

VIA-Studie 2006: Überprüfung und Bewertung der vertrieblichen Exzellenz institutioneller Asset-Manager in Deutschland, der Schweiz und Österreich

**1. Auflage
Frankfurt, im September 2006**

1. VIA-Studie 2006: Vertriebliche Exzellenz institutioneller Asset-Manager

1.1. Management-Summary

1.2. Teilnehmer VIA-Studie 2006

1.3. Studienanlage und Methodik

1.4. Kernergebnisse

1.4.1. Vertriebsstrategie - die grundlegende Weichenstellung

1.4.2. Vertriebsmanagement - Strukturen und Prozesse gestalten

1.4.3. Informationsmanagement - Schlüssel zur Professionalität

1.4.4. Kundenbeziehungsmanagement - am Ball bleiben

2. Frontiers Management Consulting

3. Impressum

Aus Sicht des externen Betrachters lässt sich nüchtern konstatieren:

Im Fokus der vertrieblichen Differenzierung der Asset-Manager steht inzwischen der Kunde. Es fehlt allerdings unverändert an der Vision einer konsequent kundenzentrierten Unternehmenskultur.

Im Mittelpunkt der verfolgten strategischen Ansätze steht mehrheitlich noch immer die produktseitige Kompetenz, inzwischen jedoch unter dem Label des Lösungsanbieters. Trotz klarer Schritte in die richtige Richtung - die Positionierung als Lösungsanbieter erscheint häufig als „Wishful Thinking“ und eher selten als gelebte Praxis.

Im Grunde ein Allgemeinplatz: Vertrieb beginnt und endet beim Kunden - im Kontext der in 2004 berichteten Praxis der Asset-Management-Industrie jedoch offenbar eine echte Herausforderung. Indes: In der Industrie ist der Paradigmenwechsel diesbezüglich offenbar voll im Gange - für einige wenige Marktteilnehmer zahlt es sich inzwischen messbar aus, die Herausforderung Kundenorientierung frühzeitig angenommen zu haben.

Quintessenz: Erstmalige Herausbildung eindeutiger Best-Practices-Unternehmen hinsichtlich vertrieblicher Exzellenz im institutionellen Geschäft im deutschsprachigen Raum.

Trotz gewisser Fortschritte: Im Rahmen der Professionalisierung der Vertriebsarbeit geht es für viele Asset-Manager unverändert um die Arbeit an den Fundamenten, d.h. darum, spezifische Grundlagen für Vertriebsexzellenz zu schaffen:

Zu den Grundlagen gehört eindeutig eine institutionalisierte, professionelle Markt- und Wettbewerbsanalyse - eine Erkenntnis, die im Markt weiterhin kaum verbreitet bzw. akzeptiert ist.

Ebenfalls unabdingbar, leider erst von einer Minderheit auch praktisch umgesetzt: Strukturierte und regelmäßige Messungen der Zufriedenheit der Kunden sowie Analysen auf Einzelkundenebene als Grundlage für eine zielgerichtete Kundenansprache.

Last but not least: Customer-Relationship-Management-Systeme. Die Beschäftigung mit den eigenen Vertriebsstrukturen hat inzwischen häufig zur Erkenntnis geführt, dass die Einführung eines CRM-Tools eine unabdingbare Notwendigkeit für ein effizientes und effektives Arbeiten im Vertrieb ist. Das Monitoring der Vertriebsaktivitäten wird indes sträflich vernachlässigt, sehr häufig fehlt es deshalb an einer Integration von Vertriebsplanung, -steuerung und -controlling in das jeweilige CRM-Tool.

Fazit: Intelligentes Informationsmanagement ist - und bleibt - der Schlüssel bzw. der „Grundstock“ für Professionalität im Vertrieb. Letztlich wird gerade damit die Grundlage geschaffen für Wachstum, erfolgreiches Cross-Selling und mehr Deckungsbeitrag beim Kunden.

Grundlagenarbeit allein ist nicht genug. Die Professionalisierung der bestehenden Strukturen und Prozesse ist ebenso wichtig, zudem geht es um eine Veränderung der Vertriebskultur:

So sollte die Marktbearbeitung orientiert an den spezifischen Bedürfnissen der jeweils definierten Zielsegmente erfolgen - und auch dementsprechend nach Kundengruppen organisiert sein.

Positiv - der diesbezüglich in 2004 eingeforderte Paradigmenwechsel weg von der Aufstellung nach Produkten ist mehrheitlich eindeutig im Gange, zudem lassen sich Fortschritte bei der Etablierung unterstützender und marktgerichteter Funktionen berichten.

