



zeb

Herausforderungen für das Asset Management im 21. Jahrhundert: Jenseits der Komfortzone

Insights aus der zeb European Asset Management Study 2019

Die Printversion der Studie ist unter
<https://www.zeb.eu/amstudyeurope> kostenlos beziehbar



zeb ist eine führende, auf den Finanzdienstleistungssektor spezialisierte europäische Strategie- und Managementberatung mit über 1,000 Beschäftigten und 18 Büros im europäischen Raum. zeb's auf Asset Management und Capital Markets ausgerichtete Practice Groups unterstützen Kunden bei der Ausrichtung und Optimierung ihrer Geschäfts- und Betriebsmodelle, von der Definition der Strategie über die Konzeption bis zu Implementierung.



Morningstar, Inc. ist ein führender Anbieter von unabhängigem Investment Research in Nordamerika, Europa, Australien und Asien. Die Gesellschaft bietet eine breite Palette von Produkten und Dienstleistungen und offeriert Daten und Research Erkenntnisse über eine Vielzahl von Investmentangeboten. Morningstar bietet daneben auch Investment Management Services über seine Investment Advisory Töchter, mit mehr als US\$193 Milliarden Assets under Advise und Management zum 31.12.2018. Die Firma operiert in 27 Ländern.

Die Unterstützung durch Morningstar erstreckte sich auf die Bereitstellung spezifischer Fondsdaten für verschiedene Marktanalysen.

Disclaimer

Diese Präsentationsunterlage ist ausschließlich für dafür autorisierte Mitarbeiter bestimmt. Die Verteilung, Zitierung und Vervielfältigung – auch auszugsweise – zum Zweck der Weitergabe an Dritte ist nur nach vorheriger Absprache mit zeb gestattet.

Die hier zusammengefassten Texte und Grafiken wurden von zeb im Rahmen einer Präsentation eingesetzt; sie stellen keine vollständige Dokumentation der Studie dar. Weitere Informationen und Analysen sind auf Nachfrage erhältlich. Die Kontaktdaten finden sich am Ende dieser Präsentation.

Hinweis

Alle zukunftsorientierten Daten basieren auf dem Simulationsmodell von zeb und groben Annahmen bezüglich Markt- und regulatorischen Entwicklungen. Aufgrund des Analysedesigns (d.h. der konsolidierten Betrachtung der größten Asset Manager mit signifikantem Geschäft in Europa) waren bestimmte Vereinfachungen erforderlich. Besonderheiten spezifischer Geschäftsmodelle sind daher nicht immer vollständig erfasst. Daher sollten Geschäftsentscheidungen nicht ausschließlich auf der Basis der hier dargestellten indikativen Informationen getroffen werden. Detailliertere Analysen werden empfohlen. zeb kann bei der Erstellung derartiger Analysen unterstützen

Die vorliegende Präsentation stellt eine Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse der European Asset Management Studie des zeb dar. Im Vergleich zur entsprechenden Printversion wurde das Zahlenwerk durch Einbeziehung der Geschäftsberichte der Gesellschaften für das Jahr 2018 aktualisiert. Die Printstudie erhalten Sie unter folgendem Link:

<https://www.zeb.eu/amstudyeurope>



**Marktsituation und
Gegenstand AM-Studie**



**Peer-Analyse und
Simulation**



**Herausforderungen und
Stellhebel für das Management**

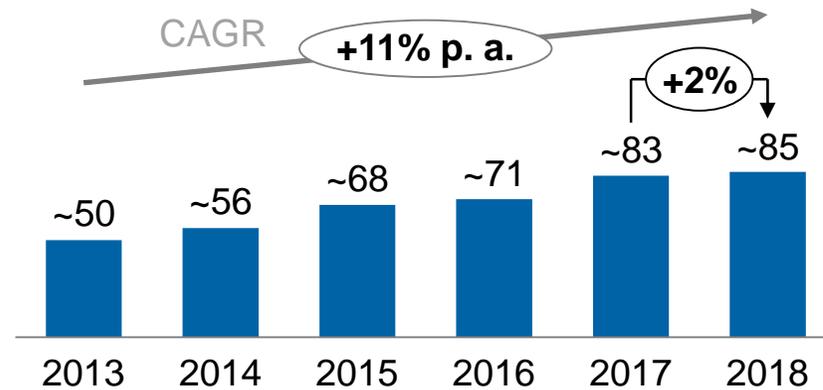
Das globale Asset Management (AM) ist eine stark konzentrierte Branche mit 11 % Jahreswachstum in den letzten 6 Jahren – europäisches AM macht ~ 30 % des globalen Markts aus

Überblick Asset Management

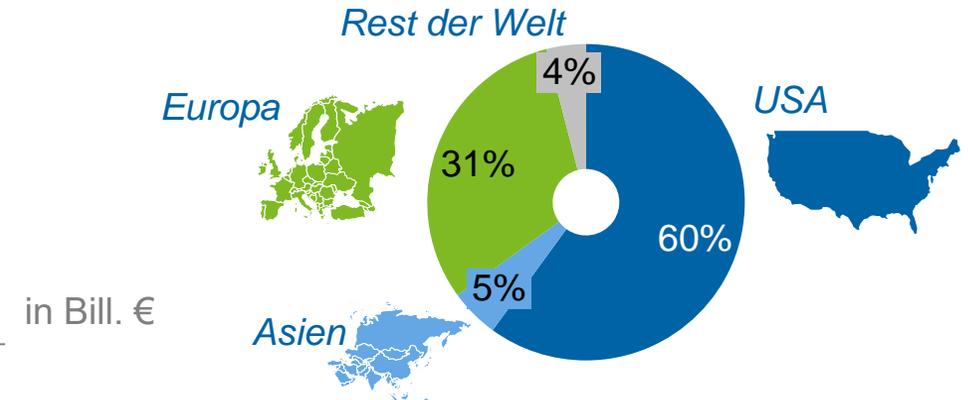
Globales Asset Management



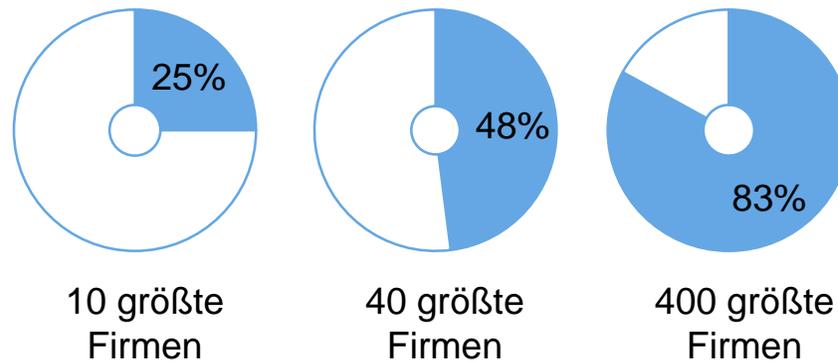
Globales AUM-Wachstum stabil¹⁾



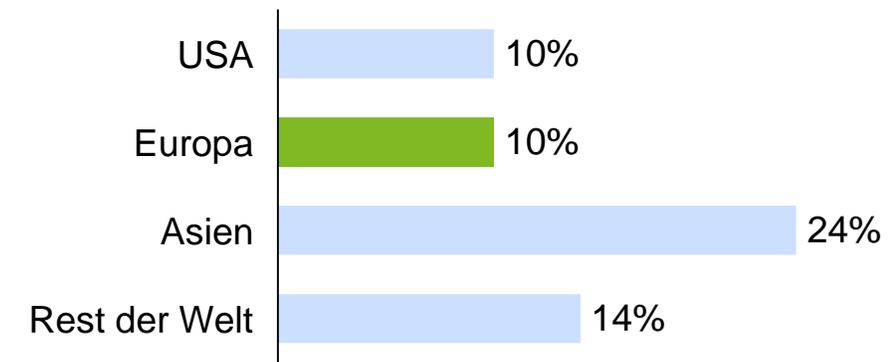
Europa zweitgrößter Markt 2017²⁾



Starke globale Marktkonzentration²⁾



Europa mit geringstem Marktwachstum³⁾



Quelle: zeb.research; 1) EFAMA; Schätzung für 2017&2018 basiert auf historischem Wachstum IPE Top 400; CAGR (Compound Annual Growth Rate)

2) IPE Top 400 AM 2018; zum Vergleich: ca. 4.200 AM-Firmen in Europa tätig; 3) IPE Top 400 AM 2013-2018 CGAR p.a.; AuM = Assets under Management

Volatiles Geschäft: Nach hohem AuM- und NNM-Wachstum in 2017 schwaches Geschäftsjahr 2018 und Erholung im Verlauf des Jahres 2019 – 2020 ???

Indikation AM-Entwicklung 2019 für Europäischen Markt auf Basis Teilmarktentwicklung

MORNINGSTAR

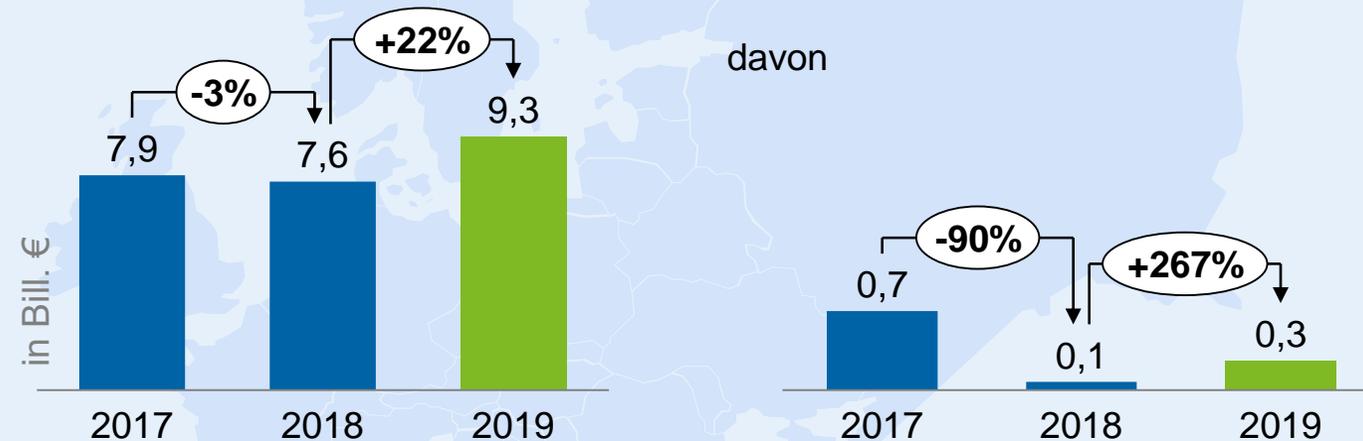
Indikation AuM-Wachstum und NNM-Beitrag basierend auf Morningstar Sample-Datenbank von Retail- und institutionellen Investmentfonds in Europa

STARKES AUM-WACHSTUM

MODERATER NNM-BEITRAG

EUROPÄISCHES
ASSET MANAGEMENT

2019



► Morningstar-Datenbank umfasst ~ 9 Bill. EUR an Investmentfonds mit Sitz in Europa und dient als Indikator für die Gesamtentwicklung des europäischen Asset Managements 2019

Quelle: zeb.research; Morningstar; Institutionelle und Retail-Investmentfonds (inkl. ETFs) mit Vertriebszulassung in in Europa, bis 30.06. der jeweiligen Geschäftsjahre; NNM = Net New Money (Nettoneugeld)

