



SGSS STUDIE ZUM GLOBALEN INVESTMENT- MANAGEMENT

DIE WICHTIGSTEN
ERKENNTNISSE
AUS 100 BEFRAGUNGEN
IN GANZ EUROPA

DAS UMFELD: ZAHLREICHE
HERAUSFORDERUNGEN

**KUNDENBEZIEHUNGS-
MANAGEMENT:** GRÖÖE ODER
KNOW-HOW?

OPERATIONS: WILLKOMMEN
IN EINER NEUEN WELT DER
GESCHÄFTSINTERAKTION!

NEUE TECHNOLOGIEN:
JA, ABER WELCHE?

SGSS STUDIE 2017/2018

Laut einer kürzlich durchgeführten PwC-Umfrage* glauben **weltweit 70% der CEOs von Asset Managern und Vermögensverwaltern**, dass ein Wandel der Kerntechnologien **das Branchenumfeld innerhalb der nächsten fünf Jahre erheblich belasten wird.**

Es ist offensichtlich, dass sich das Umfeld in der Asset-Management-Branche **immer schneller wandelt.** Dabei stellt sich die Frage, wer von diesen neuen Entwicklungen profitieren wird.

Um sich einen Überblick über diese Trends, ihre Größenordnung und die damit verbundenen Chancen und Risiken zu verschaffen, hat SGSS entschieden, eine strategische Befragung – „**Taking the Long View**“ – unter Führungskräften von Buy-Side-Unternehmen aus ganz Europa durchzuführen.

Die Studie wurde im letzten Quartal 2017 und im Januar 2018 durchgeführt, und es wurden **100 Führungskräfte** befragt. Dabei wurde eine Reihe von **offenen Fragen** über die größten Herausforderungen und Erwartungen zu vier konkreten Themen gestellt: das globale Umfeld, Kunden und Strategien, operative Strategien und neue Technologien.

Dieses Magazin fasst die Ergebnisse der Befragungen zusammen. Wir hoffen, dass es Ihnen dabei hilft, den neuen Herausforderungen unseres Branchenumfelds zu begegnen und sie zu Ihrem Vorteil zu nutzen – genauso wie es uns dabei helfen wird, unseren Kunden in ihrer Entwicklung besser zur Seite zu stehen.

Viel Vergnügen beim Lesen!

* PwC 21st CEO survey, 2018

INHALT

S. 4 KURZDARSTELLUNG

S. 6 KENNZAHLEN DER STUDIE

S. 8 GLOBALES UMFELD
Zahlreiche Herausforderungen

S. 14 KUNDEN UND STRATEGIEN
Eine Verbesserung des Geschäftsmodells
ist nicht ausreichend

S. 20 OPERATIVE STRATEGIEN
Willkommen in einer neuen Welt der
Geschäftsinteraktion

S. 25 NEUE TECHNOLOGIEN
Die Haupttriebkraft des Wandels

S. 31 LANGFRISTIGE PERSPEKTIVEN

Kurzdarstellung



Im Rahmen der Studie „Taking the Long View“ wurde eine Gruppe von Führungskräften der europäischen Buy-Side befragt. Sie bietet einen umfassenden Überblick über die Marktsituation und die Strategien der Marktteilnehmer in einem sehr spannenden Zeitabschnitt, den alle Beobachter als Beginn einer disruptiven Phase ansehen.

Die Ergebnisse sind wie das Wetter in Schottland – mit kontrastreichen Facetten und heftigen Veränderungen.

Die Grundtendenz ist in jedem Fall positiv, denn das verwaltete Vermögen steigt überall auf der Welt rasant: um 7% pro Jahr seit 2012. Allein in Europa beläuft sich das verwaltete Vermögen derzeit auf fast 25 Billionen Euro.

Allerdings zeichnen sich mehrere wichtige Einflussfaktoren ab, die eine Neuordnung des Umfelds und der Akteure zur Folge haben.

Die von uns befragten Experten schätzen, dass die folgenden Trends die größten Auswirkungen haben werden:

- **84%** der Befragten betrachten neue und digitale Technologien als wichtigste Triebkraft ihrer Geschäftsstrategien. An dieser Stelle ist erwähnenswert, dass nur wenige von ihnen bereits genaue Vorstellungen von den Auswirkungen auf ihre Geschäftstätigkeit und von den umzusetzenden Aktionsplänen haben;
- ähnlich hohe Bedeutung (**82%**) messen sie der regulatorischen Belastung bei, die seit über zehn Jahren einen Einfluss auf ihr Geschäft hat. Zugleich benötigen sie nach wie vor Investitionen und qualifizierte Mitarbeiter und folglich auch die Unterstützung ihrer Geschäftspartner.

Im Gegensatz dazu löst der Brexit bei ihnen kaum Besorgnis aus, was natürlich nicht bedeutet, dass sie keine Veränderungen erwarten, sondern vielmehr, dass sie in der Lage sein werden, sich anzupassen!

Angesichts dieser Herausforderungen zeigt die von unseren Befragungsteilnehmern festgelegte Geschäftsausrichtung, dass die Befragten durchaus bereit sind, ihre Strategien anzupassen und alle Chancen am Markt zu nutzen:

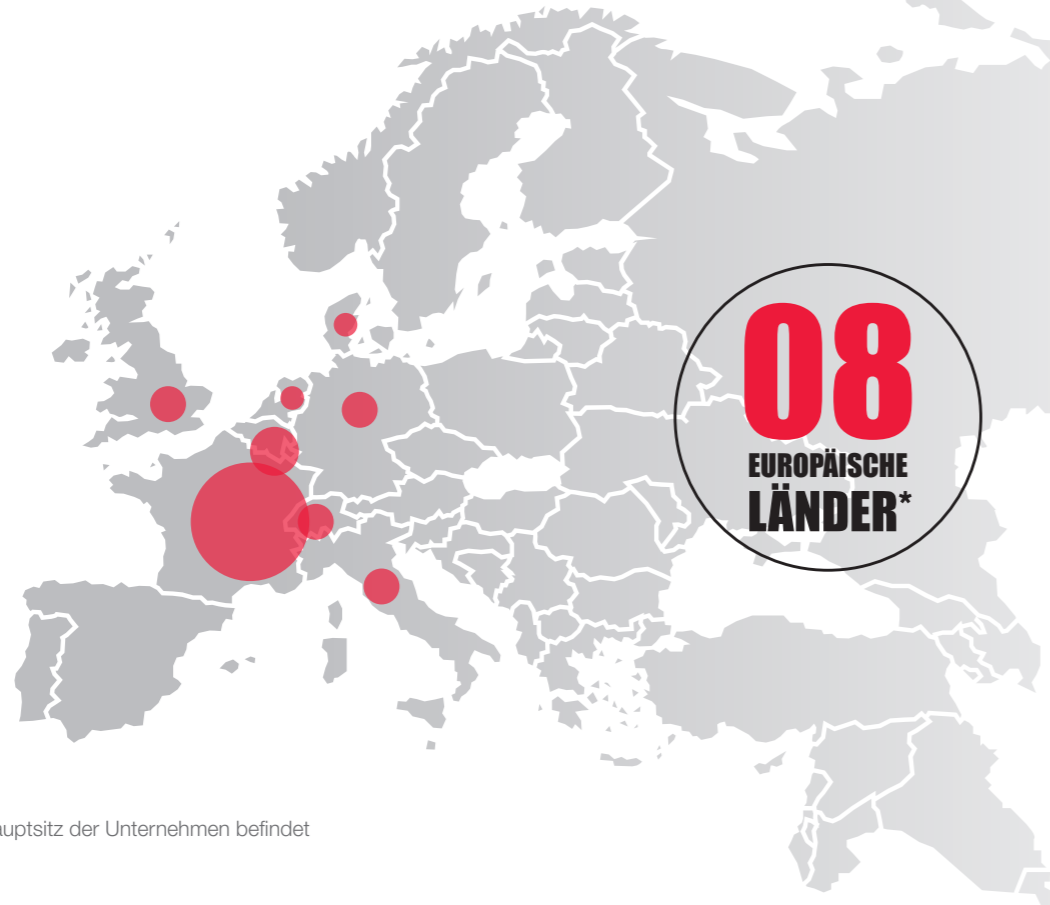
- **20%** der Asset Manager gaben an, dass sie eine Retail-Vertriebsstrategie haben, die es auszubauen oder einzuführen gilt;
- **42%** der Befragten wollen ihre Anlagen diversifizieren, wobei sie passiven Anlagen, illiquiden Vermögenswerten und Krediten gegenüber Private Equity/Immobilien Priorität einräumen;
- ESG- und kohlenstofffreie Investments haben sich nachweislich etabliert: **39%** der Befragten gaben an, dass solche Anlagen eine entscheidende Rolle in ihren Managementstrategien spielen.

Bei alledem wird natürlich nicht die Rentabilität außer Acht gelassen. Hier werden vor allem zwei Trends hervorgehoben:

- Die Konsolidierung der Märkte gilt bei den Asset Managern als wichtiger Impulsgeber für die aktuellen Entwicklungen: **42%** sprachen dieses Thema an, das im Mittelstandsegment logischerweise im Zentrum der Debatten stand;
- Schließlich befürworten **64%** der Befragten die Auslagerung operativer Funktionen (Outsourcing) – in diesem Bereich stehen das Middle-Office und das aufsichtsrechtliche Reporting ganz oben auf der Liste.

Tatsächlich waren die Teilnehmer unserer Studie mehrheitlich von den zwei letztgenannten Punkten überzeugt. In einer Welt voller Herausforderungen und Unsicherheiten ist die Auswahl der richtigen Partner entscheidend. Sie helfen dabei, die richtigen Entscheidungen zu treffen und umzusetzen.