Indes: Mehr Marktnähe bedingt höhere Qualität in der Vertriebsunterstützung und eine Verzahnung von Vertrieb und Produktmanagement. Mehr Marktnähe und der Wunsch nach Transparenz über die Aktivitäten im Vertrieb erfordern deutlich mehr Professionalität in Sachen Vertriebsplanung, -steuerung, -controlling. Mehr Marktnähe bedeutet zudem, Investment-Consultants als Schlüsselkunden (weil Vertriebskanal) zu begreifen - und dementsprechend zu betreuen.

Im Grunde eigentlich ein Allgemeinplatz, dennoch aber berichtenswert - der Schlüssel für vertrieblichen Erfolg sind qualifizierte Mitarbeiter:

Hinsichtlich der Qualität der Vertriebsaktivitäten geht es unvermindert darum, die Anstrengungen im Bestandskundenmanagement instrumentell zu professionalisieren, d.h. die vorhandenen umfänglichen Defizite zu beseitigen. Spezifische Tools zur Kundenanalyse und zur Ausschöpfung des einzelnen Kunden, auch die Berücksichtigung kundenbezogener Kennzahlen im Rahmen von Vertriebsplanung, -steuerung und -controlling sind diesbezüglich absolut notwendige Schritte.

Trotz der belegbar zunehmenden Fokussierung bzw. Intensivierung der Neukundengewinnung und der Zunahme entsprechender Trainingsmaßnahmen: Strukturierte, systematische und strategisch fundierte Akquisition ist auch weiterhin eine „Großbaustelle“ der Asset-Management-Industrie. Der Professionalisierungsbedarf ist dabei eindeutig instrumenteller und kultureller Natur.

Mit Blick auf die Personalarbeit: Neben der teilweise unveränderten Positionierung als „Stiefkind im Vertrieb“ - hier sollte viel mehr in strategischen Dimensionen gedacht werden. Die Notwendigkeit für langfristig angelegte Schulungs- und Entwicklungsprogramme für Vertriebsmitarbeiter ist unvermindert gegeben. Die strategische Lücke - und damit auch der zusätzliche Handlungsbedarf - besteht jedoch im Fehlen eines Personalentwicklungskonzepts, welches in einem klaren und gewollten Zusammenhang zur Vertriebsstrategie steht, und dem fast generellen Verzicht auf Programme zur Entwicklung von Vertriebsnachwuchs.

Grundlagenarbeit, Professionalisierung von Strukturen und Prozessen - die Kür liegt letztlich im Management der Kundenbeziehung.

Professionelle Kundenbindungssysteme auf Basis entsprechender Marktforschung und Kundenzufriedenheitsmessungen haben jedoch unverändert eher Seltenheitswert.

Mit Blick auf die belegbar abnehmende Bindung des institutionellen Kunden kann die eindringliche Empfehlung deshalb nur lauten, in den Aufbau entsprechender Kundenbindungssysteme zu investieren.

Denn: Kundenzufriedenheit definiert sich nachweisbar nicht allein über Performance. Kundenzufriedenheit führt zu Kundenbindung. Kundenbindung führt zu Wiederkauf, Cross-Buying und Weiterempfehlung - damit über Steigerung der Volumina, geringere Preissensitivität und reduzierte Kosten bei der Kundenbetreuung zu höheren Erträgen.

Last but not least: Bestehende Kunden müssen nicht mehr akquiriert werden, können aber jederzeit abwandern. Auch für den institutionellen Vertrieb gilt deshalb das Gebot, die Instrumente eines professionellen Beschwerdemanagements und Kundenrückgewinnungsmanagements konsequent als Chance zur Kundenbindung zu nutzen - eine Botschaft, die im Markt auch weiterhin kaum Akzeptanz findet.

Die Branche hat sich in den letzten beiden Jahren systematischer und professioneller mit vertrieblichen Fragestellungen auseinandergesetzt als je zuvor. Der in 2004 angemahnte Veränderungs- bzw. Professionalisierungsprozess hinsichtlich Vertriebs- und Kundenmanagement hat nachhaltig eingesetzt - ist allerdings noch lange nicht abgeschlossen.

In der Gesamtsicht ist ein erster erfolgreicher Zwischenschritt auf dem Weg zu vertrieblicher Exzellenz bzw. grundsätzlicher Professionalisierung im Vertrieb gemacht - nicht mehr und nicht weniger. Der geforderte Paradigmenwechsel in Sachen Kundenorientierung wurde eingeläutet, bis zur vollständigen Umsetzung bedarf es allerdings noch einiges an Zeit: Bei vielen Einzelthemen steckt die Branche gewissermaßen noch mitten im Bearbeitungsprozess.

