

**Allianz forciert Asset Management in Europa**



Allianz will das Geschäft mit der Vermögensverwaltung in Europa beträchtlich ausbauen. „Wir wollen die europäischen Märkte deutlich weiterentwickeln“, sagte gestern **Elizabeth Corley** der FTD, die Chefin des Europa-Geschäfts der Konzerntochter Allianz Global Investors (AGI). Im Mittelpunkt der Expansionspläne stehe das Geschäft in Frankreich, wo Allianz nach eigenen Angaben Vermögen von über 85 Mrd. € verwaltet. Gestern meldete AGI den Umbau seiner französischen Geschäfte: Die Sparte, die dort bislang unter dem Namen der Pariser Allianz-Versicherungstochter AGF auftritt, wird bei AGI eingegliedert und heißt künftig auch so. Corley sagte, Allianz wolle bei der Entwicklung des Vermögensverwaltungsgeschäfts eine ausgeglichene Verteilung der Märkte erreichen. Europa solle gegenüber den USA an Bedeutung gewinnen. Innerhalb Europas solle die Dominanz von Deutschland sinken – hier verwaltete die Allianz-Tochter 266 Mrd. € im Jahr 2006. **LUTZ MEIER**

**Deckung für Wirtschaft weiterhin preiswert**

Der Versicherungsschutz für die Industrie bleibt günstig. Erst 2010 seien Preiserhöhungen zu erwarten, sagte **Felix Hufeld**, Deutschland-Chef des Versicherungsgroßmaklers Marsh, bei einer Fachkonferenz in Köln. Bei der Erneuerungsrunde für 2008 sind die Preise zum vierten Mal in Folge gesunken. Aus Sicht der Assekuranz ist das Anhalten der Niedrigpreisphase allerdings noch keine ausgemachte Sache. Naturkatastrophen und die Lage an den Kapitalmärkten könnten sich auf die Preise auswirken, sagte **Jürgen Kurth** vom Industrierversicherer Axa Corporate Solutions. „Ich kann mir vorstellen, dass sich die Preise Ende 2008 stabilisieren.“ Der Rückversicherer Swiss Re sieht sogar Anzeichen, dass sich der Markt dreht. **ANJA KRÜGER**

**Kreditkrise setzt Japans MUFG stark zu**

Mitsubishi UFJ Financial Group (MUFG) bricht der Gewinn weg. Die nach Bilanzsumme größte Bank Japans hat gestern für das erste Halbjahr einen Rückgang des Nettogewinns um 49 Prozent von 5072 Mrd. Yen auf 2567 Mrd. Yen (1,59 Mrd. €) gemeldet. Gründe sind die US-Hypothekenkrise sowie die Umstrukturierung von Mitsubishi UFJ Nicos. Die Kreditkartentochter wird wegen Sanierungskosten und höheren Rückstellungen für das Geschäftsjahr bis Ende März 2008 wohl 112 Mrd. Yen Nettoverlust melden. Die Finanzkrise habe im ersten Halbjahr den Gewinn um rund 4 Mrd. Yen gedrückt. Ende Oktober hatte die MUFG ihr Engagement in US-Hypothekenkrediten an Schuldner niedriger Bonität (Subprime) mit 260 Mrd. Yen (1,61 Mrd. €) abgegeben. Im Kerngeschäft litt die MUFG auch unter Verlusten im Devisenhandel. Der Nettobetriebsgewinn der Sparte für globale Märkte fiel von 70,1 Mrd. Yen auf 16,6 Mrd. Yen. **FT**

**BayernLB stützt Hypo mit neuem Kapital**

Die österreichische Hypo Group Alpe Adria steht vor einer Kapitalerhöhung. Laut der Nachrichtenagentur APA wollen die BayernLB als Mehrheitseigentümerin und der Miteigentümer Grazer Wechselseitige Versicherung insgesamt 600 Mio. € in das Institut pumpen. Rund 450 Millionen Euro davon sollen von den Münchnern kommen. Ein BayernLB-Sprecher sagte, über eine Kapitalerhöhung werde in den zuständigen Gremien beraten. **DPA**

**TERMINE DES TAGES**

**UNTERNEHMEN**  
**Air France-KLM Group** (F), Halbjahresergebnis **Arques Industries** (D), 3. Quartal

**KONJUNKTUR**  
**Euro-Zone**  
Auftragseingang September

**DWS bangt um Marktführerschaft**

Fondsgesellschaft verteidigt Spitzenposition in Deutschland nur knapp vor Sparkassentochter Deka

VON **ELISABETH ATZLER**, FRANKFURT

Die größte deutsche Fondsgesellschaft, die Deutsche Bank-Tochter DWS, wächst immer stärker durch Mittelzuflüsse aus dem Ausland. Im Inland dagegen holt die Deka, der Fondsdienstleister der Sparkassen, beim Marktanteil auf. Die DWS sammelte bis Mitte November 14,5 Mrd. € ein, davon 9,2 Mrd. € in Deutschland und 5,3 Mrd. € aus dem Rest Europas. Zwar baute die DWS damit ihren Marktanteil in Deutschland leicht auf knapp 22 Prozent aus, die Deka kommt jetzt allerdings auf fast 20 Prozent. In Deka-Fonds auf dem Heimatmarkt flossen allein von Januar bis September 11,8 Mrd. €.