Kennzahlen der Studie

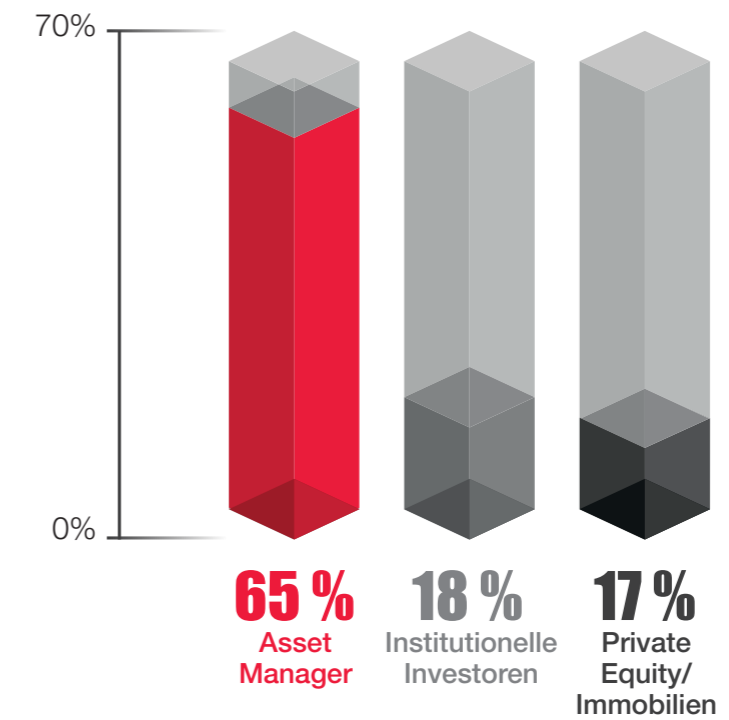


*In denen sich der Hauptsitz der Unternehmen befindet

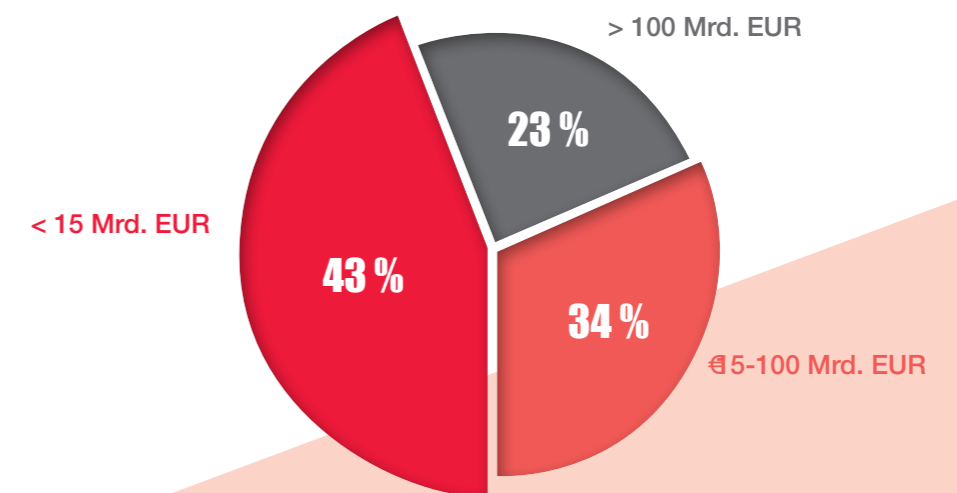
Insgesamt wurden 100 persönliche Befragungen von jeweils zwei Senior Managern von SGSS durchgeführt. Die meisten Befragungen dauerten über eine Stunde.



Nach Aktivität

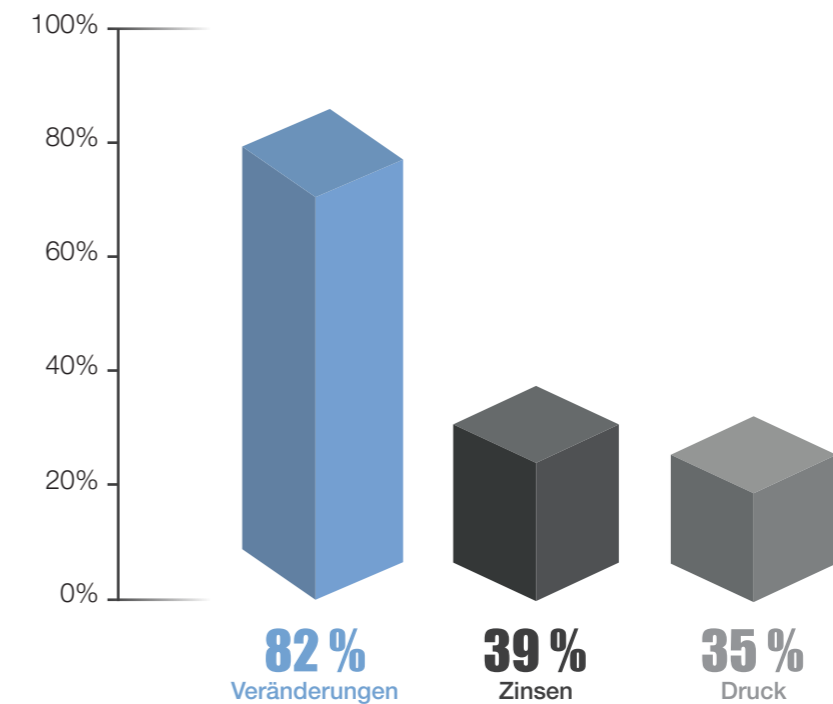


Nach Höhe des verwalteten Vermögens



GLOBALES UMFELD

Globales Umfeld Zahlreiche Herausforderungen für Buy-Side-Institutionen



Marktbestimmende Faktoren aus Sicht der gesamten Befragungsgruppe

Das Umfeld der Buy-Side-Branche in Europa ist mit einschneidenden Veränderungen konfrontiert, die bestehende Geschäftsmodelle grundsätzlich infrage stellen und den Markt in den kommenden Jahren neu gestalten werden.

Die Befragten hoben drei strukturelle Elemente ihres globalen Umfelds hervor, die ihre Entwicklungsstrategie beeinflussen:

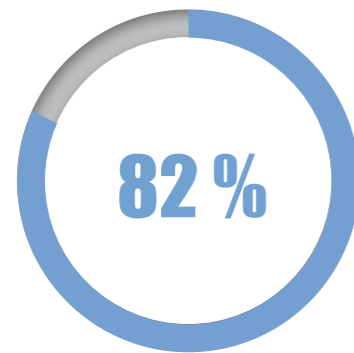
- **Die regulatorische Belastung** gilt unter den Befragten als die größte Herausforderung.
- **Die niedrigen Zinsen** erschweren ebenfalls die Situation.
- **Der Gebührendruck**, insbesondere durch die aggressive Gebührenpolitik passiver Anlagen, wird zu einem hochsensiblen Thema im traditionellen Asset-Management.

Im Gegenzug ist es bemerkenswert, dass die Befragten - vor allem angesichts des Zeitpunkts der Befragungen, die Anfang 2018 abgeschlossen wurden - keine Besorgnis über den **Brexit** äußerten.

Regulatorische Belastung

Eine rigorose Prüfung für Geschäftsmodelle und Rentabilität

“Regulierungsvorschriften sind wie die Erderwärmung. Asset Manager sind wie Eisbären, deren natürlicher Lebensraum immer stärker gefährdet ist.”



82% der Befragten erwähnten den Einfluss der Regulierungsvorschriften auf das Geschäft.

Asset Manager	92 %
Institutionelle Investoren	66 %
PE-/RE-Manager (Private Equity/Immobilien)	60 %

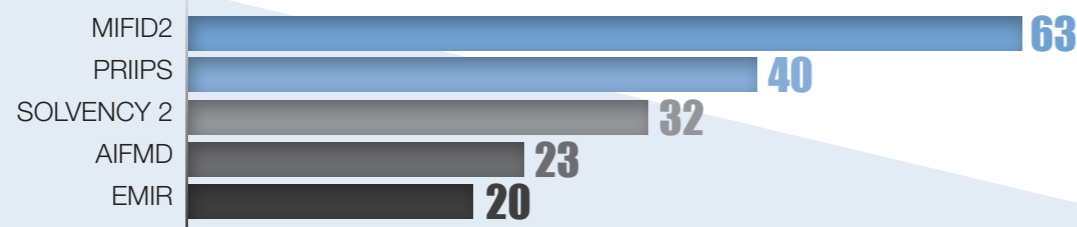
Fast alle Befragten nannten die Regulierungsvorschriften als verändernde Kraft, vor allem, weil diese laut 62% der Befragten problematische Kostensteigerungen mit sich bringen.

Bei **Asset Managern** ist die Sorge über die Kosten zur Anpassung an den raschen Wandel des Regulierungsrahmens besonders groß, vor allem bei den kleinsten Unternehmen. MiFID II ist nach Meinung von 63% der Befragten die belastendste Neuerung, da die Richtlinie die Vertriebsmodelle und die Preis- und Kostenstrukturen gefährdet.

Institutionelle Investoren haben zudem festgestellt, dass nationale Vorschriften sich ebenfalls direkt auf ihre Anlagestrategien auswirken oder sogar ihren eigentlichen Zweck infrage stellen können. 41% von ihnen hoben dieses Thema hervor.

Hinzukommt, dass **der Schweizer** Befragten den doppelten Einfluss der Kombination aus europäischen und lokalen Gesetzen ansprechen, was Konsequenzen für die Einheitlichkeit der Wettbewerbsbedingungen hat.

