

External Asset Manager und ihre Depotbanken

Erwartungen und Herausforderungen

Studie | www.consileon.de



Einleitung

Regulatorische Vorhaben wie beispielsweise die anstehende Umsetzung der europäischen MiFID II Richtlinie führen zu Umbrüchen im Markt und verlangen sowohl von External Asset Managern (EAM) als auch von ihren Depotbanken ein Umdenken. Preiserhöhungen, Eigentümerwechsel und IT-Umstellungen belasten das Verhältnis zwischen External Asset Managern und ihren Depotbanken zusätzlich. In diesem Umfeld buhlen Regionalbanken, Direktbanken, traditionsreiche Privatbanken, nationale und internationale Großbanken sowie spezialisierte Fondsdepotbanken um Mandate und nehmen dabei eine besondere Rolle im Dreieckskonstrukt von EAM, Depotbank und Endkunden ein. Doch wie zufrieden sind External Asset Manager mit ihren Depotbanken und wo sehen sie Schwachstellen? Welche Leistungen sind es, mit denen sich eine Depotbank vom Wettbewerb abheben kann?

Die an unserer Umfrage teilnehmenden EAM sind mit ihren Depotbanken grundsätzlich zufrieden. Dennoch gibt es einiges Potential zur Verbesserung. In der Kritik stehen besonders

- der Kontoeröffnungsprozess
- die Qualität der Administration
- die Performance der IT-Systeme

Darüber hinaus wird die Reputation einiger Depotbanken als kritisch angesehen – sicher kein Punkt, der sich kurzfristig beheben lässt. Neben der Verbesserung in den genannten Punkten bieten sich den Depotbanken durch Angebote von Zusatzleistungen gute Möglichkeiten, neue EAM als Kunden zu gewinnen bzw. die Bindung zu ihrem Kundenstamm zu stärken.

Um systematisch mögliche Handlungsoptionen zu identifizieren, sind diese in der vorliegenden Studie in die Felder

- a) **LEISTUNG UND PRODUKT**
- b) **PROZESSE**
- c) **BRAND UND MARKETING**
- d) **VERGÜTUNGSMODELLE**

aufgeteilt worden. Der Fokus an möglichen Handlungsfeldern liegt dabei im Bereich Leistung und Produkt.

Externe Vermögensverwalter und ihre Depotbanken in Deutschland

Die Vermögensverwaltung gehört zu den zentralen Finanzdienstleistungen im Private Banking. Dabei wird von „Vermögensverwaltung“ immer dann gesprochen, wenn eine dritte Person – der Vermögensverwalter – Finanzanlageentscheidungen trifft. Grundsätzlich kann unterschieden werden zwischen Vermögensverwaltung und Anlageberatung. Während bei reiner Anlageberatung dem Kunden an ihn und sein Profil angepasste Finanzprodukte lediglich empfohlen werden, werden bei der Vermögensverwaltung nicht nur Anlageempfehlungen durch einen Dritten gegeben, sondern diese auch eigenständig durch den Vermögensverwalter umgesetzt. Diese Dienstleistung erbringen sowohl Vermögensverwalter innerhalb von Geschäftsbanken als auch externe, von Geschäftsbanken und deren Produkten unabhängige Vermögensverwalter. Letztere müssen jedoch zur Durchführung ihrer Trades die Services von Depotbanken in Anspruch nehmen.

Begriffsabgrenzung:

Es existiert eine Vielzahl von Begrifflichkeiten für externe Vermögensverwalter (EVV). Am Markt wird häufig auch von External Asset Managers (EAM), Independent Asset Managers (IAM) oder Financial Intermediaries (FIM) gesprochen. In dieser Studie verwenden wir den Begriff External Asset Manager (EAM).

Während bei der durch Geschäftsbanken erbrachten Vermögensverwaltung eine direkte Beziehung zwischen der Vermögensverwaltung, der Bank und dem Endkunden besteht, handelt es sich bei der Verwaltung von Vermögen durch External Asset Manager um eine Dreiecksbeziehung zwischen dem EAM, seinen Endkunden und seinen Depotbanken. Depotbanken sind (spezialisierte) Finanzinstitute, die den Kauf, Verkauf und letztlich die Verwaltung der Wertschriften und Cash-Bestände übernehmen. Zusätzlich können sie zahlreiche weitere Services wie bspw. das Steuerreporting übernehmen. Ein Finanzinstitut kann dabei durchaus eine Doppelrolle einnehmen: Eine Vermögensverwaltung für eigene Kunden und gleichzeitig eine Depotbankfunktion für External Asset Manager anbieten.

Der Bedarf ist nicht kleinzureden. Der Verband unabhängiger Vermögensverwalter gibt das verwaltete Vermögen (die sogenannten „Assets under Management“ (AuM)) seiner 240 Mitglieder im Jahre 2015 mit 70 Mrd. Euro an.¹⁾ Insgesamt sind bei der Finanzaufsicht BaFin 675 Anbieter registriert.²⁾ Um eine gesicherte Aussage über die Höhe der in Deutschland gesamthaft von allen External Asset Managern betreuten Assets zu treffen existiert allerdings keine ausreichende Datenbasis, da sich aufgrund unterschiedlicher Bewertungen der AuM bei den verschiedenen Depotbanken kaum erkennen lässt, wie hoch die Assets im Bereich der EAM jeweils im Detail sind. Während einige Finanzinstitute von Vermögensverwaltern aufgelegte Fonds sowohl zu den verwalteten Private-Label-Fonds als auch zu den Assets von EAMs zählen, werden diese Assets bei anderen Depotbanken klar getrennt. Ein durchschnittlicher External Asset Manager in Deutschland beschäftigt sechs Mitarbeiter und verwaltet mit diesen etwa 100 Millionen Euro Vermögen von rund 200 Kunden.³⁾

Ziel und Methode der vorliegenden Studie

Ziel der vorliegenden Studie ist es, Stärken und Schwächen von Depotbanken in den Handlungsfeldern „Produkt & Leistung“, „Brand & Marketing“, „Prozesse“ sowie bei den „Vergütungsmodellen“ zu identifizieren. Dabei sollen einzelne Aspekte gegeneinander abgewogen werden, um konkrete Ansatzpunkte abzuleiten, die zu einer größeren Zufriedenheit beim EAM führen. Gleichzeitig sollen den Depotbanken konkrete Möglichkeiten dargelegt werden, wie sie durch das Angebot von gezielten, auf die Bedürfnisse des EAM abgestimmten Leistungen einen Mehrwert gegenüber dem Wettbewerb erzielen können, der über einen simplen Preiskampf hinaus geht und so ggf. auch höhere Margen rechtfertigen kann.