**„Deka hat einen beneidenswerten Vertriebsverbund“**

Klaus Kaldemorgen, DWS-Geschäftsführer

Der DWS könnte es künftig schwerfallen, den Vorsprung in Deutschland gegenüber dem Verfolger zu behaupten. „Deka hat einen beneidenswerten Vertriebsverbund mit den Sparkassen“, sagte **Klaus Kaldemorgen**, Sprecher der DWS-Geschäftsführung, gestern vor Journalisten. „In Deutschland hat sie ein größeres Potenzial als wir.“ Deka-Chef **Franz Waas** hatte kürzlich als Ziel ausgegeben, die DWS bis 2009 überholen zu wollen. Nach mehreren Krisenjahren durch schwache

Rendite ihrer Fonds könnte Deka der DWS den Spitzenplatz künftig ernsthaft streitig machen. Der Marktführer verwaltete per Ende September 142,5 Mrd. € in deutschen Publikumsfonds, Deka kam in Deutschland auf 129,4 Mrd. €. Dahinter rangieren der Fondsanbieter der Volks- und Raiffeisenbanken Union und Allianz Global Investors.

Dafür wird für die DWS das Europageschäft immer wichtiger: In den beiden vergangenen Jahren investierten Anleger aus Europa je weniger als 1 Mrd. € in die Fonds. Von den 14,5 Mrd. €, die die DWS 2007 bisher in Deutschland und Europa einsammelte, floss erneut der Großteil in die margenschwachen Geldmarktfonds, gefolgt von Rentenfonds. Der ABS-Fonds der DWS, der in forderungsbesicherte Anleihen (Asset-Backed Securities, ABS) investiert, verlor in den vergangenen Monaten massiv: Derzeit stecken 1,2 Mrd. € in dem Produkt, nach 2,7 Mrd. € Anfang Juni. Die DWS hatte ihren ABS-Fonds anders als viele Konkurrenten auch während der Kreditkrise offen gehalten.

Aus reinen Aktienfonds zogen die Investoren wieder Gelder ab. Ein Plus verzeichneten nur gemischte Fonds mit größerem Aktienanteil

und strukturierte Produkte – zum Beispiel Fonds mit Kapitalgarantie.

Der Verkauf von Zertifikaten blieb hinter den Erwartungen zurück. Per Ende Oktober verwaltete die vor einem Jahr gestartete Zertifikateplattform DWS Go 510 Mio. €. „Ziel waren 750 Mio. €. Wir werden in diesem Jahr viel-

leicht 100 Mio. € darunter bleiben“, sagte **Stephan Kunze**, Leiter der DWS in Europa. Die Fondsgesellschaft hatte damit auf die wachsende Konkurrenz der Zertifikatebranche in Deutschland reagiert – der Markt für Optionen und Zertifikate wird auf über 100 Mrd. € geschätzt.

Kunze rechnet dennoch damit, dass aus dem Zertifikatevertrieb durch Investmentfirmen ein Trend wird – besonders vor dem Hintergrund, dass auch die Vermögensverwaltung von Credit Suisse eine Zertifikateplattform gestartet hat. Die Bank kooperiert hier seit Kurzem mit dem Finanzdienstleister Aragon, um den Verkauf ihrer Zertifikate anzukurbeln. Credit Suisse erwarb knapp zehn Prozent an Aragon. „Wir als Vermögensverwalter können es uns nicht leisten, uns auf eine Verpackungsform zu fokussieren“, sagte er. In strukturierten Fonds verwaltet die DWS jetzt knapp 7 Mrd. €.

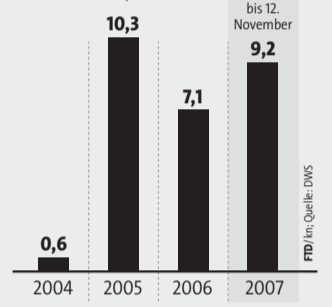
Beim Absatz von Riester-Fondsparplänen zur Altersvorsorge holte die DWS 2007 zumindest etwas auf: Die Investmentfirma peilt an, bis Jahresende rund 100.000 Riester-Fondsverträge und 200.000 Riester-Policen in Haus zu holen, nach rund 50.000 im Vorjahr. Dennoch kommt die Fondsgesellschaft damit nur auf einen kleinen Marktanteil in Deutschland, wo Union führend ist.

