



Studie

Kernkompetenzen im Asset Management

Inhalt

1	Vorwort	Seite 3
2	Partner der Studie	Seite 4
3	Hintergrund und Zielsetzung der Studie	Seite 8
4	Beschreibung der Befragungsteilnehmer	Seite 10
5	Befragungsergebnisse	Seite 12
6	Fazit	Seite 28

1 | Vorwort

Kommalpha ist stets darin interessiert, den Marktteilnehmern Studienergebnisse zu ausgewählten Finanzthemen zur Verfügung zu stellen und damit einen Beitrag zu mehr Transparenz zu leisten.

Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, haben uns die unten aufgeführten Unternehmen großzügig unterstützt.

Hierfür möchten wir uns herzlich bedanken!



2.0 | Avana Invest

Die AVANA Invest Unternehmensgruppe wurde im Januar 2009 von Götz J. Kirchhoff und Thomas W. Uhlmann gegründet. AVANA Invest steuert aktiv Investitionsquoten, begrenzt die Risiken und stellt sich höchsten Transparenzanforderungen. Als innovativer Asset Manager offeriert AVANA Invest ETF/ETC basierte Portfoliolösungen mit striktem Risikomanagement für besondere Ansprüche in der professionellen Kapitalanlage.

Im Fokus des Investmentprozesses steht das regelbasierte AVANA Trendfolgesystem, das eindeutige und nachvollziehbare Investitionsentscheidungen signalisiert und insbesondere in schwierigen Marktphasen ein äußerst effektives Instrumentarium zur Steuerung des richtigen Zeitpunktes für den Ein- und Ausstieg aus den Märkten darstellt. Als Risikokennzahl verwendet AVANA Invest den Maximum Drawdown, der den maximalen Verlust innerhalb eines gewähl-

ten Betrachtungszeitraums angibt; dieser Wert ist deutlich greifbarer als Value at Risk und Volatilität.

Anlageziel bei allen AVANA Strategien ist das Erreichen einer stabilen und positiven Wertentwicklung in allen Marktphasen. Bei der Umsetzung des AVANA Investmentansatzes steht die persönliche Anlageerwartung des Investors im Vordergrund. Zielgruppe sind Investoren mit institutionellen Ansprüchen.



AVANA Invest GmbH
Thierschplatz 6 - Lehel Carré
80538 München
Tel.: +49 /89/ 2102358-0
Fax: +49 /89/ 2102358-51
info@avanainvest.com

2.1 | Federated

Federated steht für

Stabilität

- Gehört mit einem verwalteten Vermögen von 349,4 Mrd. US\$ zu den führenden globalen Vermögensverwaltungsgesellschaften. Erzielt seit 1955 wettbewerbsfähige und beständige Ergebnisse und fördert das xWachstum durch Reinvestitionen in die Gesellschaft.

Investmentlösungen

- Bietet eine umfassende Produktpalette mit US- und internationalen Aktien-, Renten-, alternativen und Geldmarktstrategien, die auf lange Sicht eine beständige und attraktive Performance anstreben.

Sorgfalt

- Verfolgt eine langfristige Perspektive und vertritt die Überzeugung, dass man mit der richtigen Geschäftspolitik die Weichen für zukünftige Wachstumschancen stellt.

Federated Investors, Inc. (NYSE: FII) wurde 1955 in Pittsburgh, Pennsylvania, gegründet. Mit einem verwalteten Vermögen von rund 350 Mrd. US\$ ist Federated heute eine der größten US-Vermögensverwaltungsgesellschaften. Unser Investment-Management-Stil ist in allen Asset-Klassen von Disziplin und Risikokontrolle geprägt. Wir managen unsere Investmentprodukte im Rahmen angemessener Risikoparameter für

jede Anlagestrategie und messen sie an den gewählten Benchmark-Indizes und unserer Konkurrenz. Dank unserer führenden Position in der Investmentbranche, der Performance, Breite und Innovation unserer Produkte sowie unserer Verkaufsabteilungen für institutionelle Anleger, die zu den größten der Branche gehören, konnte Federated ein nachhaltiges Vermögenswachstum erzielen. Seit der Auflegung eines der ersten internationalen Aktienfonds im Jahr 1984 managt Federated auch internationale Anlagen. In Dublin, Irland, gründeten wir dann 1990 die Federated International Management Limited („FIML“) zur Verwaltung von Offshore-Fonds. Nach der Eröffnung einer deutschen Niederlassung in Frankfurt im Jahr 1998 wurde die Federated Asset Management GmbH gegründet, die sich dem deutschen Markt und deutschsprachigen Ländern in Europa widmet. Heute sind FIML und die Federated Asset Management GmbH mit einem verwalteten Vermögen von 6,0 Mrd. US\$ Teil einer Investmentgruppe mit langjähriger Erfahrung, deren 210 Investmentspezialisten Produkte auf globaler Ebene managen.



Federated Asset Management GmbH
Friedensstraße 6-10
60311 Frankfurt am Main
Tel.: (+49) 69 / 91 33 39-23
Fax: (+49) 69 / 91 33 39-99

2.2 | Bank Sarasin AG

Die Bank Sarasin AG ist eine hundertprozentige Tochter des Schweizer Traditionshauses Bank Sarasin & Cie AG, einer führenden Privatbank, die auf Nachhaltigkeit als wesentlichen Teil ihrer Unternehmensphilosophie setzt und als Pionier auf diesem Gebiet anerkannt ist. Nachhaltigkeit ist für die Bank Sarasin nicht nur ein Lippenbekenntnis: Das hauseigene interdisziplinäre Nachhaltigkeitsteam untersucht seit über zwanzig Jahren Trends und aktuelle Entwicklungen in diesem Bereich. Anhand der eigens entwickelten Sarasin Nachhaltigkeitsmatrix identifizieren die Analysten mittels einer Kombination aus Branchenrating, Unternehmensrating und Ausschlusskriterien die investierbaren Unternehmen. Auch Staaten bewertet die Bank mit Hilfe der strengen Nachhaltigkeitskriterien.

Die Analyse geht dabei über die klassische Finanzanalyse hinaus und berücksichtigt zusätzlich das Zusammenspiel von ökologischen und sozia-

len Rahmenbedingungen. In Deutschland bietet die Bank Sarasin AG anspruchsvollen Unternehmen, privaten und institutionellen Kunden erstklassige Qualität sowie umfassende und verantwortungsvolle Betreuung auf höchstem Niveau. Zum Kerngeschäft gehören die lösungsorientierte Beratung im Aktiv- und Passivgeschäft und das Angebot von nachhaltigen Anlageprodukten. Die Bank Sarasin AG ist an den Standorten Frankfurt am Main (Hauptsitz), Köln, München und Nürnberg vertreten.