1) <http://www.die-stiftung.de/vermoegen-maerkte/vermoegensverwaltung/zehn-fakten-zum-thema-vermoegensverwalter-44741>

2) Quelle: Börsen-Zeitung | Datum: 09.04.2016 | Autor: Silke Stoltenberg

3) Institut für Vermögensverwaltung / Vermögensverwalter-Studie 2015

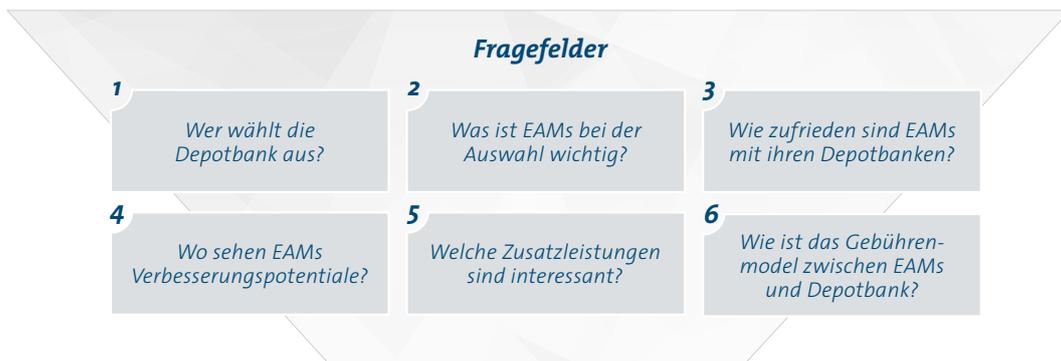
Infos zu Studie / Panel:

Für diese Studie wurden über 100 externe Vermögensverwalter aus ganz Deutschland mit einem Fragebogen angeschrieben. Die Teilnahme erfolgte freiwillig und ohne Incentivierung. Um die Ergebnisse der Befragung qualitativ zu validieren, wurden zusätzlich Interviews mit ausgewählten Vermögensverwaltern und Depotbanken durchgeführt. Erkenntnisse und Erfahrungen aus unserer langjährigen Beratungstätigkeit flossen ebenfalls in die Studie mit ein.

Die Ergebnisse der Studie sind statistisch nicht repräsentativ. Dagegen haben wir uns auf die qualitativen Ergebnisse fokussiert und daraus Handlungsfelder priorisiert.

Kernergebnisse

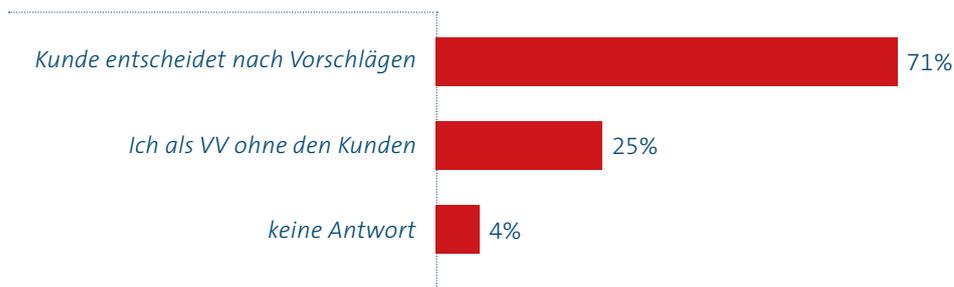
Um einen breiten Einblick in das gegenwärtige Verhältnis von Depotbanken und EAM zu erhalten, zielt unsere Umfrage auf 6 Fragefelder, die folgende Themen abdecken:



1. Die Auswahl der „richtigen“ Depotbank

Die Wahl der passenden Depotbank wird in knapp 3/4 der Fälle gemeinsam von Endkunden und Asset Manager getroffen. Zwar werden dem Endkunden konkrete Vorschläge unterbreitet, die letztliche Entscheidung über die passende Depotbank obliegt aber dem Kunden. In 1/4 der Fälle wählt der Vermögensverwalter ohne Zutun des Kunden die geeignete Depotbank aus bzw. nutzt seinen gewohnten Partner.

Wer wählt die passende Depotbank aus?



Depotbanken müssen sich also nicht nur attraktiv für ihren Vermögensverwalter darstellen, sondern auch Visibilität gegenüber den Endkunden aufbauen. Während verschiedenste Herausforderungen wie steigender Kostendruck, zunehmende Regulierungen und eine ansteigende Standardisierung grundlegender Dienstleistungen den EAM zwingen, sich auf dem Markt zu differenzieren, können sich auch Depotbanken dieser Tendenz nicht verwehren. Bei diesen Entwicklungen als Early Adopter aufzutreten und mit Know-how EAM und Endkunden zu unterstützen schafft Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit und stiftet echte Mehrwerte.

2. Was EAMs bei ihren Depotbanken wichtig ist

Trotz der Relevanz des Endkunden bei der Auswahl der Depotbank, sollte das Hauptaugenmerk für Depotbanken sicherlich auf den Bedürfnissen ihrer External Asset Manager liegen. Dafür ist es entscheidend zu wissen, was für den EAM besonders wichtig ist. Um eine Antwort auf diese Frage zu erhalten, haben wir EAMs gebeten, insgesamt 8 Kriterien, nach denen eine Depotbank ausgewählt werden kann, in die für sie richtige Reihenfolge zu bringen.

Priorität

1	Preis/Höhe der anfallenden Gebühren
2	Qualität der Auftragsausführung
3	Vertrauensvolle Beziehung zur Bank und zu Beratern
4	Reputation der Depotbank
5	Angebotene Zugänge (Schnittstellen)
6	Art und Ausgestaltung des Reportings
7	Zugang zu Expertendesks
8	Zugang zu mehreren Bookingcentern

Für die meisten der Befragten steht der Preis der in Anspruch genommenen Dienstleistungen der Depotbank im Vordergrund. Direkt danach folgt die Qualität der Auftragsausführung unter der in diesem Zusammenhang sowohl administrative Themen (wie z.B. der Kontoeröffnungsprozess) fallen als auch orderrelevante Themen (z.B. angebotene Limittypen oder Schnelligkeit der Orderausführung) verstanden werden. Unter den Top 3 findet sich ebenfalls die vertrauensvolle Beziehung zwischen Bank und Beratern. Zugänge zu Expertendesks oder zu mehreren Bookingcentern werden vom Großteil der Befragten aktuell als weniger wichtige Entscheidungskriterien angesehen.

3. Wie zufrieden EAMs mit ihren Depotbanken sind

Allgemein lässt sich festhalten, dass die Zufriedenheit mit allen Kriterien dicht beieinander liegt und sich mit einer Schulnote von durchschnittlich 2,5 auf keinem schlechten aber durchaus verbesserungswürdigen Niveau befindet. Am zufriedensten sind die von uns befragten EAMs in den Bereichen „Auswahl an Limittypen“, „Preis und Höhe der anfallenden Gebühren“ und mit dem „Zu-

gang zu mehreren Bookingcentern“. Die größte Unzufriedenheit besteht bei der „Ausgestaltung des Kontoeröffnungsprozesses“ und den gebotenen „Zugängen zu Expertendesks“ wie auch bei der „Ausgestaltung des Reportings“.

Wie zufrieden sind die Vermögensverwalter in diesen Kriterien? Wo sehen Sie Verbesserungspotentiale an denen Depotbanken arbeiten können?

