



Susanne Eickermann-Riepe und Jürgen Buchelt MRICS

## Wachstumsstrategien im Alternativen Asset Management

**Alternative Geldanlagen rücken stärker in den Blickpunkt der Investoren. Bis 2020 wird das verwaltete Volumen für Private Equity, Hedgefonds oder Immobilien weltweit von 7,9 Billionen Dollar im Jahr 2013 auf 15,3 Billionen Dollar steigen und sich damit fast verdoppeln. Die Nachfrage nach diesen alternativen Investments bleibt in einem anhaltenden Niedrigzinsumfeld weiterhin hoch.**

Durch das starke Wachstum und den einhergehenden grundlegenden Wandel der Branche werden sich Anbieter in Zukunft stärker fokussieren, klare Strategien verfolgen und industrielle Stärke entwickeln. Dabei werden sie ihre Produkte stärker standardisieren und auf spezielle Kundengruppen zuschneiden. Für dieses Wachstum benötigen alternative Asset Manager eine klare Strategie, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein.

Das Wachstum geht mit einem Reifeprozess der Anbieter einher. Aus einer durch ein hohes Maß an Vielfalt gekennzeichneten Branche wird sich eine relativ homogene Gruppe von Anbietern mit einem breiteren Anlagesegment entwickeln. Anzeichen dafür, dass dieses Wachstum Realität wird, sind bereits heute deutlich sichtbar: Die Anbieter von Immobilien- und Infrastrukturinvestments werden von den Megatrends profitieren. Dazu gehören etwa die Expansion der Kapitalmärkte vor allem in Amerika und Asien, die rapide Urbanisierung in

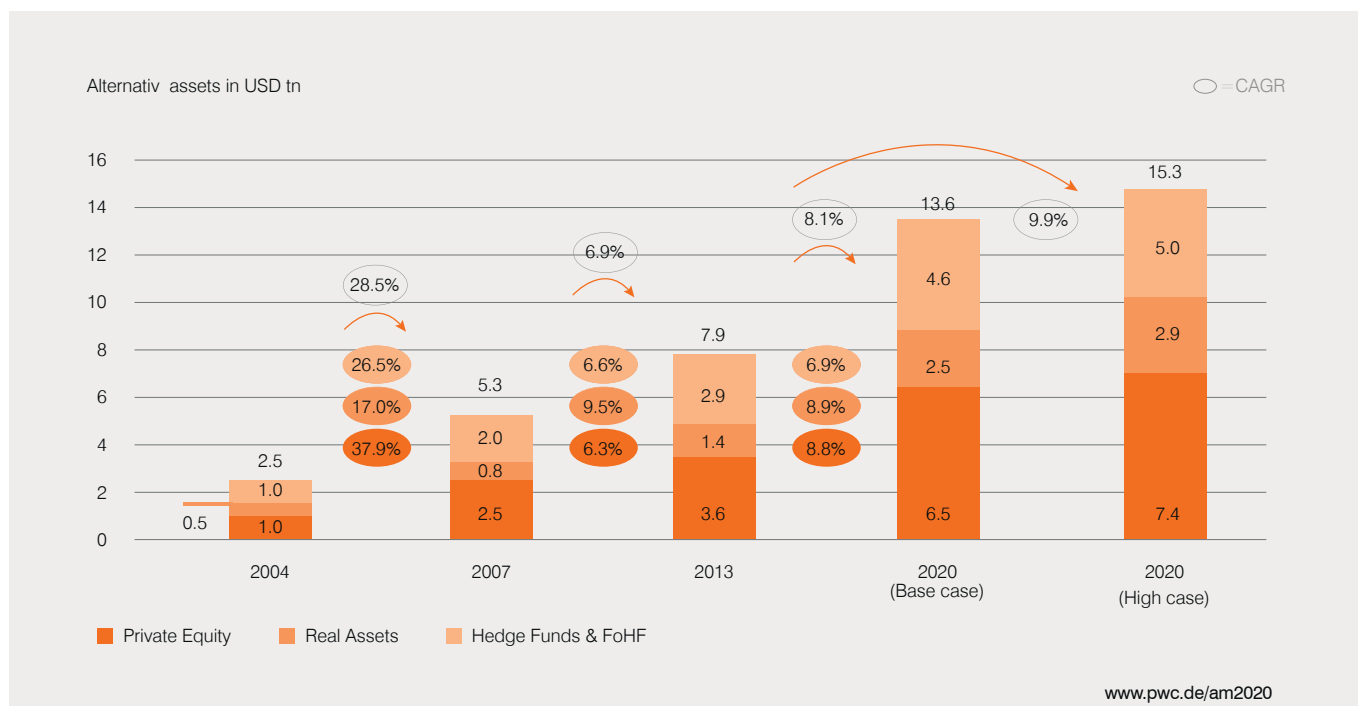
China und Afrika oder das Entstehen einer Mittelschicht mit Bedarf an Vorsorgeprodukten und Infrastruktur aller Art. Dabei wird deutlich: Der überwiegende Teil des Wachstums wird außerhalb Europas stattfinden.

