

Herausforderungen im Asset Management Die Krise als Chance nutzen

Die Finanzkrise war das Wort des Jahres 2008¹. Obwohl die Krise schon weit vor 2008 begann, führte erst die Lehman-Insolvenz zu einer Eskalation des Abwärtstrends und zeigte auch in der Asset-Management-Industrie ihre Wirkung. Der kontinuierliche Anstieg des in Fonds verwalteten Vermögens von 2002 (€ 887 Mrd.) bis 2007 (€ 1.423 Mrd.) fand damit erst einmal ein Ende. Auch wenn erste Ansätze einer leichten Besserung erkennbar sind, werden die Auswirkungen der Krise auch noch bis in das Jahr 2010 zu spüren sein².

Trotz dieser Zahlen ist der langfristig positive Trend für die Asset-Management-Industrie intakt. Diese geänderten Rahmenbedingungen stellen die Branche jedoch vor neue Aufgaben. In Zeiten des Booms lag der Schwerpunkt auf dem Ausbau des eigenen Marktanteils sowie der Erschließung neuer Märkte und Kundensegmente. Während dieser Fokussierung auf Wachstum wurden oftmals strukturelle und operationale Ineffizienzen in Kauf genommen bzw. durch den Wachstum und die Erfolgsmeldungen verdeckt. Verunsicherte Kunden, sinkende Erträge und Margen zwingen die Branche zu einem Umdenken. Die schon lange angekündigte Phase der Marktkonsolidierung ist eingeläutet. Wer jetzt die längst überfälligen Hausaufgaben nicht erledigt, wird es schwer haben. Das heißt: kein Kurieren von Symptomen, sondern eine Überprüfung des Geschäftsmodells und die konsequente Umsetzung in den Operations. Um die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen, müssen als Teil einer gesamthafter Strategie die Herausforderungen in den folgenden fünf Themengebieten in konkreten Maßnahmen umgesetzt werden (s. auch Abb. 1).



