenheit geraten könnten, warnt Stefan Kopp von Capco, einem auf die Finanzbranche spezialisierten internationalen Consultinghaus, das in Deutschland ein rasantes Wachstum hinter sich hat – von 15 auf 330 Berater



Clemens Schuerhoff, Kommapha: „Die Regulierung produziert laufend neue Projekte.“

in sieben Jahren. „Den Asset Managern ist bewusst, dass das Durchdringen des regulatorischen Urwalds Pflicht ist. Darüber vernachlässigen sie oft genug die Kür – nämlich den Vertrieb zukunftssicher aufzustellen. Dabei ist dieses Thema auf lange Sicht deutlich wichtiger.“

Digitaler Vertrieb

Kopp kritisiert zum Beispiel, dass die großen Fondsanbieter bislang viel zu wenig tun, um für die nachfolgenden Generationen interessant zu bleiben. „In Sachen Digitalisierung und Kundenerlebnis hinkt die Asset-Management-Industrie anderen Branchen hinterher“, sagt er. Auch beim Thema Transparenz müssten die Anbieter nachlegen. „Die junge Generation weiß dank Social Media, wo sich ihre Freunde in genau diesem Moment aufhalten. Da passt es nicht mehr in die Zeit, dass ein Asset Manager einmal im Monat mit einigen Wochen Zeitverzug publiziert, was ein Fonds eigentlich getan hat. Es wird immer schwieriger werden, Geld einzusammeln, ohne den Anlegern zu sagen, was damit konkret passiert.“

Mit der Frage, wie der Fondsvertrieb der Zukunft aussehen kann, beschäftigt sich häufig auch Markus Strietzel, Senior-Partner bei Roland Berger. „Die Digitalisierung der Banken hat auch große Effekte auf das Asset Management“, sagt er. „Die Zahl der Filialen sinkt, zugleich nimmt die Bindung zur Bank ab, weil sich alternative Zahlungsanbieter etablieren. Daher geht den Fondsanbietern die wichtigste Schnittstelle zum Kunden ver-



Philip Kalus, Accelerando Associates: „Absatzchancen ergeben sich in erster Linie durch Bewegung im Markt.“

loren.“ Eine Patentlösung für dieses Problem sei noch nicht in Sicht, so Strietzel. „Viele Asset Manager denken jedoch darüber nach, die Endkunden künftig verstärkt direkt anzusprechen.“

Mindestens eine Parallele zur analogen Welt gilt sicherlich auch im digitalen Kosmos:

Internationale Managementberatungen mit Asset-Management-Expertise ¹						
Name	Standorte ²	Verantwortl. Partner	Zahl der Berater ^{2/3}	Beratungsschwerpunkte ¹	Aktuell nachgefragte Themen ¹	Studien? ⁴
Bain	Frankfurt, München, Düsseldorf	k. A.	15 ⁵	Wachstum, M&A, Organisationseffizienz, Change Mngt., Performanceverbesserung	k. A.	Ja
Capco	Frankfurt	Stefan Kopp	25	Kundenzentrierter Vertrieb, IT-Strategie, M&A, Geschäftsprozesse	Regulierung, Reporting, Konsolidierung der Systemlandschaften, Digitalisierung, zukunftssicherer Vertrieb	Nein
KPMG	Frankfurt, München, Düsseldorf, Hamburg, Leipzig	Elmar Schobel	90	IT, Organisations-/Prozessoptimierung, Transaktions-/Strategieberatung, Regulatorik, Rechts-/Steuerberatung	Sämtliche Facetten der Regulierung sowie IT-Strategie	Ja
McKinsey	München, Frankfurt, Hamburg, Berlin, Düsseldorf, Köln, Stuttgart	Philipp Koch	ca. 30 ⁶	Strategie, Vertrieboptimierung, Produktmanagement/-entwicklung, Organisationsdesign, Post Merger Management, Digitalisierung, IT-Strategie, HR/Talentmanagement	Aktivierung des Retailvertriebs, Digitalisierung der Prozesse und Geschäftsmodelle, Differenzierung der Angebote, Ansprache institutioneller Kunden, Talentgewinnung	Ja
Oliver Wyman	Frankfurt u. a.	Stefan Jaecklin	k. A.	Strategie, Kundenbeziehungen, Effizienz-/Profitabilitätssteigerung, Kostenmanagement, Restrukturierung, Organisation, IT-Strategie, Risikomanagement	Wachstumsthemen: organisch, anorganisch, neue Vertriebsmodelle, Partnerschaften etc.; neue Geschäftsmodelle im Kontext von Digitalisierung und Regulierung	Ja
Pricewaterhouse-Coopers	v. a. Frankfurt und München	Markus Hammer	85 ⁷	Prozessberatung, seit 2014 auch Strategieberatung („Strategy&“)	Reporting, Vertriebszulassung, Outsourcing, Regulierung, Alternative Investments	Ja
Roland Berger	München u. a.	Markus Strietzel	ca. 15 ⁸	Vertriebsprozesse und -organisation, Outsourcing, Kooperationen unter Asset Managern, Restrukturierung	Vertrieb der Zukunft, Standardisierung, Digitalisierung, Direktvertrieb an Endkunden	Ja
Simon Kucher	Bonn, Frankfurt	Jens Baumgarten, Silvio Struebi	12 ⁹	Vertriebs-/Preisstrategie, Erlösmodelle, Preisoptimierung von Fonds, Produktstrategie	Regulierungskonforme Incentivierung des Vertriebs, neue Erlösmodelle, Margensicherung/-optimierung, Wachstums-/Marketingstrategien	Ja
Zeb	v. a. Frankfurt und München	Carsten Wittrock	36 ¹⁰	Strategie, Vertrieb, Organisation, Prozesse, IT	Auswirkungen der Regulierung auf Strategie/ Vertriebswege sowie deren Umsetzung, Outsourcing, Effizienzsteigerung, digitaler Vertrieb	Nein

