



Grundlagenstudie „Vertrieb von Publikumsfonds 2007“

**BVI Bundesverband Investment
und Asset Management e.V.**



**Frontiers Management Consulting
Unternehmensberatungsgesellschaft mbH**

**Ausgewählte Ergebnisse,
Frankfurt am Main, im September 2007**

-
- 1. Management-Summary**
 - 2. Einführung „Grundlagenstudie Vertrieb von Publikumsfonds 2007“**
 - 2.1 Studienanlage & Methodik „Grundlagenstudie Vertrieb von Publikumsfonds 2007“**
 - 2.2 Teilnehmerkreis „Grundlagenstudie Vertrieb von Publikumsfonds 2007“**
 - 3. Ergebnisse „Grundlagenstudie Vertrieb von Publikumsfonds 2007“**
 - 3.1 Strategie und Markenmanagement**
 - 3.2 Vertriebsmanagement**
 - 3.3 Kundenmanagement**
 - 3.4 Markt und Wettbewerb**
 - 3.5 Innovations- und Produktmanagement**
 - 4. Frontiers Management Consulting**
 - 5. Impressum**

Im Sinne einer Vorbemerkung:

Die Ergebnisse der im Sommer 2007 erstmalig durchgeführten BVI-Grundlagenstudie „Vertrieb von Publikumsfonds“ zeugen von einer eher nüchternen, teilweise recht selbstkritischen Einschätzung der eigenen vertrieblichen Leistungsfähigkeit durch die teilnehmenden 47 Anbieter von Publikumsfonds.

Obgleich spezifische Unterschiede zwischen verschiedenen Anbietergruppen bestehen und sich - nicht gänzlich unerwartet - so manche größere deutsche und internationale Adresse als gut aufgestellt erweist: Es herrscht weitestgehend Einigkeit in der Industrie, dass in Sachen vertrieblicher Professionalität trotz der in den letzten Jahren ergriffenen Maßnahmen noch viel brachliegendes Potential besteht. Die Hürden, die auf dem mühsamen Weg der weiteren vertrieblichen Professionalisierung genommen werden müssen, gelten dabei im Grundsatz in der ganzen Industrie.

Aus Sicht des externen Betrachters: Der „Leidensdruck“, sich mit grundlegenden Fragen der Struktur und Systematik im Vertriebsmanagement zu beschäftigen, hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Im Sinne antizyklischen Handelns, gleichermaßen aber auch unter dem Eindruck der unvermindert zunehmenden Wettbewerbsintensität und der Erfahrungen der letzten Jahre: Bei den ersten Gesellschaften laufen aktuell Initiativen, das eigene Unternehmen für möglicherweise aufziehende Turbulenzen wetterfest zu machen bzw. grundsätzlich zukunftsfähig aufzustellen.

Ein Feld für mögliche Verbesserungen ist prinzipiell die eigene Vertriebsstrategie. In der Eigensicht der Anbieter bestehen diesbezüglich kaum Defizite, die grundsätzliche Zielrichtung scheint klar: Der Kunde ist auch weiterhin der Vertriebspartner, Direktvertrieb an Endkunden wird die Ausnahme bleiben. Das übergeordnete Geschäftsziel ist die Etablierung und Pflege von langfristig angelegten Geschäftsbeziehungen, d.h. im Vordergrund steht das Bestandskundenmanagement und weniger die Akquisition. Die eigene Marke ist in diesem Kontext aus Sicht vieler Anbieter von enormer Bedeutung - als Differenzierungsfaktor und Erfolgstreiber. Indes: Bei der Mehrheit der Anbieter ist professionelles Markenmanagement bereits in der Eigensicht eher Fehlanzeige, die Qualität des Markenmanagements steht in einem krassen Missverhältnis zur kommunizierten Bedeutung der Marke.

Neben den eher strategischen „Baustellen“:

Planung, Steuerung und Controlling der Vertriebsmannschaft ist auch in der Eigensicht der Anbieter kein Ruhmesblatt. So erfolgt die Erledigung dieser eher ungeliebten Tätigkeit typischerweise unstrukturiert mit limitierten Ressourcen an den verschiedensten Stellen im Unternehmen. Zudem: Echtes Aktivitäten-Controlling für die Vertriebsmitarbeiter bzw. konsequente Steuerung der Betreuungs- und Akquisitionsaktivitäten der Sales-Manager haben Seltenheitswert. Gleiches gilt für die Nutzung von kundenbezogenen Kennzahlen bei der Vertriebssteuerung, hier dominiert eindeutig die Nutzung reiner Volumengrößen.

Indes: Die Nutzung professioneller Steuerungsinstrumente, z.B. einer Balanced Scorecard, ist aktuell zwar noch eher der Einzelfall. Erste - wenngleich zaghafte - Ansätze für einen beginnenden Paradigmenwechsel hinsichtlich der grundsätzlichen Vorstellung, was Führung im Vertrieb überhaupt bedeutet, sind jedoch unverkennbar. Diese Ansätze entfernen sich dabei grundlegend von der Philosophie des „Vertriebsmitarbeiters als Unternehmer in eigener Sache“ und postulieren eine engere, straffere und klarere Führung des Vertriebs, um nicht zuletzt den Vertriebsmitarbeiter in seiner täglichen Arbeit durch Struktur, Systematik und entsprechende Werkzeuge zu unterstützen.

Mit Blick auf die Vertriebsprozesse - das Fundament professioneller Vertriebssteuerung bilden typischerweise die jeweiligen Prozesse bei der Akquisition neuer Vertriebspartner und beim Management der Geschäftsbeziehung mit bestehenden Vertriebspartnern.

In der Eigensicht bewertet allerdings nur die Hälfte der Anbieter den Akquisitionsprozess als strukturiert und systematisch: Mehrheitlich ist zwar definiert, welche potentiellen Vertriebspartner angesprochen werden sollen, Reaktionszeiten und der konkrete Prozessablauf sind allerdings nicht immer präzise festgelegt. Zudem: Fast 60% der Anbieter verneinen, dass die Vertriebsmitarbeiter genügend Freiräume für Vertrieb haben und von administrativen Tätigkeiten weitestgehend entlastet werden.

Quintessenz: Akquisition erscheint nicht wirklich als eine Stärke. Immerhin: In einigen wenigen Unternehmen rücken inzwischen Ansätze zur Überprüfung der gezeigten Qualität und Effizienz in Sachen Akquisition ins Blickfeld.