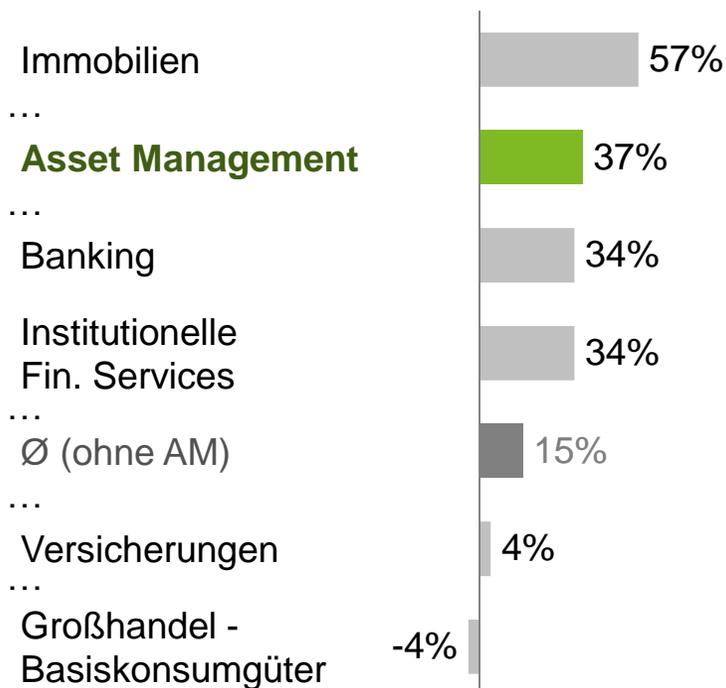
AM immer noch unter den profitabelsten Branchen – Ausblick gestützt von globalen Megatrends, jedoch mit großen Herausforderungen, die die zukünftige Profitabilität beeinflussen

Status und Entwicklungen: gute und schlechte Nachrichten für Asset Manager

GUTE NACHRICHTEN



HOHE UMSATZRENDITE¹⁾ IM VERGLEICH ZU ANDEREN BRANCHEN



Globale Megatrends stützen Zukunftswachstum



WACHSTUM DER MITTELSCHICHT und bei High-Net-Worth-Individuals



WECHSEL VON EINLAGEN ZU FINANZANLAGEN



HÖHERE LEBENSERWARTUNG und längere Rentenlaufzeiten



STÄRKERE URBANISIERUNG & Wachstum bei nicht wohnraumgebundenen und Infrastrukturinvestitionen

SCHLECHTE NACHRICHTEN



PROFITABILITÄT UNTER ZUNEHMENDEM DRUCK



GEBÜHREN UNTER DRUCK durch mangelnde Performance, höhere Transparenz und anhaltenden Erfolg passiver Anlagen



STEIGENDE KOSTEN, um mit Regulatorik und Digitalisierung sowie höheren Ansprüchen der Kunden von morgen Schritt zu halten



STARKER WETTBEWERB – anhaltende Branchenkonzentration und Winner-takes-it-all-Phänomen

Quelle: zeb.research; 1) FCA Asset Management Market Study Interim Report November 2016; FTSE all share; 10J-Umsatzrendite (Umsatzrendite ist definiert als Betriebsergebnis geteilt durch Gesamtumsatz. Betriebsergebnis ist definiert als Umsatz minus Betriebskosten (Personal- plus Sachkosten) bzw. Earnings Before Interest and Tax (EBIT))

Studien-Sample umfasst 46 größte Asset Manager mit starker europäischer Präsenz und in Summe ca. 29 Bill. EUR an Assets under Management – ein Drittel der globalen AuM

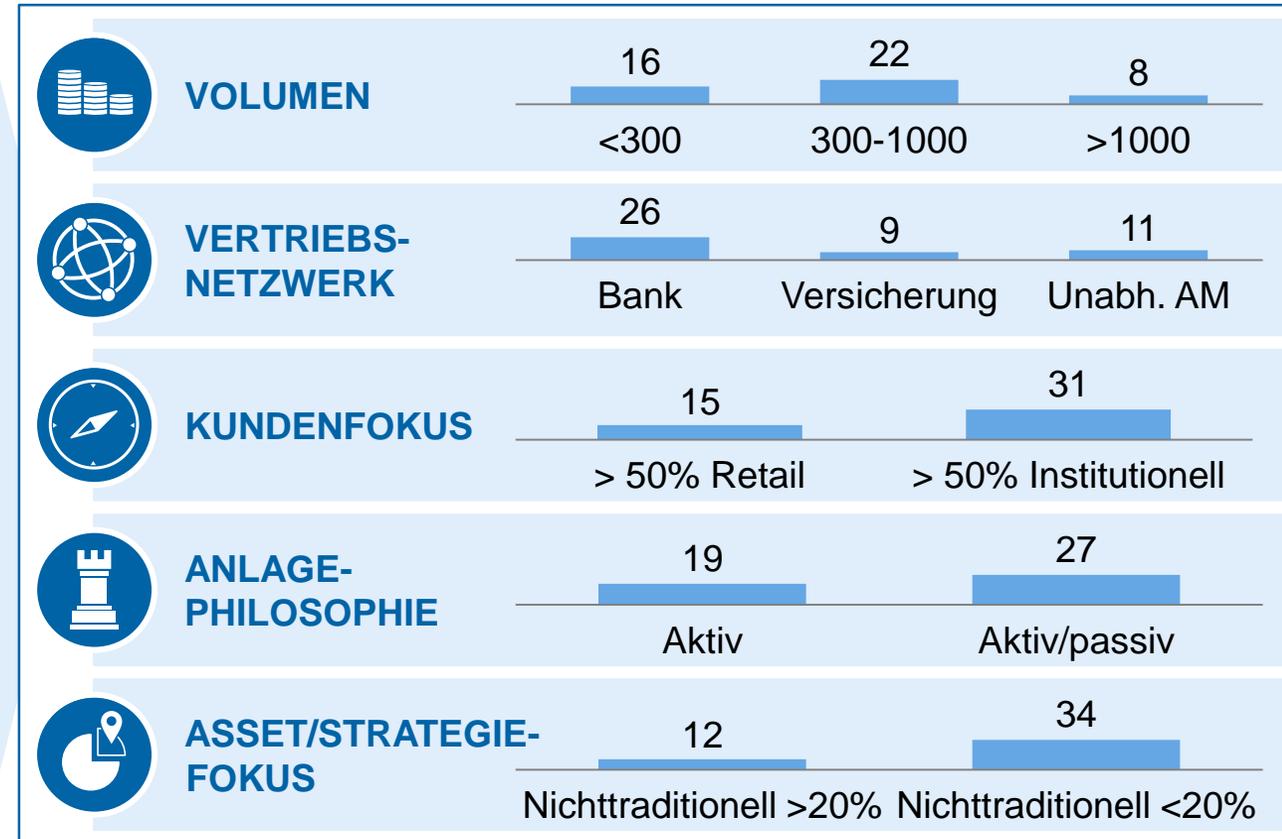
Übersicht AM Sample der Studie

 Details siehe Backup



AuM Ende 2018 in Bill. €

VERTEILUNG AM-FIRMEN AUF MERKMALE (Anz. AM)



Quelle: zeb.research; IPE Top 400 AM; Im Vgl. zu 2017 rutschen 2018 zwei AM aus der Gruppe der mittelgroßen in die Gruppe der kleinen Anbieter; um daraus resultierende Effekte bei Vgl. der 5 mit der 6 jährigen Historie (auf Basis der Geschäftsberichte von 2018) zu vermeiden, wurde ihre Zuordnung zur Kategorie mittelgroßer Gesellschaften belassen

Geschäftsmodelle der AM sehr unterschiedlich – für die Studie fünf Kategorien mit Blick auf Größe und Investmentphilosophie definiert

Definierte Kategorien und ihre Merkmale Stand 2018 sowie Kategorisierung Asset Manager

 Details siehe Backup

	AuM [Bill. €]	davon NNM [% AuM]	Kunden [% Retail]	Nichttraditionell [%-Anteil]	Vertriebsmodell [Anz. AM]	Firmen innerhalb der Kategorien
Große Aktiv/Passiv-Anbieter	16	1%	22%	8%	1 2 5 8	STATE STREET GLOBAL ADVISORS, BLACKROCK, Amundi, BNY MELLON, J.P.Morgan Asset Management, PIMCO, Goldman Sachs Asset Management, Legal & General INVESTMENT MANAGEMENT
Mittelgroße Aktiv/Passiv-Anbieter	6	0%	44%	18%	3 8 12	NOMURA ASSET MANAGEMENT, Deutsche Asset Management, UBS Asset Management, Morgan Stanley INVESTMENT MANAGEMENT, Janus Henderson INVESTORS, CREDIT SUISSE, HSBC Global Asset Management, Invesco, M&G INVESTMENTS, NATIXIS GLOBAL ASSET MANAGEMENT, FRANKLIN TEMPLETON INVESTMENTS, BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT
Mittelgroße Aktiv-Anbieter	4	-1%	39%	12%	4 4 2 10	Aberdeen Simply asset management, EurizonCapital, Schroders, AVIVA INVESTORS, AEGON Asset Management, INVESTMENT MANAGERS, apg, Federated, Allianz Global Investors, Union Investment
Kleine Aktiv/Passiv-Anbieter	1	-1%	46%	15%	1 6 7	Deka Investment, KBC, SOCIETE GENERALE, Nordea ASSET MANAGEMENT, Danske Capital, SEB, SwissLife Asset Managers
Kleine Aktiv-Anbieter	1	2%	32%	15%	3 1 5 9	ANIMA Asset Management, Bayern Invest, LB&W Asset Management, GAM Investments, M Man, Helaba Invest, NN investment partners, UBP UNION BANCAIRE PRIVÉE, Vontobel Asset Management
Gesamtsample	29	1%	37%	14%	11 9 26 46	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: black; border: 1px solid black;"></div> Unabhängiger AM <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: gray; border: 1px solid black;"></div> Bank-Captive <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: lightgray; border: 1px solid black;"></div> Versicherungs-Captive </div>



