

Viele Baustellen in der Vermögensverwaltung

Das Asset-Management muss gleichzeitig auf eine Vielzahl von Umbrüchen reagieren

Ein verändertes Marktumfeld, eine schärfere Regulierung und kritischere Investoren stellen das Asset-Management vor grosse Herausforderungen. Eine Konsolidierung ist wahrscheinlich.

Cataldo Castagna und Petar Monow

Das Asset-Management sieht sich nach den Erschütterungen durch die Finanzkrise einer gewandelten Anlagewelt ausgesetzt: Die Wachstumsraten an den Kapitalmärkten, die auch durch eine steigende Verschuldung in den Industrienationen getrieben waren, werden sich nicht wiederholen. Es kristallisieren sich immer klarer globale Verschiebungen wirtschaftlicher Macht zugunsten der BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien China), der Staaten des mittleren Ostens und der aufstrebenden Industrien des asiatisch-pazifischen Raumes heraus. Auch das Bewusstsein der Investoren hat sich verändert, was sich in einem erhöhten Bedürfnis nach Transparenz äussert. Angesichts der Vernetzung der Akteure an den internationalen Märkten wächst der Ruf nach zunehmender Regulierung.

Diese Regulierung betrifft auch Schweizer Asset-Manager. So wollen die Staats- und Regierungschefs der EU dem Internationalen Währungsfonds beispielsweise eine weltweite Finanztransaktionssteuer vorschlagen. Andere EU-Initiativen wie die UCITS IV (Undertakings for Collective Investments in Transferable Securities) sind bereits beschlossen. UCITS IV sieht eine Vereinfachung des Zulassungsverfahrens der Fonds sowie unter anderem eine Prozedur für Fonds-Fusionen vor. Die geplanten Massnahmen werden den Markteintritt erleichtern und die Zeitdauer zur Produktentwicklung senken. Dadurch sind Konsolidierungen und ein Anstieg der Assets pro Fonds zu erwarten. Insgesamt ist davon auszugehen, dass durch Skaleneffekte die

Kosten reduziert und die Performance und Wettbewerbsfähigkeit der Fonds gesteigert wird. Der Einfluss auf den Schweizer Markt wird allerdings davon abhängen, ob die EU die Schweiz als einen den Mitgliedsstaaten gleichgestellten Partner anerkennt oder ob bilateral Verträge ausgehandelt werden.

Das Asset-Management wird auch durch höhere Anforderungen der Investoren geprägt werden. Sie werden mehr Wert auf eine Marke mit erstklassiger Reputation und Nachhaltigkeit legen. Die Forderung nach Transparenz und Erfahrung der Entscheidungsträger im Anlageprozess wird lauter, ebenso wie nach einem offenen Reporting über Performance-Trackrecord und -Attribution. Investoren werden künftig auch eine detailliertere Offenlegung der Gebührenstrukturen sowie der Kompensation von Drittparteien verlangen.

In der Asset-Management-Industrie ist ein Wechsel in der Risikokultur nötig. Risikomanagement, das bisher auf Grund des fehlenden eigenen Exposure bei den Asset-Managern eine weniger prominente Rolle spielte, wird vor allem zur Vermeidung von Reputations-

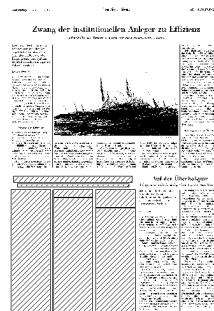
Risiken für das Asset-Management

Operations	– Modellrisiken – Suboptimale Umsetzung globaler Strategien
Finanziell	– Wettbewerb durch andere Finanzdienstleister
Compliance	– Geopolitische, makroökonomische oder regulatorische Schocks
Strategisch	– Beschleunigter Wandel der Industrie – Umgang mit der Marktkrise – Reputationsrisiko – Verpasste Wachstumschancen – Mangelhafte Umsetzung von M&A – Anhaltende Risikoaversion der Investoren

QUELLE: ERNST & YOUNG

verlusten und operationellen Risiken an Bedeutung gewinnen. Dies könnte unter anderem durch die Einführung von Massnahmen zur Selbstregulierung und die Einhaltung ethischer Standards erfolgen.

Aus diesen Trends wird eine Reihe



strategischer Anpassungen in der Branche resultieren. Einerseits werden Banken ihr Geschäftsmodell überdenken und ihr Asset-Management stärken oder auslagern. Grossen Asset-Managern mit einem breiten Produktangebot und einer ausgebauten Distribution werden weiterhin hohe Wachstumschancen eingeräumt, so dass eine Konsolidierung der Branche und damit weitere Mergers und Joint Ventures innerhalb der Schweiz zu erwarten sind. Zusätzlich werden Schweizer Asset-Manager, die eine Expansionsstrategie verfolgen, in ausländische Wachstumsmärkte expandieren müssen. Der Erfolgsfaktor wird hierbei vor allem sein, unter Massgabe der starken kulturellen Unterschiede eine Balance zwischen standardisierten Prozessen und der Anpassung an lokale Gegebenheiten sicherzustellen sowie die notwendige Infrastruktur für eine globale Strategie vorzuhalten. Grösse und Skaleneffekte werden weiterhin ein Schlüssel zur Rentabilität sein.

Die grösste Herausforderung für die Asset-Management-Industrie ist aber nach wie vor das durch die Krise bedingte schwierige Marktumfeld. Nach jeder Krise folgt jedoch eine Neuordnung, die Chancen bietet. Um Erfolg zu haben, gilt es, den langfristigen Fokus nicht zu verlieren und die Strategie den veränderten wirtschaftlichen Bedingungen, der neuen Regulierung und den Investorenerwartungen anzupassen.

.....
Cataldo Castagna ist Partner und Leiter Asset-Management bei Ernst & Young Schweiz;

Petar Monow ist Senior im Asset-Management.