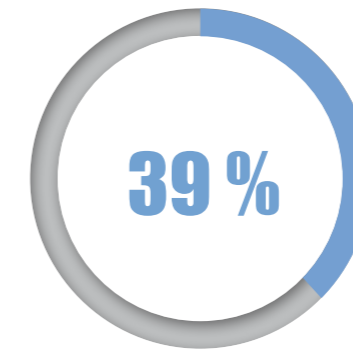
Regulierungsvorschriften mit dem größten Einfluss (in % der Befragten – Mehrfachnennungen möglich)



Niedrige Zinsen

Unklare Perspektiven

“Die niedrigen Zinsen belasten die Anlageerträge und damit auch das Kostenmanagement.”



39% der Befragten erwähnten den Einfluss der niedrigen Zinsen.

Asset Manager	35 %
Institutionelle Investoren	58 %
PE-/RE-Manager	40 %

Beurteilung des Einflusses der niedrigen Zinsen auf das Geschäft



Als wir **Institutionelle Investoren**, die sich innerhalb der Befragungsgruppe am stärksten besorgt über die niedrigen Zinsen äußerten, nach dem negativsten Faktor in ihrem Umfeld fragten, landete der **Druck auf die Margen** vor allem verursacht durch niedrige Zinsen, bei der Hälfte der Befragten auf **Platz 1**. 85% von ihnen schätzen dies als Entwicklungshindernis ein, weil es für unklare Perspektiven sorgt und die Erzielung von Erträgen erschwert.

30% der PE-/RE-Manager hoben den hohen Liquiditätsbestand als eine der Folgen niedriger Zinsen hervor – mit dem Risiko einer „Blasenbildung“. Es wird erwartet, dass dieser Markt in den nächsten fünf Jahren weiterwachsen wird. Allerdings konzentrieren sich einige Akteure auf Märkte, die möglicherweise unzureichend diversifiziert oder zu anfällig für die Auswirkungen der Finanzmärkte sind. So **befürchten einige der Befragten eine Immobilienkrise**.

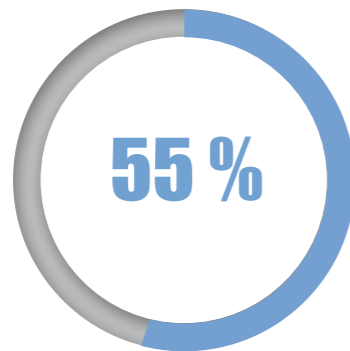
Dies scheint bei **Asset Managern**, eine geringere Rolle zu spielen: **50% von ihnen** sind neutral oder positiv gegenüber dem letztendlichen Einfluss niedriger Zinsen eingestellt, und einige betrachten sie **als einen Impuls für die Suche nach stabileren Erträgen**.

Überraschenderweise werden Geldmarktfonds von unseren Befragungsteilnehmern nicht erwähnt. Könnte das daran liegen, dass ihr Vermögen in den letzten zwei Jahren leicht gestiegen ist?

Gebührenwettbewerb

Werden sich passive Managementgebühren etablieren?

“ **Passives Management setzt sich gegenüber aktivem Management durch.** ”



55% der befragten Asset Manager erwähnten den Einfluss von Gebühren.

Einerseits ist auffällig, dass **Institutionelle Investoren und Private-Equity-/Immobilien-Manager** Gebühren gar nicht erst erwähnen. *Zwei Versicherungsgesellschaften gaben dagegen an, dass sie ihre eigene Asset-Management-Sparte gründen oder erweitern werden, um die Performance und Gebühren ihrer externen Asset Manager zu benchmarken.*

Andererseits sprachen über die Hälfte der **Asset Manager** Gebührendruck an. Der Hauptgrund (46%) hierfür liegt im Vergleich mit den Gebühren des passiven Managements, bei dem die Gebühren üblicherweise deutlich niedriger sind als beim aktiven Management.



Um dem „Aktiv/Passiv-Gebührenproblem“ zu begegnen, haben **Asset Manager** unterschiedliche Strategien entwickelt: Einige große Asset Manager entwickeln sowohl eine aktive als auch eine passive Fondspalette, andere haben nur einen Multi-Boutique-Ansatz entwickelt. Kleine und mittlere Akteure versuchen, ihr aktives Management herauszustellen, indem sie sich noch stärker spezialisieren oder neue spezialisierte und franchisenahe Managementkonzepte entwickeln. Mittelgroße Akteure versuchen indes zu verdeutlichen, dass ein aktives Management mit Benchmarking nicht mit passivem Management verwechselt werden sollte.

Die „sonstigen“ Gründe für den Gebührendruck betreffen insbesondere:

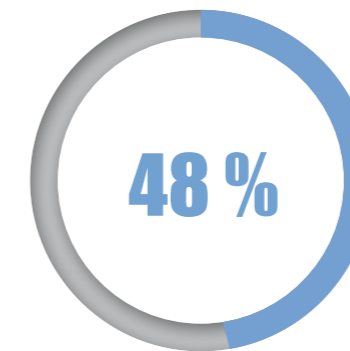
- Gebührenerlässe von großen Asset Managern zur Gewinnung von Marktanteilen, gegen die mittelgroße Unternehmen nur wenig tun können, außer die Hervorhebung ihrer Kompetenzen und ihrer Spezialisierung;
- Den erheblichen Druck vonseiten institutioneller Investoren auf die Gebühren, den einige Asset Manager durch die Vergrößerung ihrer Privatanlegerbasis zu kompensieren versuchen.

Einige große Asset Manager wiederum gehen dieses Problem an, indem sie zu einer performanceabhängigen Gebührenstruktur wechseln (niedrige fixe Gebühren und leistungsbezogene Anreize).

Brexit

Doch kein Veränderungsfaktor!

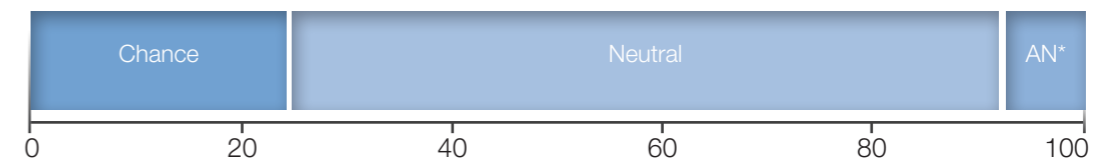
“ **Brexit: kein bedeutender Umbruch. Die Veränderungen wirken sich in fünf Jahren auf die Geschäftsmodelle aus** ”



48% der Befragten erwähnten den BREXIT.

Asset Manager	50%
Institutionelle Investoren	31%
PE-/RE-Manager	60%

Beurteilung des BREXIT-Einflusses in allen Befragungen



*Anpassung notwendig

Um den BREXIT **machen sich Asset Manager** kurzfristig **kaum Sorgen** - er könnte den größten oder den in der Schweiz ansässigen Akteuren sogar Chancen bieten. Die betroffenen großen Marktteilnehmer haben mit der Einführung ihrer Anpassungspläne begonnen.

Es scheint keinerlei Einfluss auf **Institutionelle Investoren** zu haben. Alle Befragten gaben an, „keine Bedenken“ darüber zu haben.

Im Gegensatz dazu sprechen **PE-/RE-Manager** recht offen über den BREXIT. Ihres Erachtens wird London der wichtigste Finanzplatz bleiben, vor allem für Leveraged Buyouts (LBOs) und Large Caps. Allerdings gilt britisches Kapital als zu stark mit dem Finanzsektor verbunden. Durch den Brexit könnte mehr Kapital nach Europa fließen, insbesondere zugunsten von Small und Mid Caps. Der Nachteil wäre **ein höherer Wettbewerb beim Pricing von Zielobjekten und Vermögenswerte** am europäischen Markt.

KUNDEN UND STRATEGIEN

Kunden und Strategien

Eine Verbesserung des Geschäftsmodells
ist nicht ausreichend!



Um in diesem herausfordernden Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben und neue Chancen effektiv zu nutzen, ist eine unwesentliche Optimierung der derzeitigen Geschäftsaktivitäten nicht ausreichend.

Und so überrascht es nicht, dass die im Rahmen dieser Studie befragten Buy-Side-Unternehmen zumeist eine umfassende Überarbeitung ihre Geschäftsstrategie und damit ihres Geschäftsmodells eingeleitet haben.

Die Teilnehmer der Studie haben vier Bereiche als die wichtigsten und erfolgsbestimmenden strategischen Faktoren genannt:

- Für Asset Manager die **Vertriebsstrategie**, die von neuen Perspektiven durch innovative Technologien profitiert.
- Selbstverständlich die **Diversifikation der Kapitalanlagen**, die viele Unternehmen offenbar als unerlässlich für eine nachhaltige Performance und ein ausgewogenes Risiko ansehen.
- In diesem Zusammenhang ist auch das unaufhaltsame Wachstum von **ESG- und kohlenstofffreien Investments** zu nennen, die sich immer mehr durchsetzen.
- Schließlich ist auch die **Konsolidierung** ein zentraler Aspekt.

Unter Berücksichtigung all dieser Faktoren ist in den nächsten fünf Jahren ein deutlicher Wandel im Erscheinungsbild der Buy-Side-Branche zu erwarten.