Zugegeben: Die Wegstrecke ist noch lang, zudem ergeben sich im Veränderungsprozess nach und nach zusätzliche Themen, die es zu bewältigen gilt. So ist die Auseinandersetzung mit den Themen Vertriebsunterstützung oder Vertriebsplanung, -steuerung, -controlling kein Spezifikum des Veränderungsprozesses in der Asset-Management-Industrie, sondern ein aus anderen Branchen durchaus bekanntes Phänomen.

Die Botschaft für die nächsten Jahre ist dennoch letztlich ziemlich einfach bzw. eindeutig: Nicht innehalten, sondern konsequent weitermachen! Auch wenn es noch einige Zeit in Anspruch nehmen wird: Kundenorientierung bzw. vertriebliche Exzellenz zahlt sich messbar aus.

Mit den folgenden 70 Marktteilnehmern wurden von Februar bis Juli 2006 persönliche Interviews fast ausschließlich auf Geschäftsführungsebene geführt:

Teilnehmerkreis VIA-Studie 2006	
<ul style="list-style-type: none"> • ABN AMRO Asset Management (Deutschland) GmbH • Activest Investmentgesellschaft mbH • Ampega Investment AG • Axa Asset Managers Deutschland GmbH • Baden-Württembergische Investmentgesellschaft mbH • Baloise Asset Management (CH) • Bank Julius Bär (Deutschland) AG • Bankhaus Reuschel & Co. • Bank Sarasin & Cie AG • Bank Sarasin & Cie AG (CH) • Baring Asset Management GmbH • BayernInvest Kapitalanlagegesellschaft mbH • BHW Invest GmbH • BNP Paribas Invest GmbH 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital International Limited • Carl Spängler Kapitalanlagegesellschaft mbH (A) • Cominvest Asset Management GmbH • Credit Suisse Asset Management (Deutschland) GmbH • Credit Suisse Asset Management (CH) • dbi Allianz Dresdner Global Investors • Deka Investment GmbH • DWS (Austria) Investmentgesellschaft mbH (A) • Federated International - Europe GmbH • Fidelity Investment Services GmbH • First Private Investment Management KAG mbH • Fisch Asset Management AG (CH) • Gen Re Capital GmbH • Gerling Investment Kapitalanlage GmbH

Mit den folgenden 70 Marktteilnehmern wurden von Februar bis Juli 2006 persönliche Interviews fast ausschließlich auf Geschäftsführungsebene geführt:

Teilnehmerkreis VIA-Studie 2006	
<ul style="list-style-type: none"> • Hansainvest Hanseatische Investment GmbH • Hauck & Aufhäuser • HSBC Investments Deutschland GmbH • INKA Internationale Kapitalanlagegesellschaft mbH • Innovest Finanzdienstleistungs AG (A) • Julius Baer Investment Funds Services Ltd. (CH) • KBC Bank Deutschland AG • Lampe Asset Management GmbH • Landesbank Berlin Investment GmbH • Lazard Asset Management (Deutschland) GmbH • Lupus alpha Asset Management GmbH • Maintrust Kapitalanlagegesellschaft mbH • MEAG MUNICH ERGO Kapitalanlagegesellschaft mbH • Merck Finck Invest Kapitalanlagegesellschaft mbH 	<ul style="list-style-type: none"> • Merrill Lynch Investment Managers Vertriebsges. mbH • M&G International Investments Ltd. • Münchner Kapitalanlage AG • NORDCON Investment Management AG • OPPENHEIM Kapitalanlagegesellschaft mbH • PICTET & CIE (EUROPE) S.A. • PICTET Asset Management (CH) • Pioneer Investments • Principal Global Investors • SEB Asset Management AG • SECURITY Kapitalanlage AG (A) • SG Asset Management (Deutschland) GmbH • Siemens Financial Services GmbH • State Street Global Advisors GmbH

Mit den folgenden 70 Marktteilnehmern wurden von Februar bis Juli 2006 persönliche Interviews fast ausschließlich auf Geschäftsführungsebene geführt:

Teilnehmerkreis VIA-Studie 2006

- SüdKa Kapitalanlagegesellschaft mbH
- Swisscanto Holding SA (CH)
- Swiss Life Asset Management (CH)
- UBS Global Asset Management (Deutschland) GmbH
- UBS Global Asset Management (CH)
- Union Investment Institutional GmbH
- Universal-Investment-Gesellschaft mbH
- Vontobel Asset Management
- Vontobel Asset Management (CH)
- Warburg Invest Kapitalanlagegesellschaft mbH
- Wegelin & Co. (CH)
- WestLB Mellon Asset Management KAG mbH
- Zürcher Kantonalbank (CH)
- N.N. *

Systematische Konsolidierung der Einschätzungen verschiedenster Marktteilnehmer in Deutschland, Schweiz und Österreich, hierbei volumenseitig umfassende Abdeckung des institutionellen Geschäfts in Deutschland und der Schweiz.