Bank Sarasin AG
Taunusanlage 17
60325 Frankfurt am Main
Telefon: +49 (0) 69 / 71 44 97 - 0
Telefax: +49 (0) 69 / 71 44 97 - 199
Homepage: www.sarasin.de

2.3 | Tantris Capital AG

Tantris Capital ist der eigentümergeführte Sachwertespezialist für intelligente Investmentlösungen. Fundierte Kenntnisse der Mainstreams eröffnen Perspektiven auf attraktive Nischen und ausgewählte Segmente. Die Selektion oder Entwicklung besonders vielversprechender Investmentlösungen basiert auf jahrzehntelanger Erfahrung und einem einzigartigen Konzept. Die Verbindung eidgenössischer Vermögensverwaltungstradition mit hanseatischem Kaufmannsethos resultiert in außergewöhnlicher Kompetenz, bemerkenswertem Weitblick und ungewöhnlicher Leidenschaft. Der wissenschaftlich fundierte Blick aufs Wesentliche trennt die Spreu vom Weizen und ist die Quelle des Geschäfts von Tantris Capital: Intelligente Investmentlösungen ausschließlich für Institutionelle Investoren und Qualifizierte Anleger.

Die Investments werden speziell auf die besonderen Bedürfnisse dieser Investoren zugeschnitten. Der Fokus liegt auf erneuerbaren Energien, Cleantech und Immobilien. Tantris Capital vereint langjährige Expertise im Bereich von erneuerbaren Energieinvestments – speziell im Hinblick auf

Begutachtung, Bewertung und Auswahl europäischer Photovoltaikanlagen.

Das Tantris Capital Team ist umfangreich mit eigenem Geld in die eigenen Investmentlösungen investiert.

Tantris Capital ist Initiator des Tantris Premium Solar Funds. Tantris Capital verfügt über Standorte in Zürich, Schweiz, sowie Hamburg, Deutschland. Tantris Capital untersteht der Aufsicht und Regulierung durch den VQF (Verein zur Qualitätssicherung von Finanzdienstleistungen), dem von der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) anerkannten Kompetenzzentrum für Compliance in der Schweiz sowie der Branchenorganisation für unabhängige Vermögensverwalter (BOVV).



Tantris Capital AG
Pfungstweidstrasse 60
CH-8005 Zürich
Tel.: +41 (0)44 268 18 20
Fax: +41 (0)44 268 18 29
www.tantriscapital.ch

3 | Hintergrund und Zielsetzung der Studie

Die Kernkompetenz eines Asset Managers oder Vermögensverwalters ist ein schwer imitierbares Bündel an Ressourcen und Fähigkeiten: Referenzen, Wissens-, Organisations- und Netzwerkkapital, das die Erbringung einzigartiger Performance ermöglicht, um das ihm vom Kunden anvertraute Vermögen zu verwalten, zu wahren und zu mehren. Dies geschieht vor dem Hintergrund, die individuellen Ziele des Kunden zu erreichen und einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten zu erzielen.

Allerdings handelt es sich nur dann um eine Kernkompetenz, wenn sie von bestehenden und potenziellen Kunden wahrgenommen wird.

Bei einer letztjährig von Kommalpha durchgeführten Wahrnehmungsanalyse unter Meinungsführern in der Asset Management-Industrie ergab die Frage zur Bedeutung des Begriffs „Transparenz“, dass sich diese als klare, nachvollziehbare, gelebte Kernkompetenz definieren lässt.

Daher verfolgt diese Studie die Zielsetzung, den Umgang mit Kernkompetenzen und ihre Bedeutung im Asset Management zu identifizieren.

Die Schwerpunkte der Studie werden somit auf folgende Themen gelegt:

- Werden die Kernkompetenzen bei Asset Managern klar definiert?
- Sind die Kernkompetenzen den Kunden bzw. potenziellen Kunden bekannt?
- Werden Kernkompetenzen in einem Slogan festgehalten?
- Werden die Kernkompetenzen von den Mitarbeitern gelebt?
- Welcher Anteil der Asset Manager und Vermögensverwalter hat ein klares Verständnis ihrer Kunden?
- Was sind die größten Hemmnisse bei der Fokussierung auf Kernkompetenzen?

Die Studie basiert sowohl auf Field- als auch auf Desk Research. Im Rahmen des Field Researchs wurden Asset Manager und Vermögensverwalter anhand eines strukturierten online-gestützten Fragebogens befragt.

Die Ergebnisse der Befragungen wurden statistisch sowie qualitativ ausgewertet, zusammengefasst und interpretiert. Im Folgenden werden Teile der Befragungsergebnisse in textlicher sowie graphischer Form veranschaulicht. Ziel ist es, eine repräsentative Aussage zu treffen und keine Einzelbeispiele aufzuzeigen.

4 | Demographie und verwaltetes Vermögen der Studienteilnehmer

Aus einer Grundgesamtheit des Datenbestandes von Kommalpha wurde eine repräsentative Stichprobe aus dem Bereich des Asset Managements gezogen. Darunter wurden Personen auf Entscheider- und Leitungsebene ausgewählt. Die Auswahl der Teilnehmer erfolgte auf Basis der Marktkennntnisse von Kommalpha.

Im Zeitraum vom 25.10. - 20.11.2011 wurden 74 Befragungen zum Thema Kernkompetenzen mit der oben aufgeführten Zielgruppe durchgeführt. Die Ergebnisse wurden mittels eines strukturierten Fragebogens erhoben. Kommalpha erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit der Ergebnisse, der Umfang wird jedoch als ausreichend

repräsentativ angesehen.

Die Mehrheit der Befragten bilden Asset Manager mit 69 %, gefolgt von Kapitalanlagegesellschaften mit 23,9 % und Banken mit 4,2 %. Unter die Sonstigen mit 2,8 % fallen u.a. Vermögensverwalter.

Abbildung 2 zeigt eine Übersicht über die Verteilung des verwalteten Vermögens der Umfrageteilnehmer. Knapp 60 % und damit die Mehrheit der Teilnehmer verwalten ein Vermögen von mehr als 10 Mrd. Euro.

Das Gesamtvermögen der Umfrageteilnehmer beläuft sich auf Grund einer Durchschnittsberechnung auf rund 436 Mrd. Euro.