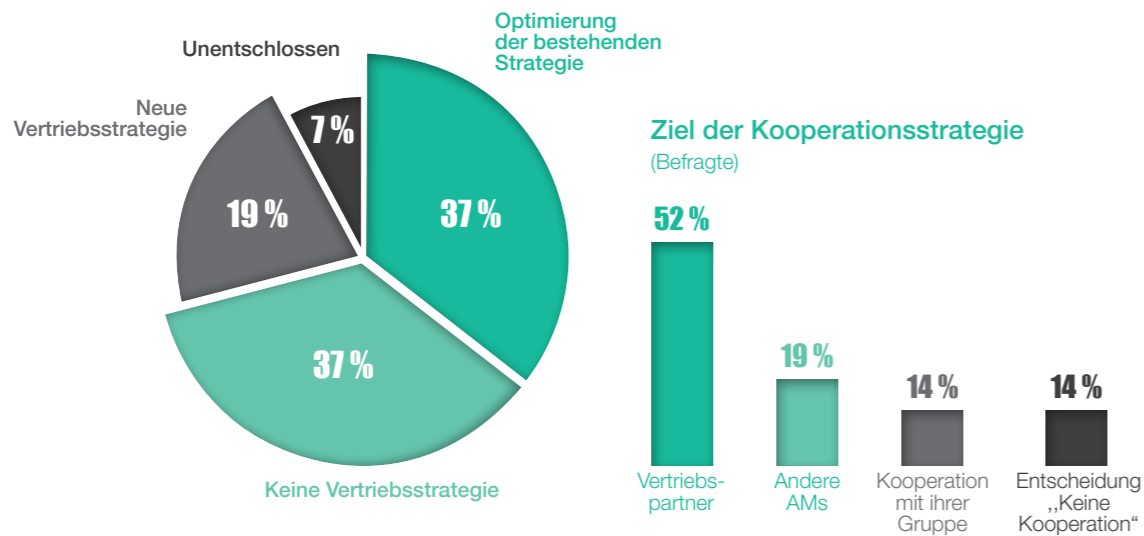
Genau genommen hat dieser Wandel bereits begonnen!

Vertrieb im Asset-Management

Grenzen überwinden

“
Wir wollen unser Privatkundengeschäft ausbauen und stellen dazu Vertriebsmitarbeiter ein. Wir haben uns hohe Ziele für Kapitalzuflüsse gesetzt.
 ”

Privatkundenvertrieb (befragte Asset Manager)



Basierend auf dem Einsatz digitaler Tools und künstlicher Intelligenz erwähnten **37%** der **Asset Manager** den Privatkundenvertrieb in ihrer Entwicklungsstrategie. Die engagiertesten Akteure (größere AMs) wollen Robo-Advisors und Internet-Plattformen nutzen und erwägen sogar die Übernahme eines bestehenden Asset Managers. Für kleinere Asset Manager ist dies angesichts des Volumens der Anlagen und der regulatorischen Bürden keine Option.

Abgesehen von den größten Akteuren, deren Strategie bereits global ausgerichtet ist, haben **36% der mittelgroßen und kleinen Asset Manager** geografische Expansionsprojekte ausgearbeitet, die jedoch oft eher vage bleiben (international, Europa, Skandinavien, Asien). Europa, Spanien, Italien (jeweils 25%) und die Schweiz (15%) sind die am häufigsten genannten Länder.

Die Asset Manager haben zwei wesentliche Handlungsschwerpunkte identifiziert, um ihre Vertriebsstrategie zu fördern:

- **41%** von ihnen setzen auf **Kooperation**. 52% dieser Gruppe streben eine Kooperation mit Vertriebspartnern an, 19% eine Kooperation mit anderen AMs (kleine AMs oder AMs ähnlicher Größe, oder mit dem Ziel einer Übernahme); erwähnenswert ist, dass 14% explizit angaben, keine Kooperationsabsichten zu haben, um Kundenverluste zu verhindern, und die übrigen Befragten wollen Vertriebspartnerschaften innerhalb ihrer Gruppe aufbauen.
- **25%** wollen die **Kenntnisse über die Kundenbedürfnisse** verbessern. Diese Gruppe umfasst ausschließlich große Asset Manager mit einem eigenen Marketingteam und französische AMs, die aufgrund des lokalen CSD-Vertriebsmodells mangelnde Informationen über ihre Endinvestoren haben.

Diversifikation der Anlagen

Ein Weg zur Erzielung von Erträgen und Wachstum

“
Die Diversifikation von Kapitalanlagen ist elementar. Ziel ist ein Anteil alternativer Anlagen von 20 bis 30%.
 ”



Diversifikation ist die beste Methode zur Ausbalancierung eines Performancemodells, aber auch zur Nutzung der dynamischsten Fundamentaldaten.

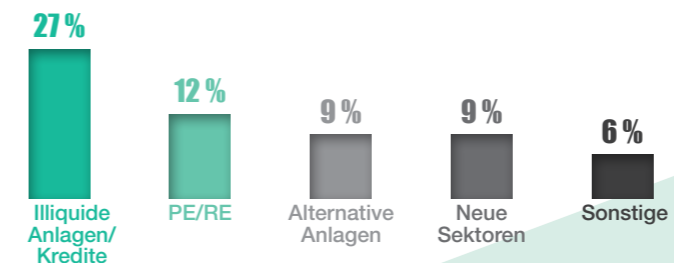
- PE-/RE-Manager** legen besonders viel Wert auf die Diversifikation ihrer Anlagestrategien:
- **30%** prüfen Anlagen in notleidende Kredite, den sozialen Wohnungsbau oder Mietkonzepte.
 - **30%** spezialisieren sich auf neue Sektoren (Kunst, Holz, Digitalwirtschaft, Mode, Tourismus, Luftfahrt, Infrastruktur und erneuerbare Energien).

- Institutionelle Investoren** und **Asset Manager** setzen gleichermaßen auf zwei Konzepte:
- Investments in alternative Anlagen, einschließlich Kredit-, Private-Equity- und Immobilienfonds
 - Erhöhung des ETF-Anteils an ihren Portfolios oder Ausbau des ETF-Angebots

Gleichwohl spielt Diversifikation nur bei mittelgroßen und großen **Asset Managern** eine Rolle. Für kleinere Akteure gestaltet sich die Förderung neuer Spezialisierungen oder die Einführung neuer Geschäftsaktivitäten nach wie vor schwierig oder kostenaufwändig.

Bevorzugte Anlageklassen in Diversifizierungsstrategien

Alle Befragungen, Mehrfachnennungen möglich

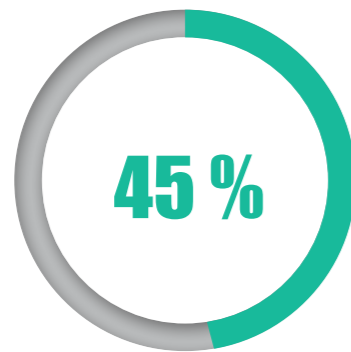


ESG-Investments werden nicht als Diversifikation angesehen (siehe nächste Seite).

ESG-Strategien

Umwelt, Soziales und Governance:
Wie hoch ist das Engagement?

“ Nachhaltige Investments sind vorgeschrieben [...]; echte Standards fehlen allerdings noch. Der Markt braucht pragmatische Lösungen. ”



der Befragten erwähnten ESG-Beteiligungen.

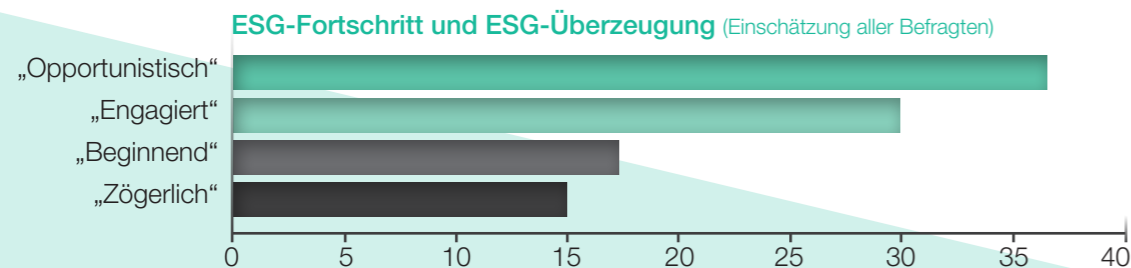
Asset Manager	41 %
Institutionelle Investoren	46 %
PE-/RE-Manager	60 %

ESG-Kriterien sind ein wichtiger Bestandteil der Strategien aller französischen **PE-/RE-Manager**, und angesichts der Tatsache, dass Frankreich den fortschrittlichsten Regulierungsrahmen in diesem Bereich besitzt, ist dies nicht verwunderlich. Die Strategien der Befragten reichen von einer strengen Kontrolle mit Unterstützung von Beratungsunternehmen bis hin zu einem vollständigen nach BREEAM* zertifizierten Immobilienbestand. Im Gegensatz dazu wird Italien wegen des geringeren Interesses inländischer Investoren und der niedrigeren Zahl von Vorschriften in Europa als Nachzügler in Sachen ESG angesehen.

Bei den **Asset Managern und Institutionellen Investoren**, signalisierten einige der Befragten (30%) ein sehr hohes Engagement. Sie streben damit ganz offensichtlich eine führende Rolle in diesem Segment an.

Sie berücksichtigen, dass Werte im neuen Anlegerumfeld eine Rolle spielen und zur Ertragssteigerung beitragen, weil Kunden zusätzlich zur finanziellen Performance Wert darauf legen, dass Anlagen einen Sinn bzw. eine Bedeutung haben.

Knapp die Hälfte der befragten **Institutionellen Investoren** verfolgen einen ESG-Ansatz - die meisten sind „opportunistische“ und „beginnende“ Akteure.



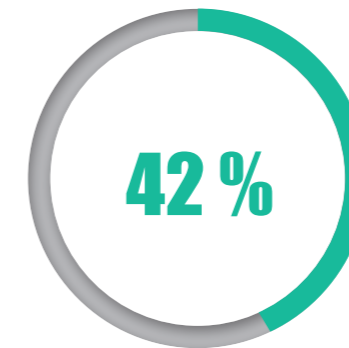
Es besteht kaum ein Zweifel, dass der Marktanteil von SRI-Strategien weiterwachsen wird, da sie sich sowohl bei Investoren (Privatanleger und institutionelle Investoren) als auch bei großen Marktteilnehmern etablieren.