Selbstkritische Bewertung des eigenen Professionalisierungsgrads auch hinsichtlich der Betreuung bestehender Vertriebspartner - das vorhandene Wissen wird als limitiert eingeschätzt: Mehrheitlich werden keine Potentiale auf Einzelvertriebspartnerebene ermittelt, sehr selten ist der eigene Share-of-Wallet bekannt, konkrete Betreuungsvorgaben für einzelne Segmente sind nicht durchgängig Marktstandard und das Wissen um verlorene und gefährdete Beziehungen zu Vertriebspartnern ist ohnehin grundsätzlich limitiert. In der Gesamtsicht: Zu wenig Struktur und Systematik im Bestandsmanagement.

Um definierte Prozesse zu leben bzw. überhaupt zu implementieren, ist - abhängig von der Größe des Unternehmens - auch die entsprechende IT-Unterlegung in Form eines Customer-Relationship-Management-Tools hilfreich.

Hier hat sich in den letzten Jahren einiges getan, fast 70% der Anbieter verfügen über eine entsprechende Software. Der Nutzen entsprechender Systeme als Schlüssel zur weitergehenden Professionalisierung im Vertrieb wird also durchaus erkannt.

Die Einführung eines CRM-Tools liefert indes nur das nötige Fundament für effizienten Vertrieb und ist nicht gleichzusetzen mit einer kundenzentrierten Unternehmenskultur. Zudem gilt es, das Tool zum Leben zu erwecken, soll heißen, konsequent mit Kunden-, Vertriebs-, Wettbewerbsdaten etc. zu füllen - und auch zur Vertriebssteuerung zu nutzen. Genau hierbei gibt es allerdings noch Nachholbedarf.

Stichwort Informationsmanagement:

Etwa die Hälfte der Anbieter beschäftigt sich über Befragungen mit der Zufriedenheit der Vertriebspartner. Der Professionalisierungsgrad entsprechender Erhebungen ist häufig allerdings limitiert, von einer umfassenden, regelmäßig durchgeführten Erhebung aller Leistungsbereiche und -dimensionen kann nur selten gesprochen werden.

Häufig fehlen wesentliche inhaltliche Komponenten; auf eine Befragung potentieller oder verlorener Vertriebspartner wird bis auf wenige Ausnahmen verzichtet. Nur bei der Minderheit der durchgeführten Befragungen münden die Ergebnisse zudem systematisch in interne Verbesserungsmaßnahmen bzw. konkrete Ansätze zur Vertriebsintensivierung oder -optimierung.

Zudem: Entsprechende Projekte haben häufig eher den Charakter von „Kommunikationsübungen“ gegenüber den Vertriebspartnern. Und: Mit der Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter beschäftigt man sich im Vergleich tendenziell häufiger und strukturierter.

Stichwort Kunden- bzw. Vertriebspartnerbindung:

Professionelle Bindungssysteme haben in der Eigensicht der Anbieter eher Seltenheitswert. So besteht zwar Einigkeit hinsichtlich des Ziels der Vertriebspartnerbindung, allerdings nicht über den Weg zum Ziel:

Nur knapp ein Drittel der Anbieter analysiert die Qualität der Nachbetreuung und versucht hieraus Verbesserungen abzuleiten. Nur die Minderheit hat klar definiert, welche Instrumente und Ressourcen zur Vertriebspartnerbindung eingesetzt werden sollen.

Gleichzeitig existieren bei den meisten Anbietern keine konkreten Tools, mit denen überwacht werden kann, welche Vertriebspartner abzugsgefährdet sind. Die Anbieter wissen also nur vereinzelt, welcher Vertriebspartner kurz davor steht, die Geschäftsbeziehung zu beenden. Darüber hinaus ist nur in einzelnen Fällen definiert, mit welchen Maßnahmen hierauf reagiert werden soll.

Im Übrigen: Ist ein Vertriebspartner letztlich verloren, so wird dies meistens auch so bleiben. Systematische Versuche der Rückgewinnung oder Reaktivierung gibt es in der Eigensicht nur bei einem Drittel der Anbieter, zudem ist professionelles Beschwerdemanagement nicht wirklich Marktstandard.