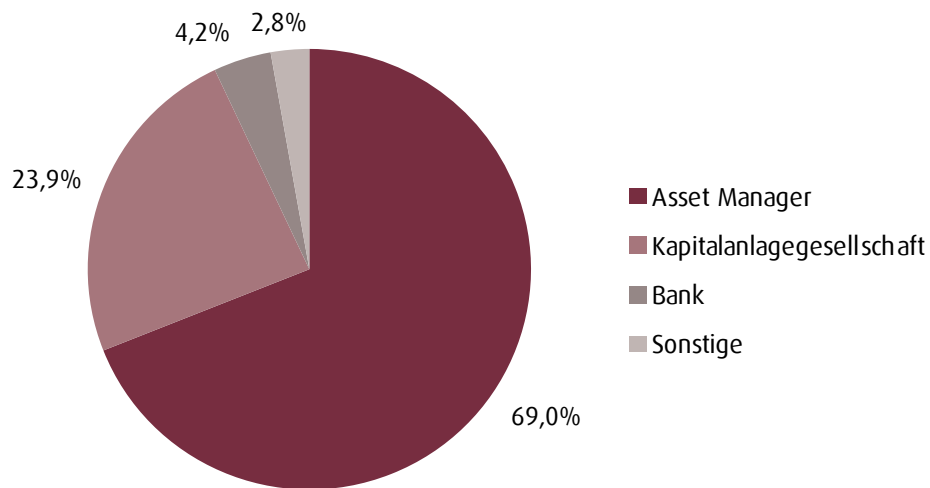


Abbildung 1: Demografie der Teilnehmer

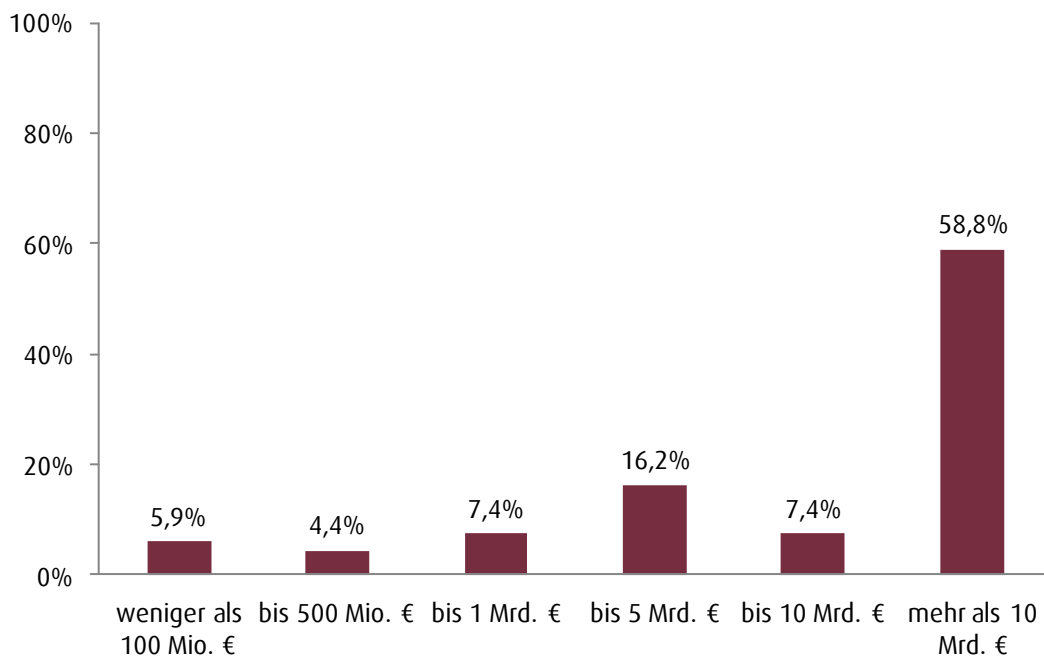


Abbildung 2: Verwaltetes Vermögen der Teilnehmer

5.0 | Relevante Kernkompetenzen für die Positionierung eines Asset Managers

Die Abbildung 3 bildet die relevanten Fähigkeiten für die Positionierung eines Asset Managers ab.

94 % der Umfrageteilnehmer halten fachliche Fähigkeiten eine Assetklasse betreffend für relevant. Dahinter folgt mit rund 80 % die Schaffung von Transparenz über den Investmentprozess. Das dritte Cluster mit jeweils 59,7 % bilden die Gewährleistung von Personalkontinuität und das detaillierte Reporting bzw. die Performanceattribution.

16,4 % der Teilnehmer geben andere Fähigkeiten an. Darunter fallen u.a. Faktoren wie eine nachhaltige, risikoadjustierte Wertentwicklung in der Assetklasse, Qualität in Performanceerzeugung und Risikomanagement, Gewährleistung von Strategiekontinuität, intensiver Kundenkontakt, globale Research Plattform, ein disziplinierter Investmentprozess, die Benennung eines Ansprechpartners für das gesamte Mandat, die Fokussierung auf Kernkompetenz und die Generierung von Mehrwert (z.B. Alpha) in diesem Bereich.

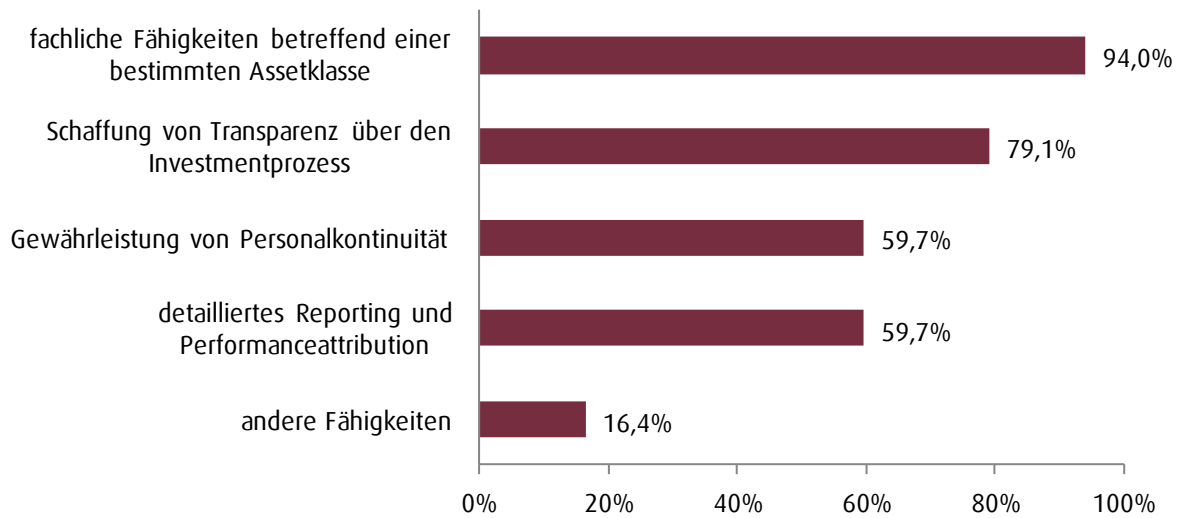


Abbildung 3: Welche Kernkompetenzen sehen Sie für die Positionierung eines Asset Managers als relevant an? (Mehrfachnennungen waren möglich)

5.1 | Definition von Kernkompetenzen

Um dem Kunden Kernkompetenzen vermitteln zu können, bedarf es zunächst einer klaren Definition. Darüber hinaus wirkt die Einarbeitung in einen Slogan bzw. Claim und/oder ein schriftliches Profil unterstützend.

Während die Studienteilnehmer im Jahr 2010 angaben, die Kernkompetenzen sind zu 75 % vollständig bzw. weitestgehend definiert, waren es im Jahr 2011 bereits 80,3 %.

Insgesamt lässt die Entwicklung die Vermutung zu, dass sich der Trend zur Definition der Kernkompetenzen der Unternehmen weiter fortsetzen wird.

Die Verteilung der Antworten auf die Frage nach der Einbindung der Kernkompetenzen in einen Slogan/Claim und/oder ein schriftliches Profil weist eine ähnliche Verteilung auf. 62,1 % haben dies vollständig bis weitestgehend in ihrem Unternehmen umgesetzt. Hier kann ebenfalls eine Verstärkung des Vorjahrestrends hin zur Unterstützung der Kommunikation nach außen mit Hilfe eines schriftlich fixierten Profils / Slogans festgestellt werden.

Bei knapp 20 % der Befragten fand bisher nur eine ansatzweise schriftliche Fixierung statt, 13,6 % haben dies bislang nicht umgesetzt.