Alphabetische Reihenfolge | ¹ Auswahl | ² mit Asset-/Wealth-Management-Kompetenz in Deutschland | ³ Associate bis Partner | ⁴ frei zugängliche Studien zu Asset-/Wealth-Management-Themen | ⁵ Partner im Team Financial Services | ⁶ zirka 70 europaweit | ⁷ Bereich Advisory, dazu kommen 90 Berater für Tax & Legal | ⁸ zirka 60 europaweit | ⁹ weltweit | ¹⁰ 60 weltweit
Quelle: Unternehmensangaben, eigene Recherchen

Fonds finden nicht allein zum Anleger, ein aktiver Vertrieb ist daher eine absolute Notwendigkeit. „Es reicht nun mal nicht, seine Fonds nur auf einer Plattform zuzulassen“, sagt Simon-Kucher-Berater Struebi. „Wer nicht in den Vertrieb investiert, verkauft auch nichts.“

Spanien oder Italien?

Gerade unter den kleinen Beratungshäusern gibt es viele, die sich auf Vertriebsfragen spezialisiert haben, darunter Accelerando Associates. Das Unternehmen ist vor allem als Placement Agent bekannt: Accelerando vertritt Fonds ausländischer Asset Manager, die selbst keine Sales-Mannschaft vor Ort haben. Inzwischen macht das zweite Standbein, die klassische Unternehmensberatung jedoch fast die Hälfte des Umsatzes aus, sagt Firmengründer Philip Kalus. „Dabei geht es oft nicht um einen klassischen Markteintritt, sondern eher um die Frage, auf welche bestehenden Absatzmärkte und -kanäle sich ein Asset Manager im Hinblick auf die kommenden Jahre konzentrieren sollte. Denn egal, ob ein Anbieter fünf oder 80 Vertriebsleute hat, er wird nie alle Opportunitäten nutzen können.“

Als Beispiel nennt Kalus die Frage, ob sich eher ein Fokus auf den italienischen oder den französischen Markt lohnt. „In Italien läuft der Fondsabsatz seit Jahren gut, ganz anders als



Heidi Rauen, Klimek Advisors: „Der Fondsvertrieb unterliegt einem grundlegenden Wandel.“

in Frankreich. Dennoch wäre es unserer Meinung nach besser, sich eher auf den französischen Markt zu konzentrieren.“ In Italien seien hohe Marketingbudgets nötig, um dort Fuß zu fassen. „Dort sind aberwitzig teure Roadshows üblich“, hat Kalus beobachtet. Frankreich dagegen sei der größte Dachfondsmarkt und der zweitgrößte Fondsmarkt Europas. Während die einheimischen Anbieter an

Boden verlören, könnten ausländische Gesellschaften Marktanteile gewinnen. „Absatzchancen ergeben sich nicht in erster Linie durch ein wachsendes Gesamtvolumen, sondern durch Bewegung im Markt. Und genau das ist in Frankreich der Fall.“

Netzwerke analysieren

Während Kalus und seine Kollegen unzählige Daten zu Mittelzu- und -abflüssen auswerten und kritisch hinterfragen, um ein realistisches Bild von einem Markt zu bekommen, geht Murat Ünal mit seinem Team bei Funds@Work einen völlig anderen Weg. „Seit Ende 2001 werten wir täglich mehr als 2.000 Publikationen weltweit aus, außerdem alle relevanten sozialen Medien, Videostreams und Datenbanken, um zu erfahren, was über 15.000 wichtige Investoren international tun“, sagt er. „So sehen wir, wo die relevanten Kunden unserer Mandanten sitzen, wer ihre Gelder in den unterschiedlichen Anlageklassen verwaltet und wie sie untereinander vernetzt sind. Auf diese Weise lässt sich zum Beispiel ein Markteintritt optimal vorbereiten.“