**Geldmarkt bevorzugt**

**Anlegergelder** Bei den Zuflüssen in DWS-Fonds hat es zuletzt große Schwankungen gegeben. Dabei steckten die deutschen Investoren 2006 und 2007 ihre Ersparnisse am liebsten in DWS-Geldmarktfonds – allein in diesem Jahr bislang 8,6 Mrd. €. Direkte Investments in Aktienfonds mieden sie.

**Gutes Jahr**

Zuflüsse aus Deutschland in Publikumsfonds der DWS, in Mrd. €



DWS-Geschäftsführer **Klaus Kaldemorgen** räumt der Sparkassentochter Deka in Deutschland ein größeres Potenzial ein als seinem eigenen Arbeitgeber

**FTD-SERIE BANK DER ZUKUNFT TEIL 4**

**Einzelhandel als Vorbild**

VON **FABIAN FAHLBUSCH** UND **TOBIAS BAYER**, FRANKFURT

Der Einzelhandel lernt bereits von den Banken: Tchibo hat eine fast vollständige Angebotskette im Retail-Banking, Lidl verkauft Kreditkarten, und die Textilkette C&A führt Ratenkredite im Sortiment. Nur umgekehrt lernen die Banken nicht vom Handel. Ein Fehler, findet **Johannes Bussmann**, Geschäftsführer Financial Services beim Berater Booz Allen Hamilton. „Bankprodukte müssen viel stärker nach den Gesetzen der Konsumgüterindustrie vermarktet werden.“ In einer Umfrage unter 12.000 Führungskräften kommt der Berater zu einem vernichtenden Urteil: 60 Prozent der Banken richten ihr Marketing nicht strategisch aus und lassen Wachstumspotenziale ungenutzt. Strategisches Marketing bedeutet konkret: Die Banken müssen künftig individuelle Pakete aus Produkt, Service und geeigneter Werbung schnüren. Dazu gehören auch Aktionspreise und Bonusprogramme, wie sie etwa bei Fluglinien üblich sind. Einige Banken testen bereits Aktionen mit örtlichen Ge-

schäften, Sonderangebote oder Rabatte. Es ist höchste Zeit für diesen Wandel, denn Kunden werden wechselwilliger. Laut Ernst & Young bezieht nur jeder Achte unter 45 Jahren mit einem Haushaltseinkommen von 3000 € alle Finanzprodukte aus einer Hand. Zwölf Prozent greifen sogar auf mehr als fünf Anbieter zurück.

Voraussetzung für eine richtige Ansprache ist der richtige Datensatz. Schon jetzt lagern genügend Informationen auf den Rechnern der Institute. Nur werden sie in seltenen Fällen ausgewertet. Data Mining heißt der Trend, den Handelsketten wie Wal-Mart oder Migros bereits erkannt haben. Es geht darum, aus den Informationen Hypothesen zum Bedarfs- und Kaufverhalten abzuleiten. „Wir sollten dem fast schon totgesagten Customer Relationship Management (CRM) eine zweite Chance geben“, sagt Zukunftsforscher **Axel Liebert** von der Future Management Group. Schon heute reservieren Banken nach Angaben des Fraunhofer-Instituts über die Hälfte ihres IT-Etats für CRM-Systeme.

Erste Ergebnisse gibt es bei der Postbank. Seit einigen Wochen geht

das Institut in Einzelfällen individuell auf seine Kunden zu. „Wenn beispielsweise jemand regelmäßig sein Konto überzieht, sprechen wir ihn auf bessere Lösungen wie einen Privatkredit an, dadurch spart er Zinsen. Jüngeren Kunden schicken wir dann eher eine E-Mail, ältere rufen wir zu Hause an“, berichtet **Jörg Wittenberg**, Bereichsleiter Marketing des Bonner Instituts.

Durch Zufriedenheitsbefragungen, Frühindikatoren und das Messen der Wiederempfehlungsquote soll die abwanderungswillige Klientel mit attraktiven Angeboten gehalten werden. Erhöhter Dialog, Kundenfeedback, besseres Beschwerdemanagement, Zufriedenheits-Benchmarks für die Filialen – was in anderen Branchen bereits Standard ist, entdecken nun auch die Banken. „Sie reden einfach noch viel zu wenig mit den Leuten und haben zu wenig Übung im Zuhören“, sagt **Martin Engstler** vom Fraunhofer-Institut. Die Commerzbank bespricht jetzt jede Neuerung mit Kunden. Sie legt verschiedene Modelle vor, und die Kunden entscheiden dann.