* BREEAM ist eine anerkannte Methode zur Bewertung der Nachhaltigkeit von Gebäuden, einschließlich Verwaltung, Energie, Gesundheit, Transport, Wasser, Grundstoffe, Landnutzung, Abfall und Verschmutzung.

Marktkonsolidierung

... schreitet immer schneller voran

“ Es gibt eine Tendenz zu zwei Extremen mit wenig Platz für mittelgroße Akteure. Akteure, denen die kritische Größe fehlt, werden vom Markt verschwinden. ”



der Befragten erwähnten die Marktkonsolidierung.

Asset Manager	39 %
PE-/RE-Manager	60 %

*Institutionelle Investoren ausgeschlossen, da hier kein eindeutiger Trend hervorgehoben wurde

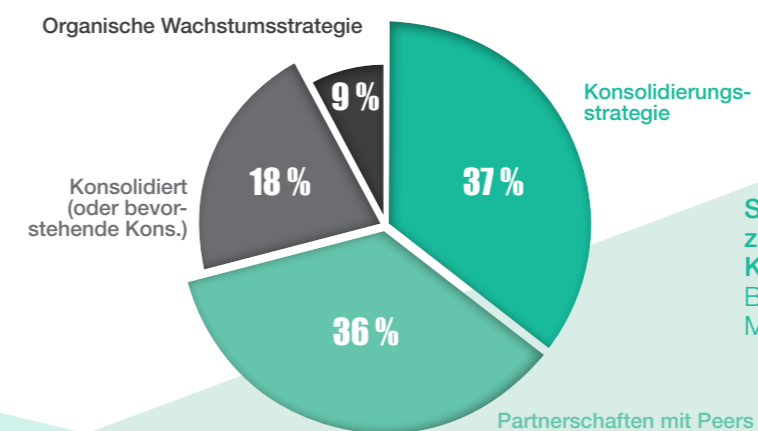
Viele **Asset Manager** haben bemerkt, dass die kritische Größe in den letzten Jahren gestiegen ist. Aus Sicht mehrerer Befragten liegt das Marktziel bei einem verwalteten Vermögen von 1 Billion Euro. Am Markt besteht daher die dringende Notwendigkeit einer Konsolidierung.

PE-/RE-Manager streben ebenfalls eine Steigerung der kritischen Größe an, wobei die Untergrenze für einige von ihnen bei 2 Milliarden Euro liegt. Um von Institutionellen Investoren ausgewählt zu werden, werden 5 Milliarden Euro vorausgesetzt.

Institutionelle Investoren sind keinesfalls gegen diese Konsolidierungstendenz immun, auch wenn **unsere Befragungsteilnehmer sie nicht ansprechen**.

36% der Befragten erwägen eine „weiche“ Konsolidierung durch Partnerschaften mit Peers.

In jedem Fall stellt sich die Frage, ob sich mit dieser Möglichkeit das Ziel erfüllen ließe, den vollen Nutzen aus der Konsolidierung zu ziehen, zum Beispiel im Hinblick auf Skaleneffekte und Flexibilität zur Einstellung auf die Kundenanforderungen.



Strategien der Befragten zum Umgang mit der Konsolidierung; in allen Befragungen mit Asset Managern und.

OPERATIVE STRATEGIEN

Operative Strategien

Willkommen in einer neuen Welt der Interaktion auf Unternehmensebene!



Die neuen Herausforderungen, denen sich die Buy-Side-Branche gegenüber sieht, und die Strategien der Akteure zur Anpassung ihrer Geschäftsmodelle haben die operativen Organisationsstrukturen unlängst stark erschüttert.

Die Regulierungsvorschriften sowie neue Kundenanforderungen erhöhen den Druck auf die Back-Offices und erfordern Investitionen und zum Teil eine komplette Erneuerung der IT-Plattformen.

Viele unserer Studienteilnehmer haben daher erkannt, dass die Einleitung der digitalen Transformation und die Einführung neuer Technologien den Grundstein einer neuen operativen Strategie darstellt.

Zugleich besteht ein Bedarf an mehreren Kompetenz- und Finanzressourcen, der eine isolierte Entwicklung schlicht unmöglich macht. Dies gilt zunehmend für alle Buy-Side-Akteure, aber auch für die Wertpapierdienstleister, die ebenfalls Plattformen aufbauen, über die sie mittels API-Schnittstelle ein breites Spektrum an internen Dienstleistungen und Leistungen von externen Partnern (z. B. Fintechs) anbieten können. Es ist Zeit für „Kooperation“, die den scheinbaren Widerspruch von Kooperation und Wettbewerb überwindet.

Infolgedessen entstehen neue operative Modelle am Markt, die **standardmäßig digitale Mittel** mit einbeziehen und auf **Outsourcing** beruhen und somit **ein umfassenderes Angebot an neuen Funktionen** abdecken.

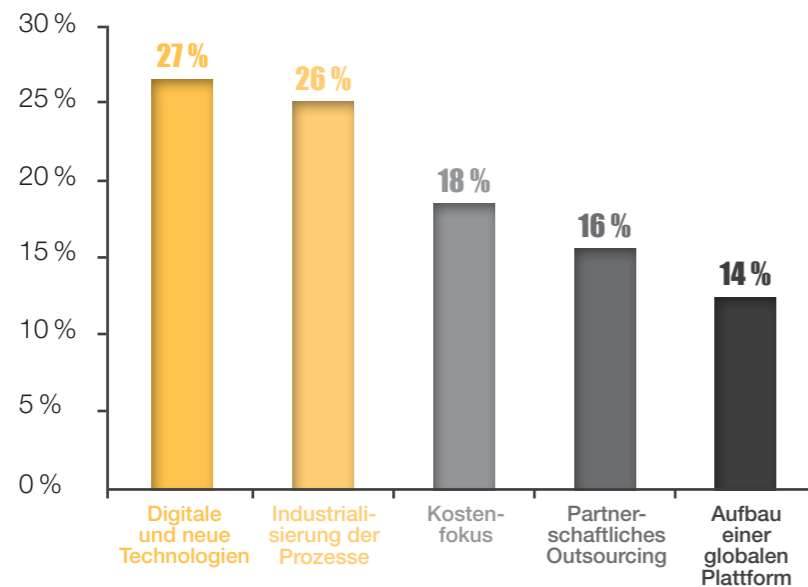
Wesentliche operative Triebkräfte

Digitalstrategien und Kostensenkung

Big Data, flexibles Datenmanagement, Zugänglichkeit von Informationen, um Berichte für Aufsichtsbehörden und Investoren in Echtzeit und zu niedrigen Kosten bereitzustellen.

Wesentliche Anteile an der operativen Strategie

Gesamte Befragungsgruppe – Mehrfachnennungen möglich



Zur Zeit der Datenrevolution stehen digitale und neue Technologien bei den Befragten (vor allem bei den **größten AMs und Institutionellen Investoren**) logischerweise ganz oben auf der Prioritätenliste, da diese zur **Optimierung der betrieblichen Prozesse und zur Reduzierung der Kosten** notwendig sind. (*)

Zu berücksichtigen ist auch, dass mehrere Studienteilnehmer nicht nur überzeugt waren, dass digitale Aspekte zur Optimierung von Prozessen beitragen, sondern auch notwendig sind, um die **Flexibilität und Agilität** zu erhöhen. Das Ziel besteht ganz klar darin, die Anforderungen der Kunden besser zu verstehen, um handlungsfähiger zu werden. Folglich ist die Verbesserung der Kundenkenntnis (Zweckbindung der Aufträge, sorgfältigere Überwachung der Vertriebsindikatoren) ein zentrales Thema.

Auch auf den Aufbau von Partnerschaften mit externen Dienstleistern legen die Befragten Wert - vor allem **PE-/RE-Manager (36% von ihnen)**. Diesbezüglich hegen große **Asset Manager** die Erwartung, dass Plattformen, die Prozesse und die Anzahl der Partner minimieren ihre internationale Strategie fördern und das Risiko und die Belastung in Verbindung mit dem aufsichtsrechtlichen Reporting reduzieren.

(*) Siehe „Einsatz“ (Seite 30)

Outsourcing versus in-house

Wenig Zurückhaltung bei der Aufgabenteilung

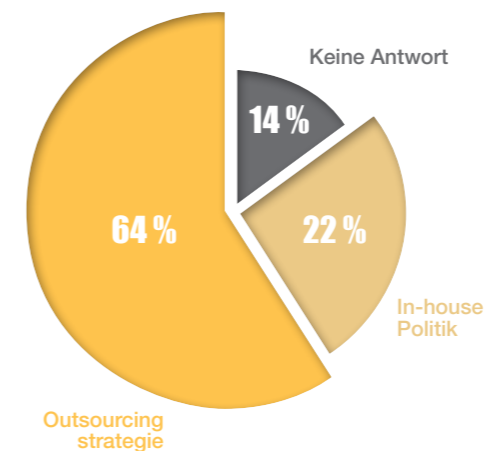
Outsourcing ist ein üblicher Bestandteil von Betriebsmodellen, mit dem wir für regulatorische Veränderungen gerüstet sind. Möglichst umfangreiches Outsourcing einfacher Funktionen; Kontrolle behalten.

Wir führen viele Nicht-Kernaktivitäten intern durch, aber das könnte sich künftig ändern.