	Zufriedenheit	Wieviel Prozent der Befragten sehen hier Verbesserungspotentiale
Auswahl an Limit-Typen	2,36	1,8%
Preis/Höhe der anfallenden Gebühren	2,39	12,7%
Zugang zu mehreren Bookingcentern	2,42	0%
Zugang zu Formularcentern	2,46	0%
Reputation der Depotbank	2,48	14,5%
Qualität der Administration	2,5	14,5%
Leistungsspektrum	2,63	5,5%
Angebote Zugänge (Schnittstellen)	2,65	3,6%
Kontoeröffnungsprozess	2,68	18,2%
Art und Ausgestaltung des Reportings	2,71	7,3%
Zugang zu Expertendesks	2,71	1,8%

4. Verbesserungspotentiale und Chancen für Depotbanken

In der Kritik steht bei den befragten EAMs vor allem der meist als starr, bürokratisch und aufwändig angesehene Prozess der Kontoeröffnung. Fehlende Online-Formulare, mehrfaches Ausfüllen von einzelnen Dokumenten und fehlende Online-Abrufbarkeit wurden hier als Haupt-Kritikpunkte angemerkt. Online-Prozesse werden im Zeitalter der Digitalisierung meist vergebens gesucht. Verbesserungspotentiale werden auch bei der Reputation der Depotbank genannt. Im Rahmen der Bankenkrise hat der Ruf der meisten Bankhäuser stark gelitten. Es wird für EAMs somit zunehmend schwieriger, den guten Ruf der Banken, mit denen sie zusammenarbeiten, für sich selbst zu nutzen.

Auch die Qualität der Administration wird von vielen der Befragten als optimierungswürdig angesehen. So wird zum Teil sehr deutlich eine als mangelhaft wahrgenommene Beratungskompetenz der Kundenberater gegenüber den Vermögensverwaltern bei einzelnen Depotbanken kritisiert. In der Kritik steht hierbei nicht nur die fachliche Kompetenz – häufig wird hier auch hervorgehoben, dass die Hilfe bei administrativen Problemen nicht ausreichend ist.

In der Kritik stehen ebenfalls fehlende Möglichkeiten zur Online-Eingabe von Orders oder schlechte IT-Performance. Der Preis bzw. die Höhe von anfallenden Gebühren wird erst als 4. Punkt genannt und tritt somit nicht in den Vordergrund. Häufig wird in diesem Zusammenhang geäußert, dass die bereits zuvor kritisierten Punkte die Preise der Depotbanken nicht rechtfertigen.

5. Interessante Zusatzleistungen für External Asset Manager

Bei der Befragung der EAMs und den durchgeführten Experteninterviews wurde nach Zusatzleistungen gefragt, die für die Befragten von Interesse sind und ihrer Ansicht nach bei den von ihnen bisher als Partnern ausgewählten Depotbanken nicht bzw. kaum zu finden sind.

	interessant	weniger interessant	uninteressant
Erweitertes Researchangebot	70,8	16,7	8,3
Zugang zu Steuer- und Rechtsberatung	66,7	20,8	8,3
Marketingsupport	70,8	16,7	8,3
Personalisiertes Reporting	45,8	8,3	37,5
Zugang zu Firmenkundengeschäft	29,2	41,7	25
Immobilienberatung	4,2	37,5	50
Delegation der Vermögensverwaltung	8,3	12,5	75
Beratung zur eigenen Nachfolgeregelung	25	25	45,8

Alle Angaben in %

Vor allem ein „erweitertes Research-Angebot“, ein „Zugang zu Steuer- und Rechtsberatung“ sowie „Marketingsupport“ wären für die befragten EAMs interessante Zusatzleistungen. Eine Beratung zur eigenen Nachfolge sowie die Delegation der Vermögensverwaltung wie auch eine Inanspruchnahme von Immobilienberatung stellen keine Zusatzleistungen dar, die für den Großteil der Verwalter von Interesse sind – wohl aber für einzelne Verwalter, die versuchen, innerhalb des Marktes Nischen abzudecken.

6. Die Preismodelle der External Asset Manager

Endkunden lassen ihre Vermögenswerte bei einer Depotbank verwahren und zahlen an diese (meist reduzierte) Gebühren für den Verwahrservice sowie die Ausführung von Transaktionen. Die bei weitem überwiegende Mehrheit der Endkunden erhält vergünstigte Depotpreise mit Sonderkonditionen, die der Vermögensverwalter für seine Kunden bei der Depotbank ausgehandelt hat. Dabei erfolgt die Preisberechnung i.d.R. auf Basis der klassischen Einzelpreisabrechnung (Depot- und Kontoführung, Transaktionspreise, etc.) – „All-In-Preismodelle“ für den Depot- und Transaktionsservice bei der Depotbank, mit denen sämtliche Gebühren (außer z.B. fremde Spesen) unabhängig von der tatsächlichen Anzahl der Transaktionen abgegolten sind, stellen eher die Ausnahme dar.

**Welches Preismodell besteht zwischen Ihren Endkunden und der Depotbank?
(bitte wählen Sie die Option, die auf die Mehrzahl der Kunden zutrifft)**

Antwort	
<i>Einzelpreisabrechnung* nach Bank-Standardpreisen</i>	16%
<i>Einzelpreisabrechnung* rabattiert</i>	68%
<i>Pauschalpreis („all-in-free“) für Depot/Kontoführung sowie Transaktionen</i>	16%

**(Depotpreis, Kontoführung, Transaktionspreise, ...)*

Gleichzeitig entrichtet der Endkunde eine Beratungs- bzw. Verwaltungsgebühr an seinen EAM. In einigen Fällen erhält der externe Vermögensverwalter weitere Zuwendungen von der Depotbank, z.B. als Provision für die Vermittlung von Anlageprodukten an den Endkunden, als Beteiligung an den Erträgen aus den Depot-Servicegebühren oder als Beteiligung an den Vertriebsprovisionen der Produktemittenten („Bestandspflegekommissionen“).

Nur noch etwa ein Drittel der externen Vermögensverwalter gibt an, Rückvergütungen von der Depotbank zu erhalten. Infolge steigender Regulierung (Honoraranlageberatungsgesetz, MiFID II) wird der Trend zum Abschied von Kickbacks eher anhalten bzw. sogar zunehmen.