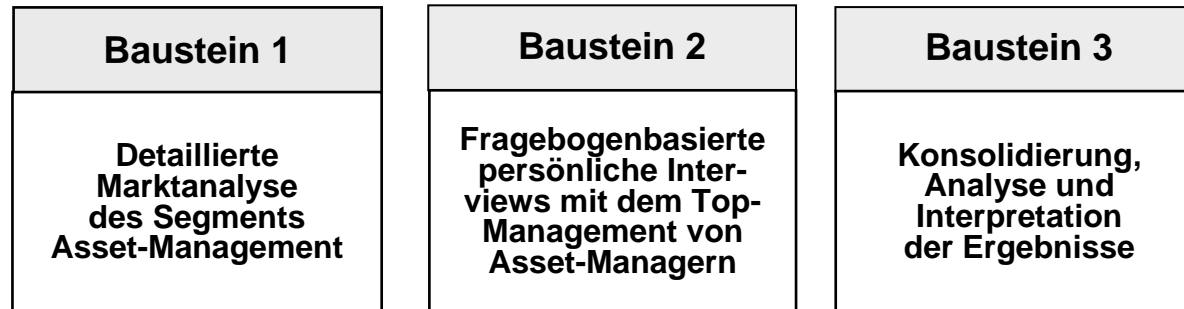
* Teilnehmer ohne namentliche Nennung

Mit den folgenden 40 Marktteilnehmern wurden von April bis Juli 2004 persönliche Interviews fast ausschließlich auf Geschäftsführungsebene geführt:

Teilnehmerkreis VIA-Studie 2004				
• ABN AMRO	• DeAM / DWS	• Julius Bär	• Nordcon	• Union Institutional
• Ampega	• F & C	• Lupus alpha	• Oppenheim	• Vontobel
• Axa	• Federated	• Maintrust	• Pictet	• Veritas SG
• BB-Invest	• Fidelity	• MEAG	• Sarasin	• Warburg
• BWK	• First Private	• Merck Finck	• SEB Invest	• WestAM
• Cominvest	• Gerling	• Merrill Lynch	• Siemens	• N.N.*
• CSAM	• Hansainvest	• M & G	• UBS Invest	• N.N.*
• dbi	• Henderson	• MK	• Universal	• N.N.*

Hohe Teilnehmerkontinuität - und damit eine sehr valide Grundlage für die Durchführung von Vergleichsanalysen: 93% (=37 von 40) der Asset-Manager, die 2004 an der Erstaufgabe der VIA-Studie mitgewirkt haben, haben auch in 2005 das entsprechende Interview geführt!