Marktsituation und
Gegenstand AM-Studie



**Peer-Analyse und
Simulation**

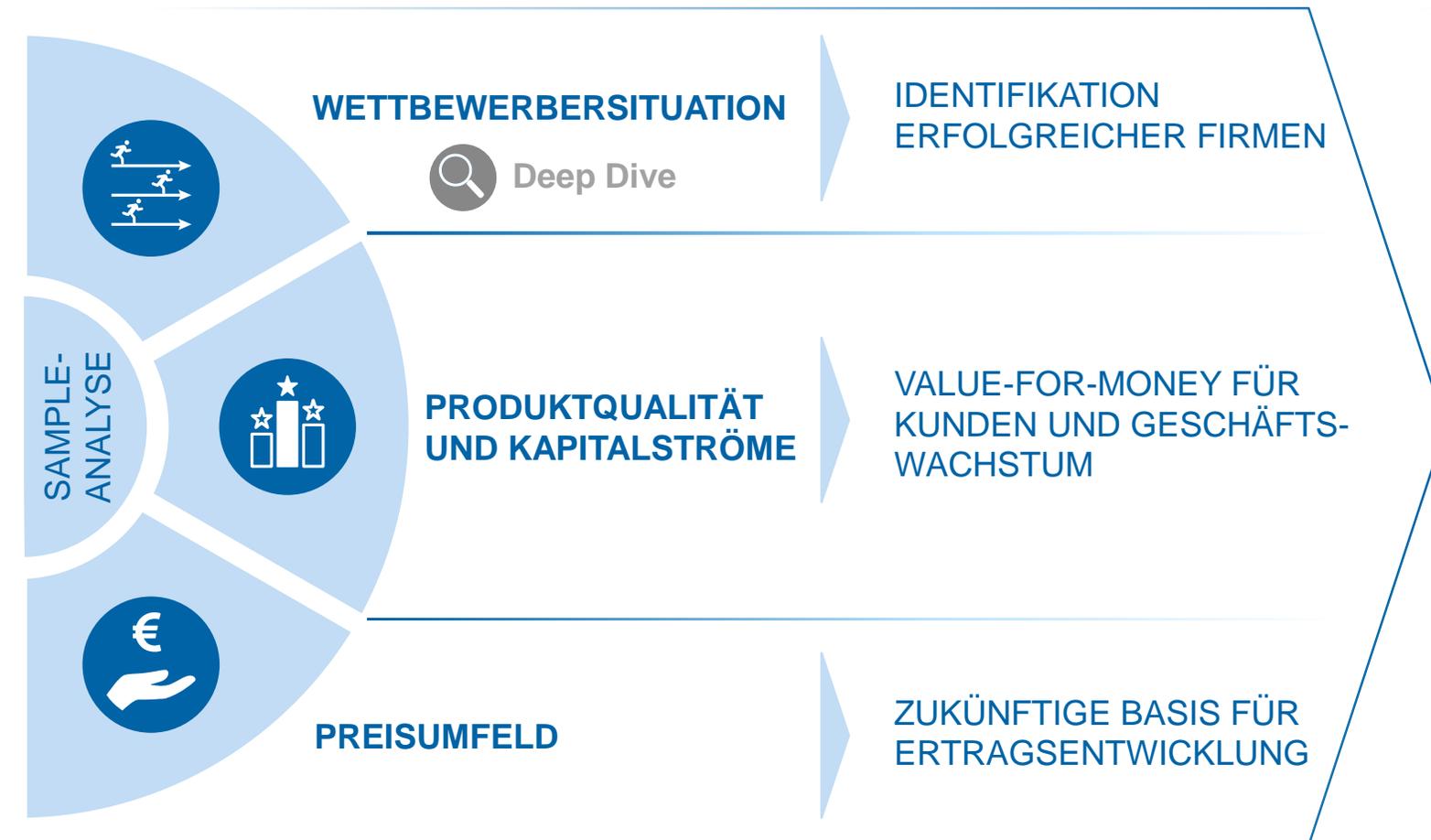


Empfehlungen/Stell-
hebel für Management

Peer-Analyse entlang drei Hauptdimensionen: Wettbewerbersituation, Produktqualität und Preisumgebung – Simulation der Marktentwicklungen, um mögl. Anfälligkeiten aufzuzeigen

Hauptrichtungen der Analyse

HAUPTANALYSERICHTUNGEN



SIMULATION – BLICK IN DIE ZUKUNFT



ASSET MANAGEMENT in 5 JAHREN und DARÜBER HINAUS



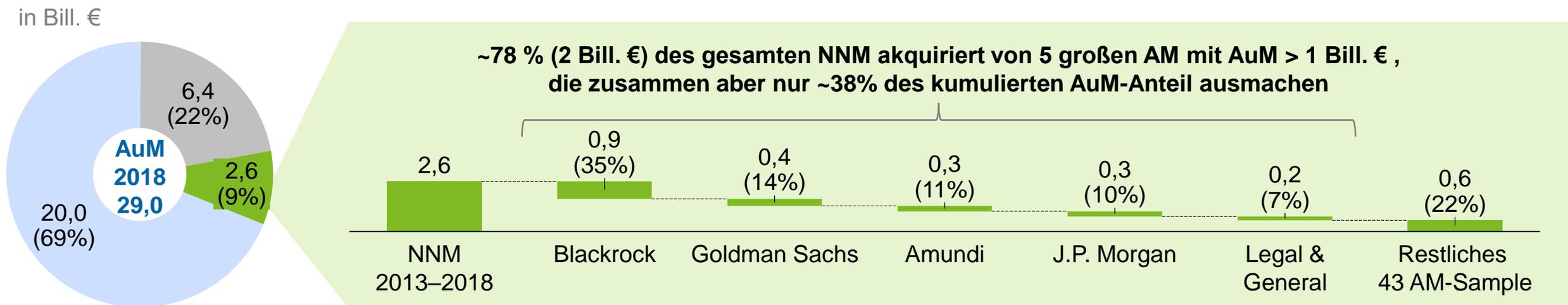
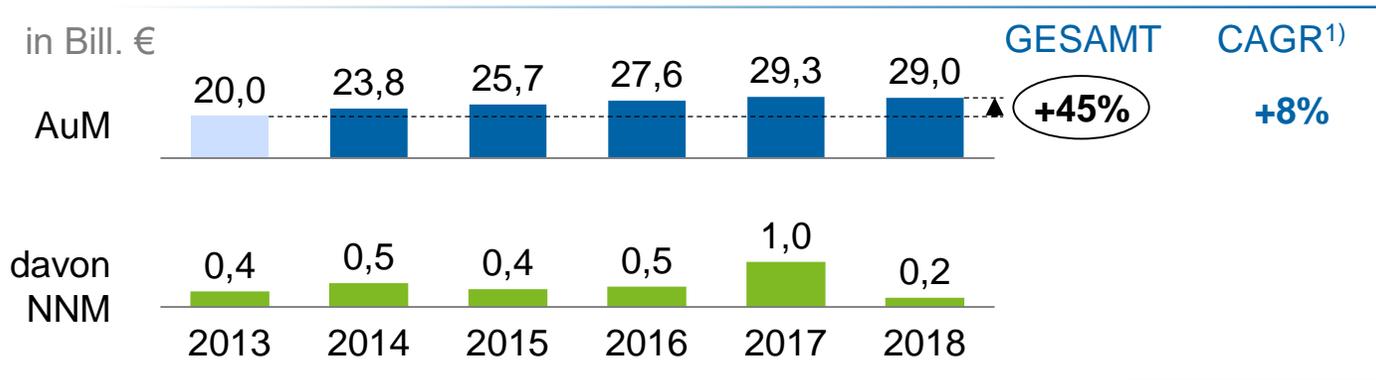
Deep Dive

SIMULATION VON MARKTENTWICKLUNGEN, UM...

- **POTENZIELLE ANFÄLLIGKEIT VON GESCHÄFTSMODELLEN AUFZUZEIGEN**
- **STELLHEBEL FÜR DIE STRATEGISCHE POSITIONIERUNG ABZULEITEN**

Marktpformance als Haupttreiber für Asset-Wachstum – große Asset Manager mit signifikantem Anteil (~80%) an NNM

Wachstum des AM-Samples der Studie

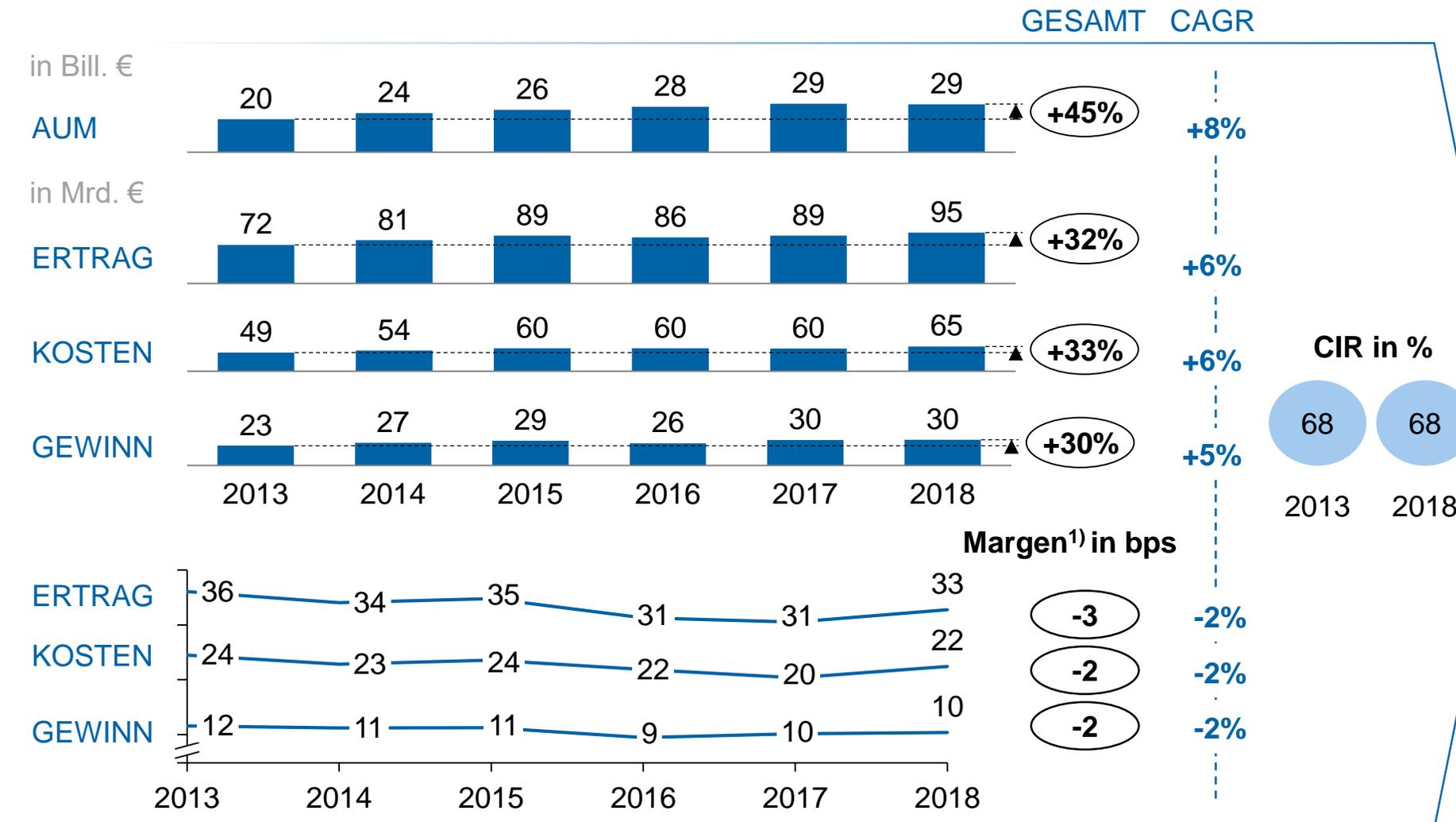


■ AuM 2013
 ■ Marktpformance 2013-2018
 ■ NNM 2013-2018

1) CAGR (Compound Annual Growth Rate) = durchschnittliche jährliche Wachstumsrate; zum Vergleich: europäischer Markt mit Durchschnittswachstum von 10 % p.a., d. h. Stichprobe mit geringerem Wachstum; AuM = Assets under Management; NNM = Net New Money; Quelle: zeb.research; basierend auf Sample

Trotz starken AuM-Wachstums von 8 % p.a. seit 2013 Gewinnmarge leicht gefallen auf 10 BP, getrieben von Konsolidierung der Ertragsmarge