1. Management-Summary

2. Einführung „Grundlagenstudie Vertrieb von Publikumsfonds 2007“

2.1 Studienanlage & Methodik „Grundlagenstudie Vertrieb von Publikumsfonds 2007“

2.2 Teilnehmerkreis „Grundlagenstudie Vertrieb von Publikumsfonds 2007“

3. Ausgewählte Ergebnisse „Grundlagenstudie Vertrieb von Publikumsfonds 2007“

3.1 Strategie und Markenmanagement

3.2 Vertriebsmanagement

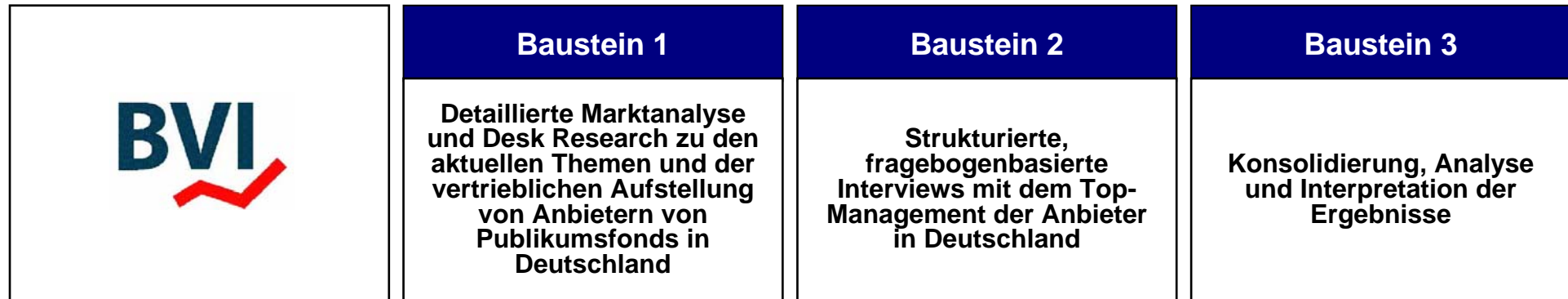
3.3 Kundenmanagement

3.4 Markt und Wettbewerb

3.5 Innovations- und Produktmanagement

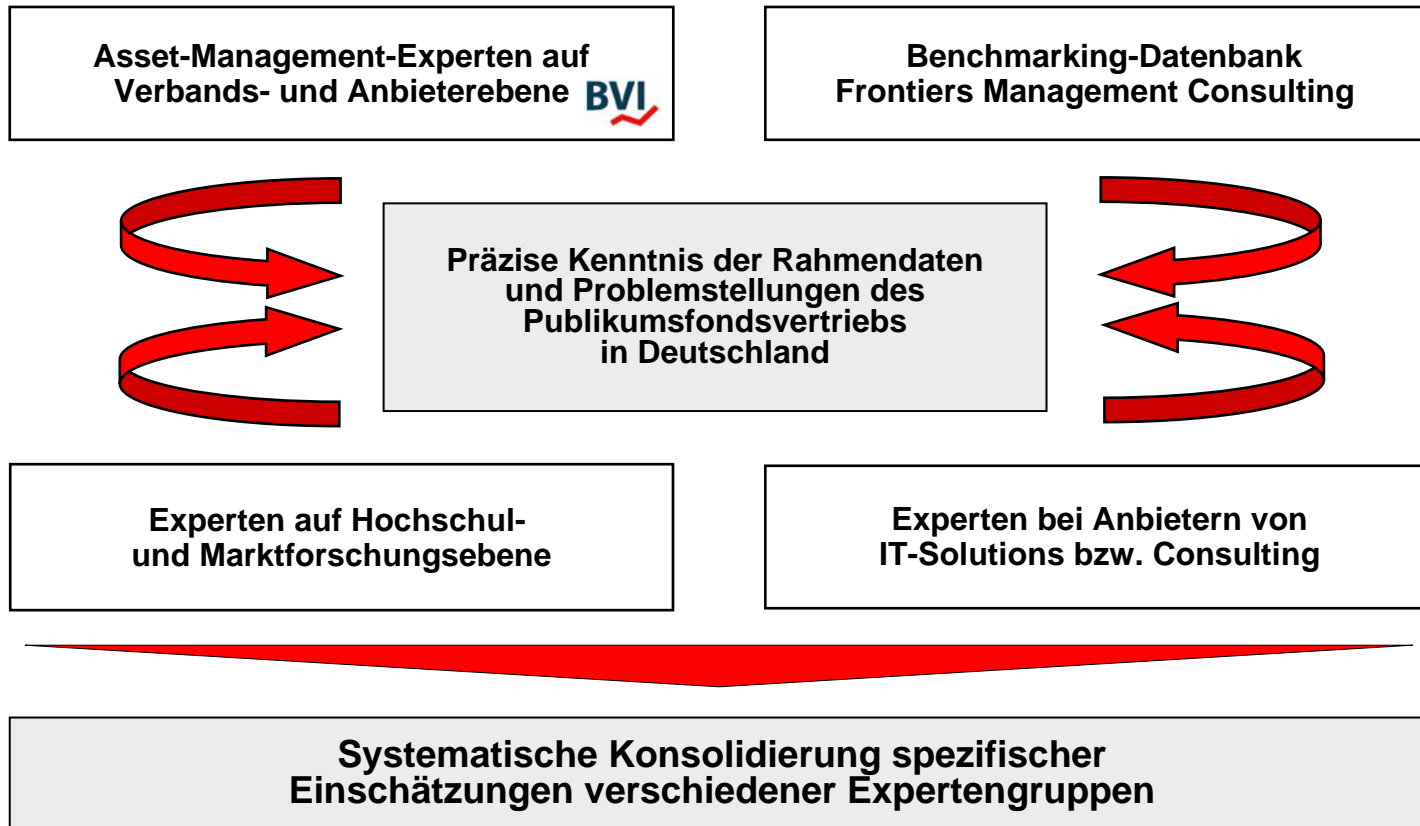
4. Frontiers Management Consulting

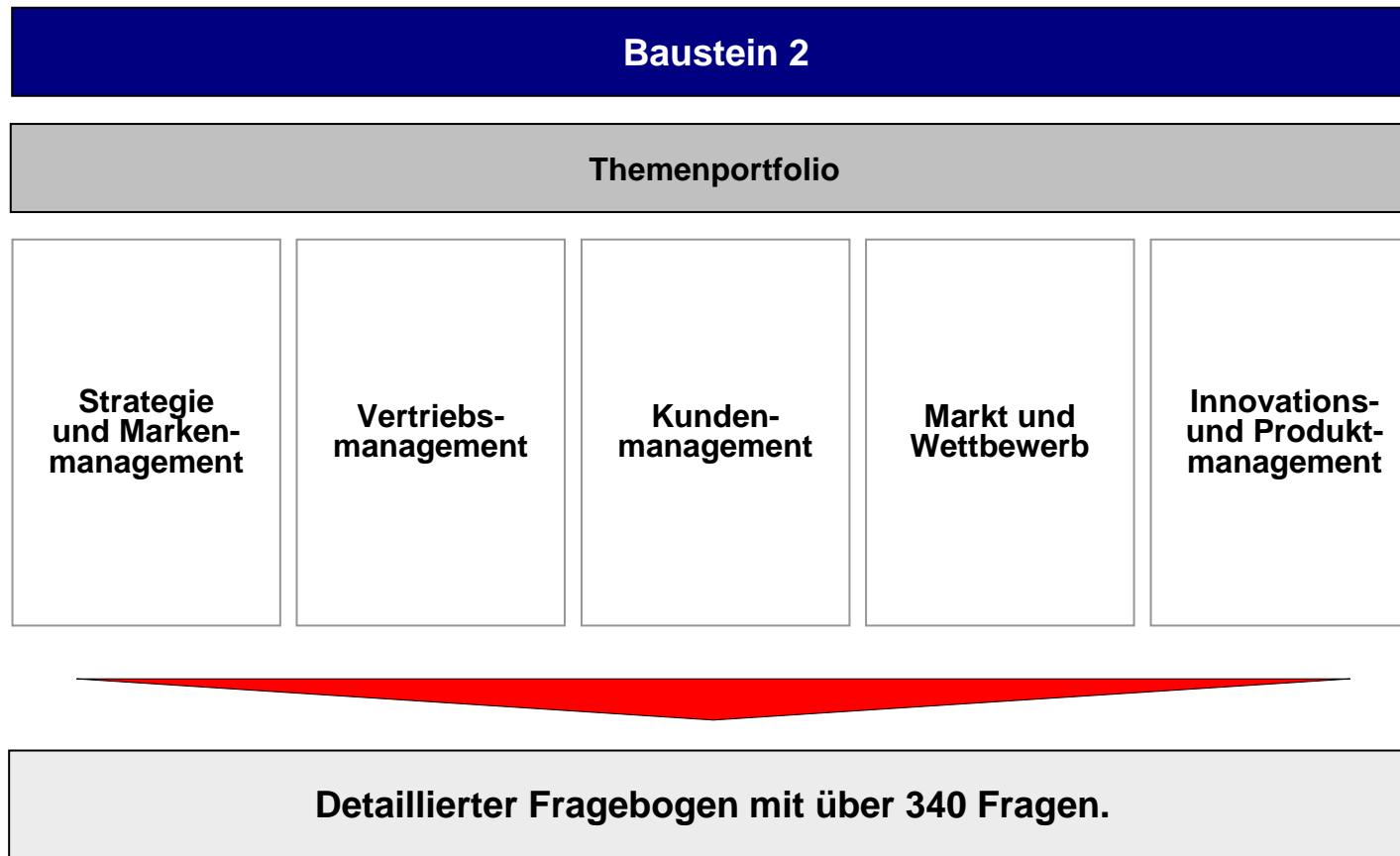
5. Impressum



- Grundsätzliche Zielsetzungen:**
- Detaillierte Bestandsaufnahme
 - Transparenz und Branchenüberblick
 - Erhebung Stärken & Schwächen der Anbieter in der Eigensicht
 - Aufbereitung, Analyse und Interpretation der Ergebnisse aus externer Sicht
 - Entwicklung branchen- und anbieterspezifischer Handlungsempfehlungen

Ausgewählte Informationsquellen





Teilnehmer (1)

- ABN AMRO Asset Management (Deutschland) GmbH
- ACM Bernstein (Deutschland) GmbH
- Allianz Global Investors Deutschland KAG mbH
- ALTE LEIPZIGER Trust Investment-Gesellschaft mbH
- American Express Bank GmbH
- AmpegaGerling Investment GmbH
- AXA Investment Managers Deutschland GmbH
- B. Metzler seel. Sohn & Co. KGaG
- Bank Julius Bär (Deutschland) AG
- BayernInvest Luxembourg S.A.