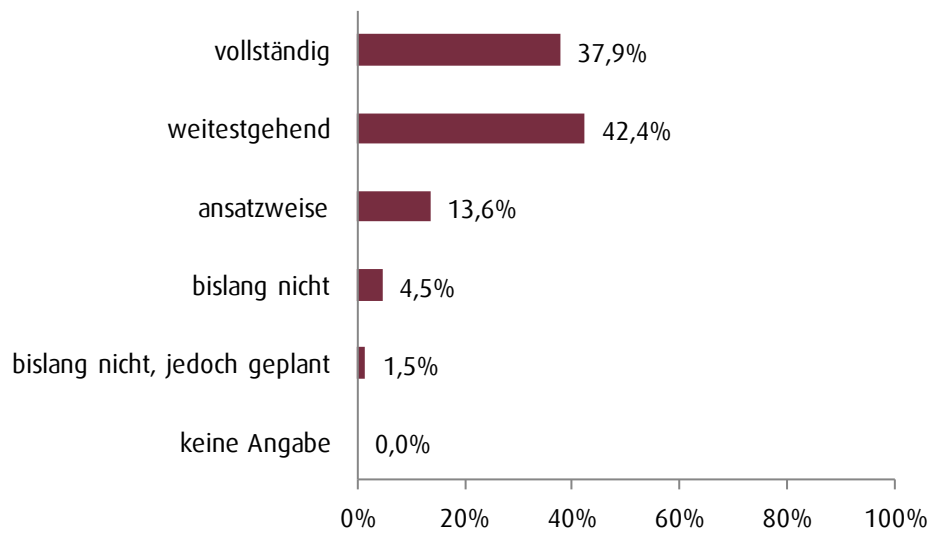


Abbildung 4: Sind die Kernkompetenzen Ihres Unternehmens klar definiert?

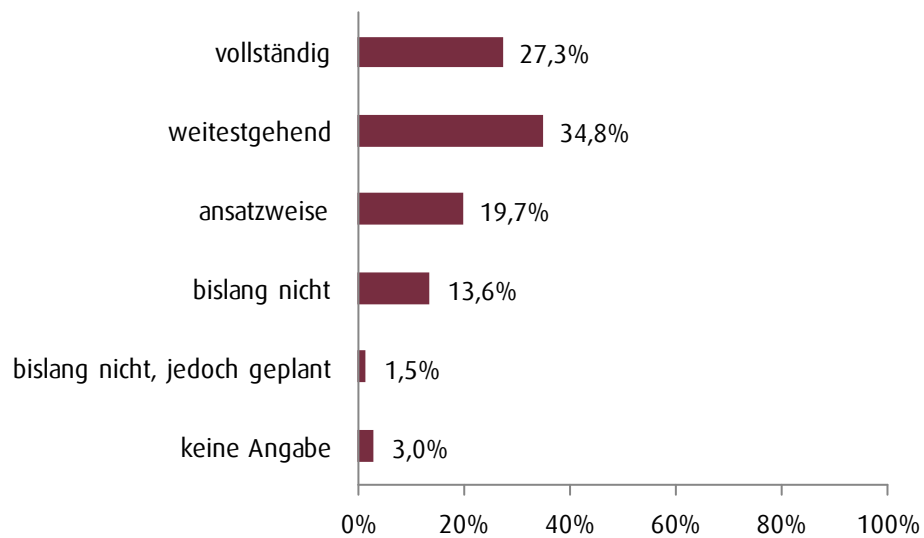


Abbildung 5: Wurden die Kernkompetenzen Ihres Unternehmens in einem Slogan bzw. Claim festgehalten und/oder in ein schriftliches Profil eingearbeitet?

5.2 | Umsetzung und Bekanntheit der Kernkompetenzen

Darüber hinaus wurden die Teilnehmer gefragt, ob eigene Kernkompetenzen im Unternehmen gelebt und in entsprechende Leistungen umgesetzt werden (Abb. 6).

Rund 82 % geben an, dass die eigenen Kernkompetenzen von allen bis zumindest einem Großteil der Mitarbeiter des Unternehmens gelebt und umgesetzt werden.

Dem gegenüber stehen jedoch weitere 10 % , bei denen diese nur von einigen gelebt werden, bei 1,7 % sind es nur sehr wenige Mitarbeiter. 6,7 % geben an, dass Kernkompetenzen im eigenen Unternehmen bislang nicht umgesetzt wurden.

Folglich besteht noch immer bei fast 20 % der Befragten das Potential, die eigenen Kernkompetenzen in die Unternehmensführung zu integrieren und Handlungen darauf auszurichten.

Betrachtet man sich andererseits die Außen-

wahrnehmung der Kernkompetenzen bei bestehenden und potentiellen Kunden, so wird deutlich, dass diese weitaus fortgeschrittener ist (Abb. 7).

15 % der Befragten sprechen sich demnach sogar dafür aus, dass die Kernkompetenzen den jeweiligen Kunden vollständig bekannt sind. Weitestgehend bekannt sind diese bei über der Hälfte (51,7 %) und ansatzweise bekannt bei 31,7 %.

Lediglich rund 2 % geben an, dass die Kunden die Kernkompetenz bislang noch nicht wahrnehmen.

Das Gesamtbild unterstützt den Stellenwert, der den Kernkompetenzen der Unternehmen beigemessen wird. Fast alle Umfrageteilnehmer bestätigen mit ihren Antworten die unterstützende Wirkung definierter und kommunizierter Kernkompetenzen im Rahmen einer adäquaten Positionierung.

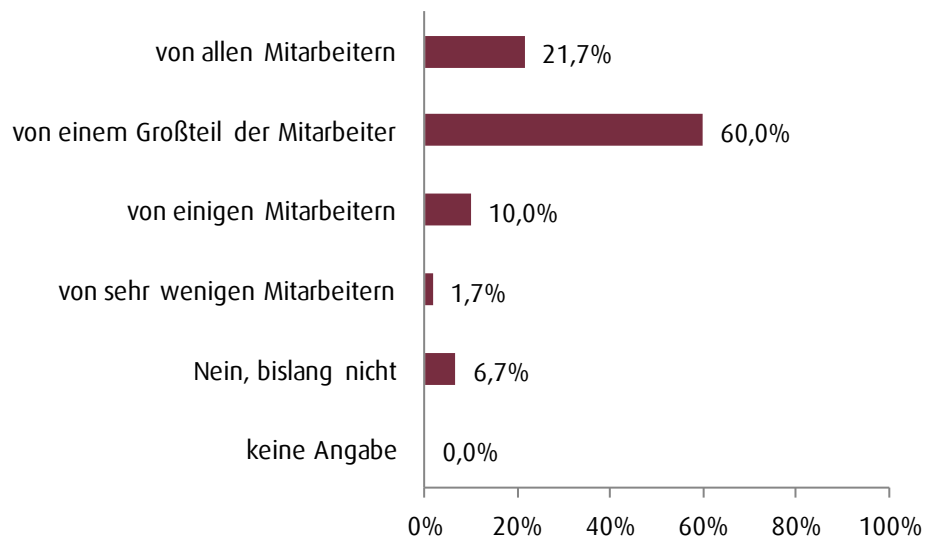


Abbildung 6: Werden die Kernkompetenzen in Ihrem Unternehmen gelebt und in entsprechende Leistungen umgesetzt?