Fast zwei Drittel unserer Befragungsteilnehmer schätzen, **dass die Auslagerung von Dienstleistungen einen wesentlichen Bestandteil ihrer operativen Strategie bildet.**

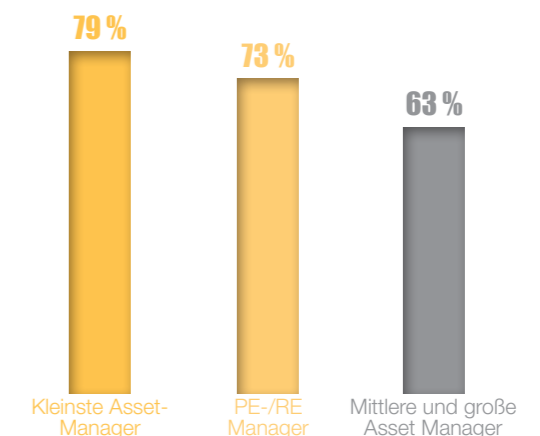
Out-/Insourcing-Strategie

Gesamte Befragungsgruppe



Outsourcing Befürworter

Gesamte Befragungsgruppe



Die kleinsten Asset Manager und PE-/RE-Manager setzen besonders stark auf die Auslagerung ihrer Organisation und halten Ausschau nach Vorteilen durch gepoolte Anlagen.

Demgegenüber ist Insourcing für die befragten Institutionellen Investoren die bevorzugte Lösung (**45%** von ihnen). Interne operative Strategien sind häufig mit dem Wunsch verbunden, die Abhängigkeit von externen Dienstleistern zu begrenzen und auf bestehende und solide Middle- und Back-Office-Abläufe zu bauen. Das Thema Daten spielt hier eine entscheidende Rolle: Die Fähigkeit, im eigenen Haus zu bleiben und somit die Kundendaten effektiver zu schützen, ist dabei ein Thema.

Nichtsdestotrotz **gibt ein Drittel der Inhouse-Befürworter an, dass sie ihre Meinung in Zukunft ändern könnten.**

Neue Perspektiven

Mehrwertlösungen mit einer konsolidierten Plattform

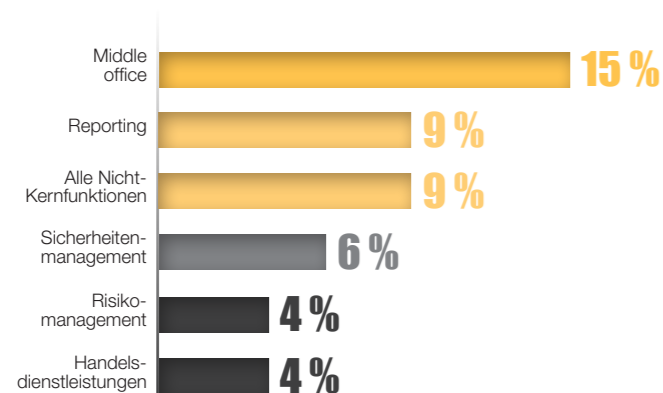
“

Ich bin fest vom Wert des Outsourcings überzeugt, und bin bis zum Äußersten gegangen - mit der Auslagerung der gesamten betrieblichen Wertschöpfungskette: Fondsbuchhaltung, Transferstelle, Middle-Office, Sicherheitenmanagement, Kreditverwaltung usw.

”

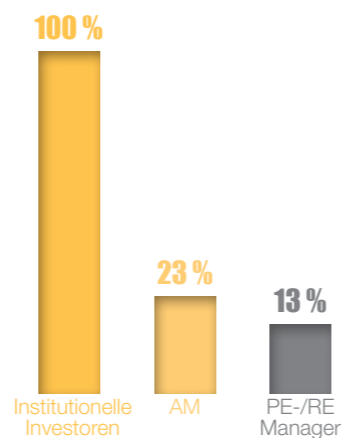
Neue Outsourcing-Funktionen

Gesamte Befragungsgruppe
Mehrfachnennungen möglich



Notwendigkeit zur Reduzierung der Anzahl der Dienstleister

Gesamte Befragungsgruppe



Die Aktivitäten, die sich **gut für das Outsourcing eignen**, spiegeln Geschäftstrends und die Herausforderungen des Umfelds wider. **Das Middle-Office** wird für Strategien zur Diversifikation der Vermögenswerte und Regionen zunehmend kostenaufwendig und komplex. In einem sehr anspruchsvollen regulatorischen Umfeld in Bezug auf Reporting, Risikomanagement und Sicherheitsleistungen stehen alle vor den gleichen Herausforderungen. Nicht zuletzt steigt die **Nachfrage nach Front-to-Back-Komplettlösungen**, die Managern alle Nicht-Kernfunktionen abnehmen.

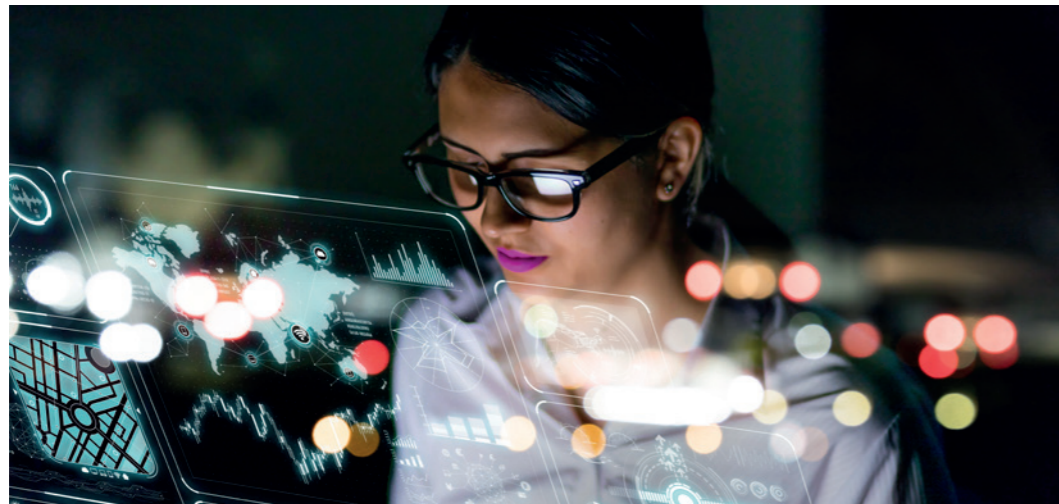
Ein großer Teil der Outsourcing-Befürworter (**28% unserer Befragungsteilnehmer**) möchte nach Möglichkeit auch ihre Beziehungen zu **einem oder wenigen globalen Dienstleistern** festigen (einer je Anlageklasse oder je Region). Alle **Institutionellen Investoren** gehören zu dieser Kategorie und betonen die Notwendigkeit zur „Industrialisierung“ der Beziehungen mit Plattformen, die Märkte und Anlageklassen zusammenfassen (Abbildung rechts). Demgegenüber heben **PE-/RE-Manager** die Bedeutung lokaler Marktexperten im Gegensatz zu globalen Spezialisten hervor.

Schließlich sind **21% der großen** und **11% der mittelgroßen Asset Manager** auch bereit, ihren internen Aufbau mit Peers oder Wertpapierdienstleistern zu bündeln.

NEUE TECHNOLOGIEN

Neue Technologien

Die Hauptantriebskraft des Wandels



Wenn man heute bespricht, welche Hauptantriebskräfte zum Wandel der Buy-Side-Branche beitragen, ist eine Diskussion über das Potenzial neuer Technologien unumgänglich.

Tatsächlich sind Robo-Advisors, Big Data, Blockchain/DLT, RPA, künstliche Intelligenz und ihre verschiedenen Anwendungen Bestandteil eines jeden Gesprächs. Angesichts der FundsDLT-Initiative in Luxemburg zur Optimierung des Fondszeichnungsprozesses wissen unsere Studienteilnehmer, wie DLT-Technologien eingesetzt werden. In Frankreich prüft der gesamte Markt derzeit auch ein Projekt zum Aufbau einer neuen Fondsregisterplattform mit Blockchain („Iznes“). Auch andere Initiativen werden genannt.

Für unsere Befragten **stehen digitale und neue Technologien natürlich ganz oben auf der Liste**, wobei **84%** von ihnen diese Themen als Kernelemente für die Festlegung ihrer Entwicklungsstrategie erachten.

Wird bis 2020 **5%** des Vermögens am Markt von Robo-Advisors verwaltet, wie im Jahr 2015 prognostiziert?

Heißt das, dass sich die europäischen Asset Manager, Pensionsfonds, Versicherungsgesellschaften oder Private-Equity-/Immobilien Manager aus unserer Befragungsgruppe **aus dieser langen Liste an Möglichkeiten bereits ihre Prioritäten ausgewählt** und **potenzielle Partner identifiziert haben, die sie bei diesen abenteuerlichen Unterfangen unterstützen könnten?**

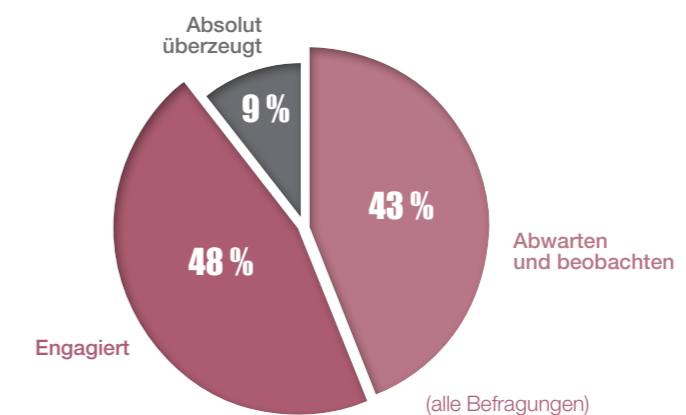
Ist jedem bewusst, welcher Technologieeinsatz Priorität haben sollte und welcher ROI damit verbunden wäre?

Auf diese Fragen wird im Folgenden eingegangen.

Strategien

Digital sein oder nicht sein!

“**Machen Sie sich neue Technologien zunutze, aber achten Sie darauf, nicht die Büchse der Pandora zu öffnen.**
Neue Technologien gelten gemeinhin als „Business Enabler“ oder als nützlich für die Risikominimierung. Die Schwierigkeit besteht darin, die richtige digitale Strategie zu finden.”