¹Gesellschaft für deutsche Sprache (GfdS), 2008

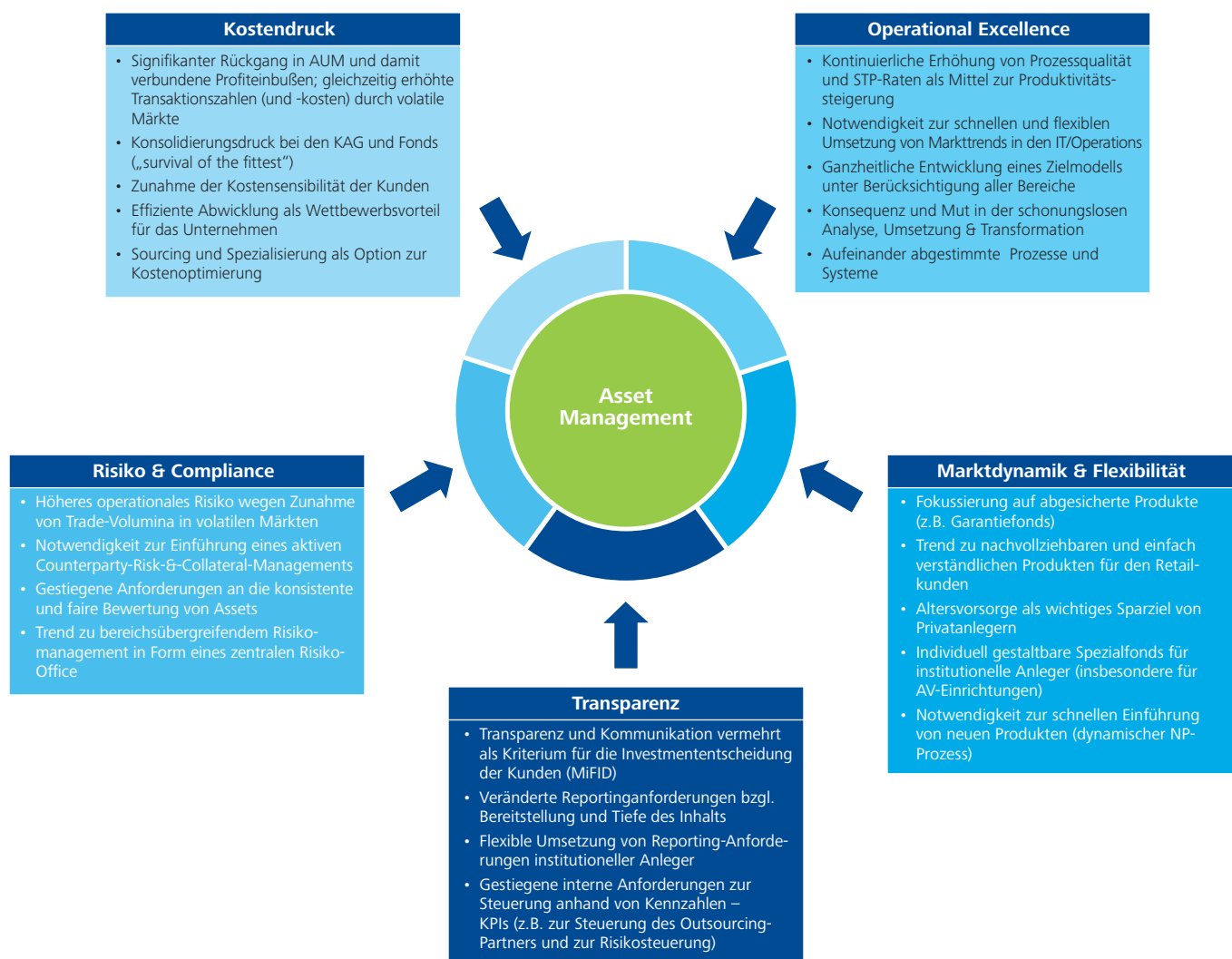
²BVI Statistik 2009 (BVI-Investmentfonds, Luxemburger und sonstige ausländische Investmentfonds deutscher Provenienz und ausländische Investmentfonds mit Absatz in Deutschland)

Kostendruck

Bedingt durch die niedrigeren Verkaufszahlen in der Krise und die damit verbundenen Profiteinbußen, aber auch durch die steigende Kostensensibilität der Kunden gewinnt das Thema „Kosten“ wieder an Bedeutung. Die Erfahrung zeigt, dass Sourcing und Spezialisierung Standardinstrumente zur Qualitäts- bzw. Kostenoptimierung geworden sind. Dies umso mehr, als eine Überprüfung des Geschäftsmodells häufig zu der Frage führt, welche Aktivitäten als wertschöpfend im Haus verbleiben sollten. Die Aktivitäten des Wertschöpfungsprozesses (Value Chain) sind dazu ganzheitlich zu analysieren, um so verschiedene Aspekte des Asset Managements aufeinander abzustimmen und Ressourcen (z.B. in Form von Kompetenzzentren) optimal einzusetzen.

Ziel sollte es sein, im Rahmen einer Sourcing-Strategie wertschöpfende Tätigkeiten in internen Kompetenzzentren zu bündeln und in geeigneter Weise mit Sourcingoptionen zu kombinieren. Eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung des Sourcings ist die hinreichend genaue Definition von Leistungen und Schnittstellen. Um auch zukünftig die notwendige strategische Flexibilität gewährleisten zu können, sollte bei der Evaluation der Provider berücksichtigt werden, dass erforderliche Change Requests kurzfristig und zu angemessenen Preisen umgesetzt werden können.