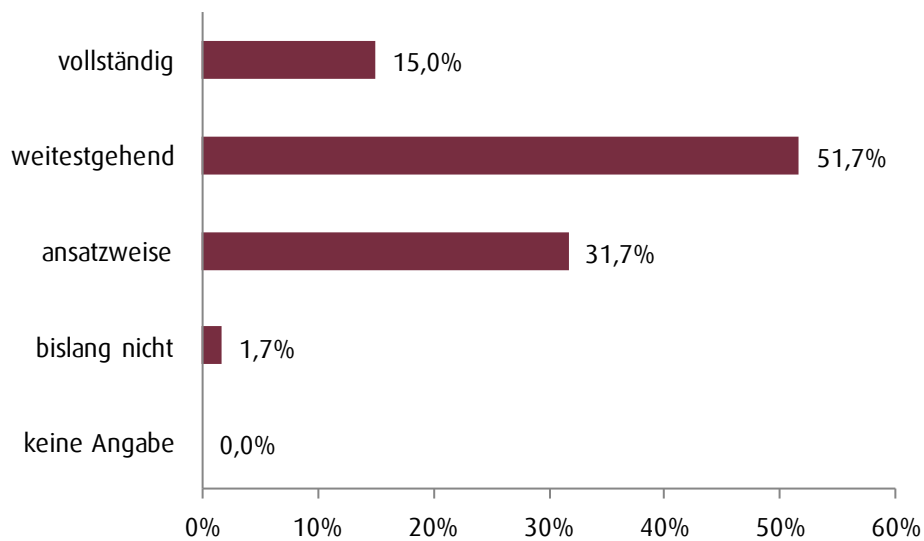


Abbildung 7: Sind die Kernkompetenzen Ihres Unternehmens bestehenden und potenziellen Kunden bekannt?

5.3 | Vermittlung von Kernkompetenzen

Um das bisher noch nicht genutzte Potential zur internen Umsetzung der Kernkompetenzen (siehe vorherige Seite) nutzen zu können, bietet sich weiterhin die aktive Einbindung der Mitarbeiter an.

Abbildung 8 zeigt die bevorzugten Wege für die Vermittlung von Kernkompetenzen auf.

Das persönliche Gespräch wird von rund 98 % und somit der großen Mehrheit der Befragten als Austauschform präferiert. Weitere, für die Vermittlung von Kernkompetenzen genutzten Kommunikationskanäle sind:

Veranstaltungen (82,8 %), eigene Website (75,9 %), Broschüren (65,5 %), E-Mail

(58,6 %), Telefon (51,7 %) und Newsletter (44,8 %).

Online-Kampagnen (17,2 %) werden laut den Umfrageteilnehmern, im Vergleich zu zuvor genannten, eher weniger für die Vermittlung von Kernkompetenzen genutzt.

Unter Sonstige machen die Befragten (6,9 %) Angaben wie z.B. Fondsmanager-Besuch, Präsentationen, Medien und Kundenmagazine.

Es wird deutlich, dass der persönliche Kontakt trotz des heutigen Medieneinflusses noch immer präferiert wird.

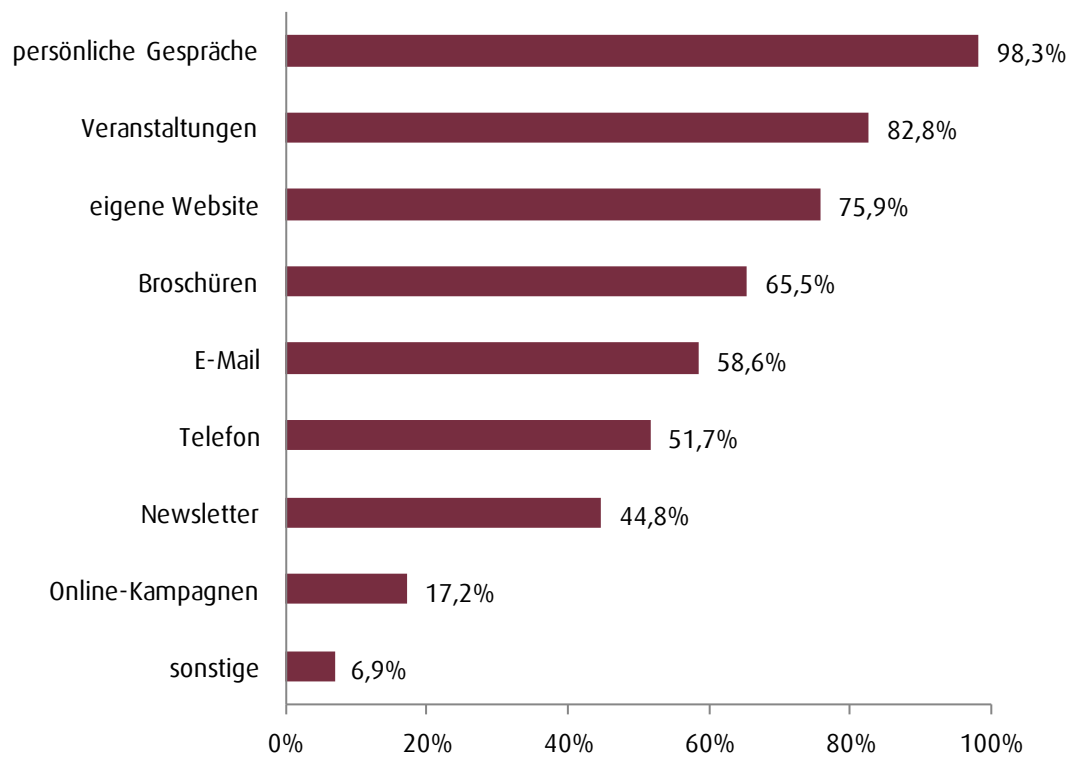


Abbildung 8: Welche Wege nutzen Sie schwerpunktmäßig für die Vermittlung Ihrer Kernkompetenzen? (Mehrfachnennungen waren möglich)

5.4 | Anteil der Vermittlung der Kernkompetenzen

Die Vermittlung der Kernkompetenzen leistet einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zur Außenwahrnehmung und damit einhergehend zur Positionierung von Asset Managern und Vermögensverwaltern. Die Kernkompetenzen können in diesem Zusammenhang ein Alleinstellungsmerkmal des jeweiligen Unternehmens und gleichwohl ein Differenzierungsmerkmal im Hinblick auf Wettbewerber sein.

Die Teilnehmer der Befragung verleihen dieser Aussage Auftrieb: für 69 % besitzt die Vermittlung von Kernkompetenzen an bestehende und potenzielle Kunden, vergli-

chen mit anderen relevanten Erfolgsfaktoren, einen hohen bzw. überdurchschnittlichen Wert für den Geschäftserfolg.

Weitere 15,5 % messen der Vermittlung von Kernkompetenzen für den Geschäftserfolg eine durchschnittliche Bedeutung bei. Einen geringen bzw. unterdurchschnittlichen Anteil für den Geschäftserfolg sehen dagegen nur 3,4 % der Studienteilnehmer.

Es zeigt sich also, dass der Vermittlung der Kernkompetenzen eine nicht zu unterschätzende Bedeutung hinsichtlich des Geschäftserfolges beigemessen wird.