Für die gesamte Befragungsgruppe besteht kein Zweifel, dass neue Technologien einen disruptiven Einfluss auf ihr Geschäft haben werden. Zugleich stellen viele der Befragten noch immer ihre Rentabilität infrage; nur eine knappe Mehrheit der „Engagierten“ hat bereits mit der Ausarbeitung von Initiativen begonnen. Die „absolut Überzeugten“ testen bereits Robo-Advisors oder RPA-Initiativen. Die Industrialisierung wird noch einige Zeit in Anspruch nehmen.

Bei **Asset Managern** ist das Engagement eine Frage der Größe. Die großen Akteure sind besonders aktiv. Zugleich begnügen sich **38%** der Befragungsgruppe mit „Abwarten und Beobachten“.

Institutionelle Investoren konzentrieren sich auf die Erneuerung von IT-Systemen, um der Herausforderung der Digitalisierung zu begegnen. Die meisten ihrer digitalen Initiativen zielen auf die Verbesserung der Kommunikationskanäle mit ihren Kunden ab (Internet, mobile Kanäle). Größe ist bei dieser F&E-Herausforderung ebenfalls ein Kriterium: Mittelständische Unternehmen sind mit begrenzten Investitionskapazitäten konfrontiert. Dies hindert einige Institutionelle Investoren nicht daran, **a 'test and learn' mode with numerous start-ups.**

Alles in allem scheint das **Engagement bei PE-/RE-Managern** eher **niedrig zu sein**. Nur wenige erwarten gar keine wesentlichen kurzfristigen Auswirkungen auf ihre Tätigkeit. Mehr Befragte geben an, nicht über ausreichende Mittel zu verfügen, um echte Initiativen anzustoßen.

Welche Technologie?

Daten, Daten, Daten!

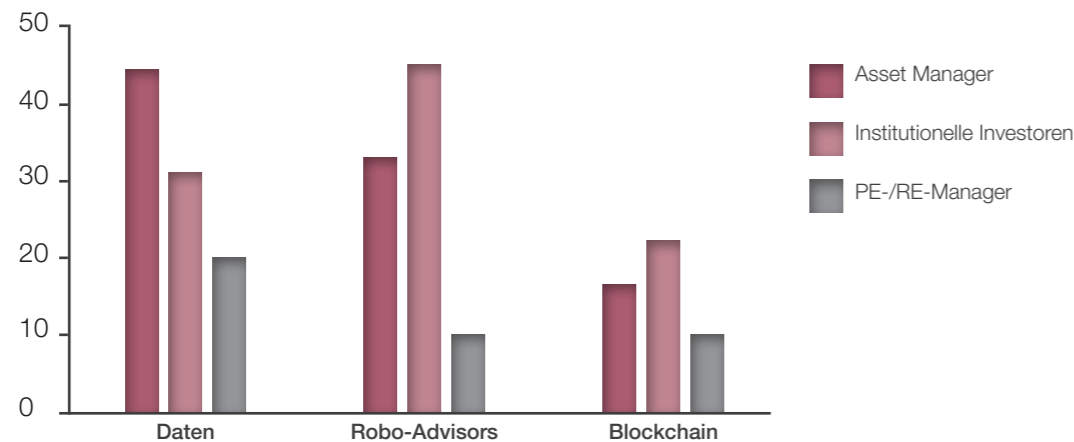
“ **Die Herausforderung besteht darin, wie man alle vorhandenen Fonds- und Anlegerdaten zusammenfasst, um sie entsprechend den Kundenanforderungen und Regulierungsvorschriften zu nutzen.** ”

Für **39% der Befragungsgruppe** hat die Nutzung von Daten Priorität. Dem stimmen **45% der Asset Manager** zu, insbesondere die kleinsten Akteure. Dies zeigt, dass sie den neuen Technologien oberste Priorität einräumen wollen, aber es wird auch deutlich, dass **die Anwendungen noch unklar sind.**

Einige der Befragten verstehen die „Macht der Daten“ auch als **Bedrohung durch GAFA und einige Fintechs** für vorhandene Institutionen. Im Gegensatz dazu sind viele der Ansicht, dass das Störpotenzial dieser neuen Marktteilnehmer für die kommenden Jahre überschätzt wird, da Anleger **weiterhin verlangen werden, dass ihre Kapitalanlagen von Menschen überwacht werden.** Ihre amerikanischen Kollegen sind da wahrscheinlich anderer Meinung ...

Welche Technologie?

(in Prozent aller Befragungen – Mehrfachnennungen möglich)



Robo-Advisors sind natürlich die am häufigsten angesprochene Technologie. **32%** unserer globalen Befragungsgruppe beabsichtigen, diese Technologie einzusetzen.

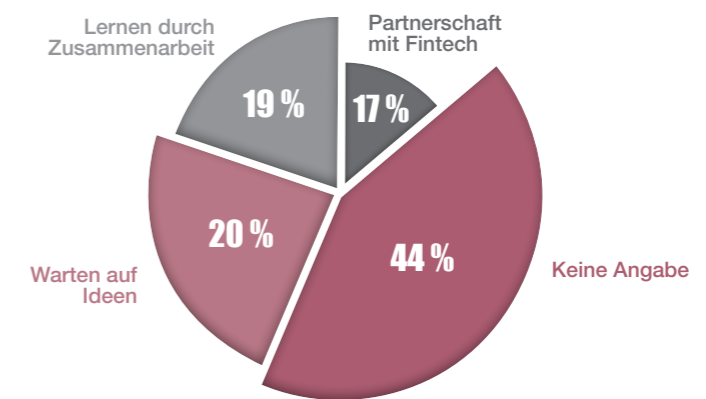
„**Blockchain**“ wurde vor allem als eine Art **Modewort** genannt, ohne dass der Großteil der Befragten bereits konkrete Modelle oder einschlägige Anwendungsfälle im Blick hatte. Allerdings testen einige der Befragten bereits **das Konzept mit dem Ziel, es in größerem Umfang zu nutzen.** Ihr potenzielles Interesse am Management von Registern, aber auch von KYC, Emissionen nicht börsennotierter Wertpapiere oder der Übertragung von Versicherungsverträgen und Immobilien durch Smart Contracts sind allgemein anerkannt, aber es fehlt ein klarer Business Case.

Partnerschaften

Allein oder gemeinsam arbeiten?

“ **Partnerschaften werden entscheidend sein – niemand kann das alleine bewältigen.**
 Wir werden nicht die Spitzenreiter sein, wollen aber weiterhin, dass unsere Dienstleister uns über alle Entwicklungen informieren.
 Wir haben hohe Erwartungen an große Dienstleister, die uns die Richtung vorgeben und Innovationen bereitstellen sollen ”

Auf welchem Weg mit neuen Technologien arbeiten? (alle Befragungen)



Der Großteil der Befragungsteilnehmer ist der Meinung, dass **es fast unmöglich ist, neue Technologien allein zu erschließen:** Sie bauen auf einen engen Dialog mit Dienstleistern, Peers und Fintechs, um ihren Transformationsprozess voranzutreiben.

Zwei Drittel der kleineren **Asset Manager** rechnen damit, dass sie wegen ihrer begrenzten Investitionskapazitäten **eine Partnerschaft mit ihren bestehenden Dienstleistern eingehen werden** und zum Teil auch einen Chief Digital Officer ernennen werden. Größere Akteure sind eher bereit, **Partnerschaften mit Fintechs einzugehen (29% der großen Asset Manager),** sich an Inkubatoren zu beteiligen oder direkt in Lösungen zu investieren.

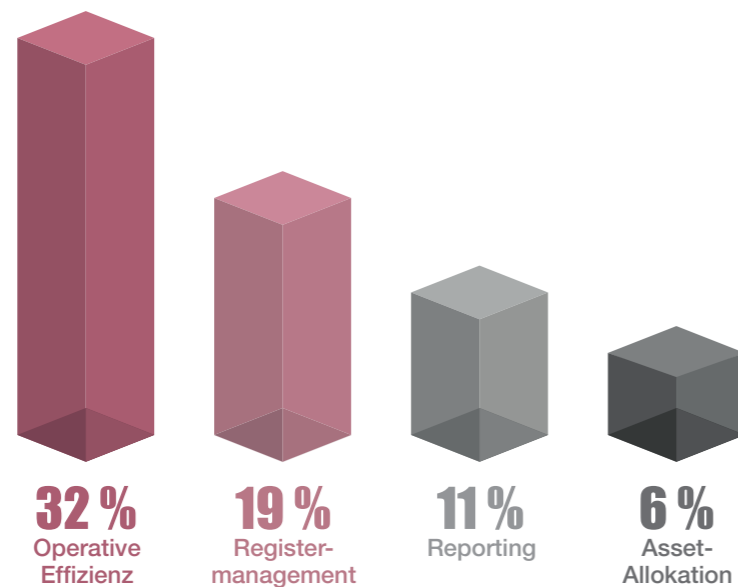
Beim Eingehen von Partnerschaften ist eines nicht zu vernachlässigen: das **Problem des Datenschutzes,** auf das viele großen Wert legen, insbesondere **Institutionelle Investoren.** Abgesehen von den Vorschriften (z. B. die DSGVO) haben Kundendaten für einige der Befragten strategische Relevanz. Aus diesem Grund würde eine Auslagerung für sie nicht infrage kommen. Gleichwohl ist ein erheblicher Teil unserer Befragten offen für den Austausch von Daten, weil sie sich davon eine Optimierung der Daten versprechen.

Einsatz neuer Technologien

Hohes Potenzial, aber wie hoch ist der ROI?