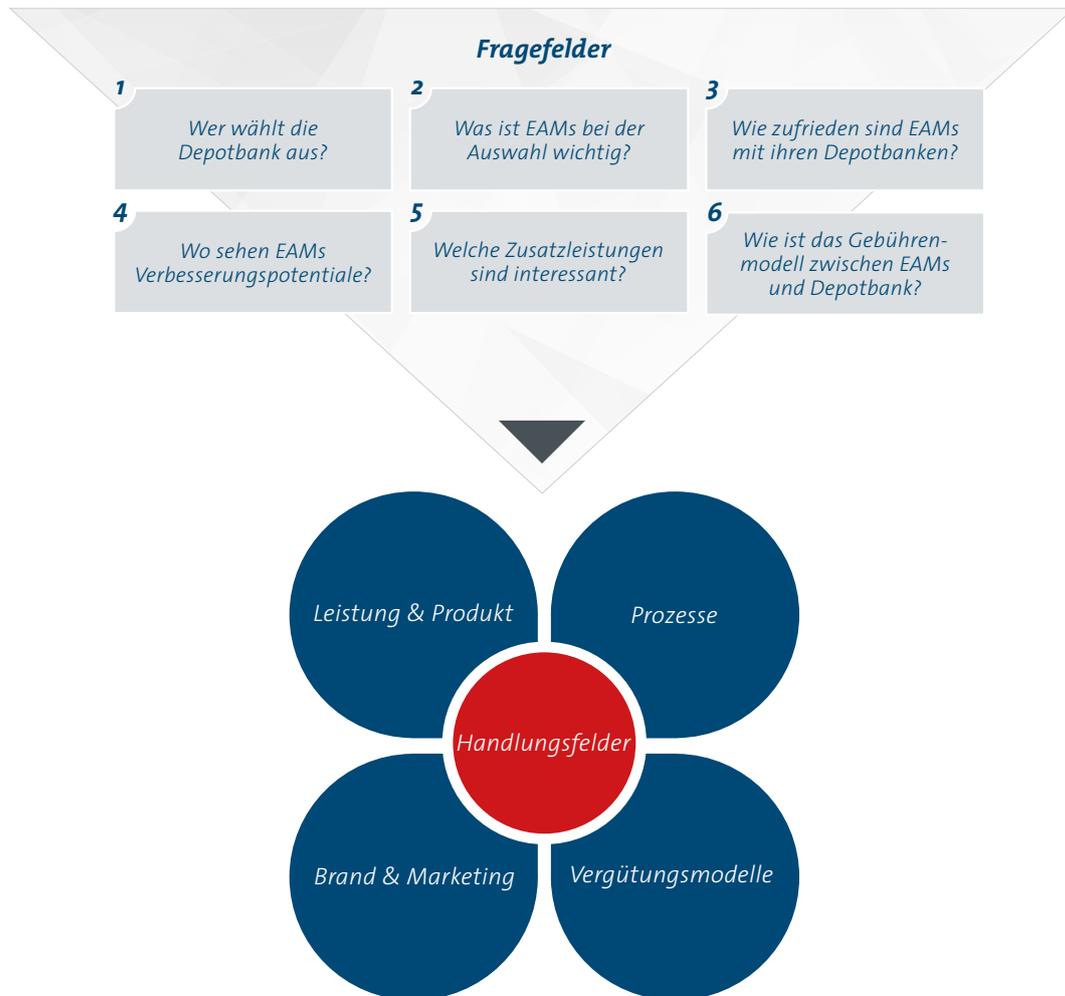
Erhalten Sie von Ihrer Depotbank derzeit Rückvergütungen?

Antwort	
<i>Ja (Y)</i>	30,5%
<i>Nein (N)</i>	56,5%
<i>keine Antwort</i>	13,0%

Alle befragten externen Vermögensverwalter gaben an, die Vergütung ihrer Leistungen abhängig von den AuM zu berechnen – kein EAM, der an dieser Studie teilgenommen hat, arbeitet auf Basis zeitbasierter Honorarberatung. Allerdings bieten fast 75% der externen Vermögensverwalter ihren Kunden performancebasierte Vergütungsmodelle an.

Mögliche Handlungsfelder für Depotbanken

Die Ergebnisse der Befragung entlang der 6 Fragefelder lassen sich in vier Handlungsfelder „Leistung & Produkt“, „Prozesse“, „Brand & Marketing“ und „Vergütungsmodelle“ aufgliedern. Hierdurch können konkrete Ansatzpunkte identifiziert werden, durch die sich Mehrwerte für Depotbanken und External Asset Manager wie auch letztlich für die betreuten Endkunden generieren lassen.



Handlungsfeld: Leistung & Produkt



Im Bereich „Leistung & Produkt“ liegt der Schwerpunkt neben einem erweiterten Research- und Beratungsangebot auf der gezielten Unterstützung des EAM in seinem Daily-Business durch seine Depotbank.

1. Angebot eines (erweiterten) Research

Ein möglicher Ansatzpunkt, um sich gegen steigenden Wettbewerbsdruck im Depotbankenmarkt zu behaupten ist das Angebot einer kompetenten Kapitalmarktberatung gekoppelt mit einem breiten Research Portfolio/Spektrum. International tätige Großbanken, die ohnehin ein qualifiziertes Research-Team im Rücken haben sind hier im Vorteil und können dem EAM übergreifende

Informationen zu allen Assetklassen zur Verfügung stellen, die für ihn relevant sind. So bietet beispielweise die Deutsche Bank eine umfangreiche Informationsbereitstellung (Empfehlungen, Analysen, etc.) an, die weltweit durch globale Research-Teams zu jeder Zeit über eine Vielzahl an Kanälen zur Verfügung gestellt werden. Die UBS bietet einen direkten Zugang zu Online-Research und Finanzinformationen über das UBS Connect Netzwerk. Ferner bietet die Finanzplattform UBS Quotes rund um die Uhr umfassende Kursinformationen und aktuelle Marktnews. Aktuelle Marktnews, Detailkennzahlen etc. können mit einzelnen Finanzinstrumenten verknüpft zur Verfügung gestellt werden. Zusätzliche Investment-Views des Bankhauses können auf Anfrage dem EAM regelmäßig elektronisch zur Verfügung gestellt werden. Weiterhin stellen anlassbezogene wie auch turnusmäßige Updates via Telefon- oder Video-Konferenz mit einem oder mehreren EAMs einen interessanten Zusatznutzen dar. Dabei sollte es weniger um die Masse an Informationen gehen, sondern vielmehr um die Qualität und die endkundengerechte Aufarbeitung dieser. Neben dem Standardumfang mit technischen Charteranalysen und Möglichkeiten der quantitativen Analyse, sollten so weitere Möglichkeiten (bspw. Trendanalysen) optional ergänzt werden können.

Neben einem standardisierten Research kann darüber nachgedacht werden, dem EAM (ggf. gegen Aufpreis) ein umfassenderes Angebot an auf ihn zugeschnittenen, automatisierten News, in ein von ihm gestaltetes Format, zu liefern.

Allerdings stellen viele Research-Angebote nach Inkrafttreten der MiFID II Richtlinie non-Monetary Inducements dar, die dann marktgerecht bepreist oder dem Endkunden transparent gemacht bzw. zur Verfügung gestellt werden müssen. Hier gilt es, entsprechend ausgestaltete Angebote vorzuhalten.

2. Möglichkeit eines (personalisierten) Reportings für den External Asset Manager

Das Angebot eines personalisierten Reportings, das sich der EAM nach eigenen Wünschen und Kundenbedürfnissen zusammenstellen kann, ist ein zusätzliches Argument für eine Depotbank. Schnittstellen zwischen EAM- und Banksystemen können dabei helfen, ein einheitliches Reporting aufzusetzen, um auf diesem Wege die größtmögliche Informationsdichte für EAM und Endkunden zu gewährleisten.

Applikationen helfen dabei, individuelle Adhoc-Reports erstellen zu können. Ferner kann durch das Angebot von „White Label Reporting“ dem EAM die Möglichkeit gegeben werden, eine eigene Kennung/Logo vor der Kundenpräsentation auf dem Report zu ergänzen.

3. Angebot eines (bedarfsgerechten) E-Bankings

Das Angebot individueller, auf den EAM und seine professionellen Anforderungen zugeschnittener E-Banking-Dienstleistungen ist ein Kernpunkt, um aufwändige Administration zu reduzieren und spürbare Zufriedenheit beim EAM sowie seinen Endkunden zu erzeugen. Eine moderne, übersichtliche Gestaltung der Vermögensentwicklung, nützliche Auswertungen sowie ein schlanker Bestellvorgang von individuell gestaltbaren Vermögensausweisen und anderen Reports helfen dem EAM in seinem täglichen Business. Ein direkter Zugang zu umfangreichen Finanzmarkt- und Research-Informationen, die sich der EAM durch News-Feeds zu einzelnen Produkten, Kunden etc. auswählen kann, unterstützen hier ein breites Leistungsspektrum. Übersichtliche und in ihrer Darstellung individuell anpassbare Informationen zu Asset Allocation, Investitionsstruktur, Vermögensentwicklung und künftigen Kapitalfälligkeiten unterstützen den EAM weiterhin.