* Teilnehmer ohne namentliche Nennung

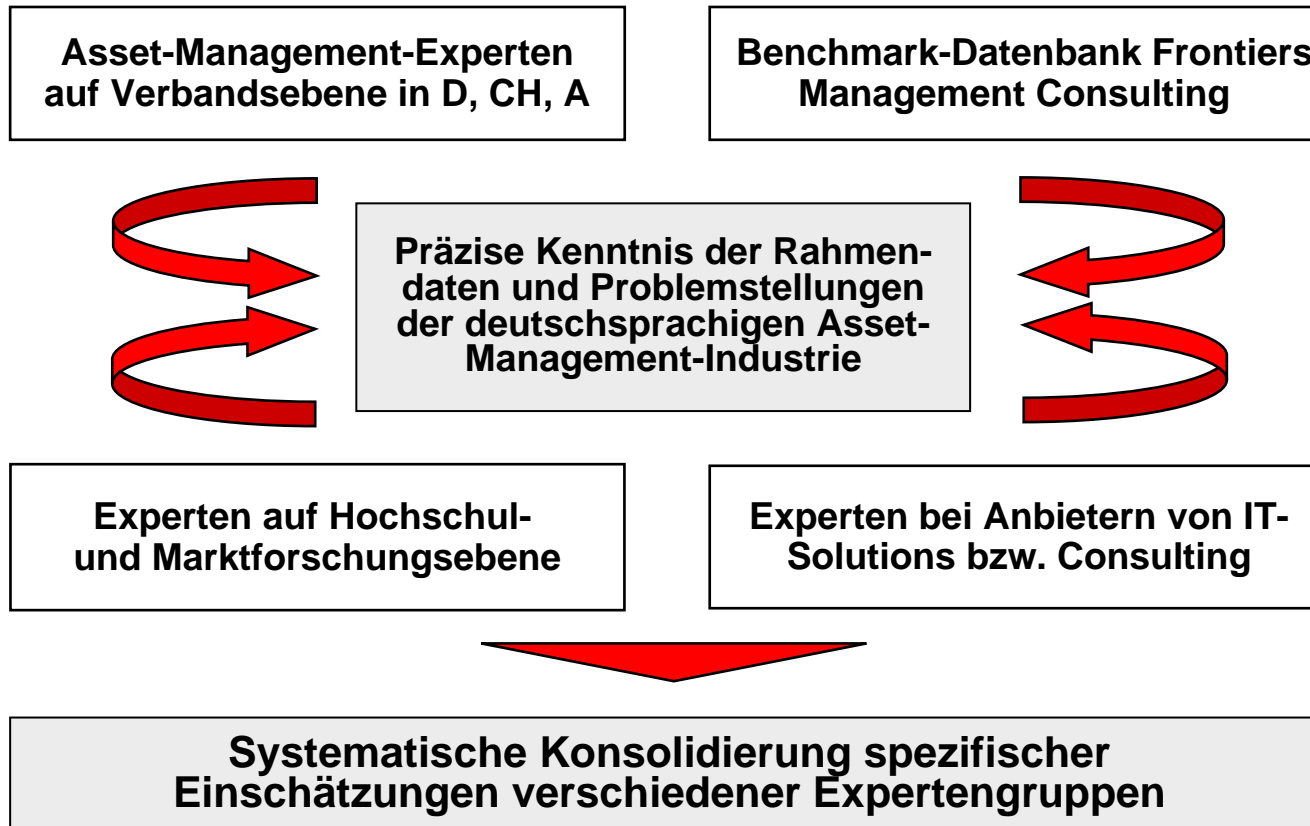


2004: Fokus auf Asset-Manager mit vertrieblichen Aktivitäten im institutionellen Geschäft in Deutschland.

2006: Erweiterung des Samples in Deutschland, zusätzlich Ausweitung auf lokale Asset-Manager in der Schweiz und Österreich mit vertrieblichen Aktivitäten im institutionellen Geschäft in diesen Märkten.

VIA-Studie 2006 als kritische Reflexion des Entwicklungsprozesses seit 2004 und des aktuellen Status quo im institutionellen Vertrieb in Deutschland, Schweiz und Österreich.

Ausgewählte Informationsquellen



Bitte skizzieren Sie die grundsätzliche Strategie Ihres Unternehmens (Stichworte: Positionierung als Lösungsanbieter, Investment-Boutique, Universalanbieter etc.). Wird die Strategie regelmäßig einem Review unterzogen?

Bitte skizzieren Sie die Vertriebsstrategie Ihres Unternehmens (Stichwort: Differenzierung vom Wettbewerb, Unique Selling Proposition, fokussierte Kundensegmente etc.).

Bitte quantifizieren Sie Ihre Vertriebsziele für 2006 (nach Kundensegment bzw. Zielgruppe sowie nach Produktkategorie). Werden diese Ziele in der Ressourcen-/Kapazitätsplanung für die Vertriebsorganisation abgebildet, d.h. sind Einstellungen geplant, soll die Personaldecke eher konstant bleiben oder steht eine Reduktion der Kapazitäten an?

Wer sind Ihre typischen Kunden? Bitte beschreiben Sie kurz Ihre Zielgruppen bzw. Kundensegmente (geordnet nach Volumen, Ergebnisbeitrag, Anzahl Kunden pro Segment). Nach welchen Kriterien segmentieren Sie Ihre Kunden? Findet bei Ihnen das Konzept der „Benefit Segmentation“ Anwendung?

In welchen Asset-Klassen und in welchen Kundengruppen funktioniert der Vertrieb aktuell am besten?

Welche Herausforderungen müssen aktuell im institutionellen Vertrieb bewältigt werden?