Abb. 1 – Herausforderungen der Asset-Management-Industrie



Der Rückgang der Assets under Management (AUM) verschärft zudem in zweierlei Hinsicht den Konsolidierungsdruck: Zum einen macht er die Straffung des Angebots u. a. durch Schließung unrentabler Fonds notwendig, zum anderen kann der intensivierte Wettbewerb v. a. für kleinere Anbieter bedrohlich werden. Marktteilnehmer mit vergleichsweise hohen Transaktionskosten werden in Zeiten volatiler Märkte zusätzlich durch die damit einhergehenden erhöhten Transaktionszahlen belastet. Im operativen Betrieb kann dem Kostendruck mit schlanken, durchgängigen Prozessen (Straight-through Processing) begegnet werden. Prozessqualität trägt jedoch nicht nur zur Kostenoptimierung bei. Vor allem in Zeiten hoher Transaktionszahlen reduzieren standardisierte und dokumentierte Prozessabläufe zudem operationale Risiken. Hier kann durch die Eliminierung manueller Prozessschritte und eine Erhöhung des Automatisierungsgrads mittelfristig eine erhebliche Verbesserung sowohl der Kosten- als auch der Risikosituation erreicht werden. Ferner erlaubt die damit verbundene Vereinfachung und Standardisierung der Arbeitsabläufe eine vereinfachte Auslagerung an externe Dienstleister oder Offshore-Gruppen.

Risiko & Compliance

Die Verwerfungen der Finanzmarktkrise haben auch Schwächen im bisherigen Risikomanagement aufgezeigt. Risiken wurden oftmals isoliert betrachtet und systematische Risiken nicht ausreichend berücksichtigt. Neben den oben bereits angesprochenen operationalen Risiken gewinnt das Management von Kontrahentenrisiken zunehmend an Bedeutung. Dies wird u. a. zu vermehrtem Bedarf an einem umfassenden Collateral Management und einem verbesserten Management von Kontrahentendaten führen.

Eine weitere Anforderung an das Risikomanagement ist die Anwendung von marktgerechten und nachvollziehbaren Bewertungsmethoden³. Angesichts der veränderten Marktsituation und der gestiegenen regulatorischen Anforderungen muss ein ganzheitliches und übergreifendes Risikomanagement etabliert werden. Dies ist wiederum nur möglich, wenn die dafür notwendigen Grundlagen in den Bereichen Datenmanagement (einheitliche Stamm- und Marktdatenversorgung) und Reporting vorhanden sind.

Transparenz (intern/extern)

Eine der wesentlichen Herausforderungen als Folge der Finanzkrise ist die Erhöhung der Transparenz. Hierzu sollten Anspruch des Unternehmens und die gelebte Wirklichkeit gegenüber den neuen Transparenzherausforderungen (z. B. MiFID) kritisch hinterfragt werden. Die grundsätzliche Haltung von Unternehmen kann inner-

halb eines Spektrums von „pro-aktiv und strukturierte Kontrollpunkte definiert“ bis hin zu „reagiert aus gewachsenen Strukturen heraus“ reichen.

Transparenz schlägt sich in erweiterten Reportinganforderungen sowohl im Innenverhältnis als auch gegenüber Kunden, Geschäftspartnern und Aufsichtsbehörden nieder. Über die Definition von Kennzahlen (Key-Performance-Indikatoren oder KPIs) werden intern Prozessergebnisse messbar und vergleichbar gemacht. Auf der Basis von KPIs erfolgen die Risikosteuerung sowie das Management von Dienstleistungsverhältnissen.

Zunehmend wird auch eine aktive externe Kommunikation durch den Asset Manager gefordert. Die Fähigkeit, zeitnah, detailliert und flexibel Informationen bereitzustellen zu können, ist ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor. Zur Erfüllung der Transparenzanforderungen sind konsistente Daten, integrierte Systeme sowie ein leistungsfähiges und übergreifendes Reporting unabdingbar.

Marktdynamik und Flexibilität

Neben der geforderten Transparenz, sowohl in Bezug auf die Produkte selbst als auch auf das Reporting, stellt die Reaktionsgeschwindigkeit der Asset Manager in Zeiten volatiler Märkte einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Markttrends müssen erkannt und über definierte Prozessschritte schnell in geeignete Produkte überführt werden (NPP – New Product Process). Die durch die Krise hervorgerufene Verunsicherung am Markt hat sich vor allem auf die Nachfrage im Retailbereich ausgewirkt. Der Produkttrend geht eindeutig hin zu Fondsprodukten mit Garantiecharakter und einfach nachvollziehbaren Strukturen, wobei die Altersvorsorge als wichtigstes Sparziel erhalten bleiben wird. Auch von institutionellen Anlegern wird eine klare, nachvollziehbare Vermögensanlage gefordert. Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung neuer Produkte sind skalierbare und flexible Prozesse und Systeme, welche sowohl die Abbildung als auch die effiziente Abwicklung der neuen Produkte ermöglichen. Die Abwicklung von Fremdfonds (Open Architecture) muss vor diesem Hintergrund auch neu überdacht werden.