- BNP Paribas Asset Management GmbH
- cominvest Asset Management GmbH
- C-Quadrat Kapitalanlage AG
- Credit Suisse (Deutschland) Asset Management KAG mbH
- DEGI Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds mbH
- DekaBank Deutsche Girozentrale Finanzgruppe
- DJE Dr. Jens Ehrhardt Kapital AG
- DWS Investment GmbH
- Federated Asset Management GmbH
- Fidelity Investment Services GmbH
- Fortis Investments
- FRANKFURT-TRUST Investment-Gesellschaft mbH
- Generali Investments Deutschland KAG mbH
- HANSAINVEST Hanseatische Investment-GmbH

Teilnehmer (2)

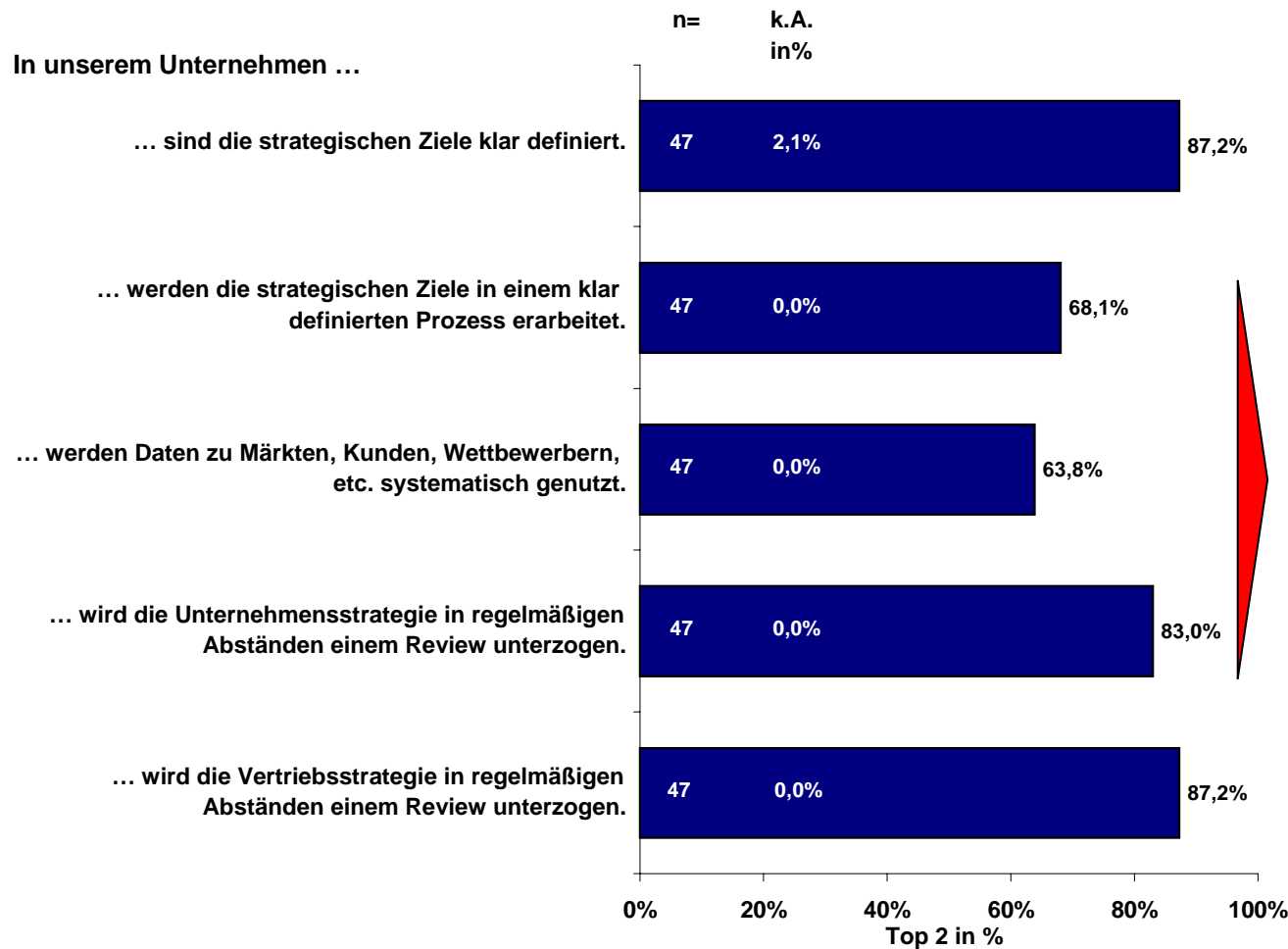
- Hauck und Aufhäuser Asset Management GmbH
- INVESCO KAG mbH
- Lazard Asset Management (Deutschland) GmbH
- Landesbank Berlin Investment GmbH
- Lupus alpha Asset Management GmbH
- M & G International Investments Ltd.
- MEAG Munich Ergo KAG mbH
- MONEGA KAG mbH
- Münchner Kapitalanlage AG
- Nordea Fonds Service GmbH
- Oppenheim Pramerica Fonds Trust GmbH
- Pictet & Cie (Europe) S.A. Niederlassung Frankfurt am Main
- Robeco Deutschland
- Sarasin Wertpapierhandelsbank AG
- Schroder Investment Management GmbH
- SEB Asset Management AG
- Société Générale Asset Management Deutschland GmbH
- Threadneedle Portfolio Services Ltd.
- UBS Global Asset Management (Deutschland) GmbH
- Union Investment Privatfonds GmbH
- Universal-Investment-Gesellschaft mbH
- Warburg Invest KAG mbH
- WestLB Mellon Asset Management KAG mbH

