

Vermögensverwaltung

Globale Aufstellung als neue Herausforderung im Real Estate Asset Management

Der Margendruck für Immobilienvermögensverwalter wächst. Denn den Fondsinitiatoren fällt es in einem von hoher Nachfrage, aber geringem Angebot geprägten Immobilienmarkt schwer, erstens überhaupt hochwertige Objekte zu akquirieren und zweitens dabei Konditionen durchzusetzen, mit denen noch eine attraktive Ausschüttungsrendite dargestellt werden kann. Hinzukommen höhere Kosten im Zusammenhang mit der strengeren Fondsregulierung. Die Folge: Im Immobilien-Asset-Management setzt sich Arbeitsteilung mehr und mehr durch. Eine Möglichkeit dieser Spezialisierung sind für den Autor Service-Provider, die unterschiedliche gesellschaftsrechtliche Strukturen harmonisieren, IT integrieren sowie und im Reporting unterstützen können – über Länder hinweg. (Red.)

Eine Niedrigzinsphase, allgemein steigender Kostendruck sowie regulatorische Änderungen auf internationaler, europäischer und nationaler Ebene drücken auf die Margen in der gesamten Asset-Management-Industrie. Die Kaufzurückhaltung von Retail-Investoren in den vergangenen Monaten stellte einen zusätzlichen quantitativen Effekt dar, der das Geschäft erschwert und eine nachhaltige Auswirkung auf die Branchenentwicklung sowie Profitabilität ausgeübt hat.

Zeit zum Handeln

Die Wertschöpfungskette in der Asset-Management-Branche war bis vor kurzem stark national geprägt. Selbst in internationalen Häusern dominierten lokale Entscheidungs- und Asset-Management-Prozesse. In den letzten Jahren haben sich Wertpapier-Asset-Manager neu positioniert und fokussieren sich vermehrt auf Kernkompetenzen und länderübergreifende Strukturen. So wuchs auch ihre Bereitschaft für das Outsourcing an globale

Service-Provider. Immobilienfondsmanager folgen diesem Trend und stellen sich nun zunehmend auf eine länderübergreifende, paneuropäische Wertschöpfung um. Die neuen Rahmenbedingungen durch die AIFMD lassen diesen Trend auch für die Manager anderer Assetklassen, wie Alternative Investmentfonds, erahnen.

Nach der Finanzkrise steht die Asset-Management-Branche vor neuen Herausforderungen. Zu Hochzeiten konnten sich Asset Manager auf das Wachstum in der Fondsbranche verlassen: Sie bauten ihre Marktanteile aus, indem neue Absatzmärkte und Kundengruppen erschlossen wurden. In dieser Zeit haben die Asset Manager teilweise strukturelle oder operationale Schwächen durch das Wachstum überkompensiert. Sinkende Erträge und Margen zwingen nun zum Umdenken. Zudem haben regulatorische Anforderungen, wie Solvency II, UCITS IV oder AIFMD, die Kosten zwischenzeitlich erhöht.

Mit UCITS V und VI stehen bereits weitere regulatorische Neuerungen vor der Tür. Die Anpassungen sind im Sinne des Anlegerschutzes notwendig, wenngleich auch aufwendig und teuer. Unter Druck stehen vor allem die Asset Manager, die auf der nationalen Ebene agieren: Die gesunkenen Absatzzahlen, insbesondere bei marginstarken Retail-Produkten, sowie der Rückgang der Assetpreise, welcher ein sinkendes Volumen mit sich bringt, stellen neue Herausforderungen dar.

Gerade in der Wertpapierindustrie haben Asset Manager diese Entwicklungen vor einiger Zeit erkannt und quasi eine Vorreiterrolle übernommen. In den letzten zehn Jahren fand hier eine Aufspaltung

und eine Spezialisierung der Wertschöpfungskette statt. Die Akteure konzentrieren sich zunehmend auf ihre einzelnen Kernkompetenzen – das heißt auf die Entscheidungsfindung und den Vertrieb von Anlageprodukten. Kerndienstleistungen trennen sich folglich von Tätigkeiten wie den Middle- und Back-Office-Aufgaben oder der Fondsadministration. Darüber hinaus haben sich auch die Verwahrstellen und Custodians klarer auf ihr Geschäftsmodell fokussiert. So ist in Deutschland das einst klassische „Mutter-/Tochtermodell“, bei dem die Muttergesellschaft die Verwahrstellenrolle für ihre jeweilige Asset-Management-Tochter übernahm, nahezu verschwunden. Dies gibt es fast nur noch in den großen Verbänden, dem Sparkassen- und Genossenschaftssektor.

Internationalisierte Wertschöpfungskette

Mit der internationalen Bündelung von Kernaufgaben steht nun die nächste Spezialisierungswelle – auch im Immobilien-Asset-Management bevor. Einige namhafte Asset Manager von Immobilienfonds, die bereits multinational oder sogar paneuropäisch agieren, streben danach, ihr Asset Management sukzessive für ganz Europa an einem Ort zu zentralisieren oder zumindest die Entscheidungsprozesse auf globaler oder Unternehmensebene zu steuern. Auf diese Weise werden Synergien genutzt und die Anlageentscheidungen der Asset Manager verbessert.