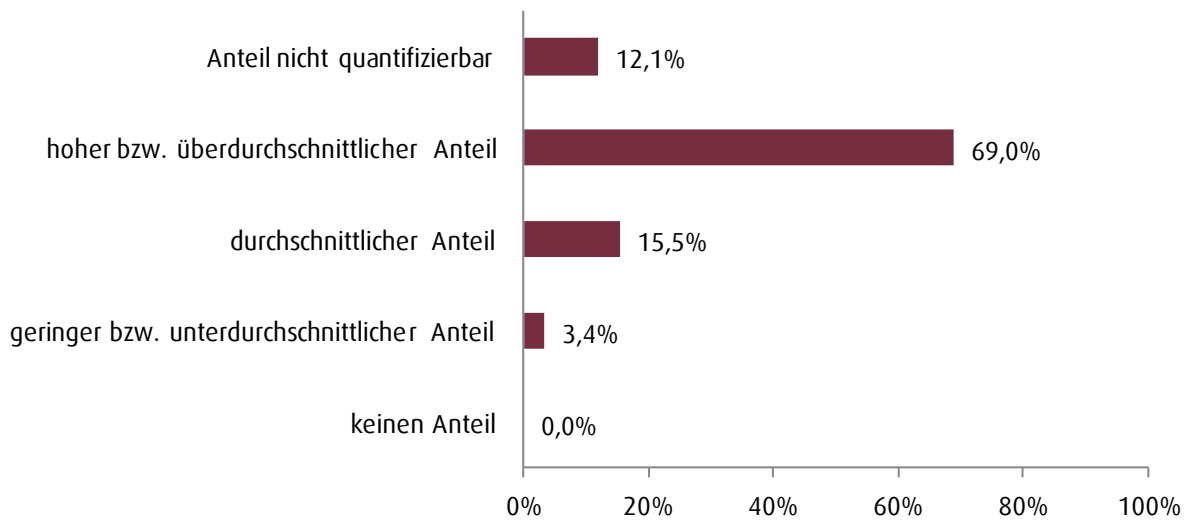


Abbildung 9: Welchen Anteil am Geschäftserfolg hat die Vermittlung Ihrer Kernkompetenzen an bestehende und potenzielle Kunden - verglichen mit anderen relevanten Erfolgsfaktoren?

5.5 | Steigerung des Geschäftserfolges durch Profilschärfung und optimierte Vermittlung

Sowohl die genaue Definition der Kernkompetenzen als auch deren Kommunikation nach außen leisten einen maßgeblichen Beitrag zur Schärfung des eigenen Unternehmensprofils und damit zur Abgrenzung zu anderen Marktteilnehmern. Betrachtet man dies unter Berücksichtigung der Erkenntnis, dass die gezielte Vermittlung der Kernkompetenzen als ein nicht zu unterschätzender Einflussfaktor auf den Geschäftserfolg gesehen wird, so erscheint sowohl die Präzisierung als auch die Vermittlung der Kernkompetenzen als unumgänglich, um den Geschäftserfolg weiter auszubauen.

Auch rund 46 % der befragten Entscheider halten eine Steigerung des Geschäftserfolges durch die Schärfung von Kernkompetenzen als sehr wahrscheinlich. Für weitere 38,6 % ist dieses grundsätzlich möglich.

Im Gegensatz dazu bewerten 14 % eine Steigerung des Geschäftserfolges durch die Kernkompetenz-Schärfung als wenig wahrscheinlich (siehe Abb. 10).

Ein ähnliches Bild zeigt sich hinsichtlich der Steigerung des Geschäftserfolges durch eine verbesserte Vermittlung von Kernkompetenzen.

Rund 40 % der Studienteilnehmer sehen die Steigerung des Geschäftserfolges durch eine verbesserte Vermittlung von Kernkompetenzen als sehr wahrscheinlich an. 46 % beurteilen dies als grundsätzlich möglich.

Für eine geringe Wahrscheinlichkeit sprechen sich rund 12 % aus (Abb. 11).

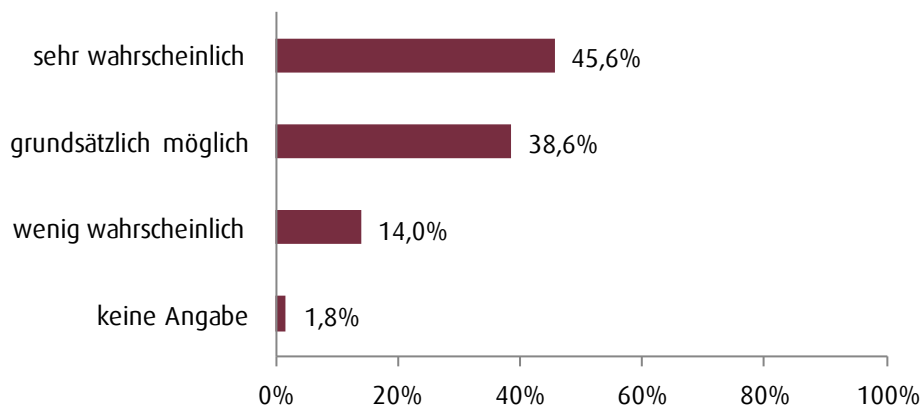


Abbildung 10: Halten Sie die Steigerung Ihres Geschäftserfolges durch eine Schärfung Ihrer Kernkompetenzen für möglich?

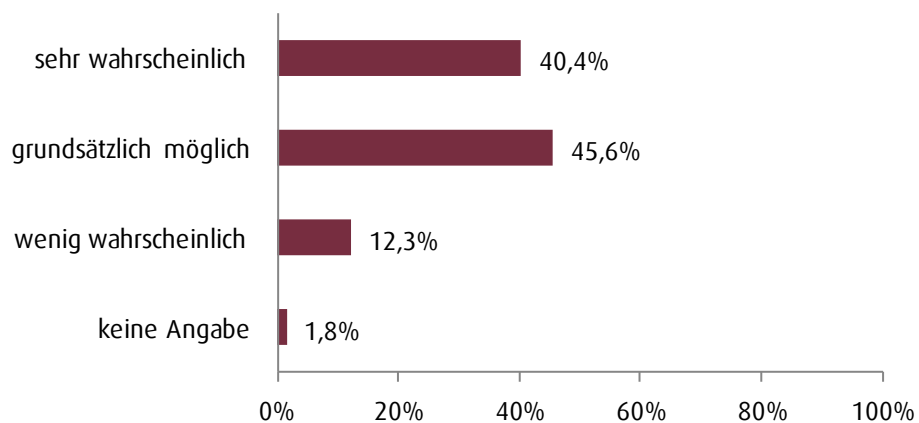


Abbildung 11: Halten Sie die Steigerung Ihres Geschäftserfolges durch eine bessere Vermittlung Ihrer Kernkompetenzen für möglich?

5.6 | Profilschärfe, Wahrnehmung und Vermittlung

Wie bereits herausgestellt wurde, trägt ein geschärftes Profil der unternehmenseigenen Kernkompetenzen zur Steigerung des Geschäftserfolges und zur Optimierung der Positionierung bei. Um den Wirkungsgrad der ergriffenen Maßnahmen zur Definition und Vermittlung der Kernkompetenzen einschätzen zu können, wurden die Teilnehmer der Befragung gebeten, einzuschätzen, wie viel Prozent der Asset Manager über ein geschärftes Profil hinsichtlich ihrer Kernkompetenzen verfügen.