Hidden Champions: Welcher Asset Manager mit Fokus auf das institutionelle Geschäft hat aus Ihrer Sicht die fortschrittlichste Vertriebsstruktur, wer dient als schlechtes Beispiel? Bei welchem Unternehmen ist aus Ihrer Sicht im institutionellen Vertrieb gerade die größte Bewegung?

Bitte benennen Sie die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens im institutionellen Vertrieb.

Bitte beschreiben Sie die Aufbau- und Ablauforganisation Ihres Unternehmens im institutionellen Vertrieb (=Organigramm Ihres Unternehmens). Ist Ihr Haus im institutionellen Vertrieb eher nach Produkten, Regionen oder Kundengruppen aufgestellt?

Zudem: Wie viele Mitarbeiter sind aktuell als Relationship Manager/Kundenbetreuer tätig, wie viele Mitarbeiter arbeiten im Bereich Vertriebsunterstützung/Institutional Sales Support? Wie viele Mitarbeiter sind im Bereich Consultants-Betreuung beschäftigt?

Sofern durch die vorherige Frage nicht bereits beantwortet: Wer ist in Ihrem Unternehmen zuständig für die folgenden Aufgabenstellungen: (1) Markt- und Wettbewerbsanalyse, (2) Qualitätsmanagement, (3) Unternehmensentwicklung, (4) Vertriebsplanung, -steuerung, -controlling?

Hinsichtlich des Sales Support: Wie wird der Begriff „Vertriebsunterstützung“ definiert? Ist das Aufgabenprofil dieser Mitarbeiter klar umrissen, werden durch diese Mitarbeiter konkret „Freiräume für den Vertrieb“ (=Entlastung von administrativer Tätigkeit) geschaffen?

Wie steht es um die Verzahnung und den regelmäßigen Austausch zwischen Vertrieb und Produktmanagement?

Welche Vertriebskanäle werden in Ihrem Unternehmen aktuell genutzt? Zukünftige Bedeutung?

Ist die Zielgruppe der Investment-Consultants in Ihrem Unternehmen als Vertriebskanal definiert? Wenn ja, bitte beschreiben Sie die Qualität der geleisteten Consultants-Betreuung? Wie viele Mitarbeiter sind aktuell im Bereich der Consultants-Betreuung tätig?

Sofern für Ihr Unternehmen von Relevanz: Wie haben Sie den „internen Vertrieb“ im Konzern organisiert? Existieren spezifische Anreizsysteme, Abnahmeverpflichtungen etc.?

Bitte beschreiben Sie die für Ihr Unternehmen typische Vorgehensweise zur Betreuung von Bestandskunden im institutionellen Geschäft. Existieren in Ihrem Unternehmen diesbezüglich segmentspezifische Betreuungskonzepte? Wie wird die Zusammenarbeit zwischen Kundenbetreuer, Sales-Support, Fondsmanager und Geschäftsführer geregelt? Existieren in Ihrem Unternehmen konkrete Betreuungsvorgaben pro Bestandskunde (Anzahl persönlicher Besuche außerhalb des Anlageausschusses, Anzahl Anrufe etc.)? Besteht ein „gelebter“ Zusammengang zwischen Kundenbedeutung, Ansprachehäufigkeit und Betreuungsqualität?

Hinsichtlich der konkreten Kundenbetreuung: Analysieren Sie auf Einzelkundenebene regelmäßig die Kundenpotentiale? Kennen oder erheben Sie den Share-of-Wallet Ihres Unternehmens auf Einzelkundenbasis? Werden in Ihrem Unternehmen Kundenwertanalysen durchgeführt? Nutzen Sie bereits die Möglichkeiten von Empfehlungsmarketing durch Bestandskunden?

Bitte skizzieren Sie die für Ihr Unternehmen typische Vorgehensweise zur Akquisition von Neukunden (Zusatzstichwort: Informationsgewinnung/Leadgenerierung; Beachtung Buying-Center; Instrumente, Methoden, Rhythmus der Ansprache; Follow-Up, Akquisitions-Nachbereitung; genereller Einsatz von Hilfsmitteln/Checklisten).

Hinsichtlich der konkreten Akquisitionstätigkeit: Existieren diesbezüglich etablierte Prozesse, Strukturen und Vorgehensweisen? Wird mit einer entsprechenden Akquisitions- bzw. Zielkundendatenbank gearbeitet? Existieren konkrete Vorgaben in Sachen Anrufe, persönliche Besuche etc.? Werden jegliche Akquisitionsbemühungen (Stichwort Sales-Pipeline) konsequent durch ein striktes Aktivitäten-Controlling nachgehalten?