Damit bricht die bisher auf nationaler Ebene existierende Wertschöpfungskette auf, wo bislang Vertrieb, Asset Management, Fondsadministration sowie die Verwahrstelle länderspezifisch aufgestellt waren. Schrittweise werden europäisch beziehungsweise global aufgestellte Tätigkeiten und zentral gesteuerte Spezialisten entstehen, die jeweils einen Teil der Prozesse im Asset Management mit Hilfe einer künftigen, international geprägten Wertschöpfungskette abdecken. Dies geht oft auch mit der Konzentration auf die eigentliche Kernkompetenz einher: Vertrieb und Asset Management. Wäh-

Der Autor



Dr. Holger Sepp

Co-Head und Mitglied der Geschäftsführung, CACEIS Bank Deutschland GmbH, München

renddessen werden teure, aber nicht unmittelbar zur Anlageperformance gehörende Funktionen – wie Post-Trade-Processing, administrative Aufgaben, Compliance und regulatorische Verpflichtungen – an spezialisierte Service-Provider ausgelagert, die über eine länderübergreifende Leistungsfähigkeit verfügen müssen.

Neue Anforderungen an die Service-Provider

Service-Provider müssen neben den zentralen Herausforderungen, wie der Harmonisierung von gesellschaftsrechtlichen Strukturen, Integration von IT und Personal oder der Bewältigung des kulturellen Wandels in der Lage sein, den unterschiedlichen nationalen Bedürfnissen bei Themen wie Steuern oder Reporting gerecht zu werden. Es sind Anbieter gefordert, die im Bereich der Immobilienfonds über eine gewachsene Kernkompetenz in den europäischen Kernmärkten für Immobilien verfügen und Dienstleistungen ab dem Middle-Office über die Fondsadministration bis hin zur Verwahrstelle übernehmen können. Dabei wird die Fondsadministration, die heute für Immobilienfonds selbst bei globalen Häusern in der Regel noch „in-house“ erbracht wird, eher mit einer gewissen Zeitverzögerung an Service-Provider ausgelagert.

Da das Asset Management künftig zunehmend europäisch und nicht mehr auf Länderebene aufgestellt ist, müssen die nachgelagerten Akteure der Wertschöpfungskette ihre jeweiligen Einheiten analog organisieren, um Auftraggeber und Kunden entsprechend bedienen zu können. Dabei werden jene Anbieter im Vorteil sein, die eine Kompetenz im zunehmend an Bedeutung gewinnenden Geschäft mit Immobilienfonds verfügen und lokales Fachwissen sowie länderübergreifende Services in den oben genannten Bereichen anbieten können. In einer weiteren Entwicklungsstufe können solche Dienstleistungen dann auch von zentralen Stützpunkten aus für mehrere Länder erfolgen.

Diese Herausforderungen an den Asset-Servicing-Provider sind für Immobilien- und Wertpapierfonds grundsätzlich ähnlich. Um einen entsprechenden Service anbieten und die erwartete Leistung erfüllen zu können sind allerdings eine europäische Struktur sowie transversale Fertigkeiten im Immobilienfondssektor notwendig.

Demografischer Wandel – sind die Banken dafür gerüstet?

Demographic Banking

Demografische Entwicklung als Herausforderung für Kreditinstitute
Von Klaus Juncker und Bernhard Nietert (Hrsg.)
2010. 368 Seiten,
gebunden, 56,00 Euro.
ISBN 978-3-8314-0819-1.

Der demografische Wandel in unserer Gesellschaft stellt nicht zuletzt auch die Bankenwelt vor neue Herausforderungen. Die fortschreitende strukturelle Veränderung der Bevölkerung erfordert langfristig ein Umdenken und neue Strategien im Bankbereich – ist die Finanzwirtschaft dafür auch gerüstet?

Namhafte Bankpraktiker zeigen in diesem Buch auf, welche Auswirkungen der demografische Wandel auf Kapitalmärkte und Bankgeschäfte hat und wie den dabei auftretenden Problemen begegnet werden kann. Sie bieten praxisorientierte Lösungsansätze und geben wichtige Hinweise zur sinnvollen Anpassung von Bankstrategien und Bankgeschäftsfeldern im Privat- und Firmenkundengeschäft.

Klaus Juncker / Bernhard Nietert (Hrsg.)

Demographic Banking

Demografische Entwicklung als Herausforderung für Kreditinstitute



Fritz Knapp Verlag

Nicht nur kleine und mittlere Kreditinstitute finden in diesem Praxishandbuch wertvolle Unterstützung im Umgang mit den gesellschaftlichen Veränderungen – auch die Großen der Branche können sich daraus Anregungen zur Entwicklung eigener Strategien holen.

Mehr Informationen und ein ausführliches Inhaltsverzeichnis finden Sie unter www.kreditwesen.de.

Fritz Knapp Verlag | Postfach 111151 | 60046 Frankfurt/M.

Tel. (069) 97 08 33-21 | Fax (069) 707 84 00 | E-Mail: vertrieb@kreditwesen.de