Funds@Work sitzt in Kronberg, ist aber weltweit tätig – mit eigenen Büros in Doha und Sydney. „In der Golfregion, wo wir seit 2003 aktiv sind, ist unser Name sicherlich bekannter als in Deutschland. Der Heimatmarkt macht nur noch zehn Prozent unseres Ge-

Spezialisierte Beratungsboutiquen¹

Name	Standorte	Verantw. Partner	Zielgruppe ¹	Zahl d. Berater	Beratungsschwerpunkt ¹	Aktuell nachgefragte Themen ¹
4asset-management	Frankfurt	Jan Altmann	Asset Manager, Vermögensverw.	1	Absatzwege abseits eingefahrener Vertriebskanäle	Effizienter Vertrieb, Robo-Advice, Honorarberatung
Accelerando Associates	Valencia, London	Philip Kalus	Asset Manager	3	Strategischer Vertrieb	Wachstumspotenziale im Vertrieb, Optimierung bestehender Absatzmärkte
Endava ²	Frankfurt	Thorsten Junike, Ciro Pagnozzi	Asset Manager, Verwahrstellen, Depotbanken	20	Strategie, Geschäftsprozesse, Information Management, Projektmanagement	Regulierung, Kostensenkung/Effizienzsteigerung im Vertrieb und Front-/Middle-Office, Big Data
Funds@Work	Kronberg, Doha, Sydney	Murat Ünal	Institutionelle Asset Manager	6	Internationalisierung des Vertriebs	Markteintritt, Organisationsaufbau, Differenzierung des Kunden am Markt
Innovalue	Hamburg, Frankfurt, London	Marco Gerhardt, Christian Mylius	Finanzvertriebe	15 ³	Wachstumsthemen, Effizienzsteigerung/Kostensenkung, Corporate Finance/M&A	Regulierung, Kostensenkung, neue Vergütungslogik, neue Zielgruppen, Recruiting, Beschwerdemanagement
Investors Marketing	Frankfurt	Oliver Mihm	Finanzindustrie	k. A.	Analyse & Strategie, Produkt & Preis, Vertrieb & Marketing, Service & Organisation	Multikanalvertrieb, neue Vertriebswege/Kundengruppen, zielgruppenspezifische Angebote, Produktpalette
Klimek Advisors	Frankfurt, Middlebury (USA)	Michael Klimek, Heidi Rauen	Asset Manager	3	Strategisches Marketing, M&A, Unternehmenspositionierung	Neuausrichtung des Vertriebs, Markteintrittsstrategien
Kommalpha	Hannover, Zug (Schweiz)	Clemens Schuerhoff	Institutionelle Asset Manager und Investoren	6 ⁴	Optimierung von Vertrieb, Marketing, Produkten und Prozessen	Regulierung, KVG-Lizenz für Sachwertinvestments, Image-Management
LAP – Leader’s Advisory Point	Düsseldorf	Friedemann Derndinger, Claas de Groot, Andreas Wohlebe		3 ⁴	Vertrieb/Wachstum, Compliance, Regulierung, ökonomische Steuerung	Revitalisierung der Leistungskultur im Vertrieb, Ausschöpfung des Kunden- und Beraterpotenzials
MC4MS	Wiesbaden	Marc Ahlers	Finanzindustrie	1	Marktorientierter Vertrieb	Online-Vertrieb/Direktgeschäft

Alphabetische Reihenfolge | ¹ Auswahl | ² früher: Alpehus Solutions (2014 von der internationalen Outsourcing-/IT-Beratung Endava übernommen) | ³ mit Finanzvertriebsexpertise (insgesamt zirka 50 Mitarbeiter) |

⁴ plus freiberufliche Partner bei größeren Projekten

Quelle: Unternehmensangaben, eigene Recherchen

schäfts aus“, sagt Ünal. Oft geht es darum, den Vertrieb internationaler aufzustellen. „Bei einem skandinavischen Asset Manager, den wir betreut haben, machte das internationale Geschäft zu Beginn unserer Zusammenarbeit rund zehn Prozent aus, inzwischen sind es 50 Prozent. Solche Projekte machen natürlich Spaß.“

Marke wird wichtiger

Eine große Rolle spielt der Vertrieb oft auch in den Mandaten von Klimek Advisors. „Der Fondsvertrieb unterliegt einem grundlegenden Wandel“, sagt Heidi Rauen, die das Beratungshaus 2010 gemeinsam mit zwei früheren Invesco-Kollegen gegründet hat. „Anders als früher ist es kaum noch möglich, sich mit hohen Provisionen einen attraktiven Regalplatz bei den Vertrieben zu erkaufen, und mit der MiFID-II-Richtlinie wird sich dieses Modell völlig überholt haben. Dagegen nehmen die Marke und das Profil eines Asset Managers deutlich an Bedeutung zu.“