 Geschäftsergebnis der in der Studie erfassten Asset Manager

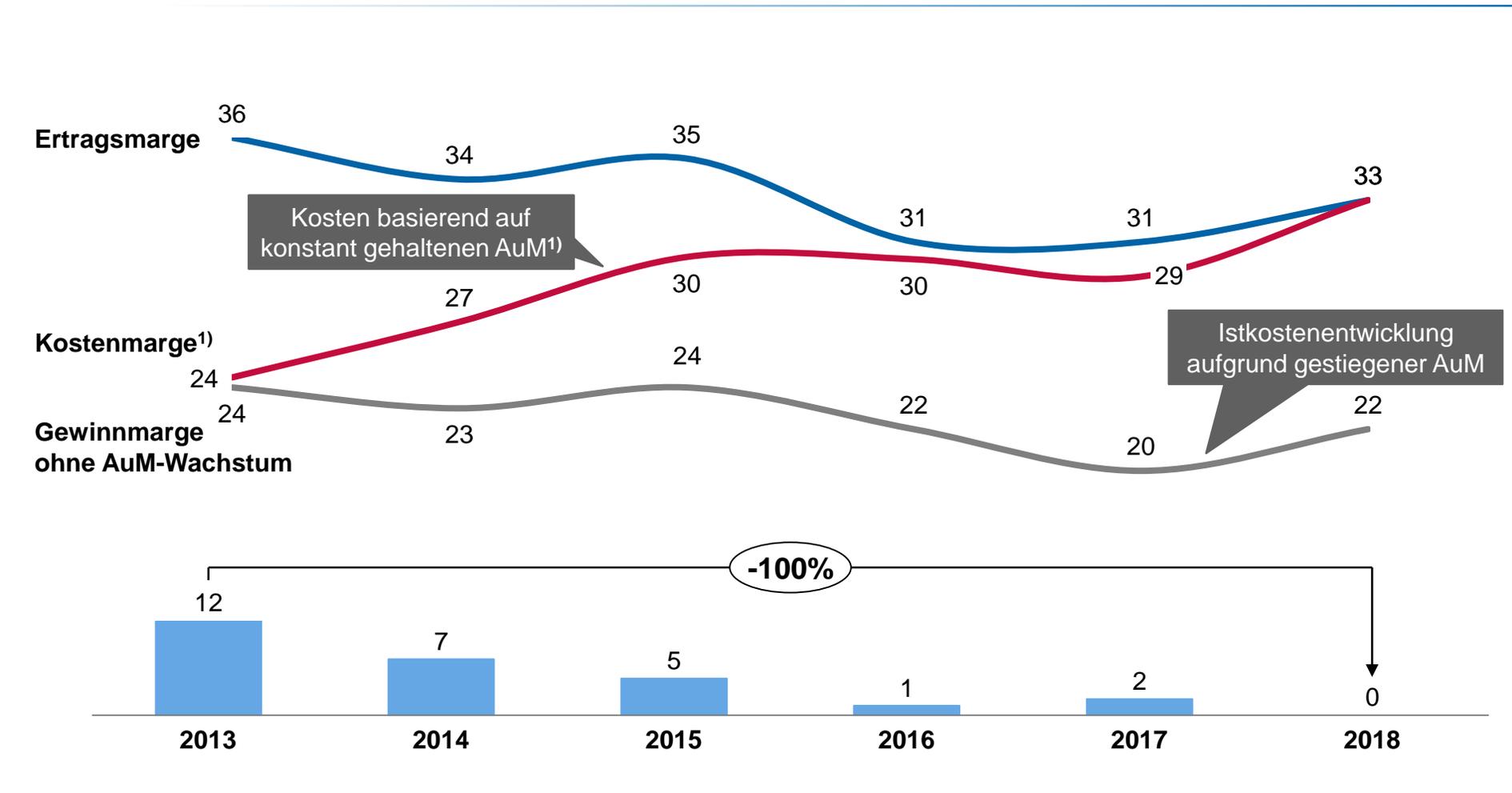


- Wachstum der AuM seit 2013 spiegelt sich auch in absolutem Gewinnwachstum der Branche in Höhe von 30 % wieder
- Gewinnmarge dagegen seit 2013 um 2% p.a. gefallen
 - Fallende Ertragsmargen illustrieren Umschichtungen zu kostengünstigen Strategien, höhere Preistransparenz und steigende Kostensensibilität der Investoren
 - Kostenmargen nur aufgrund der positiven Entwicklung der AuM fallend, absolute Kosten dagegen gestiegen – nach Stabilisierung seit 2015 auf hohem Niveau erneuter Anstieg in 2018

Marktgetriebener AuM-Zuwachs verdeckt Kostenproblem der Branche – ohne AuM Wachstum wären Gewinnmargen bei nahezu Null ausgelaufen

Marktüberblick – Kalkulation Kosten- und Gewinnmarge ohne AuM-Wachstum

GEWINN-, KOSTEN- UND GEWINNMARGINEN (IN BASISPUNKTEN)

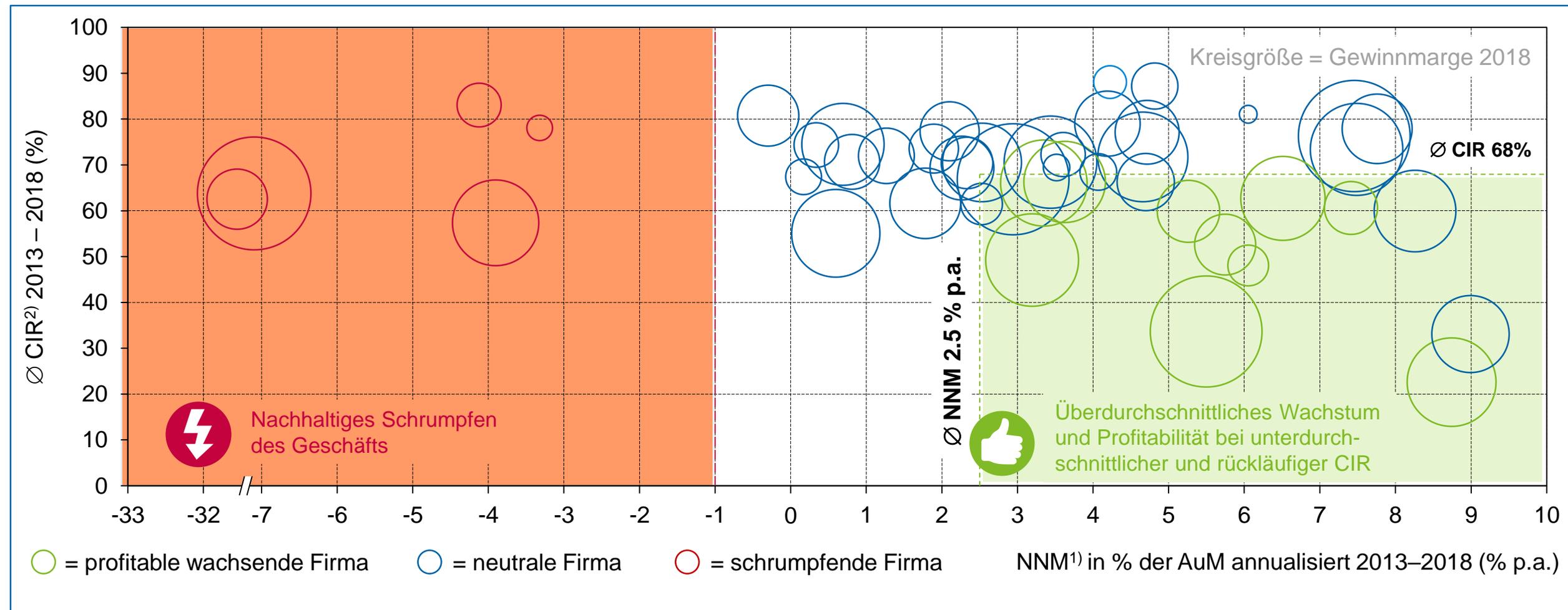


- Gestiegenes Kosten-niveau seit 2013 nicht gerechtfertigt durch zusätzliche Netto-Neugelder – AuM-Anstieg im Wesentlichen getrieben durch Marktperformance
- 2018 verzerrte Margen-Entwicklung durch Einbruch der Marktperformance in Q4, Erträge und Kosten aber ganzjährig angefallen
- Industrie seit 2015 mit zu hohem Kostenblock, der im positiven Marktumfeld nicht gesenkt wurde

Nur wenige AM können Neugeschäft anwerben und gleichzeitig ihre Profitabilität steigern – unabhängig von Größe und Investmentphilosophie der einzelnen Firma

 Analyse des Geschäftsergebnisses der in Studie erfassten Asset Manager auf individueller Firmenebene

PROFITABILITÄT-/WACHSTUMS-MATRIX



1) Σ NNM 2013-18 in % der ges. AuM 2012EOY 2) CIR = Betriebskosten / Nettoertrag; CIR muss bei wachsenden Firmen zw. 2013-2018 abnehmen
 Quelle: zeb.research; basierend auf Sample; HSBC, Union Investment und Anima mit steigender CIR

Erfolgreiche Anbieter profitieren von starkem (captive) Vertriebsnetzwerk, positionieren sich mit spezifischen Investmentkompetenzen / -stärken und realisieren Skaleneffekte



Analyse erfolgreicher Asset Manager auf Basis der Profitabilitäts-/Wachstumsmatrix

GEWINNER

MERKMALE DER ERFOLGREICHE SPIELER - BEOBACHTUNGEN

GEMEINSAME FAKTOREN

BLACKROCK

- **Skaleneffekte & Forcierung ETF-Geschäft** und auch bekannt für **Alternatives und Spezialitäten**
- **Zusätzliche Ertragsquellen** durch Angebot IT-Plattform (z. B. Aladdin, (30% der Gesamtumsätze) und Dienstleistungen (z. B. Transition Management, Wertpapierleihe) an instit. Investoren u. a. Asset Manager



- **Vertriebsnetzwerk in stark wachsenden Märkten**, insbes. in Asien inkl. China u. Indien (direkt oder via Partnerschaften und Joint Ventures)
- **Positionierung als Spezialist** für Asiatische Märkte (Nomura, HSBC), Emerging- bzw. Frontier Märkte (HSBC) oder Lösungsanbieter (Hedge Fonds im UCITS-Rahmen (Schroders via „GAIA-Plattform“))



- **Starkes Captive-Vertriebsnetzwerk** im Versicherungs- (Legal & General) bzw. Banksektor (Amundi)
- Verbreiterung Vertriebskanäle u. **Skalierung** über Akquisitionen (Amundi/Pioneer; Legal & General/Canvas)
- **Starkes Passiv-Geschäft** (beide ca. 30% der AuM), starkes Pensionsfondsgeschäft (Legal&General)



- **Starkes (Bank)Captive-Vertriebsnetzwerk** und **internationale Expansion** (Eurizon, Nordea)
- Vielzahl von **Vertriebsvereinbarungen** (Anima, Nordea)
- **Starke Kompetenzfelder** (Multi Asset/FI/Quantitative Strategien (Eurizon), Kundenfokus (Anima – Hälfte der AuM im traditionellen Lebensversicherungsgeschäft), Multi Boutique-Ansatz (SEB, Nordea), globale Immobilien, Europäische FI u. Europäische Value Equity (SEB))