Operational Excellence

Trotz der Notwendigkeit, in diesem Marktumfeld kurzfristig Maßnahmen umzusetzen, ist es wichtig, das eigene Unternehmen dauerhaft für den Wettbewerb und künftige Herausforderungen vorzubereiten. Bisherige Geschäftsmodelle, die in guten Zeiten funktionierten, sind vor dem Hintergrund der Krise und der veränderten Gegebenheiten nicht unbedingt mehr zielführend. Schlüssel für Operational Excellence sind die schonungslos Ana-








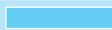



³Vgl. auch Deloitte-Studie „Derivatives Trading within the European Asset Management Industry“, 2009

lyse der eigenen Stärken und Schwächen, die Entwicklung einer klaren Strategie, die nicht an Abteilungsgrenzen Halt macht, und die konsequente Umsetzung von konkreten Maßnahmen. Operational Excellence verlangt ein abgestimmtes Vorgehen zwischen Front-, Middle- und Backoffice und sie bedingt, dass Prozesse und Systeme aufeinander abgestimmt sind. Nur so können die Anforderungen der internen und externen Kunden schnell umgesetzt werden, was in diesen Zeiten ein kritischer Erfolgsfaktor ist.

Darüber hinaus können durch die Erhöhung von Prozessqualität und STP-Raten (Straight-through Processing) nicht nur Kosten reduziert, sondern auch operative Risiken

minimiert werden, was letztendlich zu einer Steigerung der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit führt. Dies wiederum bedingt, dass die dahinter liegende Architektur und Datenversorgung so aufgesetzt sind, dass den Prozessen qualitativ hochwertige und konsistente Daten zur Verfügung gestellt werden, um somit die Prozessautomatisierung sowie die Messung von KPIs zu ermöglichen. Erst mit solchermaßen wohldefinierten und weitgehend automatisierten Prozessen ergibt sich eine stabile Grundlage zur Nutzung von Sourcing-Optionen. Die schon lange diskutierte und geforderte Professionalisierung und Standardisierung der Asset-Management-Industrie hat damit eine hohe Aktualität gewonnen.

Abb. 2 – Notwendigkeit zur Professionalisierung der Asset-Management-Branche; eine Bestandsaufnahme

Bereich	Dimension	Kritische Beobachtungen	Reifegrad*		
Strategie	Unternehmensstrategie	<ul style="list-style-type: none"> Fehlende Strategie oder „Schrank-Ware“ Mangelnde Konsequenz in der Umsetzung 		Niedrig	Hoch
	Operating Model	<ul style="list-style-type: none"> Zurückhaltung hinsichtlich Transformation Wenig Mut zur Innovation 		Niedrig	Hoch
Prozesse	Regulatorische Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> Unstrukturierte Kontrollpunkte Wenig pro-aktive Haltung zu Veränderungen 		Niedrig	Hoch
	Standardisierte Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> Komplex, vielfältig und wenig standardisiert 		Niedrig	Hoch
	Neue Produktkapazität (NPP)	<ul style="list-style-type: none"> Langsam, häufig manuell und auf Basis von Ausnahmeprozessen 		Niedrig	Hoch
Technologie	Datenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Multiple Quellen, mangelnde Konsistenz/Datensilos, Redundanzen 		Niedrig	Hoch
	Automatisierung	<ul style="list-style-type: none"> Mittel bis gering, zu viele Schnittstellen und manuelle Eingriffe 		Niedrig	Hoch
	IT-Architektur	<ul style="list-style-type: none"> Historisch gewachsene Systemlandschaften 		Niedrig	Hoch
HR	Organisatorische Beweglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> Eingefahrene, gewachsene Strukturen 		Niedrig	Hoch
	Talentmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Wenig differenzierte Personalbetrachtung 		Niedrig	Hoch
Risikomanagement	Exception & Risk Management	<ul style="list-style-type: none"> Häufig zu isolierte, zu unstrukturierte Betrachtungen 		Niedrig	Hoch