Einen weiteren Vorteil für den EAM bieten gut strukturierte und im Online-Zugang der Depotbank gestaltbare Kundengruppen, die es dem External Asset Manager ermöglichen, individuelle Kundenbücher nach ihren Bedürfnissen frei zu strukturieren und interne Organisationsstrukturen abzubilden. Damit lassen sich beispielsweise Transaktionen für mehrere Kunden bündeln und effizient durchführen.

Und auch im Rahmen des E-Bankings kann das Thema „White Labelling“ angedacht werden. So kann das Online-Banking für den Endkunden des EAMs beispielsweise so gestaltet werden, dass dieser über die Landing Page beim EAM das E-Banking der Depotbank nutzt. Dieses kann dann so gestaltet sein, dass es entweder „nur“ das Logo des EAMs vorweist, an sich aber aussieht wie das klassische E-Banking Frontend der Bank oder vollständig auf die Corporate Identity des EAMs angepasst werden.

4. Modellportfolien⁴⁾

Um zusätzliches Geschäftspotential bei Vermögensverwaltern zu generieren und – vor allem kleineren EAMs – angesichts gestiegener regulatorischer Anforderungen und sinkender Renditeausichten unterstützend zur Seite zu stehen, besteht die Möglichkeit, diese durch Modellportfolien bei ihrer Vermögensallokation zu unterstützen. External Asset Manager können so Zeit und Ressourcen sparen, da beispielsweise die Notwendigkeit eines eigenen Research-Teams entfällt. Je nach Angebot der Depotbank können sogar Teile der internen Reportingpflichten übernommen werden. 2016 startete die Deutsche-Bank-Tochter ein neues Beratungsangebot⁵⁾, mit dem EAMs, Banken und andere Anbieter verschiedene Modellportfolien auf Basis von Indexfonds für ihre Kunden empfohlen bekommen. Dafür stehen sechs Multi-Asset-Portfolien zur Auswahl, entweder als aktive Lösung oder als regelbasierter Ansatz. Dieses Angebot verspricht Vermögensverwaltern Zeit und Ressourcen zu sparen und liefert seinen Nutzern neben einem zugeschnittenen Multi-Asset-Anlagekonzept je nach Vereinbarung auch Reportings und Marktkommentare.

5. Angebote zur Immobilienberatung

Auch wenn eine Unterstützung bei der Immobilienberatung von einem Großteil der EAMs als weniger interessant eingestuft wird bleibt hierbei im Hinterkopf zu behalten, dass ein aktives Immobilienmanagement nicht bei jedem Vermögensverwalter verbreitet ist. Da die meisten External Asset Manager klassischerweise aus dem Wertpapiergeschäft kommen, haben Sie häufig nur wenig Sachkenntnis über Immobilien und müssen sich diese Expertise erst aufbauen. Endkunden, die aufgrund der aktuellen Zinssituation in Sachwerte flüchten wollen, können hier nicht vollumfänglich beraten werden. Laut einer 2015 durchgeführten Umfrage des Instituts für Vermögensverwaltung in Aschaffenburg, ist neben der Performance und dem Tod der Kunden, der Kapitalbedarf für Immobilienkäufe der häufigste Grund, Kapital vom EAM abzuziehen. Hier bietet sich langfristig eine gute Möglichkeit die Abwanderung der Kunden durch Immobilienkäufe als Depotbank für sich nutzbar zu machen.

Die V-Bank organisiert beispielweise einen „Immobilien-Check“ für die teilnehmenden Vermögensverwalter/-berater. Hier können Endkunden ein Standortgutachten anfordern, das darstellt, wie das Institut für Vermögensaufbau (IVA) die langfristige Wertentwicklung von Wohnimmobilien in der entsprechenden Stadt beziehungsweise dem Landkreis einschätzt. Die Übergabe erfolgt durch einen Vermögensverwalter.

6. Unterstützung bei Neugründung und Fusionen von EAMs

Im Jahr 2013 wechselten über 200 Berater von der Vermögensverwaltung innerhalb einer Bank zu externen Vermögensverwaltern – insgesamt waren es in den letzten drei Jahren nach Schätzungen der V-BANK mehr als 800 Finanzexperten⁶⁾. Diese suchten entweder als Team bei einer

4) Börsen-Zeitung | Datum: 09.04.2016 | Autor: Silke Stoltenberg |

5) <http://www.dasinvestment.com/investments/etf/news/datum/2016/04/11/deutsche-bank-entwirft-etf-portfolien-zum-nachbauen/>

6) <http://www.artikel-presse.de/tag/v-bankag/>

Neugründung oder einzeln durch den Anschluss an eine bestehende Gesellschaft ihre berufliche Zukunft in einem Wechseln des Beratungsmodells und nicht nur des klassischen Arbeitgebers. Etablierte Depotbanken können hier die Chance nutzen, sich bei Neugründungen von Beginn an als bevorzugte Depotbank zu platzieren und External Asset Manager auf dem vor ihnen liegenden Weg unterstützen.

Die DAB Bank hat mit „DAB Start!“ eine Gründungsagentur ins Leben gerufen, mit der sie EAMs bei den ersten Schritten in die Selbstständigkeit unterstützen wollen. Hierfür ist eine Kooperation mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Dresden geschlossen worden. Das Online-Angebot von DAB Start! ermöglicht es den Unternehmensgründern zu prüfen, ob die notwendigen Voraussetzungen für den Schritt in die Selbstständigkeit erfüllt sind. Weitere Unterstützung bietet ein interaktiver Gründerfahrplan bei dessen Abarbeitung ein persönlicher Businessplan entsteht. Zusätzlich bietet die DAB Bank eine Wissensdatenbank an und steht mit Ansprechpartnern rund um Fragen zum Thema „Selbstständigkeit“ unterstützend zur Seite. Des Weiteren stellt sie allen Gründern einen Paten zur Seite.

7. New Market – Kooperationen mit Fintechs

Immer mehr Fintechs geben Kooperationen mit Banken bekannt wie im Februar das Berliner Fintech-Startup LIQID Investments, das eine Kooperation mit der Deutschen Bank eingegangen ist. Das Startup möchte seinen Kunden Zugang zu Anlagestrategien liefern, die bisher nur Hochvermögenden vorbehalten waren. So wird der Bereich Deutsche Bank Wealth Management als Depotbank für LIQID fungieren und die anfallenden Wertpapiertransaktionen abwickeln. Neben der Kooperation mit der Deutschen Bank greift das Berliner Startup auch auf die Expertise des Investment-Teams von HQ Trust zurück. Deren Kapitalmarktmodelle und Expertise stehen hinter jedem Kundenportfolio.

Es ist zu erwarten, dass es in naher Zukunft noch mehr solcher Kooperationsmodelle geben wird, die für Depotbanken und Asset Manager gleichermaßen interessant sein können.

Handlungsfeld: Prozesse



Im Bereich „Prozesse“ liegt der Schwerpunkt neben einer vereinfachten Kontoeröffnung auf der generellen Verschlinkung von administrativen Prozessen, wie auf dem Aufbau eines auf die Kundenbedürfnisse anpassbaren E-Bankings und einer schnellen und kundenfreundlichen Ordererfassung und -verarbeitung.