Erfreuliche Resonanz: Rund 47 Anbieter von Publikumsfonds in Deutschland - sowohl inländische als auch ausländische Marktteilnehmer aus verschiedenen Ländern - haben an der Studie teilgenommen und den detaillierten Fragebogen beantwortet. Die Teilnehmer decken mit insgesamt über 600 Mrd. € an verwaltetem Publikumsfondsvermögen über 90% des gesamten deutschen Publikumsfondsvermögens ab. Die Ergebnisse der Analyse sind damit in hohem Maß repräsentativ für den deutschen Markt.

-
- 1. Management-Summary**
 - 2. Einführung „Grundlagenstudie Vertrieb von Publikumsfonds 2007“**
 - 2.1 Studienanlage & Methodik „Grundlagenstudie Vertrieb von Publikumsfonds 2007“**
 - 2.2 Teilnehmerkreis „Grundlagenstudie Vertrieb von Publikumsfonds 2007“**
 - 3. Ausgewählte Ergebnisse „Grundlagenstudie Vertrieb von Publikumsfonds 2007“**
 - 3.1 Strategie und Markenmanagement**
 - 3.2 Vertriebsmanagement**
 - 3.3 Kundenmanagement**
 - 3.4 Markt und Wettbewerb**
 - 3.5 Innovations- und Produktmanagement**
 - 4. Frontiers Management Consulting**
 - 5. Impressum**

In der Eigenschaft bestehen kaum Defizite bei der strategischen Ausrichtung

„Inwieweit können Sie folgenden Aussagen zur strategischen Ausrichtung Ihres Unternehmens im Publikumsfondsvertrieb zustimmen?“



In der Eigenschaft der Anbieter bestehen kaum Defizite bei der strategischen Ausrichtung.

So sind die strategischen Ziele offenkundig klar definiert, Unternehmens- und Vertriebsstrategie werden regelmäßig auf den Prüfstand gestellt.

Indes: Lediglich knapp 60% der Anbieter bejahen, dass im Rahmen der Strategieentwicklung systematisch Daten zu Märkten, Kunden und Wettbewerbern genutzt werden.

Überdies: Zwar wird die eigene Marke als wichtiger Erfolgsfaktor bewertet. Bei der Mehrheit der Anbieter ist professionelles Markenmanagement allerdings nicht Standard, wenn es um die (Weiter-)Entwicklung der Unternehmensstrategie geht.

Die Qualität des Markenmanagement steht in einem krassem Missverhältnis zur kommunizierten Bedeutung der Marke

„Inwiefern treffen die folgenden Aussagen bezüglich des Markenmanagements und dem Status der Marke innerhalb Ihres Unternehmens zu?“



Positiv: Die Mehrheit der Anbieter bestätigt, dass die Marke einen Vermögenswert für das jeweilige Unternehmen darstellt bzw. die Marke einen entscheidenden Anteil am Unternehmenswert ausmacht.

Negativ: Nur 18 Anbieter bestätigen, dass im eigenen Unternehmen ein professionelles Markenmanagement existiert, vollständig überzeugt von der eigenen Leistungsfähigkeit diesbezüglich sind lediglich 8 Anbieter.

10 Anbieter geben an, dass das Markenmanagement nur zur Steuerung des visuellen Auftritts, d.h. Logo und Corporate Design, dient.