* Expertenschätzung zum Reifegrad der Asset-Management-Branche; individuell abweichende Ausprägungen pro Asset Manager möglich

Beispiel: Erreichen von Operational Excellence mit Prozesskostenoptimierung und Risikominimierung

Deloitte hat eine strukturierte Herangehensweise zur Verbesserung der Kostenstruktur sowie zur Reduzierung operationaler Risiken entwickelt. Die Ausgangssituation ist zumeist geprägt von einer fragmentierten Infrastruktur mit inkonsistenten Prozessen, mangelnder Datenqualität, einer langsamen Datenverarbeitung über eine hohe Anzahl von Schnittstellen sowie ungenügenden Kontrollmechanismen. Darüber hinaus haben wir die Erfahrung gemacht, dass eine klare Unternehmensstrategie, die alle Bereiche einbezieht, und deren Umsetzung in einem Target Operating Model, nicht oder nur unzureichend vorhanden sind. Häufig existieren einzelne Zielmodelle, die aber nicht abteilungsübergreifend definiert bzw. umgesetzt werden (s. Abb. 2).

Der ganzheitliche Ansatz von Deloitte umfasst eine Aufteilung in vier Arbeitsstränge: 1. Entwicklung bzw. Überprüfung des Target Operating Model, 2. Prozessanalyse und -optimierung, 3. Harmonisierung der IT-Systeme und -Architektur sowie 4. Personalplanung, Training.

Alle Tätigkeiten werden durch ein aktives Change Management unterstützt und begleitet. Gemeinsame Ziele aller Maßnahmen sind die Erhöhung der Servicequalität in den Prozessen, die Steigerung der Straight-through-Processing-Rate und eine Verringerung des operativen Risikos. Die Prozessoptimierung wird im Kontext des Lean-Six-Sigma-Ansatzes durchgeführt. Nach einer Analyse der Ist-Situation sowie der fachlichen Anforderungen werden gemeinsam mit den Fachabteilungen Zielbilder sowie die dafür notwendigen Verbesserungsinitiativen definiert. Anschließend werden diese ob ihres Einflusses und des Schwierigkeitsgrades ihrer Umsetzung evaluiert und mittels einer automatisierten Wert-/Aufwand-Matrix priorisiert. Über die Definition von Key-Performance-Indikatoren (KPI) werden Anforderungen konkretisiert und nachvollziehbar gemacht. Entsprechend ihrer Priorisierung werden Verbesserungen sukzessive umgesetzt und auf deren Basis neue Prozesse entwickelt. Aus den in Bezug auf die Prozesse identifizierten Verbesserungspotenzialen werden korrespondierende Änderungen der IT-Systemlandschaft und IT-Prozesse abgeleitet. Diese können von einfachen Anpassungen bestehender Regelwerke und Workflows über Automatisierungen und Eliminierung manueller Schritte bis hin zu kompletten Systemeinführungen oder Ablösungen reichen. Entscheidend hierbei ist, dass durch gezielte Maßnahmen auf der IT-Seite die Verbesserungspotenziale in den

Geschäftsprozessen adressiert werden, also ein echter Mehrwert durch Verbesserung der Prozesseffizienz erreicht wird und über die vorher definierten KPIs auch nach Umsetzung der Maßnahmen gemessen und kontrolliert werden kann. So konnten zum Beispiel im Bereich des Versands von Settlement-Instruktionen die STP-Rate auf 98% gesteigert werden und die aus verspäteter Abwicklung resultierenden Interest Claims über einen Dreimonatszeitraum komplett eliminiert werden. Durch das Einbinden des Kunden in den Verbesserungsprozess sowie geeignete Qualifizierungs- und Change-Management-Maßnahmen wird die Organisation „fit gemacht“ und ein höherer Reifegrad der Organisation (Operational Excellence) erreicht.