Schicken Sie Ihre Einsendungen zum Ideewettbewerb „Bank der Zukunft“ bis zum 23. November an [zukunftsbank@ftd.de](mailto:zukunftsbank@ftd.de). Es gibt attraktive Preise zu gewinnen.

**WWW.FTD.DE/ZUKUNFTSBANK**



**Banken bleiben auf Krediten von Tank & Rast sitzen**

Außerordentlich hohe Verschuldung sorgt Investoren

VON **ANGELA MAIER**, FRANKFURT

Die Kreditgeber des Bonner Betreibers von Autobahnraststätten Tank & Rast müssen der seit Monaten andauernden Kreditkrise Tribut zollen. Dem Konsortium aus den britischen Instituten Barclays und Royal Bank of Scotland, der Schweizer UBS und der französischen Société Générale ist es laut Finanzkreisen im Oktober nicht gelungen, einen 2,2 Mrd. € schweren Kredit an weitere Banken und Kreditinvestoren weiterzugeben.

Grund ist nicht nur die infolge der Krise am US-Hypothekenmarkt drastisch gestiegene Risikoscheue an den Finanzmärkten. Bei Tank & Rast besorgt potenzielle Kreditkäufer auch die außerordentlich hohe Verschuldung, die das Unternehmen seit der jüngsten Änderung der Eigentümerstruktur hat.

Der britische Finanzinvestor Terra Firma hatte im Juni 50 Prozent an Tank & Rast an einen von der Deutsche-Bank-Tochter RREEF gemanagten Infrastrukturfonds verkauft – und damit selbst für Private-Equity-Verhältnisse bereits einen fantastischen Gewinn erzielt. Auf Basis der erst jetzt öffentlichen Daten lässt sich errechnen, dass Terra Firma bereits Geldrückflüsse von 1,6 Mrd. € erzielen konnte. Das ist mehr als das Fünffache des ur-

**Deutsche Bank interessiert an Postbank**

Ackermann sieht aber keinen akuten Handlungsbedarf

Die Deutsche Bank hat als erstes Finanzinstitut öffentlich Interesse an der Postbank signalisiert. Bankchef **Josef Ackermann** sagte gestern auf die Frage nach einer Übernahme des auf Privatkunden spezialisierten Geldhauses: „Ich schließe überhaupt nichts aus.“ Dies nährte die seit Tagen andauernden Spekulationen über einen Verkauf der Deutsche-Post-Tochter. Die Postbank-Aktie war mit einem Kursplus von 2,19 Prozent auf 55,92 € größter Gewinner im Dax.

Ackermann sagte, dass Deutschlands größtes Finanzinstitut nach dem Kauf der Norisbank und der Berliner Bank keine Eile bei weiteren Übernahmen habe. Es gebe im Privatkundengeschäft keinen akuten Handlungsbedarf. Zudem werde über strategische Entscheidungen erst gesprochen, wenn sie anstünden. Die Postbank wird an der Börse mit 9 Mrd. € bewertet.

Die Postbank steht zwar derzeit offiziell nicht zum Verkauf, Post-Chef **Klaus Zumwinkel** hat aber angekündigt, im kommenden Jahr nach der Liberalisierung des deutschen Briefmarkts neu über die Zukunft der Tochter nachzudenken. Zumwinkel signalisierte zudem, dass es eine Schlange von Interessenten für sie gebe, darunter auch ausländische Banken. Neben der Commerzbank und der HVB wird mit Geboten von vielen europäischen Großbanken gerechnet.

Die Deutsche Bank hatte bereits vor dem Börsengang der Postbank vor drei Jahren über einen Kauf verhandelt. Dieser platzte jedoch, nicht zuletzt wegen des Widerstands der mächtigen Investmentbanker. In der aktuellen Kreditkrise ist das Privatkundengeschäft für die Deutsche Bank jedoch eine wesentliche Stütze: Die Sparte lieferte im dritten Quartal einen Rekordgewinn, während das größere Investmentbanking Verluste schrieb.

Die Postbank ihrerseits will ihr Geschäft mit der Abwicklung von Zahlungsverkehr auch Banken außerhalb Deutschlands anbieten. „Wir schauen nach ausländischen Partnern“, sagte Postbank-Vorstand **Dirk Berensmann**. Der Fokus liege auf Italien, Frankreich und Großbritannien. Die Bank betreibt bereits Buchungssysteme für die HVB, die Deutsche und die Dresdner Bank. **REUTERS, FTD**

**WWW.FTD.DE/ACKERMANN**  
Postbank auf der Einkaufsliste?