“ **Jeder Geschäftsbereich prüft den Einsatz dieser neuen Technologien zur Steigerung der Effizienz und Effektivität.**
Die Blockchain eignet sich für Registrierungsprozesse, zur Kostensenkung und zur Vereinfachung des Fondshandels. ”

Wichtige Anwendung neuer Technologien (alle Befragungen)



Operative Effizienz und Kosteneinsparungen sind selbstverständlich die wichtigsten Ziele, die die Befragten mit neuen Technologien verfolgen. (*) Konkret glauben **38% der Asset Manager** an das Potenzial von Robotik in der Optimierung von Prozessen: So vertreten beispielsweise 15% der kleineren **Asset Manager** die Auffassung, dass neue Technologien bei der **Asset-Allokation** hilfreich sein können.

Sie rechnen auch mit einer effektiveren **Kontrolle des operativen Risikos** und der Schaffung einer robusteren Umgebung, in die sich neue Geschäfte besser eingliedern lassen und die einen besseren Gesamtüberblick über die Kundenbasis bietet, zum Beispiel für die Berichterstattung an die Aufsichtsbehörden.

Eine **Verbesserung der Kundenkenntnis** ist ebenfalls ein sehr konkretes Ziel zur Vertiefung der Kundenbeziehungen, aber auch zur Entwicklung innovativer Produkte auf der Grundlage von Prognosemodellen. In diesem Zusammenhang gelten Blockchain-Lösungen (DLT) bei **28%** der größten **Asset Manager** als leistungsfähige Technologie für das Management von Registerprozessen (Vertriebsprovision, Kundenerfahrung usw.).

Nicht zuletzt haben **PE-/RE-Manager** erhebliches Interesse an der **Erstellung von wertorientiertem Reporting** für Aufsichtsbehörden sowie für Partner und Kunden.

(*) Siehe auch Kapitel 3, Abschnitt „Wesentliche operative Triebkräfte“

LANGFRISTIGE PERSPEKTIVEN

Als Fazit dieser Studie, deren Ziel darin bestand, die wichtigsten Trends zu identifizieren, die das Umfeld der Buy-Side im Jahr 2025 prägen, haben sich drei wesentliche Tendenzen herauskristallisiert:

Erstens sind große Akteure gut positioniert, um von den wichtigsten Entwicklungen zu profitieren, und sie werden ihren Marktanteil weiter erhöhen, zum Beispiel durch **Fusionen, Übernahmen, Gebührenwettbewerb** und die Fähigkeit, **in neue Strategien und Anlageklassen zu investieren**. Folglich werden die Zeiten für mittelgroße Marktteilnehmer ohne Spezialisierung schwieriger werden.

Zweitens spielt nicht nur Größe in diesem neuen Umfeld eine Rolle, und allen ist bewusst, dass die Fähigkeit zur Nutzung **neuer Technologien** und zur Förderung **hochspezialisierter Kompetenzbereiche** die zentralen Erfolgsfaktoren sind. In dieser Hinsicht gibt es eindeutig Raum für Datenmanagement-Experten, Befürworter von Robo-Advisors und UX-Spezialisten, aber auch für **überzeugungsorientierte** Investmentmanager, d. h. Unternehmen mit **soliden Geschäftsmodellen**, die **Leistungsversprechen** mit einzigartigen „Tipping Points“ promoten.

Zuletzt betonten alle Befragten das Thema **Kundenkenntnis**. Durch den Aufbau großer Kundendatenbanken lassen sich **Muster identifizieren und Verhaltensweisen vorhersagen**. Gleichzeitig erleichtern webbasierte Plattformen den Konsumenten die Suche nach Produkten und deren Vergleich. Außerdem können sie dadurch von anderen Kunden und Dienstleistern lernen. Darüber hinaus bauen sie Schranken zwischen Investmentmanagern und Endkunden ab, insbesondere im Privatkundengeschäft, und ermöglichen **Massenmarketing** sowie **maßgeschneiderte Beziehungen zu Investoren**.

Alles in allem hat wahrscheinlich noch niemand eine Patentlösung gefunden, die in diesem herausfordernden und sich ständig verändernden Geschäftsumfeld eine Erfolg versprechende Entwicklung gewährleistet. Sicher ist aber, dass wir **gemeinsam die Fäden in der Hand halten**.

Daher freuen wir uns darauf, uns auch weiterhin mit Ihnen über Ideen für die Zukunft auszutauschen.

SGSS SCHAFFT BEWUSSTSEIN

TECH MAGAZINE
SPECIAL EDITION 2017
66552017A1 FIN

WHEN TECHS ATTACK

- AI FOR FINANCE? SURE, BUT THE RIGHT ONE!
- MACHINE LEARNING IN FINANCE?
- ASSET MANAGERS IN THE FINTECH WORLD: DOOMED LIKE DINOSAURS?
- THE FUTURE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ASSET MANAGEMENT
- WILL ARTIFICIAL INTELLIGENCE OVER-PERFORM ASSET MANAGERS?
- ...AND 11 OTHER EXCITING CONTRIBUTIONS

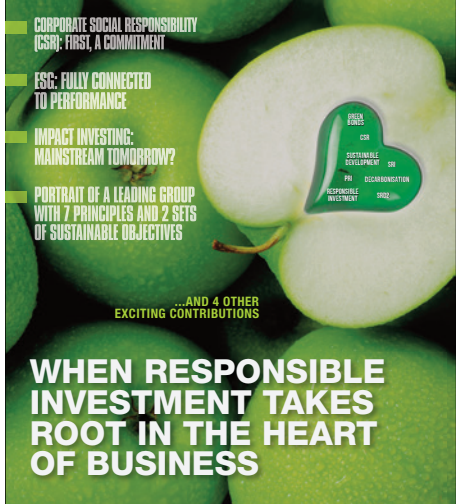


SOCIETE GENERALE Securities Services BUILDING TEAM SPIRIT TOGETHER

ESG MAGAZINE
SPECIAL EDITION 2017
66552017 ES65R1

WHEN RESPONSIBLE INVESTMENT TAKES ROOT IN THE HEART OF BUSINESS

- CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR): FIRST, A COMMITMENT
- ESG: FULLY CONNECTED TO PERFORMANCE
- IMPACT INVESTING: MAINSTREAM TOMORROW?
- PORTRAIT OF A LEADING GROUP WITH 7 PRINCIPLES AND 2 SETS OF SUSTAINABLE OBJECTIVES
- ...AND 4 OTHER EXCITING CONTRIBUTIONS



SOCIETE GENERALE Securities Services BUILDING TEAM SPIRIT TOGETHER

PROTECTION MAGAZINE | SPECIAL EDITION 2018
66552018 531P

FULL AGENDA FOR SISYPHUS!

- SELECTING GLOBAL CUSTODIANS: A PARADIGM SHIFT IN ASSET PROTECTION?
- UNDERSTANDING INITIAL COIN OFFERINGS: TECHNOLOGY, BENEFITS, RISKS, AND REGULATION
- ...AND 5 OTHER EXCITING CONTRIBUTIONS
- NEW RISKS, NEW PROTECTIONS
- BLOCKCHAIN AND ACCOUNTABILITY: 7 QUESTIONS TO HUBERT DE VAUPLANE
- DATA PROTECTION: IS THERE A NEW SHERIFF IN TOWN?



SOCIETE GENERALE Securities Services BUILDING TEAM SPIRIT TOGETHER

LONG VIEW MAGAZINE SPECIAL EDITION 2018
66552018 SURVEY

SGSS GLOBAL INVESTMENT MANAGEMENT SURVEY

- KEY FINDINGS FROM 100 INTERVIEWS ACROSS EUROPE
- THE LANDSCAPE: A HIGHLY CHALLENGING BACKDROP
- CLIENT RELATIONSHIP MANAGEMENT: SIZE OR EXPERTISE?
- OPERATIONS: WELCOME TO A NEW WORLD OF BUSINESS INTERACTION!
- NEW TECHS: YES, BUT WHICH ONE?



SOCIETE GENERALE Securities Services BUILDING TEAM SPIRIT TOGETHER

KONTAKT

E-Mail: sgss.com@socgen.com / Website: securities-services.societegenerale.com



twitter.com/sg_ss



www.youtube.com/user/societegenerale/search?query=sgss



[/societe-generale-securities-services](https://societe-generale-securities-services)

SOCIETE GENERALE
Securities Services

BUILDING TEAM SPIRIT TOGETHER

Dieses Dokument dient nur zu Informationszwecken. Es darf unter keinen Umständen weder ganz noch teilweise als Angebot zum Abschluss einer Transaktion verstanden werden. Dieses Dokument soll keine beratende Funktion erfüllen und dient nicht als Anlageempfehlung oder Empfehlung einer bestimmten Strategie, eines Produkts oder einer Dienstleistung. Obwohl die hierin enthaltenen Informationen aus Quellen stammen, die als zuverlässig erachtet werden, übernimmt Société Générale keine Garantie oder Gewährleistung hinsichtlich der Richtigkeit der Informationen und übernimmt keine Verantwortung für Fehler irgendeiner Art. Für sämtliche in diesem Dokument geäußerten Meinungen sind allein die jeweiligen Verfasser verantwortlich. Die Vervielfältigung, Weitergabe oder Verbreitung dieser Materialien ist untersagt. Die in diesem Dokument beschriebenen Produkte und Dienstleistungen sind nicht für jeden geeignet. Dieses Dokument ist nicht für die Verwendung durch Privatkunden bestimmt, und Privatkunden sind nicht deren Zielgruppe. Es ist möglich, dass die beschriebenen Produkte und/oder Dienstleistungen nicht in allen Ländern verfügbar sind.

SOCIETE GENERALE SOCIETE ANONYME (AKTIENGESELLSCHAFT) MIT EINEM KAPITAL VON 1.009.641.917,50 EUR, B 552 120 222 RCS PARIS – SIREN-NR.: 552 120 222 000 13 – GESCHAFTSSITZ: 29 BOULEVARD HAUSSMANN, 75009 PARIS