### Klare strategische Position beziehen

Die Anbieter müssen jetzt die Voraussetzungen für dieses Wachstum schaffen, sich im Wettbewerb klar positionieren und die Strukturen und Netzwerke für die Umsetzung der Strategien schaffen. Ein breit diversifizierter Anbieter, z.B. durch Ausdehnung der Produktpalette auf andere alternative Assetklassen, wird andere Bedingungen schaffen müssen als ein Spezialist, der z.B. in neue Immobilienmärkte oder neue Kundengruppen investiert. Auch die Erweiterung des Leistungsangebotes auf vor- und nachgelagerte Services sowie die Herauslösung einzelner Dienstleistungen aus der Wertschöpfungskette als eigenständiges Angebot, zum Beispiel Asset Management oder Fondsadministration für Dritte, kann ein strategischer Ansatz sein. Wie auch immer dieser strategische Ansatz gewählt wird, gesundes Wachstum bis in die erste Liga im jeweiligen Marktsegment mündet in Wettbewerbsvorteile. Dazu gehören Skalenvorteile bei IT und Innovation, ein besserer Zugang zu den gesuchten Spezialisten im Wettbewerb um Top-Talente und vor allem der verbesserte Zugang zu den Immobilien- und Kapitalmärkten.

### Wachstum gezielt managen

Um die großen Chancen zu nutzen, brauchen Anbieter alternativer Assets einen Umsetzungsplan. Dabei können sie drei Ansätze verfolgen: Build, buy or borrow. Dynamisches organisches Wachstum aus eigener Kraft (Build) braucht einen klaren Fokus auf neue Produkte für



bestehende Kunden und bestehende Produkte für neue Kunden, um sich bei den vielen Möglichkeiten in neuen Märkten nicht zu verzetteln. Schneller, aber auch riskanter ist anorganisches Wachstum (Buy), da auf Gleichschritt bei Dynamik und kulturelle sowie organisatorische Anpassungsbereitschaft geachtet werden muss. Auf dem Weg nach Asien ist dies eine besondere Herausforderung. Möglich sind auch Partnerschaften (Borrow) die bereits heute wichtige Instrumente bei der Umsetzung von Wachstumsstrategien sind. Hier sind Vertriebspartnerschaften, Joint Ventures oder die gemeinsame Nutzung von Plattformen für Produkte oder die Auslagerung von Back-Office-Leistungen denkbar. Gerade die Auslagerung von Back-Office-Leistungen ist ein aktueller Trend, der zunächst von regulatorischen Kosten, aber mehr und mehr auch von strategischen Überlegungen im internationalen Geschäft getrieben wird.

### Standardisierung und Automatisierung nutzen

Die Strukturen im Alternativen Asset Management mit einer Vielfalt an Assetklassen wirken oft wie ein Manufakturbetrieb. Die Anbieter werden in Zukunft eher industrielle Reife benötigen, mehr standardisieren und automatisieren sowie datenbasierte Entscheidungen treffen müssen, um die gewünschte Performance über Produkte, Assetklassen und Länder hinweg zu erzielen. In Anlehnung an das traditionelle Asset Management verändern sich daher Prozesse und Strukturen. Die gesamte Organisation von alternativen Asset Managern wird dabei den standardisierten Austausch von Daten nutzen. Das wirkt sich positiv auf die Kosten, die Effizienz, aber auch auf das Reporting aus.

Die Wachstumschancen für die Branche sind gut, aber die Ergebnisse wollen verdient sein. Asset Manager sollten sich deshalb heute aktiv vorbereiten. Investoren sollten sich intensiv mit der Wachstumsstrategie ihres Managers beschäftigen, wenn sie langfristige Partnerschaften suchen.



**Susanne Eickermann-Riepe**  
Partner Asset Management & Alternatives  
PricewaterhouseCoopers AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Susanne Eickermann-Riepe ist Partnerin bei PwC und verantwortet im Financial Services Consulting den Bereich Asset Management Real Estate & Alternatives. Sie berät mit Ihrem Team Investoren, Fondsmanager und Servicer bei strategischen und operativen Herausforderungen im Zusammenhang mit Wachstum, Performance und Regulierung.



**Jürgen Buchelt**  
Director  
PricewaterhouseCoopers AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Jürgen Buchelt ist Director bei PwC und leitet das Kompetenzzentrum für Strategie- und Organisationsberatung für Immobilieninvestoren und -unternehmen. Er ist Mitglied der Royal Institution of Chartered Surveyors. Vor seiner Zeit bei PwC hat Herr Buchelt in verschiedenen Positionen bei führenden internationalen Fondsmanagern und Asset Managern gearbeitet..