- Starkes **lokales Captive-Netzwerk** mit hoher Branchendurchdringung
- **Segmentspezifische Vertriebs-Services** für Banken des jew. Sektors (Sparkassen, Geno-Banken)
- Breite Palette an Strategien und Produkten bei gleichzeitig **starker Positionierung in ausgewählten Investmentansätzen** (z.B. Immuno - Risikoorientierte Wertsicherungsstrategien (Union Investment))

1. Breites Vertriebsnetzwerk
(Captives, Vertriebsvereinbarungen/-partnerschaften)

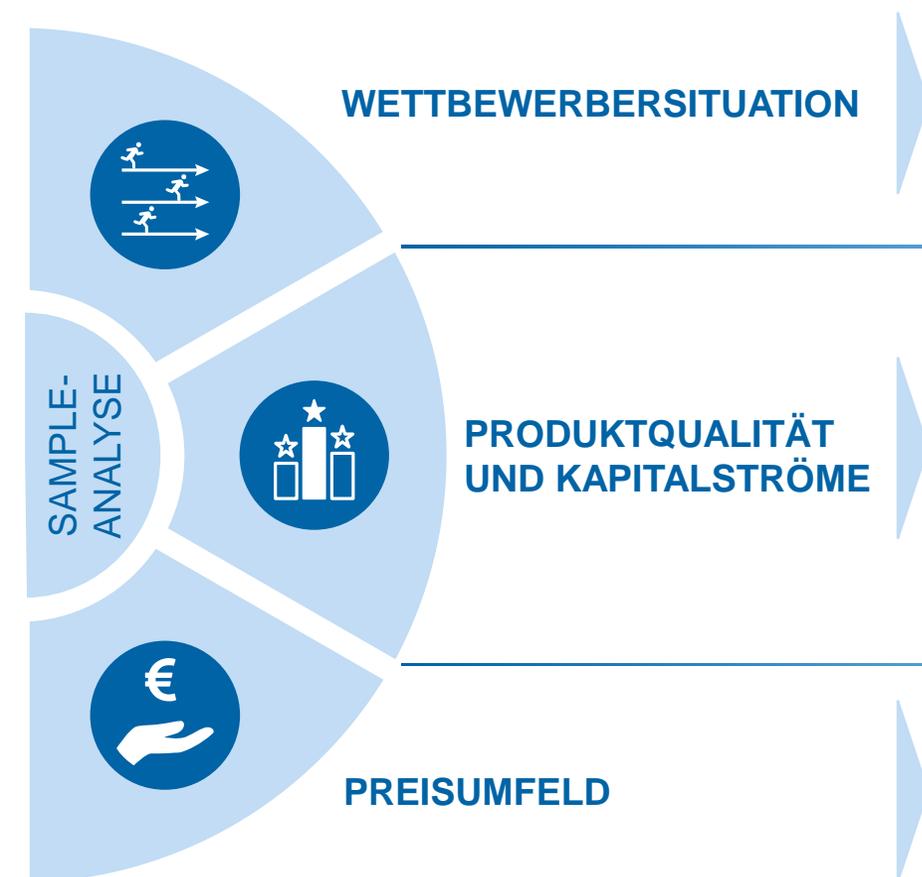
2. Investmentfokus iV.m. daraus resultierenden Economies of Capabilities
(für aktive wie passive Strategien)

3. Realisierung von Economies of Scale

Hohes absolutes Kostenniveau bei steigendem Ertragsdruck – mittelgroße Firmen mit undifferenzierten Geschäftsmodellen stark betroffen

Zusammenfassung Ergebnisse – Analyse der Hauptfaktoren

HAUPTANALYSERICHTUNGEN



ZUSAMMENFASSUNG

- **Wachsender Ertragsdruck und hohe absolute Kosten** bis dato durch natürliches Branchenwachstum überkompensiert und verdeckt – als Folge nur leichte Verringerung der Profitabilität
- **Mittelgroße Anbieter** mit Angebot einer Vielzahl verschiedener Strategien und wenig fokussierten Geschäftsmodellen mit **langsamstem Wachstum und geringster Profitabilität** – Ausdruck der unzureichenden Skalierbarkeit wegen fehlendem Fokus
- **Hoher Anteil an Retailgeschäft und/oder alternativen Produkten keine Garantie für höhere Gewinnmargen** – Geschäfts- und Betriebsmodell treiben die Profitabilität
- Anhaltende branchenweite **Unterperformance in Kernanlageklassen bisher ohne signifikante Auswirkung auf Gewinnmargen**, wengleich „Winner takes it all“-Trend beobachtbar
- Dies i.V.m. wachsender Transparenz und von Regulatoren und Verbraucherschutzorganisationen lancierten Initiativen wird Kapital weiter in **innovative, performante & passiven Strategien** lenken
- **Markteintritt neuer Player** (Big Techs) werden über ihre Ökosysteme und Retail-Plattformen Kapitalströme insbes. im Retailgeschäft umlenken
- Anhaltender **Preisverfall** bei Retail- und institutionellen Kunden in allen Anlageklassen
- Wesentlicher Faktor **starkes Wachstum passiver Strategien**, die bis zu 90 % günstiger als entsprechende aktive Produkte ausfallen
- Wachsender Druck für **faire Bepreisung durch Regulierungs- u. FDL-Aufsichten**

Trotz simuliertem AuM-Wachstum in drei definierten Szenarien gehen die Gewinnmargen aufgrund weiterer Preiserosion deutlich zurück



Simulationsergebnisse – Margenentwicklung Gesamtsample

ANNAHMEN

SZENARIO 1

- Individuelle Wachstumsraten der AuM, NNM, Erträge und Kosten von 2013-2018 setzen sich in den nächsten 5 Jahren fort
- D.h. AuM Wachstum von 8% p.a., Ertragspartizipation 57% und Kostenwachstum von 5,8% p.a.

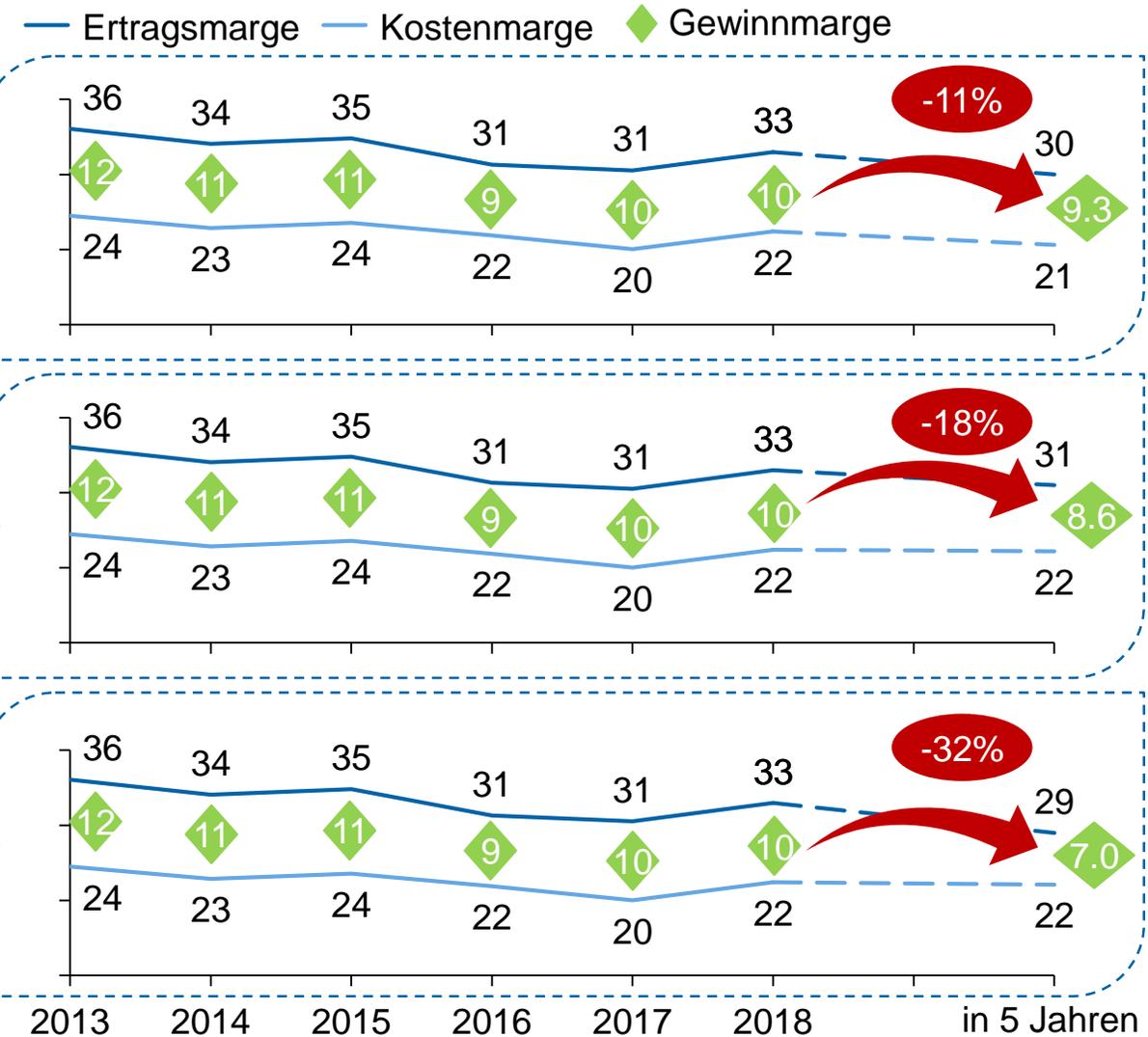
SZENARIO 2

- Rückgang der Marktperformance um 50% bei gleichbleibenden individuellen Wachstumsraten bzgl. NNM für die verschiedenen AM-Kategorien
- D.h. AuM Wachstum von 5,2% p.a., bei entsprechender Adjustierung der Wachstumsraten für Erträge und Kosten um 50%

SZENARIO 3

- Analog zu Szenario 2, aber gleichzeitigem Rückgang der Erträge auf ein in den USA vorherrschendes Niveau (im Ergebnis Rückgang von 30% für Anbieter von Aktiv- und Passivstrategien), und 15% für rein aktive Manager
- Umschichtung innerhalb der NNM von 20% von aktiven zu Lasten von passiven Strategien

Realistischstes Szenario



Simulationsergebnisse zeigen negative Ausblick mit Blick auf die wichtigsten Kennzahlen/KPIs – Kostendisziplin wird zentraler Erfolgsfaktor

Simulationsergebnisse - Erklärungsansätze

SCHLUSSFOLGERUNGEN

ERTRAGSDRUCK SETZT SICH SELBST BEI STEIGENDEN AUM WEITER FORT

- Andauernder Erfolg von ETFs/Passiv-anbietern
- Große US-Spieler mit hoher Skalierbarkeit
- Nachhaltig geringes Zinsumfeld
- Unbefriedigende Performance aktiver Manager und hohe Transparenz

ABSOLUTES KOSTENNIVEAU KRITISCH

- Fragile Kostenmargen aufgrund hoher absoluter Kostenniveaus
- Schlüsselfaktor für Generierung einer positive Performance
- Der Erfolgsfaktor für die Industrie, da Druck auf Ertragsseite weiter anhalten wird

ERGEBNISSE FÜR VERSCHIEDENE AM-KATEGORIEN BZW. GESCHÄFTSMODELLE

GROßE AKTIV & PASSIV-ANBIETER gewinnen NNM aber keine CIR-Verbesserung

- Wettbewerbsfähiges aggressives Pricing dank hoher Skaleneffekte
- Profiteure des Passiv-Angebots und großer Distributionsnetzwerke
- Spielräume für CIR-Senkung gering w/ bereits geringer Ertragsmargen und Kosten