1. Der Prozess der Kontoeröffnung

Die Kontoeröffnung ist die erste Gelegenheit für eine Depotbank, sich als kompetenter Partner zu präsentieren – und gerade bei diesem Prozess herrscht Unzufriedenheit. Seitens der befragten EAMs wurde häufig die Notwendigkeit kritisiert, Kundendaten mehrfach auf den von der Depotbank zur Verfügung gestellten Formularen eingeben und sich in einem Berg an Papier zu rechtfinden zu müssen. Hier bieten einige Depotbanken ein vorgefertigtes „Kontoeröffnungsset“ für ihre External Asset Manager an. Dabei handelt es sich um ein Formular-Kit, das es dem EAM ermöglicht, seine Kundendaten durch einmaliges Eintragen automatisch auf alle notwendigen Formulare übertragen zu können. Gleichzeitig kann durch dieses „Kit“ sichergestellt werden, dass alle Formulare beieinander sind. Das Formularset wird EAMs – gemeinsam mit weiteren notwendigen Dokumenten etc. - in einem Online-Tool zur Verfügung gestellt und kann dort bequem und einfach vom EAM befüllt werden. Eine Depotbank die besonderen Service bieten möchte, kann die

Kontoeröffnungsunterlagen für den EAM bereits im Vorfeld befüllen und diese dann ausgefüllt zur weiteren Bearbeitung dem EAM zur Verfügung stellen. Ist ein Formularcenter online für den EAM verfügbar, können hier seitens der Depotbank neben den Kontoeröffnungsunterlagen auch weitere Dokumente für den EAM zur Verfügung gestellt werden. Dabei bietet sich z.B. auch die Möglichkeit, die Basisinformationen über Wertpapiere dem EAM hier einzustellen, damit dieser die Dokumente seinen Kunden leicht und einfach zur Verfügung stellen kann, sollte dies nicht durch die Depotbank übernommen werden.

Eine weitere Möglichkeit – die im Einzelfall sicherlich zu prüfen ist – wäre die Reduktion von überflüssigen Formularen durch die Integration von regulatorischen Hinweisen in die allgemeinen Geschäftsbedingungen.

Um dem EAM die Eröffnung seines Verwaltungsmandats zu erleichtern und zu beschleunigen, ist es von Vorteil, ihm wesentliche Informationen wie beispielsweise die Kontonummer bereits im Vorfeld zur Verfügung zu stellen. Ein weiterer Ansatzpunkt, der sich im Rahmen des Kontoeröffnungsprozesses ergibt, ist die Frage nach der Identifikation und Legitimation neuer Endkunden. Eine Delegation dieser von der Depotbank an den FIM ermöglicht eine Verschlankung der Prozesse auf beiden Seiten. Die Deutsche Bank unterstützt LIQID beim Handel und der Verwahrung der Vermögenswerte⁷⁾. Gemeinsam möchten die Partner digitale Prozesse gestalten und demnächst eine vollständig papierlose Kontoeröffnung einführen. Die Deutsche Bank arbeitet schon seit einigen Jahren im Segment der unabhängigen Vermögensverwalter. Nun kommt eine neue, digitale Dimension hinzu.

2. Die Qualität der Auftragsverarbeitung

Fehlende direkte Anbindung zu internationalen Börsenplätzen und die sofortige Abwicklung von Handelsaufträgen sind weitere Punkte, die EAMs bei ihren Depotbanken kritisieren. So ergeben sich bei der Qualität der Auftragsverarbeitung für Depotbanken breit gefächerte Möglichkeiten, ihren EAMs Mehrwerte anzubieten und sich so vom Wettbewerb abzuheben. Das Angebot einer „Online-Ordererfassung“ von Inlands- und Auslandsorders ermöglicht zum einen dem EAM eine schnelle und einfache Aufgabe von Orderaufträgen und zum anderen bei der Depotbank eine Verschlankung des Prozesses der Orderannahme. Dabei kann der angebotene Service so weit gehen, dass den EAMs eine Upload-Funktion zur Verfügung gestellt wird, die es möglich macht, im eigenen EDV-System erfasste Auftragsdateien in das System der Banken zu übertragen. Doppelte Ordererfassungen gehören somit der Vergangenheit an; damit verbundene Fehlerquellen werden reduziert. Die Skalierbarkeit im Falle von sehr vielen Orderaufträgen steigt und eine automatische Überprüfung der erteilten Orders reduziert noch einmal mögliche Fehlerquellen. Die Vergabe einer Referenznummer je Order (Vergabe kann hier vom EAM als auch von der Depotbank vorgenommen werden) ermöglicht einen eindeutigen Abgleich zwischen Orderauftrag und Orderausführung. Der manuelle Abgleich von Instrument, Kundenkonto, Stückzahl etc. wird damit hinfällig.

3. Versandsteuerung von Reports

Neben einem personalisierten Reporting stehen Flexibilität und Zuverlässigkeit im Blickpunkt. Einzelne Dokumente nur dem EAM zur Verfügung zu stellen und andere gleichermaßen dem EAM und dem Endkunden, bedarf flexibel steuerbarer EDV-Systeme der Depotbank. So kann auch auf individuelle Wünsche des EAMs eingegangen werden wie z.B. die Direktversendung des Vermögensausweises an den Endkunden oder die Versendung dieser an den EAM damit jener das Dokument mit weiteren, eigenen Informationen versehen kann bevor eine Weiterleitung an den Endkunden erfolgt. Zudem erleichtert das Aussteuern von Einzel- und Sammelabrechnungen beim

⁷⁾ <https://www.extra-funds.de/news/etf-news/fintech-startup-liquid-kooperiert-mit-deutscher-bank/>

Aktienkauf das Tracking des EAMs und reduziert die Papiermasse. Online abrufbare Dokumente bzw. die Wahlmöglichkeit bei Reports diese online bzw. papierhaft zur Verfügung gestellt zu bekommen, sowie das Versenden von Endkundendokumenten an bestimmte Standorte des EAMs, schaffen hier ebenfalls Erleichterung. Die Information über anstehende Kapitalmaßnahmen kann ferner via E-Mail dem EAM schnell und zuverlässig zukommen. Dabei ist es entscheidend für die Depotbank, wie aufwändig die Pflege und der Aufsatz der Versandinstruktionen einzelner Reports im jeweiligen EDV-System gestaltet ist, um den Verwaltungsakt für die Depotbank möglichst gering zu halten.

Handlungsfeld: Brand & Marketing



1. Gemeinsame Veranstaltungen von Depotbank und External Asset Managern

Um aus Sicht der Depotbank ihre Vermögensverwalter beim Thema Marketing zu unterstützen, bieten sich vielfältige Möglichkeiten an: So können Depotbanken gemeinsam mit ihren Vermögensverwaltern Kundenveranstaltungen planen und durchführen oder Experten zu Kundenveranstaltungen von ihren EAMs senden, um diese z.B. mit Fachvorträgen zu bestimmten Themen zu unterstützen. Dies schafft eine Win-Win-Situation für EAM und Depotbank. Während sich der EAM vor seinen Kunden gut präsentieren und mit qualitativ hochwertigen Vorträgen zu allgemeinen Themen oder bestimmten Produkten etc. punkten kann, kann sich die Depotbank als zuverlässiger Partner präsentieren – vor allem auch bei den Endkunden, die bisher eine andere Depotbank gewählt haben. Mit dem Münchner Vermögenstag hat die V-Bank einen Ort des Austausches von und für unabhängige Vermögensverwalter geschaffen. Jedes Jahr besuchen rund 500 Fachbesucher die eintägige Messe. Sie bietet Vermögensverwaltern die Chance, sich auszutauschen und eigene Produkte sowie Services zu platzieren.