Fazit

Für die Asset-Management-Industrie gilt es, das durch die Krise erschütterte Vertrauen der Anleger wieder aufzubauen und zu festigen, indem noch stärker auf die Anforderungen der Kunden eingegangen wird. Durch gezielte und schnelle Maßnahmen, vor allem in den Bereichen Risikomanagement, Reporting (Transparenz) und Effizienz (Kostendruck), ist zunächst die kurzfristige Stabilisierung des Geschäftes sicherzustellen. Parallel dazu müssen, um als Gewinner aus der Krise und dem folgenden Aufschwung hervorzugehen, mittelfristig stabile Strukturen sowohl in den Geschäftsprozessen (Operational Excellence) als auch in der IT-Infrastruktur (Automatisierung, Datenmanagement, Reporting) geschaffen werden, die ein schnelles Agieren unter veränderten Marktbedingungen ermöglichen. IT und Operations müssen auf das Geschäftsmodell (Target Operating Model) abgestimmt sein.

In Kürze: Der Markt und die geänderten Kundenanforderungen zwingen die Branche zu einem Umdenken und konsequentem Handeln; d.h. kein Festhalten an eingefahrenen Strukturen oder Kurieren von Symptomen. Themen die gestern von Relevanz waren (z.B. Open Architecture) müssen neu überdacht werden. „Survival of the fittest“ verlangt die Überprüfung des Geschäftsmodells und die konsequente Umsetzung in den Operations.

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Gerne helfen wir auch Ihnen dabei, Ihre Operations aufzustellen, dass Sie gestärkt aus der Krise hervorgehen. Nutzen Sie unsere umfangreiche Erfahrung in Asset-Management-Prozessen und -Technologie sowie Target Operating Models und lassen Sie uns darüber sprechen, wie wir Sie zielgerichtet unterstützen können.

Ihre Ansprechpartner in Frankfurt

Für mehr Informationen

Dorothea Schmidt
Partner Consulting
Tel: +49 (0)69 97137 346
dschmidt@deloitte.de

Anne von Tiling
Director Assurance
Tel: +49 (0)69 75695 6037
avontiling@deloitte.de

**Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Webseite auf
www.deloitte.com/de**

Diese Mandanteninformation enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen eines Einzelfalles gerecht zu werden. Sie hat nicht den Sinn, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen jedweder Art zu sein. Sie stellt keine Beratung, Auskunft oder ein rechtsverbindliches Angebot dar und ist auch nicht geeignet, eine persönliche Beratung zu ersetzen. Sollte jemand Entscheidungen jedweder Art auf Inhalte dieser Broschüre oder Teile davon stützen, handelt dieser ausschließlich auf eigenes Risiko. Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft übernimmt keinerlei Garantie oder Gewährleistung noch haftet sie in irgendeiner anderen Weise für den Inhalt dieser Mandanteninformation. Aus diesem Grunde empfehlen wir stets, eine persönliche Beratung einzuholen.

Über Deloitte

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in 140 Ländern verbindet Deloitte erstklassige Leistungen mit umfassender regionaler Marktcompetenz und verhilft so Kunden in aller Welt zum Erfolg. „To be the Standard of Excellence“ – für die 165.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich. Die Mitarbeiter von Deloitte haben sich einer Unternehmenskultur verpflichtet, die auf vier Grundwerten basiert: erstklassige Leistung, gegenseitige Unterstützung, absolute Integrität und kreatives Zusammenwirken. Sie arbeiten in einem Umfeld, das herausfordernde Aufgaben und umfassende Entwicklungsmöglichkeiten bietet und in dem jeder Mitarbeiter aktiv und verantwortungsvoll dazu beiträgt, dem Vertrauen von Kunden und Öffentlichkeit gerecht zu werden.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu, einen Verein schweizerischen Rechts, und/oder sein Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu und seiner Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.