32,1 % der Befragten sehen bei der Hälfte der Asset Manager ein Profil als vorhanden.

Dagegen nimmt die Mehrheit der Befragten (48,2 %) lediglich bei bis zu 25 % der Asset Manager ein erkennbares Profil wahr, das hinsichtlich der Kernkompetenzen klar definiert und am Markt als Solches erkennbar ist. Rund 7 % der Studienteilnehmer sehen bis zu 10 % der Asset Manager als profiliert an

knapp 2 % aller Befragten bewerten 3/4 und mehr der Asset Manager als profilbesitzend (Abb. 12).

Hieraus wird deutlich, dass zwar seitens der Asset Manager Maßnahmen zur Schärfung des Profils vorgenommen werden, diese jedoch von 87,4 % der Befragten bei nur bis zu 50 % der Asset Manager wahrgenommen werden. Demnach scheinen Eigen- und Fremdeinschätzung stark voneinander abzuweichen.

Ein wesentlicher Grund hierfür kann in den Möglichkeiten zur zielgerichteten Vermittlung der Kernkompetenzen liegen, wie Abbildung 13 verdeutlicht.

Mehr als die Hälfte der Befragten (54,7 %) bewerten diese als mittelmäßig, fast 20 % sogar als schwer bis sehr schwer. Nur rund ein Viertel der Befragten schätzen die Vermittlungsmöglichkeiten von Kernkompetenzen als einfach bis sehr einfach ein.

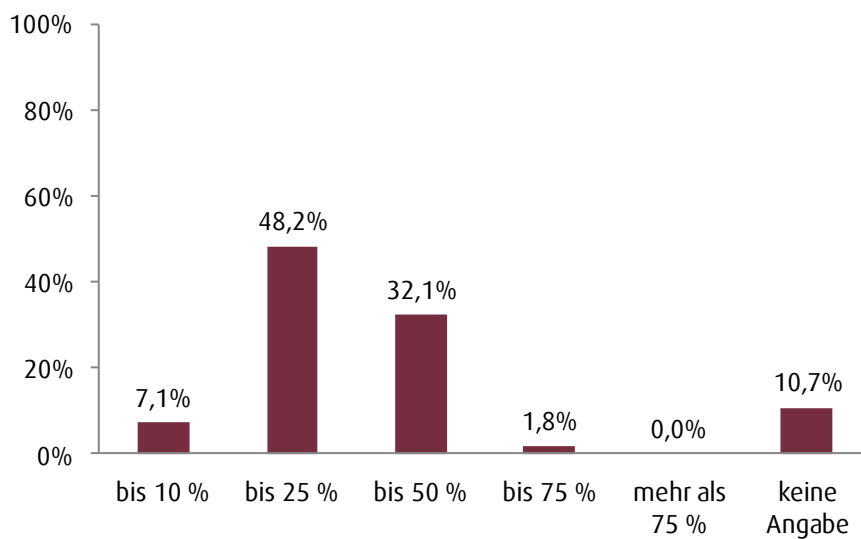


Abbildung 12: Wie viel Prozent der Asset Manager haben ein Profil, das hinsichtlich Ihrer Kernkompetenzen klar definiert und am Markt als solches wahrnehmbar ist?

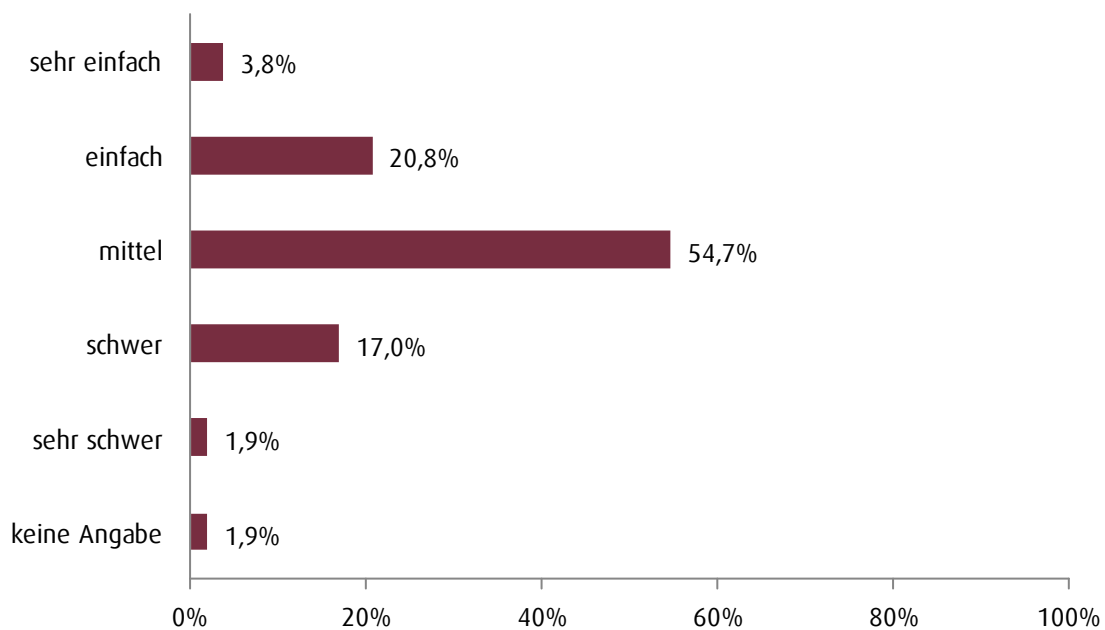


Abbildung 13: Wie schätzen Sie die Möglichkeiten zur zielgerichteten Vermittlung von Kernkompetenzen an potenzielle Kunden innerhalb der Asset Management Branche ein?

5.7 | Hemmnisse bei der Fokussierung auf Kernkompetenzen

Nachdem bereits herausgestellt werden konnte, welchen Einfluss die Schärfung und Vermittlung der Kernkompetenzen auf die Positionierung der Asset Manager und Vermögensverwalter und damit auch auf deren Geschäftserfolg haben kann, wurden die Studienteilnehmer ebenfalls zum Thema „Wesentliche Hemmnisse bei der Fokussierung auf Kernkompetenzen“ befragt, um verdeutlichen zu können, welche Aspekte im Verlauf der Profilschärfung relevant sein können.

Rund 60 % definieren ein zu breites Geschäftsfeld als hemmenden Faktor bei der Fokussierung auf Kernkompetenzen. Weitere 50 % sehen die fehlende Definition von Stärken und Schwächen als entsprechendes Hindernis an.

Dies verdeutlicht die Herausforderung für Asset Manager und Vermögensverwalter, das oftmals breite Geschäftsfeld und ein ggf. fehlendes Stärken-Schwächen-Profil auf eine begrenzte Anzahl an Kernkompetenzen „herunter zu brechen“.

Darüber hinaus sind fehlende personelle Kapazitäten (rund 35 %) und zeitliche Kapazitäten (25 %) Gründe, die eine Herausstellung der Kernkompetenz im Asset Management-Bereich behindern.