2. Den Bekanntheitsgrad erhöhen – EAMs unterstützen

Ein weiterer Vorteil kann sich für den EAM ergeben, wenn ihm die Depotbank die Möglichkeit einräumt, durch gemeinsame Werbung die Bekanntheit oder Reputation der Depotbank für sich zu nutzen. Oder die Depotbank empfiehlt ihre „Premium-EAMs“ auf ihrer Website etc. Auch kann die Depotbank die Bekanntheit der von ihnen betreuten EAMs gezielt durch die Platzierung in Presseeinfragen erhöhen oder kooperierende EAMs direkt auf ihrer Website an Endkunden vermitteln.

Mit ihrer Initiative „DAB Depot-Contest -Schauen Sie Vermögensverwaltern über die Schulter“ bietet die DAB-Bank Einblick in die Anlagestrategien von ausgewählten Vermögensverwaltern und bringt sich dabei nicht nur bei unabhängigen Vermögensverwaltern ins Gespräch. Jedes Jahr sucht die DAB-Bank zusammen mit dem Handelsblatt den besten Vermögensverwalter. Außenstehende können dabei hinter die Kulissen blicken und die Anlageentscheidungen der Profis beobachten. Rund 30 Vermögensverwalter stellen bei dem Börsenspiel in den drei Anlegerprofilen „Sicherheit“, „Ausgewogen“ und „Chance“ ihr Können unter Beweis. Die Teilnehmer können in bis zu zwei Anlegerprofilen antreten. Online können Interessierte den Profis bei ihren Anlageentscheidungen über die Schulter blicken und die aktuellen Ranglisten und Transaktionen verfolgen. Die Medienpartner n-tv und - in 2016 neu - das Handelsblatt berichten regelmäßig über den Verlauf des Depot-Contests. Außerdem veröffentlicht Börse Stuttgart TV kontinuierlich Interviews mit den Vermögensverwaltern, die auch auf Youtube abgerufen werden können. Informationen über die einzelnen Wertpapiertransaktionen der Vermögensverwalter gibt es auch über E-Mail-Alerts und auf Twitter.

3. Die Generation der Erben

2/3 der Mandanten von Vermögensverwaltern sind heute 50 Jahre und älter. Ein Vermögensverwalter sollte deshalb die gesamte Familie im Blick behalten und versuchen, insbesondere die zukünftigen Erben mit einzubeziehen. Häufig fehlt jedoch ein Betreuungs-Modell für die Reichen von morgen und viele Vermögensverwalter verlieren so ihre Kunden an omnipräsente Retailbanken und expandierende Fintechs. Junge Vermögende möchten ebenso persönlich betreut werden wie die Generationen vor ihnen. Nur eben auch über Kanäle wie E-Mail und Websites. Zudem erwarten die mit dem Internet aufgewachsenen Vermögensnachfolger ständige Erreichbarkeit und maßgeschneiderte Angebote. Anforderungen denen Vermögensverwalter nur selten genüge tragen und bei denen gerade auch die Depotbanken unterstützend zur Seite stehen können. Knapp die Hälfte der Befragten einer Studie zum Thema „30 unter 30 - Was junge Vermögende von ihrer Bank erwarten“ gibt an, sie werde sich nach etwaigen weiteren Vermögenszuflüssen nach einem anderen Vermögensverwalter umschauchen – nicht selten bedeutet dies auch einen Wechsel der betreuenden Depotbank. Es müssen sich hier also nicht nur die unabhängigen Vermögensverwalter an die Erbengeneration anpassen, sondern auch die Depotbanken müssen attraktiver werden, um ihre EAMs zu unterstützen und bevorzugte Depotbank für Endkunde und Vermögensverwalter zu werden bzw. zu bleiben.

Handlungsfeld: Vergütungsmodelle



Eine wesentliche Auswirkung auf die Gestaltung der Vergütungsmodelle wird die 2018 in Kraft tretende MiFID II Richtlinie mit sich bringen. Im Zentrum stehen hier Verbesserungen in Bezug auf den Anlegerschutz. Danach soll unter anderem die Zahlung von Provisionen für die unabhängige Beratung bei Anlageprodukten grundsätzlich verboten werden, andere erhaltene Zuwendungen sind offenzulegen. Das Geflecht von verdeckten und offenen Gebührenflüssen zwischen externen Vermögensverwaltern, Depotbanken, Endkunden und Produktemittenten bedarf einer grundlegenden Änderung. Auch die von uns befragten Vermögensverwalter befürchten hier größtenteils hohe Auswirkungen durch eine notwendige Umstellung des Konditionenmodells und zum Teil deutliche Ertragseinbußen durch den Wegfall des Kostenprinzips (abhängig davon, wie das Vergütungsmodell aktuell strukturiert ist).

Auch viele Depotbanken werden ihre Preismodelle in diesem Zuge überprüfen müssen. Für die meisten EAMs wird eine erhöhte Transparenz und das Verbot der Annahme bestimmter Inducements fast unweigerlich zu einer Reduktion der Marge führen. Hier kann der EAM an zwei Enden ansetzen, um die Margenerosion aufzuhalten:

Zum einen durch Kostensenkungen bzw. Effizienzsteigerungen bspw. durch Auslagerung von Prozessen an Dienstleister, die diesen Teil der Wertschöpfungskette kostengünstiger produzieren können (z.B. Erstellung Asset Allocation & Modellportfolien, Order Suitability Checks, Kundenprofiling, Berichtswesen, ...) oder durch Erzielung von Synergieeffekten durch Zusammenschluss oder Partnering mit anderen Vermögensverwaltern. Zum anderen durch Ertragssteigerung über das Angebot von Kundenmehrwerten wie beispielsweise dem Zugang zu herausragendem E-/Mobile-banking oder die Investition in Automatisierung von Prozessen und die Freisetzung von Vertriebszeit zur Gewinnung neuer Kunden (-segmente), z.B. im Affluent-Sektor.

Gleichzeitig ist es nahezu unverzichtbar für jeden EAM, seine Kundenbasis in Segmente einzuteilen und sich genau darüber klar zu werden, welche Kundensegmente er eigentlich bedienen möchte und kann. Es ist unmöglich, jedem Kunden alles anbieten zu können und dabei stets profitabel zu wirtschaften. Verschiedenen Segmenten können unterschiedliche Angebote gemacht werden, die jeweils andere Produktionskosten mit sich bringen und so eine aktive Gestaltung der Marge ermöglichen:

- „kleine“ Kunden können bspw. mit einer Honorarberatung nach Stunden/Aufwand profitabel beraten werden,
- ertragsstarke, renditeorientierte Kunden werden offen sein für niedrige Grundgebühren und eine hohe Performancebeteiligung des EAM,
- sicherheitsorientierte Kunden akzeptieren eher eine höhere Grundgebühr, die dann aber nur noch geringe Performancebeteiligungen des EAM zulässt.