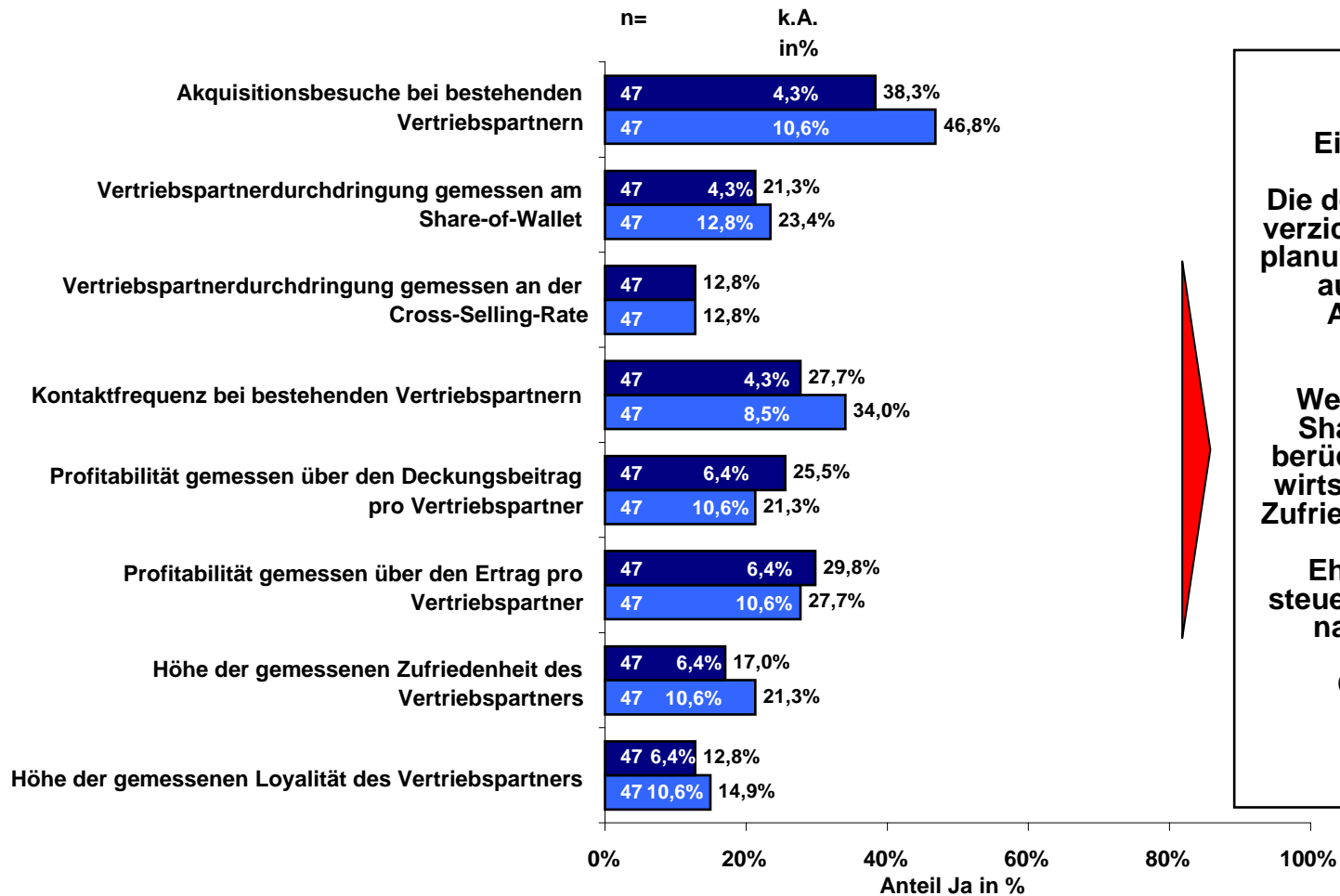
Überdies: Lediglich 5 Anbieter überprüfen regelmäßig die Markenwahrnehmung der Mitarbeiter.

Quintessenz:
Eher Lippenbekenntnisse in Sachen Markenmanagement, jedoch klare Ansätze zur Professionalisierung vorhanden.

Planung und Steuerung erfolgt kaum nach kundenbezogenen Kennzahlen oder Betreuungs- und Akquisitionsaktivitäten

„Bitte geben Sie an, in welchem Umfang die nachfolgenden Kennzahlen zur Vertriebsplanung und zur Vertriebssteuerung eingesetzt werden.“

■ Nutzung Vertriebsplanung
■ Nutzung Vertriebssteuerung



Ein ernüchterndes Ergebnis:

Die deutliche Mehrheit der Anbieter verzichtet im Rahmen der Vertriebsplanung und der Vertriebssteuerung auf Kennzahlen rund um die Akquisitionsaktivitäten der Sales-Manager.

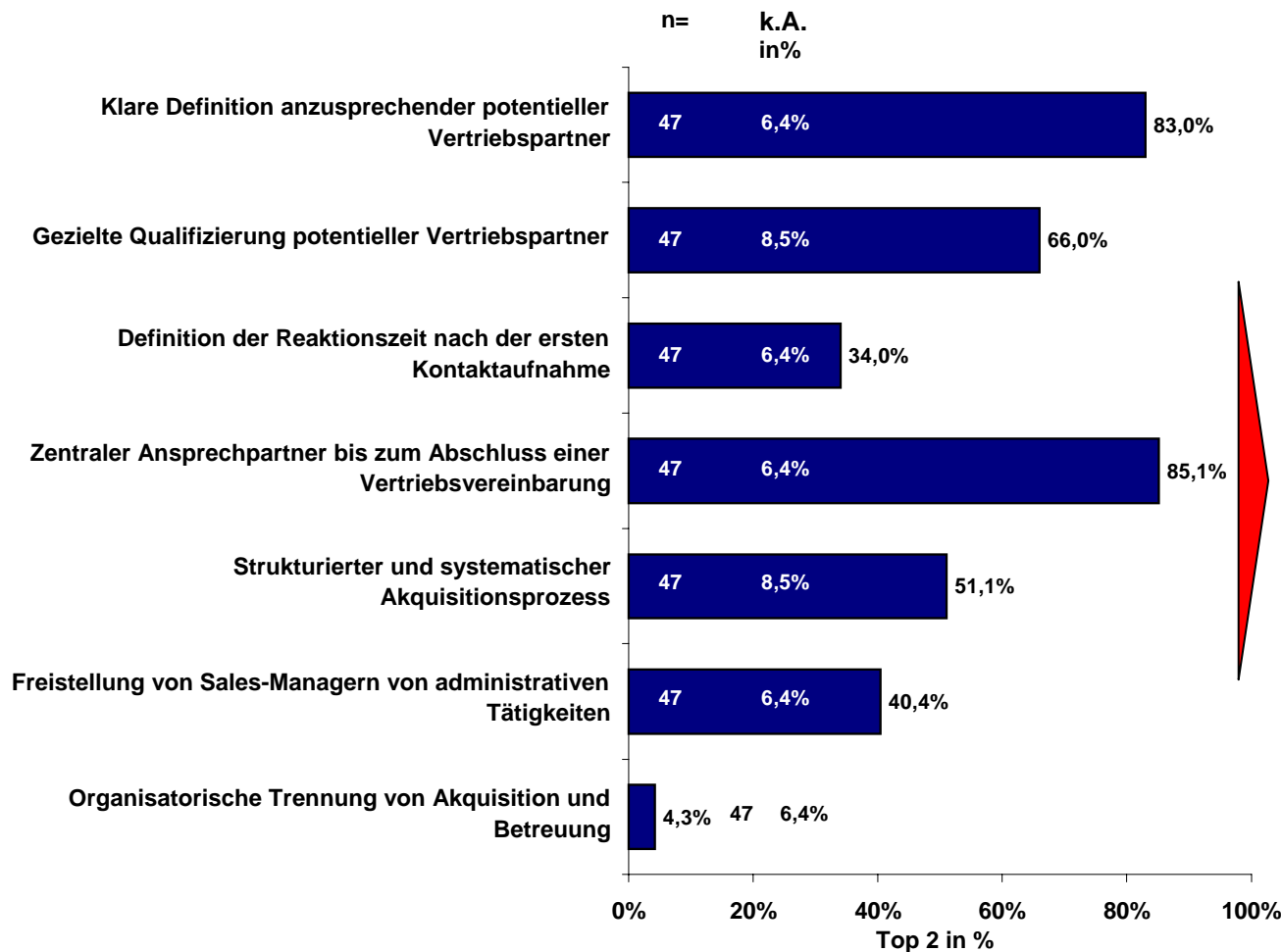
Wenig überraschend: Auch der Share-of-Wallet wird nur selten berücksichtigt, gleiches gilt für die wirtschaftliche Bedeutung und die Zufriedenheit des Vertriebspartners.