Bitte beschreiben Sie die After-Sales-Aktivitäten Ihres Unternehmens. Welche Instrumente nutzen Sie konkret zur Erhöhung der Kundenbindung? Wie ist in Ihrem Unternehmen das Beschwerdemanagement organisiert? Welche Ansätze existieren zum Monitoring der konkreten Abzugsgefährdung auf Einzelkundenbasis (Risk-of-loss-Tracking)? Gibt es konkrete Vorgehensweisen und Routinen in Sachen Kundenrückgewinnung? Welche Bedeutung und welche Funktionen werden den Anlageausschusssitzungen zugemessen?

Bietet Ihr Haus eine E-Reporting-Lösung bzw. ein Portal o.Ä. an? Wenn ja, welche Funktionalitäten werden abgebildet? Wie schätzen Sie die heutige und die zukünftige Bedeutung von E-Reporting-Lösungen ein?

Bitte beschreiben Sie den Prozess der Vertriebsplanung in Ihrem Unternehmen. Grundsätzliche Philosophie? Top-Down-Planung, Bottom-Up-Planung, Planung nach dem Gegenstrom-Prinzip? Timing der Vertriebsplanung - Monat/Quartal/Halbjahr/Jahr? Rollierende, unterjährige Planung? Berücksichtigung saisonaler Effekte?

Bis auf welche Ebene erfolgt die Vertriebsplanung? Erfolgt die Planung nach Kunden, Segmenten, Produkten, Mitarbeitern?

In Sachen Vertriebssteuerung/-controlling: Bitte beschreiben Sie Ihre grundsätzliche Philosophie diesbezüglich: „Zahlenfriedhof“ oder „Controller als Navigator“? Nutzen Sie in Ihrem Unternehmen das Tool der Balanced Scorecard zur Vertriebssteuerung?

Wie steht es um die Anzahl, Länge und Detailtiefe des genutzten Vertriebsreporting? Wird das Vertriebsreporting durch eine entsprechende IT-Lösung (CRM-Tool) unterstützt?

Nun zu den konkreten Kenngrößen in Sachen Vertriebssteuerung/-controlling: Welche der folgenden Kenngrößen werden in Ihrem Unternehmen erhoben: Kundenzufriedenheit, Kundendeckungsbeitrag, Kundenwert, Kundenpotential, Cross-Selling-Potential, Share-of-Wallet, Bereitschaft zur Weiterempfehlung, erfolgte Weiterempfehlungen, Reklamationsquote etc.? Werden Kontakt-, Anruf-, Termin-, Angebots- und Abschlussquoten erhoben?

Wie steht es um die Verzahnung von Mitarbeiterführung und Vertriebssteuerung in Ihrem Unternehmen? Welche Anreiz- und Sanktionsmechanismen werden hierzu konkret genutzt? Wird ein quantitatives Ergebnis-Controlling („Was wurde erreicht?“) und quantitatives Aktivitäten-Controlling („Wie wurde das Ergebnis erreicht?“) genutzt?

Bitte skizzieren Sie das Vergütungsmodell Ihres Unternehmens für Vertriebsmitarbeiter. Arbeiten Sie mit Zielvereinbarungen? Nutzen Sie leistungsabhängige Vergütungsbestandteile? Welche Bedeutung haben die Parameter Volumen, Ertrag und Kundenzufriedenheit bei der Festlegung des variablen Vergütungsbestandteils?

Was sind die aus Ihrer Sicht wichtigsten Kompetenzfelder für Vertriebsmitarbeiter (getrennt nach Sales-Support und Relationship-Management)? Gibt es aus Ihrer Sicht aktuell neue Anforderungen?

Bitte beschreiben Sie die vertriebliche Qualifikation Ihrer Vertriebsmitarbeiter (Zusatzstichwort: Skills, Persönlichkeit, Verkäufermentalität, typisches Entwicklungsprofil). Was sind aktuell aus Ihrer Sicht die wichtigsten Qualifikationsbedarfe?

Bitte skizzieren Sie die Aktivitäten Ihres Unternehmens im Bereich Schulung, Training und Coaching der Vertriebsmitarbeiter. Wer wird wie häufig trainiert? Zu welchen Themen wird geschult? Durch welche Anbieter werden die entsprechenden Maßnahmen durchgeführt? Existiert ein Controlling zur Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen?

Bitte beschreiben Sie die Unternehmenskultur und Vertriebskultur („Berater vs. Terrier“) Ihres Hauses.