Spiegelbildlich ergeben sich für die Depotbanken ebenfalls Chancen durch eine Spreizung des Angebots und die Abstimmung auf die verschiedenen Segmente von EAMs. Hier sind von einem kostengünstigen Discounter-Modell ohne persönliche Betreuung und Fokus auf Verwahrservices bis hin zur Übernahme weiterer Teile der Wertschöpfungskette des EAMs die Möglichkeiten sehr umfangreich.

Letztlich kann sich der EAM bei entsprechender Unterstützung durch die Depotbank auf seine Stärken konzentrieren: Relationship Management, Vertrieb und vertrauensvolle Investmentberatung. In jedem Fall wird die Bank – nicht zuletzt gezwungen durch die regulatorischen Vorgaben – ein stärker servicebasiertes Pricing einzelner Dienstleistungen anbieten müssen und nicht mehr jeden EAM gleich behandeln können.

Fazit und Schlussbemerkungen

Zusammengefasst würden wir das nachfolgende Fazit aus unserer Befragung ziehen:

Auch wenn einige EAM die Depotbank ohne Zutun des Kunden auswählen – in den meisten Fällen wird der Endkunde in die Entscheidung einbezogen. Hier spielen das Image und die Angebote der Depotbank auch im B2C-Bereich eine wichtige Rolle. Also sollten insbesondere die Kunden-Touchpoints Kontoeröffnung und E-Banking auch eine angemessene Qualität und vernünftigen Komfort für den Endkunden aufweisen.

Für EAM im deutschen Markt sind die Höhe der anfallenden Gebühren sowie die Qualität der Auftragsausführung die wichtigsten Kriterien für die Bewertung der Depotbank. Wenn die EAM hier auch die Note 2-3 vergeben, sehen sie hier vergleichsweise hohes Potential für die Depotbanken, noch besser zu werden – am meisten beim bürokratischen, ineffizienten und langwierigen Kontoeröffnungsprozess.

Interessante Zusatzleistungen für EAM sind vermeintlich leicht zur Verfügung zu stellende Angebote wie Marketingsupport, ein erweitertes Researchangebot sowie der Zugang zu Steuer- und Rechtsberatung. Alles Dinge also, die das Leben des EAM in einer zunehmend komplexen und (über-)regulierten Welt einfacher machen. Leider müssen alle diese Leistungen vor dem Hintergrund von MiFID II als Non-monetary Inducements betrachtet werden und können den EAM zukünftig voraussichtlich nur unter bestimmten Voraussetzungen von der Depotbank zur Verfügung gestellt werden (z.B. zu einem marktüblichen Preis).

Bei den Preismodellen für Endkunden ist das vorherrschende Modell die rabattierte Einzelpreisabrechnung. Dies passt zu der Tatsache, dass inzwischen mehr als die Hälfte der EAM keine Rückvergütungen von der Depotbank annimmt und daher günstigere Gebühren für ihre Endkunden aushandeln kann. Überraschenderweise wurde die zeitbasierte Honorarberatung in der Befragung kein einziges Mal angegeben, dafür lassen sich aber fast 3/4 der EAM mit performancebasierten Komponenten vergüten. Das spricht für ein gutes Vertrauen in die eigene Investment-Kompetenz und -leistung, stellt aber ggfs. auch erhöhte Anforderungen an den Performanceausweis im Reporting der Depotbanken.

Was braucht es also für die Depotbank, um die Erwartungen der EAM zu erfüllen oder gar zu übertreffen?

Im Wesentlichen eine gute technologische Plattform, auf der die Kernprozesse effizient, robust und günstig zur Verfügung gestellt werden können. Eine Palette von Research-Angeboten und Analysetools zur Erleichterung und Verbesserung des Investmentprozesses der EAM, ergänzt um Marketingsupport und Unterstützung bei regulatorischen Themen.

Und schließlich verlässliche und kompetente Mitarbeiter auf Seiten der Depotbank, die die Bedürfnisse des EAM verstehen und auch mal unbürokratisch ein Problem vom Tisch räumen können – und möglichst nicht alle 6 Monate durch ein anderes Team ersetzt werden

Danksagung:

Die Autoren bedanken sich bei dem gesamten Consileon-Team Wealth Management für die Unterstützung bei der Erstellung der vorliegenden Studie.

Über die Autoren:



Meike Kampmann

ist Project Manager bei Consileon und dort auf Wealth Management sowie MiFID II spezialisiert

meike.kampmann@consileon.de



Ralf Tasak

ist Principal bei Consileon und dort auf Wealth Management sowie Financial Intermediaries spezialisiert.

ralf.tasak@consileon.de

Studie | EAMs und ihre Depotbanken – Aufgaben und Herausforderungen?

Consileon

Wir haben Consileon 2001 mit dem Anspruch gegründet, nachhaltige Strategien für Unternehmen nicht nur zu formulieren, sondern auch gemeinsam mit dem Auftraggeber in die Tat umzusetzen. Immer wieder hatten wir bei früheren Einsätzen erleben müssen, dass an sich richtige Strategien auf dem Weg von der Vorstandsetage in die Abteilungen versanden. Dennoch scheinen die wenigsten Beratungsfirmen imstande oder willens, ihren Kunden Beratung und Realisierung auf demselben Niveau anzubieten. Wir können beides. Den Grund dazu legen wir mit der Auswahl unserer Mitarbeiter. Consileoner beherrschen Theorie und Praxis gleichermaßen. Viele haben an Elitehochschulen studiert, alle zeichnen sich durch eine zupackende, unternehmerische Einstellung aus. Teams aus analysestarken Generalisten und erfahrenen Spezialisten stellen die richtigen Fragen und finden differenzierte Antworten. Dass unser Team sich aus fünfzehn Nationen zusammensetzt, schärft unsere interkulturelle Sensibilität. Durch Einbindung unserer Auslandstöchter und Partner können wir unsere Kapazität bei Bedarf kurzfristig erweitern. Consileon verfügt über zahlreiche erfolgreiche nationa-

le und internationale Referenzen im Bereich Insurance. Ein prominent besetzter Beirat und die Zusammenarbeit mit renommierten deutschen und amerikanischen Hochschulen steigern unsere Innovationskraft, sichern die Qualität unserer Beratung und fördern unser Wachstum. Mit einer Umsatzentwicklung von 100 Tsd. auf über 45 Mio. von 2001 bis 2015 gehören wir zu den wachstumsstärksten Beratungshäusern Deutschlands. Wir haben viele Auszeichnungen für unsere Projektarbeit erhalten, jüngst – wie auch schon in 2015 – im brand eins Ranking der „Beste Berater 2016“. Nehmen Sie uns in die Pflicht! Unser Selbstverständnis, in Ihrem Sinne an Ihrer Seite zu wirken, ist unser Versprechen an Sie. Wir sind Unternehmer für Unternehmer, Gesprächspartner auf Augenhöhe, manchmal unbequem, oft anders, aber stets erfolgreich!

Herausgeber

Consileon Business Consultancy GmbH

Kontakt

Ralf Tasak

Principal

Tel.: +49 69 678687-16

Fax: +49 69 678687-23

www.consileon.de

© 2017 Consileon GmbH



**Consileon im brand eins Ranking
der »Beste Berater 2015 & 2016«**