MITTELGROßE ASSET MANAGER wachsen unterdurchschnittlich und nicht profitabel

- Aktive Manager mit zunehmenden Schwierigkeiten bei NNM-Gewinnung wegen Trend zu passiven Investments und starke Betroffenheit des Gebührenverfalls für aktives Mgmt.
- Aktive & passive Manager profitieren bei NNM v. Trend zu passiven Investments, verschlechtern aber Profitabilität wegen geringer Skalierbarkeit (CIR bis 75%) und Preisdruck

KLEINE AKTIV- UND PASSIVANBIETER weiter mit überdurchschnittlicher Entwicklung

- Starke USPs und ausgewähltes Passivangebot zieht überdurchschnittliche NNM an
- Strategie / Produktfokus erlaubt höhere Qualität und effiziente Prozesse
- Halten überdurchschnittlicher Ertragsniveaus – Qualitätsfokus erlaubt höhere Gebühren



Marktsituation und
Gegenstand AM-Studie



Peer-Analyse und
Simulation



**Herausforderungen und Stell-
hebel für das Management**

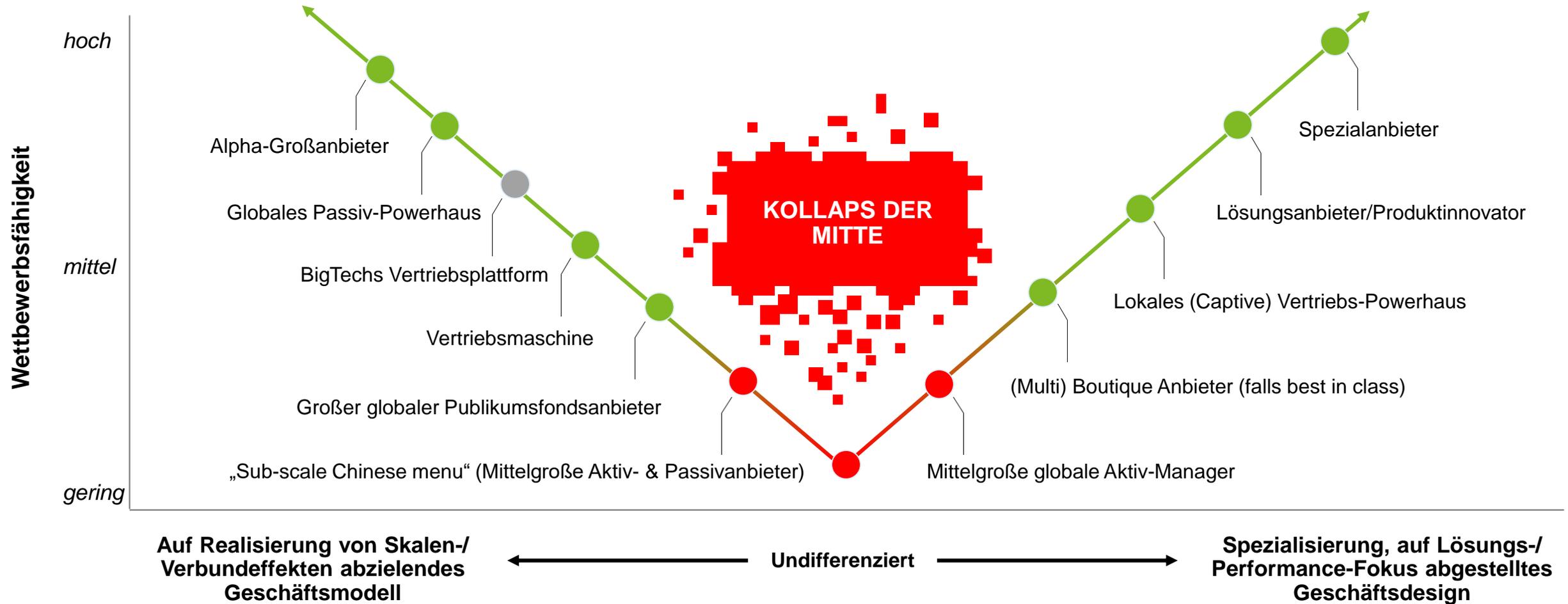
Analyseergebnisse und Simulation der KPI bilden Grundlage zur Ableitung von drei zentralen Handlungsfeldern zur Sicherstellung eines nachhaltigen Geschäftserfolgs

Zentrale Herausforderungen und Handlungsfelder



Unsere Analyse deutet auf ein Scheitern insbes. mittelgroßer Gesellschaften mit unklaren Geschäftsmodellen/-strategien hin – Strategiefokus notwendig: Spezialist oder Skalierbarkeit

1 Klare strategische Positionierung: Skalierbarkeit oder Spezialisierung



Nachhaltige Senkung und Kontrolle absoluter Kosten erfordern strukturelle Anpassungen und umfassende E2E Prozessautomatisierung – no news aber neue Tools und Methoden

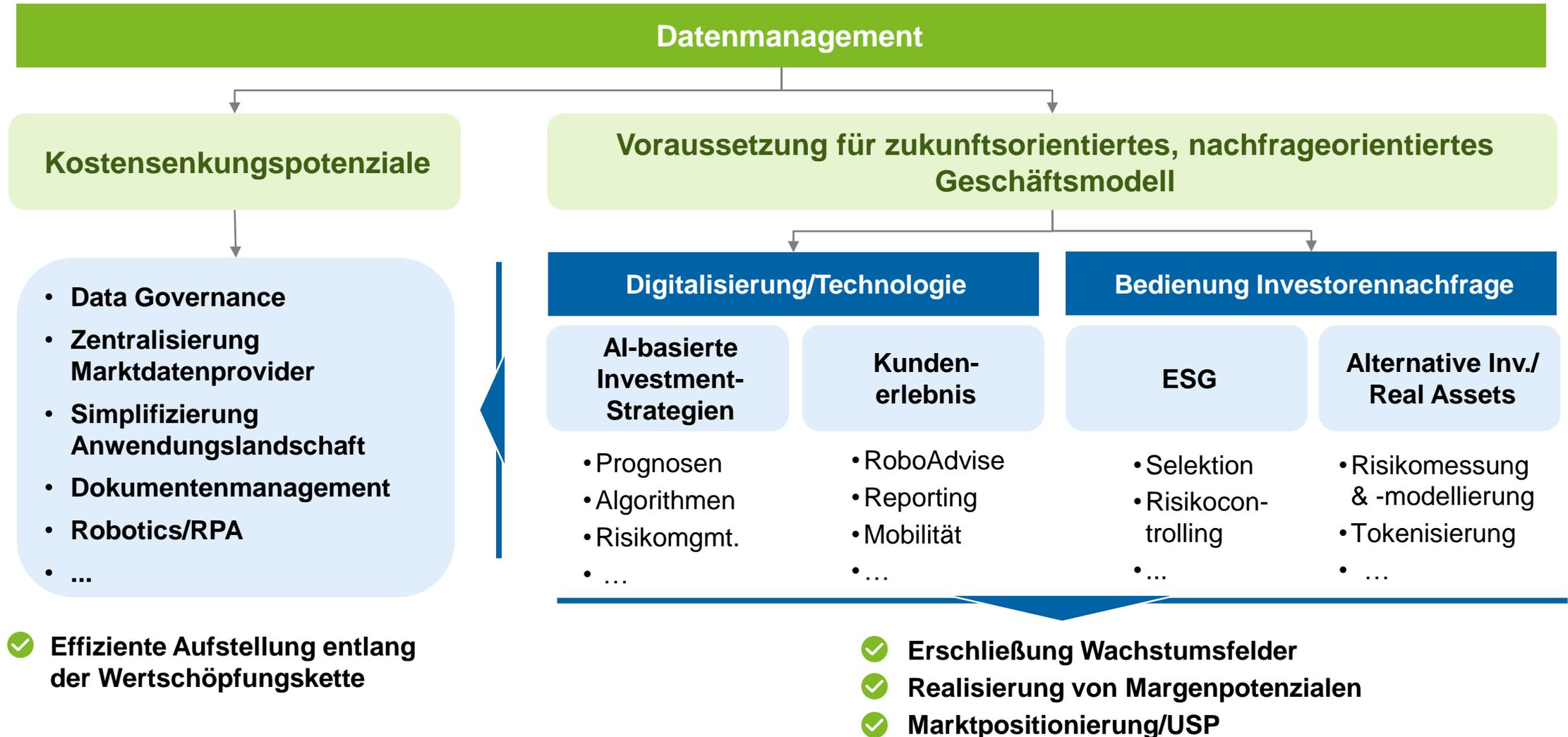
2 Kostensenkung und Digitalisierung von Betriebsabläufen: Erfolgsfaktoren für zukünftige Profitabilität

INDIKATION
POTENZIALE

 <p>STRUKTURELLE ADJUSTIERUNG VON PRODUKTAN- GEBOT U. KOMPETENZEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Review der Investmentkompetenzen und des Produktangebots bzgl. Profitabilität, kritische Größe, Relevanz (Trends, zukünftiges Wachstumspotenzial) • Schließung oder Zusammenlegung suboptimaler/nicht wettbewerbsfähiger Fonds/Mandate bzw. der entsp. Ressourcen, Übertragung der Assets/Kunden auf relevante/ähnliche Strategien/Fonds soweit möglich 	<p>10-20%</p>
 <p>DEFINITION DATEN- MANAGEMENTSTRATEGIE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzung hoher Datenqualität & Einführung Golden Source Prinzip: massive Komplexitäts- und Kostenreduktion - häufig zu kombinieren mit entspr. Konsolidierung/Rationalisierung der Systemlandschaft • Review und Optimierung Datenprovider • Voraussetzung für Data Analytics und Einsatz von Machine Learning sowie Künstlicher Intelligenz 	<p>10-15%</p>
 <p>PLATTFORM OPTIMIERUNG & KOMPLEXITÄTSREDUKTION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinfachung bestehender Plattform / Modernisierung der Systemlandschaft entlang der Strategie/ Geschäftslogik, auch unter Einsatz von SaaS, Cloud basierter Lösungen und Drittanbietern • Zentralisierung von Middle Office Aktivitäten, selektives Outsourcing, Optimierung manueller Unterstützungsaktivitäten (z.B. Order Management) – bei gleichzeitiger Prozessautomatisierung 	<p>5-15%</p>
 <p>E2E DIGITALISIERUNG / PROZESSOPTIMIERUNG</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung & Automatisierung von Prozessen E2E, Vereinfachung/Standardisierung von Prozessen – z.B. Workflow-Lösungen im Kunden-Onboarding (Erhöhung Geschwindigkeit, Reduzierung Kosten u. oper. Risiken) • Automatisierung sich wiederholender, regelbasierter Aktivitäten mit hoher Frequenz/Volumen über Robotics (RPA) – z.B. Collateral Reporting, pre-trade Compliance Checks oder Reconciliation von Wertpapierdaten 	<p>5-10%</p>
 <p>RESTRUKTURIERUNG VON SUPPORT-EINHEITEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung / Zentralisierung von Unterstützungseinheiten wie z.B. Marketing oder HR • Outsourcing oder Offshoring von Basisfunktionen im Back Office (z.B. Fondsreporting) • Rationalisierung von ManCo Set up (oder Outsourcing wenn nicht von strategischer Relevanz) 	<p>2-5%</p>
 <p>ADJUSTIERUNG VON STRATEGIE UND GESCHÄFTSMODELL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verkauf geringmargiges oder nicht kritische Größe erreichendes Geschäft (z.B. Fund Servicing oder ETF-Geschäft wenn dieses zu klein ist) • Exit Strategie für nicht profitable Märkte (Verkauf, Rückfahren des Vertriebs und Marketings) 	<p>N/A</p>

Effizientes Datamanagement nicht nur mit großen Kostensenkungspotenzialen sondern auch Basis für ein zukunftsfestes, an Profitabilität ausgerichtetes Geschäftsmodell

3 Effizientes Datenmanagement i. V. m. strategischem digitalen Zielbild – Basis für erfolgreiche Positionierung in der Zukunft



In der Praxis signifikante Abweichung zwischen state of the art Data Management-Vision und dem Grad ihrer Umsetzung – zentrale Erfolgsfaktoren zu adressieren

3 Effizientes Datenmanagement – Zielbild und Praxis

DATA MANAGEMENT VISION



Schnelles, flexibles, effizientes und kostengünstiges Datenmanagement mit Integration traditioneller und moderner Technologien & Vorgehensweisen



AKTUELLE SITUATION



Traditionelles Datenmanagement: verstreut, Silos, langsam, kostenintensiv, inkonsistent, geringe Datenqualität ...