Als Hauptbetätigungsfeld von Klimek Advisors nennt Rauen das strategische Marketing. Dass sich dieser Begriff durchaus breit fassen lässt, wird deutlich, wenn ihr Kollege Michael Klimek über zwei aktuelle Projekte spricht: „Unser Kollege in den USA berät einen einst sehr angesehenen Asset Manager, der in der Finanzkrise unter die Räder kam und noch immer unter hohen Abflüssen leidet. Da geht es um die Frage, wie das Unternehmen wieder flott zu bekommen ist. Wir arbeiten aber auch für einen kleinen Vermögensverwalter, der nur 100 Millionen Euro verwaltet und nun vor einem Nachfolgeproblem steht.“

Leistungskultur schaffen

Der Vertrieb ist auch das Leib- und Magen-thema von Friedemann Derndinger. Nach acht Jahren als Vorstand des Strukturvertriebs AWD gründete er mit zwei Partnern LAP Leader's Advisory Point. Das Düsseldorfer Unternehmen berät Banken, Asset Manager und Finanzdienstleister rund um den Produktverkauf. Einer Schweizer Privatbank half LAP zum Beispiel dabei, den Vertrieb neu aufzustellen. „Die wichtigste Aufgabe war es, die Kundenbetreuer quasi zu revitalisieren, also wieder eine Leistungskultur zu schaffen. Nach einem halben Jahr waren alle Büros der Bank wieder auf Wachstumskurs“, sagt er.

Seine aktuellen Projekte seien meist darauf ausgerichtet, wie sich aus der bestehenden Organisation das Beste herausholen lasse. „Über



Friedemann Derndinger, LAP: „Derzeit sind insbesondere Projekte gefragt, die kurzfristig Erfolge versprechen.“

einen Ausbau der Vertriebsmannschaft denken derzeit die wenigsten nach“, hat Derndinger beobachtet. Viel Geduld bringen seine Mandanten meist nicht mit. „Meiner Beobachtung zufolge sind derzeit insbesondere Projekte gefragt, die kurzfristig Erfolge versprechen – nicht erst nach zwei Jahren, sondern gern schon auf Sicht von sechs bis 18 Monaten.“

Blick über den Tellerrand

Bleibt die Frage, ob ein Fondsanbieter mit einem breit aufgestellten Allround-Berater besser fährt oder mit einem spezialisierten Consultant. „Die Asset-Management-Branche ist sehr vielschichtig. Um dort als Berater einen Mehrwert bringen zu können, braucht man eine tiefe Expertise, die sich nicht innerhalb weniger Tage oder Wochen anlesen lässt“, sagt Capco-Manager Kopp. Je nach Aufgabenstellung sei ein zu enger Fokus allerdings nicht hilfreich, meint Roland-Berger-Partner Strietzel. „Ein Beratungshaus, das in vielen Branchen tätig ist, kann den Blick über den Tellerrand bieten“, sagt er. „Roland Berger zum Beispiel arbeitet oft für die Automobilindustrie. Da stellt sich etwa die Frage, welche Erfahrungen mit Blick auf den Vertrieb sich auf die Asset-Management-Branche übertragen lassen.“ Die Mitarbeiter der großen Consultinghäuser kämen meist nicht aus der Branche und könnten sich schon deshalb weniger ins operative Geschäft einbringen, gibt Klimek zu bedenken. „Kleine Anbieter haben daneben einen weiteren Vorteil: Wir sind nicht so teuer.“ FP

DEUTSCHE IMMOBILIEN AUS BANKEN- VERWERTUNG

Erste
Geschlossene
Publikums-Investment
KG mit BaFin-
Vertriebszulassung
nach neuem
Recht



Die **publity Performance Fonds Nr. 7 GmbH & Co. geschlossene Investment KG** erhielt als erste Geschlossene Publikums-Investment KG von der BaFin die Vertriebszulassung nach neuem Recht und investiert mit deutschen Immobilien aus Bankenverwertung in ein breites Spektrum gewerblich genutzter Qualitätsimmobilien in guter Lage – vorzugsweise in Ballungsräumen mit Wachstumspotential wie Frankfurt/Main, Düsseldorf, Hamburg, Berlin und München.

- neue KAGB-konforme Generation geschlossener Immobilienfonds
- echter Kurzläufer: Fondslaufzeit begrenzt bis zum 31.12.2019
- Beteiligungen ab 10.000 Euro
- kein Fremdkapital
- 150% prognostizierte Gesamtausschüttung

Weitere Informationen unter
Tel. 0341 / 26 17 87 - 61 oder
www.publity-vertrieb.de