Eher nachrichtlich: Vereinzelt steuern Anbieter nach Kennzahlen, nach denen sie nicht planen.

Quintessenz: Eindeutiger Handlungsbedarf!

Nur die Hälfte der Anbieter bewertet den eigenen Akquisitionsprozess als strukturiert und systematisch

„Bitte geben Sie an, in welchem Umfang Sie den nachfolgenden Aussagen zur Qualität der Akquisition in Ihrem Unternehmen zustimmen.“



Ein in der Gesamtsicht eher selbstkritisches Bild - nur die Hälfte der Anbieter bewertet den eigenen Akquisitionsprozess als strukturiert und systematisch.

Mehrheitlich ist zwar definiert, welche potentiellen Vertriebspartner angesprochen werden sollen und dass der entsprechende Ansprechpartner („Erstkontakt“) bis zum Abschluss gleich bleibt, dennoch sind etwa Reaktionszeiten und der kontinuierliche Ablauf nicht wirklich klar definiert.

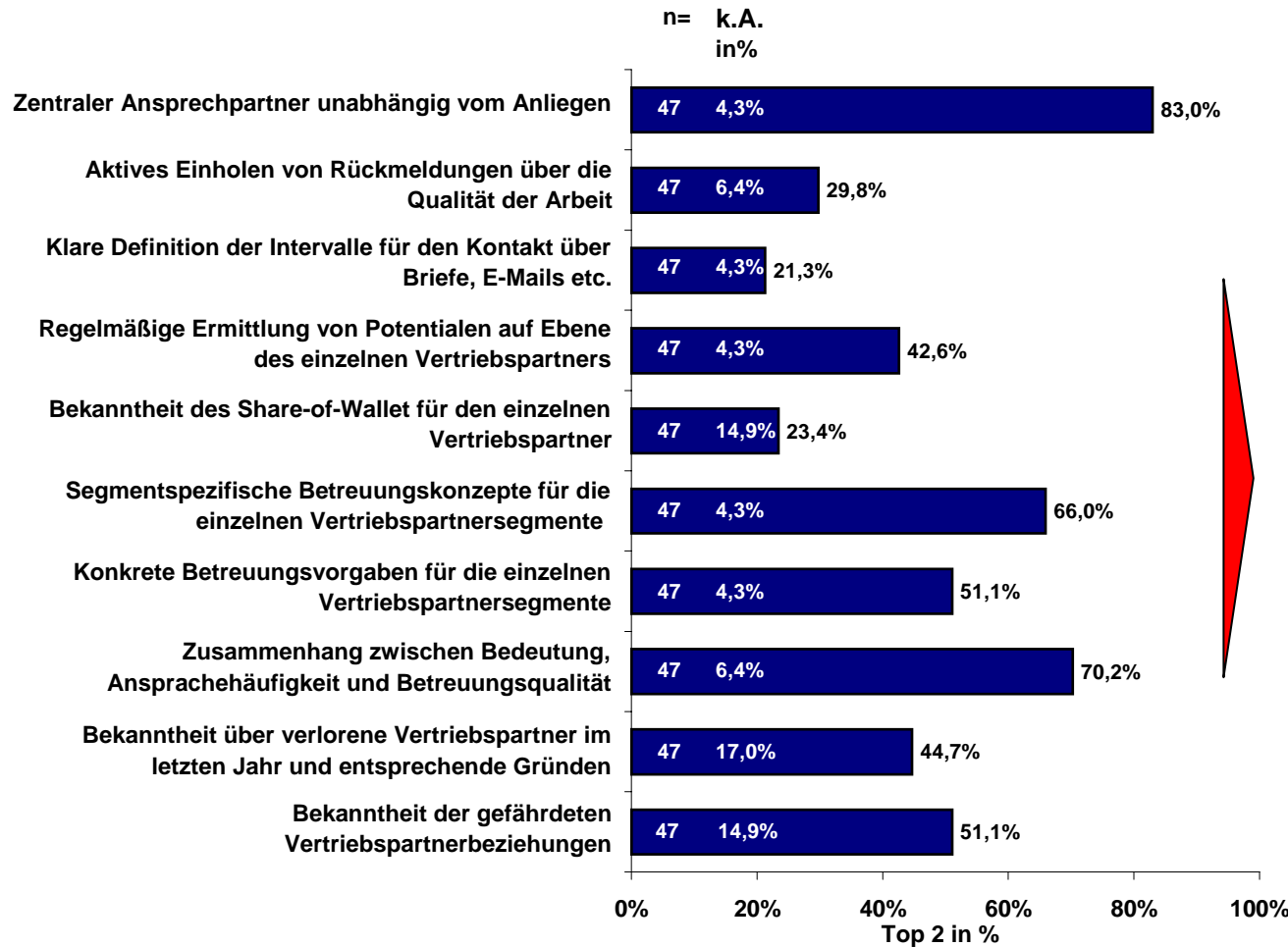
Zudem: Fast 60% der Anbieter verneinen, dass die Sales-Manager genügend Freiräume für Vertrieb haben – und in Konsequenz von administrativen Tätigkeiten weitestgehend entlastet sind.

Quintessenz: Akquisition erscheint bereits in der Eigensicht der Anbieter nicht wirklich als Stärke.

Klarer Handlungsbedarf!

Selbstkritische Bewertung des eigenen Professionalisierungsgrads bei der Betreuung bestehender Vertriebspartner

„Bitte geben Sie an, in welchem Umfang Sie den nachfolgenden Aussagen zur Qualität der Vertriebspartnerbetreuung in Ihrem Unternehmen zustimmen.“



Bereits in der Eigensicht der befragten Anbieter eindeutig limitiertes Wissen bezüglich der bestehenden Vertriebspartner:

So werden mehrheitlich keine Potentiale auf Einzelvertriebspartnerebene ermittelt, sehr selten besteht konkretes Wissen um den eigenen Share-of-Wallet, konkrete Betreuungsvorgaben für einzelne Segmente sind nicht durchgängig Marktstandard, das Wissen um verlorene und gefährdete Beziehungen zu Vertriebspartnern ist grundsätzlich limitiert.