HÄUFIGE SCHWACHSTELLEN BEI ASSET MANAGERN

1

Unklare Datenstrategie und Roadmap

2

Ungenügende Datenqualität – Risiko der Nicht-Compliance und Vertrauensverlust in interne Reports

3

Unklare Data Governance – gilt häufig selbst für Bestandssysteme und Datenbestände

4

Historisch gewachsene, verstreute **Alt-IT-Architektur** – Verhinderung automatisierter E2E-Prozesse

5

Potenzial existierender Daten nur teilweise genutzt, externe Daten & neue Techniken oft unterschätzt

6

Hohe Investments in manuelle / taktische Maßnahmen in der Vergangenheit ohne strategischen Effekt

Klare Vision und strategisches digitales Zielbild i. V. m. entsprechenden Initiativen als Basis für zukunftsfeste Aufstellung erforderlich

3 Strategisches digitales Zielbild – Übersicht Eckpfeiler ausgewählter Instrumente & Technologien

I) KUNDENERLEBNIS

- Digitales Lebenszyklusmanagement von Kunden – vom Marketing über Onboarding bis zum automatischen Reporting
- Digitale Beratungstools inkl. z.B. Robo Advise
- Kunden Apps, Digitalisierung Kundenprozesse
- Digitale Wholesale-Kundenplattform (Integration Beratungsangebot & Tools)



II) ALPHA GENERIERUNG

- Innovative Produkte/ digitale Assetklassen z.B. Kunst, Tokenisierung
- Robotics/ Künstliche Intelligenz (KI) -basiertes Research und Investments
- Daten-/KI-getriebene state of the art Risiko- und Investment Analytics



III) PLATTFORM & INFRASTRUKTUR

- Integrierte Investment und Ausführungsplattformen
- Workflow, Robotics und ggf. Blockchain-basierte Prozesse
- RegTech-Compliance und regulatorische Automatisierung (gleiche Qualität, höhere Effizienz)



IV) DATENMANAGEMENT

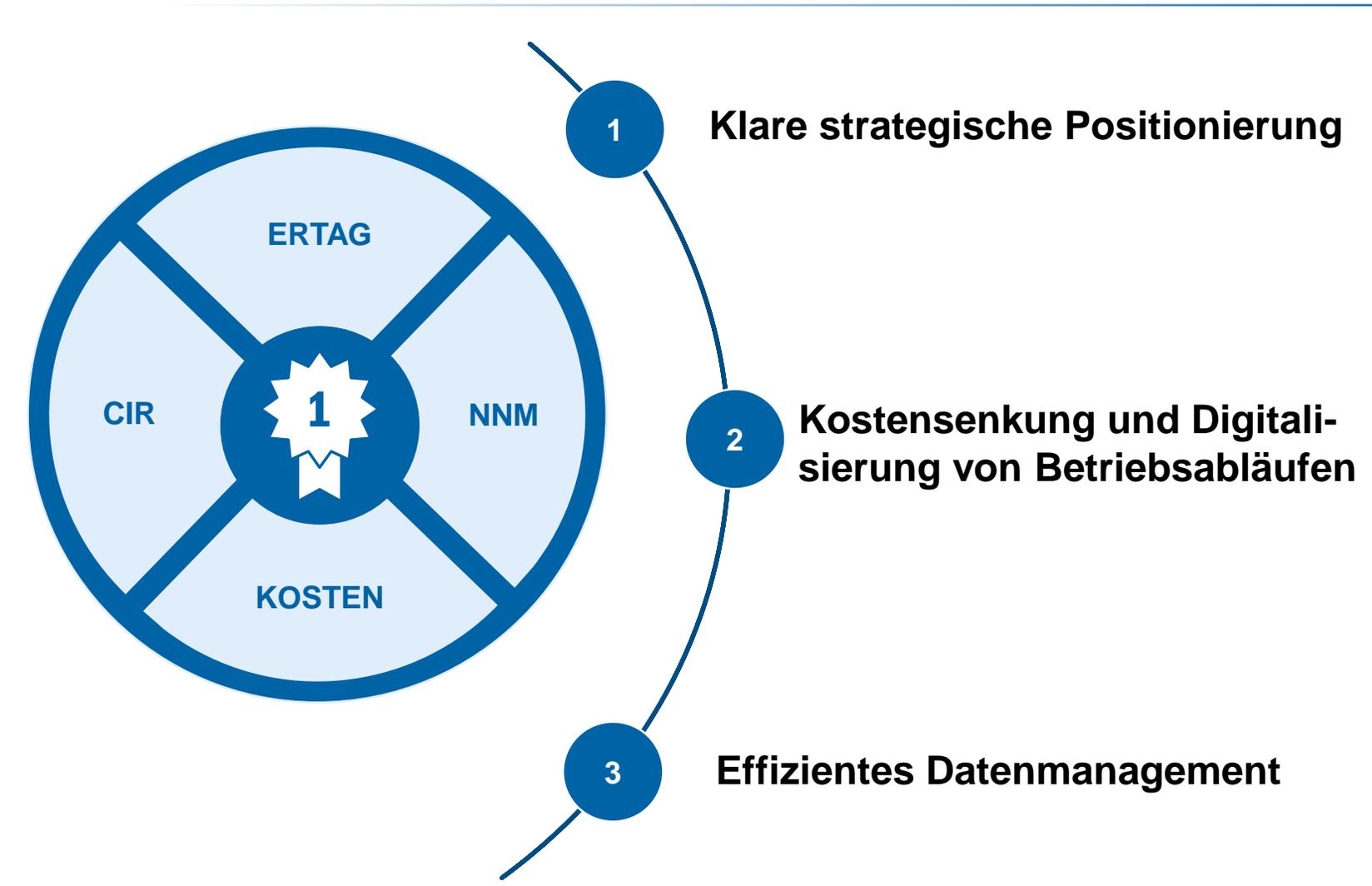
- Klare Datenstrategie und Governance
- Nahtlose Datenflüsse mit Multi-Channel real time Datenzugriff
- KI, Big Data Analytics



DIGITALES
ZIELBILD

Fazit: Zeit die Komfortzone zu verlassen!

Zentrale Handlungsfelder



Viele Asset Manager diskutieren einige dieser Handlungsfelder bereits seit Jahren....

... dabei ist es jedoch geblieben.

Jetzt ist die Zeit die Komfortzone zu verlassen, die Handlungsmaßnahmen aktiv anzugehen und systematisch zu implementieren

Die vollständigen Ergebnisse der European Asset Management Studie finden sich unter

<https://www.zeb.eu/amstudyeurope>

**Die vorliegende Präsentation basiert auf aktualisierten Zahlen unter
Einbeziehung der Jahresberichte des Geschäftsjahrs 2018**



Dr. Carsten Wittrock

Partner

E-Mail cwittrock@zeb.de

Phone +49 69 719153437

Mobile +49 171 3537563

Office Frankfurt

Taunusanlage 19

60325 Frankfurt am Main

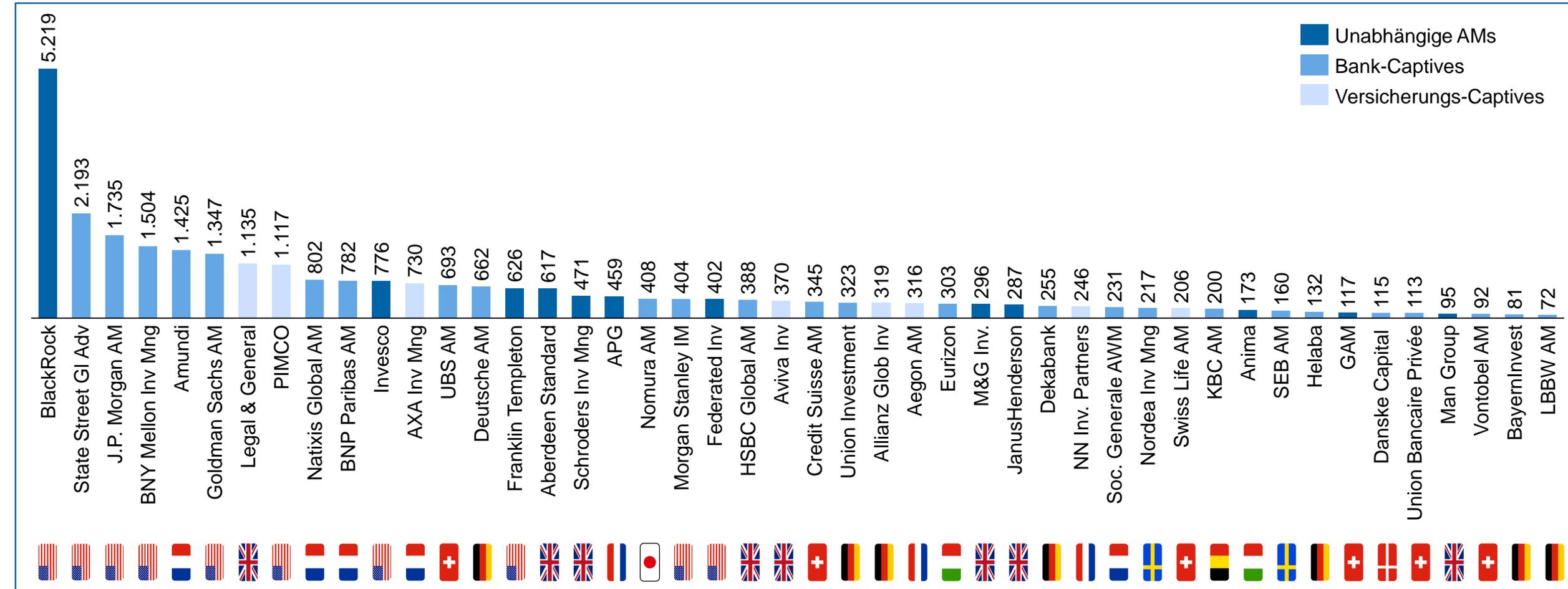
Globale AuM der AM in der Studie mit Volumina > 100 Mrd. bis 5,2 Billionen EUR – Top 10 AM nach Größe von globalen Akteuren mit Hauptsitz in USA dominiert