Rund 23 % nennen keine ausreichende Unterstützung durch die Geschäftsführung, 19,2 % sprechen sich für das fehlende Bewusstsein und Wissen unter den Mitarbeitern aus.

Die mangelnde Bereitschaft der Mitarbeiter wird hingegen nur von rund 6 % der Befragten als Grund genannt.

Beim Heranziehen der Befragungsergebnisse aus 2010 wird deutlich, dass fehlende personelle Kapazitäten heute stärker als Hemmnis empfunden werden als zuvor (Jahr 2010: 16,8 %).

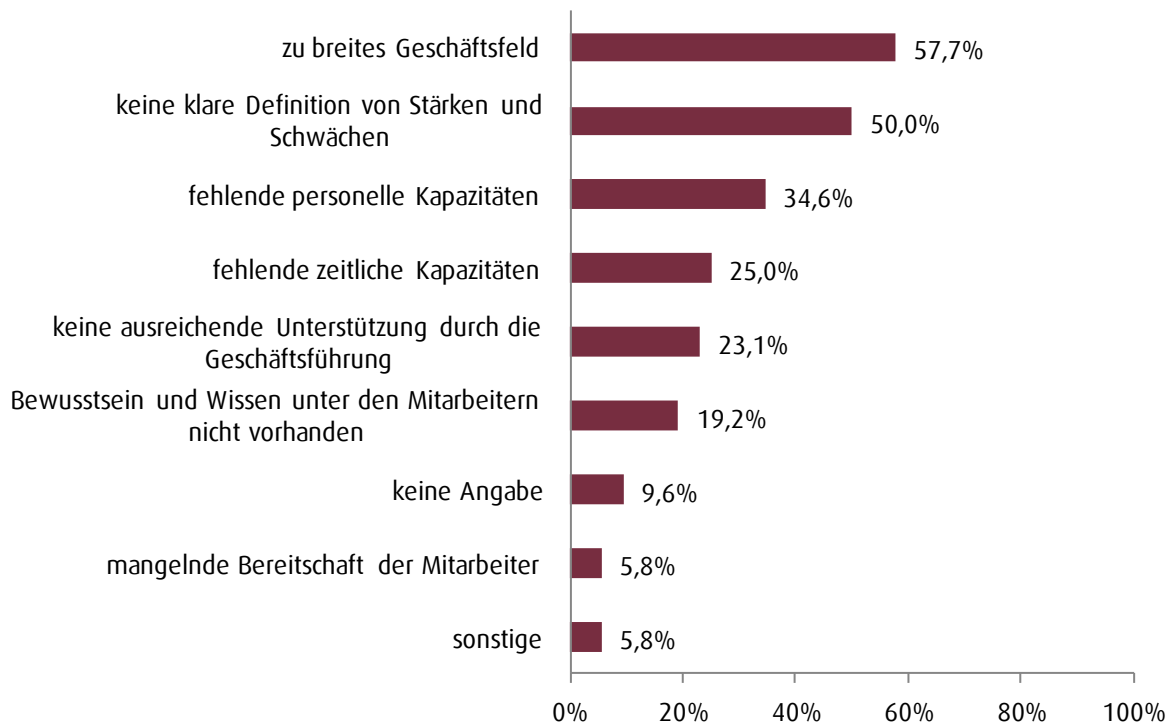


Abbildung 14: Was empfinden Sie als wesentliche Hemmnisse bei der Fokussierung auf Kernkompetenzen? (Mehrfachnennungen waren möglich)

6 | Fazit

Ziel der vorliegenden Studie war es, den Umgang mit Kernkompetenzen im Asset Management zu analysieren, die aktuelle Bedeutung herauszustellen sowie Entwicklungen in diesem Bereich aufzuzeigen.

Für die Positionierung eines Asset Managers wird die Kernkompetenz „fachliche Expertise bezogen auf eine Assetklasse“ als besonders relevant angesehen. Darüber hinaus stellen Eigenschaften wie Transparenz, Personalkontinuität sowie Performanceattribution ebenfalls Notwendigkeiten für eine eindeutige Positionierung im Markt dar.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass bei der Mehrheit der Asset Manager eine vollständige bis weitestgehende Definition der eigenen Kernkompetenzen stattgefunden hat. Ebenfalls ist diese Definition bei

knapp 2/3 der Befragten bereits in einem Slogan oder Claim festgehalten bzw. schriftlich fixiert.

Darüber hinaus geben 60 % an, die Kernkompetenzen werden von einem Großteil der Mitarbeiter gelebt und in entsprechende Leistungen umgesetzt. Für rund 22 % sind es überdies alle Mitarbeiter, die die Kernkompetenzen des Unternehmens leben.

Die Befragten sind sich im Groß (67 %) darüber einig, dass die Kernkompetenzen ihres Unternehmens sowohl für bestehende als auch potentielle Kunden vollständig bis weitestgehend bekannt sind. Zur Vermittlung dieser an ihre Kunden wird der Einsatz des persönlichen Gesprächs deutlich präferiert (98,3 %).

Rund 80 % der Studienteilnehmer weisen

der Vermittlung von Kernkompetenzen - im Vergleich zu anderen Erfolgsfaktoren - einen überdurchschnittlichen Anteil am Geschäftserfolg zu. Ebenfalls 84 % halten eine Steigerung des Geschäftserfolg durch eine Schärfung der Kernkompetenz für sehr wahrscheinlich bis grundsätzlich möglich.

Während 79 % der Befragten die Möglichkeiten zur Vermittlung von Kernkompetenzen an potenzielle Kunden im Bereich der Asset Management Branche als sehr einfach bis mittel einschätzen, bewerten 20 % diese als schwer bis sehr schwer.

Als wesentliche Hemmnisse nennen die Befragten Gründe wie ein zu breites Geschäftsfeld (57,7 %), eine fehlende Definition von Stärken und Schwächen (50,0 %), fehlende personelle (34,6 %) oder zeitliche Kapazitäten (25,0 %) als auch die fehlende Unter-

stützung der Geschäftsführung (23,1 %) und nicht vorhandenes Bewusstsein und Wissen der Mitarbeiter.

Die Studienergebnisse veranschaulichen die tragende Rolle der Positionierung durch Kernkompetenzen im Asset Management zur Generierung von Geschäftserfolg.

Obwohl bei einem Großteil eine klar definierte und für den Kunden wahrnehmbare Positionierung vorhanden ist, gibt es dennoch erkennbares Aufholpotenzial, wenn es darum geht, die Kernkompetenz heraus zu stellen, um im Wettbewerbsumfeld bestehen zu können. Dieses zeigen die Ergebnisse der Abb. 12 mehr als deutlich.

Kommalpha AG

Ernst-August-Carrée
Ernst-August-Platz 10 D
30159 Hannover
Tel. +49 511 3003 468-0

Hans-Jürgen Dannheisig
Vorstandsvorsitzender
dannheisig@kommalpha.com

Thomas Prönnecke
Leiter Marktforschung
proennecke@kommalpha.com

Kommalpha (Schweiz) AG

Baarerstrasse 135
CH-6301 Zug
Tel. +41 41 763 508-5

www.kommalpha.com
Sie finden uns auch bei facebook, Twitter,
Xing und LinkedIn.