Überdies: Ein Feedback hinsichtlich der Qualität der eigenen Arbeit wird lediglich von 29,8% der befragten Anbieter aktiv eingeholt.

Quintessenz: Deutliche Verbesserungspotentiale.

-
- 1. Management-Summary**
 - 2. Einführung „Grundlagenstudie Vertrieb von Publikumsfonds 2007“**
 - 2.1 Studienanlage & Methodik „Grundlagenstudie Vertrieb von Publikumsfonds 2007“**
 - 2.2 Teilnehmerkreis „Grundlagenstudie Vertrieb von Publikumsfonds 2007“**
 - 3. Ausgewählte Ergebnisse „Grundlagenstudie Vertrieb von Publikumsfonds 2007“**
 - 3.1 Strategie und Markenmanagement**
 - 3.2 Vertriebsmanagement**
 - 3.3 Kundenmanagement**
 - 3.4 Markt und Wettbewerb**
 - 3.5 Innovations- und Produktmanagement**
 - 4. Frontiers Management Consulting**
 - 5. Impressum**

Frontiers Management Consulting unterscheidet sich in wichtigen Aspekten der Beratungsleistung von seinen Wettbewerbern:

- **Frontiers Management Consulting fokussiert die Finanzdienstleistungsindustrie mit den Segmenten Asset-Management, Private Banking, Leasing, Real Estate.**
- **Frontiers Management Consulting konzentriert sich auf die Themen Strategie, Vertrieb und Kundenmanagement - wir unterstützen unsere Klienten dabei, sich mit Herz und Verstand auf den Kunden auszurichten.**
- **Frontiers Management Consulting ist spezialisiert auf Fragestellungen, die gleichermaßen Beratungs-Know-how und Marktforschungs-Know-how erfordern.**
- **Frontiers Management Consulting beschäftigt ausschließlich Berater, die über mehrjährige Berufserfahrung und Umsetzungsvermögen verfügen.**
- **Frontiers Management Consulting versteht sich aus Prinzip und Überzeugung als Coach, Sparringspartner und „schlechtes Gewissen“ seiner Klienten.**
- **Frontiers Management Consulting wurde im September 2003 gegründet und beschäftigt an den Standorten Frankfurt und Zürich zur Zeit rund 12 Mitarbeiter.**

Als Unternehmerberatung für Finanzdienstleister fokussiert Frontiers Management Consulting insbesondere die folgenden Themen:

- **Überprüfung Unternehmensstrategie / Geschäftsmodell**
- **Professionalisierung Vertriebs- / Vertriebspartnermanagement**
- **Optimierung Kundenmanagement / Customer Relationship Management**
- **Zufriedenheitsmessung Kunden / Vertriebspartner / Mitarbeiter**
- **Implementierung Prozess- und Kostenmanagement**
- **Best-Practice-Transfer / Benchmarking**

Ausgewählte Projektthemen

- **Markteintrittsstrategie**
- **Wachstumsstrategien**
- **Strategische Neuausrichtung**
- **Strukturgutachten Fusion / Kooperation**
- **Optimierung Vertriebsmanagement / Vertriebspartnermanagement**
- **Konzeption & Umsetzung Vertriebsplanung, -steuerung, -controlling**
- **Konzeption & Umsetzung „Innovative Vertriebswege“**
- **Konzeption & Umsetzung Customer-Relationship-Management**
- **Konzeption & Umsetzung Beschwerdemanagement**
- **Strategie E-Business / Geschäftsprozessoptimierung**
- **Geschäftsprozessoptimierung / Kostenmanagement**
- **Neuausrichtung Vertriebsorganisation**
- **Zufriedenheitsmessungen Institutionelle Kunden**
- **Zufriedenheitsmessungen Vertriebspartner / Retail / Third Party**
- **Konzeption & Umsetzung Vertriebsintensivierung**
- **etc.**



Frontiers Management Consulting - Auswahl durchgeführter oder laufender Benchmarking-Projekte im Überblick



Ausgewählte Benchmarking-Projekte in der Asset-Management-Industrie

- **Strategische Herausforderungen für KAGs im Publikumsfondsgeschäft (2004)**
- **Strategische Herausforderungen für KAGs im institutionellen Geschäft (2003)**
- **Status quo CRM bei Asset-Managern im deutschsprachigen Raum (2004)**
- **Beschwerdemanagement-Excellence: International Best Practices (2004)**
- **VIA-Studie: Vertriebliche Exzellenz institutioneller Asset-Manager (2004, 2006)**
- **Kennzahlen und Best-Practices im Retail-/Third-Party-Vertrieb (2006/2007)**
- **HR-Excellence oder Personalarbeit als Stiefkind des Managements (2005)**
- **Alternative Investments: Frühstart, Fehlstart - Neustart? (2005, 2006)**
- **Internationalisierungsstrategien - Königsweg oder Sackgasse (2005)**
- **Intelligentes Preismanagement für Asset-Manager (2005)**
- **Trendradar Service-KAG/Master-KAG (2007)**
- **International Best Practices (fortlaufend)**

Ausgewählte Benchmarking-Projekte in der Finanzdienstleistungsindustrie

- **Sales-Excellence-Leasing: Vertriebliche Exzellenz der Leasingindustrie in Deutschland, Österreich und der Schweiz (2005, 2007)**
- **CRM Real Estate: Status quo Kundenorientierung in der Immobilienwirtschaft (2006, 2007)**
- **CSS Customer Satisfaction Survey - Büromakler Deutschland (2007)**
- **Status quo & Handlungsbedarf der dt. Finanzdienstleistungsindustrie im Bereich Vertriebsplanung, -steuerung und -controlling (2007)**
- **Branding Excellence - Professionelles Markenmanagement für Finanzdienstleister (2007)**
- **Sales-Excellence im Private Banking (2007)**

Frontiers Management Consulting Unternehmensberatungsgesellschaft mbH

**Lindenstrasse 1
60325 Frankfurt am Main**

**Telefon: +49 (69) 90 55 05 - 0
Telefax: +49 (69) 90 55 05 - 10**

**Internet: www.frontiers-management-consulting.de
E-Mail: mherzog@frontiers-management-consulting.de**

Ihre Ansprechpartner:

**Dr. Marc Herzog,
Geschäftsführender Gesellschafter**

**Nicolas Schmidt,
Consultant**