Übersicht AM-Sample der Studie

[Backup](#)

ZUSAMMENSETZUNG AM-SAMPLE DER STUDIE

Globale AuM in Mrd. €, Ende 2018



Quelle: zeb.research, Jahresberichte der Firmen; IPE Top 400; kleinster AM auf Platz 169 zum 31.12.2018; im Jahr 2017 JanusHenderson (418) und M&G Investments (336) noch über € 300 Mrd. AuM

Performance ist und bleibt ein zentraler Erfolgsfaktor – Verbesserung und konsequente Preisstrategie erforderlich

1 Performance – Produkte und Services: strategische Alternativen

SMART PASSIV SEIN

- Angebot (Semi-)passiver Strategien, um zuverlässige Marktperformance zu erzielen
- Schaffung günstiger Basisprodukte, um einfache Anlagebedarfe zu decken
- Angebot cleverer Beta- und Alpha-Strategien, um quantitative Kompetenz zu zeigen und mehr als Marktperformance zu bieten

MIT PASSIV KONKURRIEREN

- Spezialisierung auf spezifische Assetklassen / Anlagestrategien mit hoher Kompetenz
- Entwicklung innovativer Produkte im jeweiligen Segment (z. B. Risikobudget-basiert; Ergebnisorientiert)
- Wirklich aktiv managen, kein Closet Indexing – Sicherstellung einer langfristigen (Out-)Performance
- Einsatz moderner Anlagetechniken (z. B. Big Data-Analysen, künstliche Intelligenz)

WETTBEWERB MIT PASSIVEN VERMEIDEN

- Fokus auf Alternatives/Nischen, die von Passivmanagement weniger betroffen bzw. nicht dafür geeignet sind (z. B. illiquide Segmente)
- Konzentration auf strategische/taktische Allokation (auf beliebigem Aggregationsniveau) statt auf Selektion
- Ansprache originärer Kundenbedarfe, statt Benchmarks zu folgen (Ergebnisorientierte Investmentstrategien)

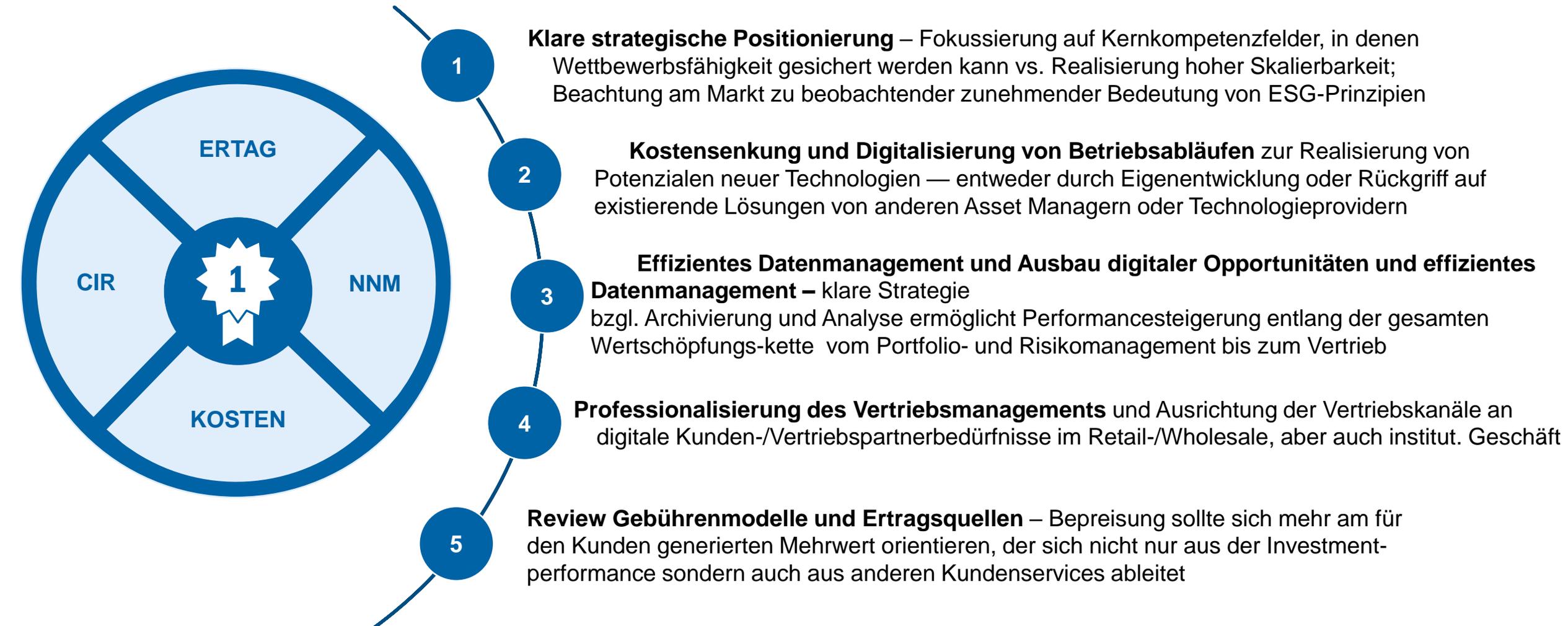


RE-DEFINITION DER PERFORMANCE

- Agieren als Lösungsanbieter
- Breitere Definition des Performancebegriffs als Bereitstellung eines qualitativ hochwertigen Service-/Lösungspaket mit Anlageperformance als nur einem Faktor – ggf. mit entsprechendem differenzierten Pricing unterlegen

Analyseergebnisse und Simulation der KPI bilden Grundlage zur Ableitung fünf zentraler Handlungsfelder zur Sicherstellung eines nachhaltigen Geschäftserfolgs

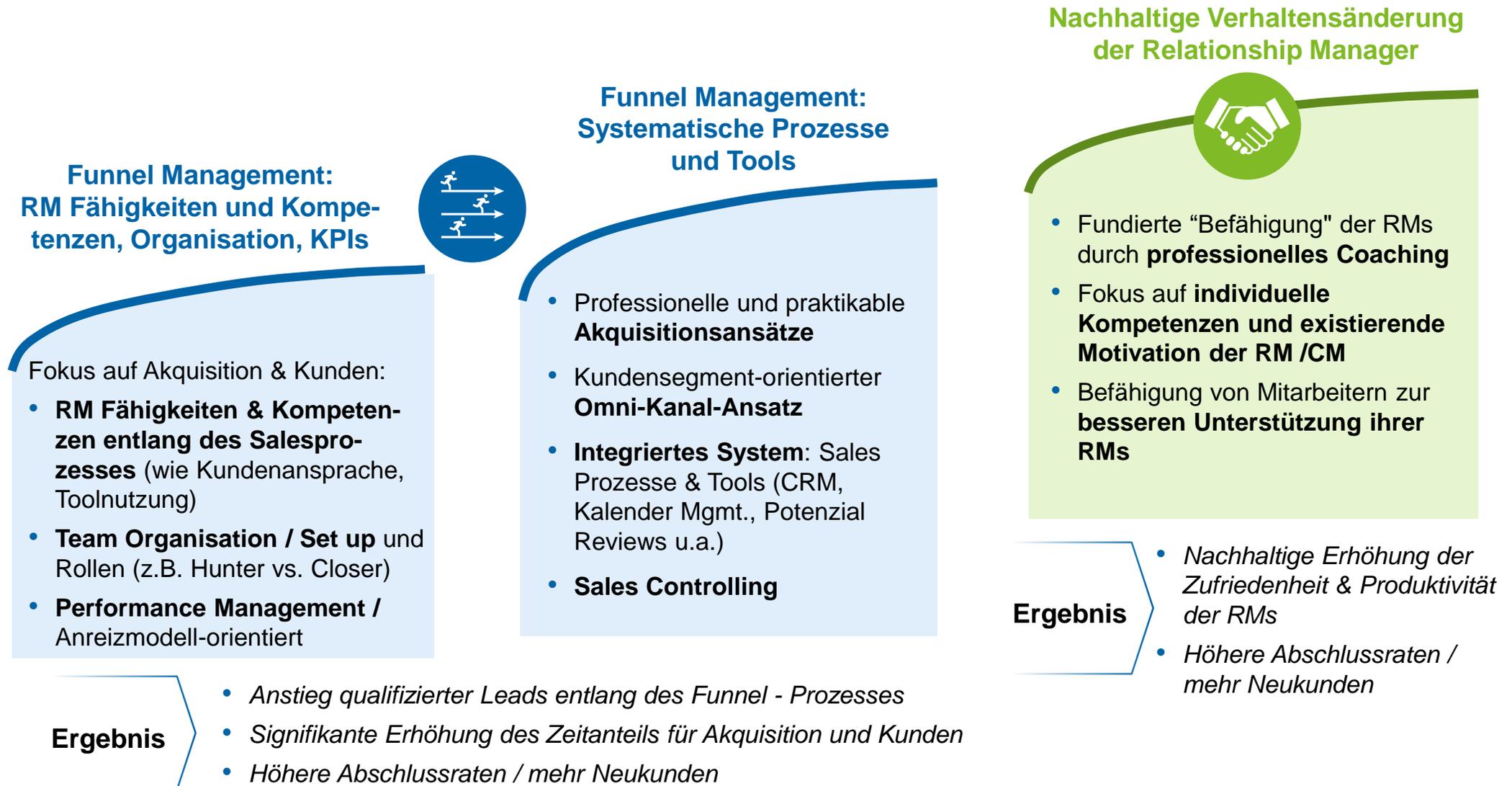
Zentrale Handlungsfelder



NNM = Net New Money - Nettoneugeld; CIR = Cost-Income Ratio

Professionalisierung des Vertriebsmanagements – nachhaltig erfolgreiche Bestandskundenpflege & Neukundengewinnung erfordert integrierten Vertriebsmanagementansatz

4 Professionalisierung des Vertriebsmanagements: zeb – Referenzmodell



Optimierung von Gebühren und Margen orientiert sich am für Kunden generierten Mehrwert – Modernes Preismanagement basiert auf Leitsätzen und stringenter Umsetzung

5 Review Gebührenmodelle und Ertragsquellen: Modernes Preismanagement – Referenzmodell

PRICING GRUNDSÄTZE

Auf definierter Strategie basierende Grundsätze unterstützen Entscheidungsfindung, z.B. in Kundenverhandlungen

PREISMODELLE UND ANSÄTZE

Kundenorientierter Pricing-Ansatz unter Beachtung der Produktionskosten, Wettbewerbsbenchmarks und Zahlungswilligkeit der Kunden

TRAINING AND ENFORCEMENT

Systematische Preisdurchsetzung über Implementierung adäquater Kontrollen/Tools, insbes. aber auch durch spezifische Verkaufs-/Pricing-Training (Verhaltens-Coaching)

PRICING GOVERNANCE

Klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten über gesamte Organisation, inclusive Set up eines Pricing-Komitees für zentrale Entscheidungen

CHANNEL STANDARDS

Sicherstellung eines weitgehend konsistenten Pricings über alle Kanäle – z.B. bzgl. Vertriebsprovisionen/Retrozessionen über alle Kanäle, Segmente und Länder/Aufsichtsrechtregimes

PRICING TOOLS

Front-end Tools zur Unterstützung von RMs bei der systematischen Gebührenkalkulation (inkl. Bewertung der Zahlungswilligkeit von Kunden) und zur Durchsetzung eines methodisch einheitlichen Discount Mgmt.