Bitte beschreiben Sie den Status quo der IT-Unterlegung im Vertrieb (Zusatzstichwort: aktuell, akzeptiert, nutzergerecht/vertriebsrelevant, prozessgerecht; systematische Schulung der Mitarbeiter). Welches CRM-Tool wird konkret genutzt? Wann wurde das entsprechende CRM-Tool eingeführt? Besteht eine direkte Verzahnung zwischen CRM-Tool und Vertriebssteuerung?

Stichwort Effizienz - Welche Bedeutung haben aktuell die Themen Prozessoptimierung, Kostensenkung und Outsourcing im Vertrieb?

Wo sehen Sie aktuell das größte Optimierungspotenzial zur Verbesserung der Vertriebseffizienz? Bewerten Sie dieses Optimierungspotenzial als spezifisch für Ihr Haus oder besteht es branchenweit?

Welche Themen der Vertrieboptimierung sind Sie in den letzten beiden Jahren angegangen, welche Themen planen Sie in den kommenden zwei Jahren anzugehen?

Stichwort Kundenwissen - werden in Ihrem Unternehmen im institutionellen Geschäft regelmäßig, strukturiert und systematisch Kundenbefragungen durchgeführt?

Wenn ja: Zu welchen Inhalten befragen Sie Ihre Kunden (Zusatzstichwort: Globale Zufriedenheit, Zufriedenheit mit verschiedenen Leistungsbereichen und einzelnen Kriterien, Kundenbindung, Share-of-Wallet, Bedürfnisse und künftige Anforderungen, Markttrends, Benchmarking, Image)?

Wenn ja: Nutzen Sie die Ergebnisse zur Vertriebsintensivierung, zur Optimierung der Vertriebsaktivitäten oder auch zur konkreten Steuerung der Vertriebsaktivitäten?

Ihre Vision für den institutionellen Vertrieb in 2010.

Gibt es aus Ihrer Sicht Themen/Fragestellungen, die wir im Laufe des Gesprächs nicht angesprochen haben - bzw. was wir Sie eigentlich hätten fragen sollen?

Vertriebsstrategie - die grundlegende Weichenstellung	Vertriebsmanagement - Strukturen und Prozesse gestalten
ab Seite 29	ab Seite 45
Informationsmanagement - Schlüssel zur Professionalität	Kundenbeziehungs- management - am Ball bleiben
ab Seite 58	ab Seite 70

<p>Vertriebsstrategie - die grundlegende Weichenstellung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kunden - der Fokus der Vertriebsstrategie • Wettbewerbsvorteile - schneller, höher, weiter • Vertriebswege - den Weg zum Kunden gestalten <ul style="list-style-type: none"> • Das Zahlengerüst der Vertriebsstrategie 	<p>Vertriebsmanagement - Strukturen und Prozesse gestalten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertriebsorganisation - Strukturen und Prozesse • Planung und Kontrolle - Blindflug vs. Zahlenfriedhof <ul style="list-style-type: none"> • Personalmanagement - Stiefkind des Vertriebs
<p>Informationsmanagement - Schlüssel zur Professionalität</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der Kunde - das unbekannte Wesen? • Wettbewerbsinformation - den Gegner kennen • CRM-Systeme - der Wegweiser zum Kunden 	<p>Kundenbeziehungsmanagement - am Ball bleiben</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschwerdemanagement - Anliegen der Kunden ernst nehmen • Kundenrückgewinnung - verlorene Kunden nicht ignorieren

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 (Standort Zürich in Vorbereitung) und beschäftigt zur Zeit rund 8 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**
- **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.**

Ausgewählte Benchmarking-Projekte in der Asset-Management-Industrie

- **Strategische Herausforderungen für Kapitalanlagegesellschaften im Publikumsfondsgeschäft (2002, 2004)**
- **Strategische Herausforderungen für Kapitalanlagegesellschaften im institutionellen Geschäft (2003)**
- **Status quo Customer-Relationship-Management bei Asset-Managern im deutschsprachigen Raum (2004)**
- **Beschwerdemanagement-Excellence: International Best Practices (2004)**
- **VIA-Studie: Vertriebliche Exzellenz institutioneller Asset-Manager (2004, 2006)**
- **HR-Excellence oder Personalarbeit als Stiefkind des Managements (2005)**
- **Alternative Investments: Frühstart, Fehlstart - Neustart? (2005, 2006)**
- **Internationalisierungsstrategien - Königsweg oder Sackgasse (2005)**
- **International Best Practices (fortlaufend)**

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**

Ihr Ansprechpartner:

**Dr. Marc Herzog,
Geschäftsführender Gesellschafter**