

Redaktionsgespräch mit Victor Moftakhar

„Wer im institutionellen Geschäft signifikante Marktanteile gewinnen will, muss im Asset Servicing positioniert sein“

Die Fondsgesellschaften beider Verbände gehören hierzulande unbestritten zu den größten Asset Managern. Mit Blick auf die Fondsadministration für institutionelle Kunden war ihre Wahrnehmbarkeit aber selbst für Branchenkenner nur begrenzt. Victor Moftakhar will den Stellenwert des Asset Servicings in seinem Haus nun kräftig stärken und es als Ankerprodukt weiter ausbauen. Ohne eine starke Position in dieser Disziplin sieht er im Redaktionsgespräch sogar den Gesamterfolg im institutionellen Geschäft infrage gestellt. Als besonders wichtigen Bestandteil hat der Vorsitzende der Geschäftsführung der Deka Investment eine hohe Kompetenz rund um Alternative Investments ausgemacht. Sein Augenmerk im Asset Servicing richtet sich keineswegs nur auf Kunden aus dem Sparkassenlager, sondern auch auf Gelder von außerhalb des Verbundes – nicht zuletzt von Versorgungswerken und Versicherungen. (Red.)

Die Deka hat mit dem Asset Servicing Ende 2015 formal ein neues Geschäftsfeld geschaffen. Welche Master-KVG-Leistungen haben Sie institutionellen Anlegern bislang angeboten?

Wir bieten institutionellen Investoren bereits seit 2004 die Möglichkeit, ihre Bestände über unsere Master-KVG zu mana-

gen. Der große Vorteil: Sie können die Anlagen und Asset Manager auf nur einer Administrationsplattform – unabhängig von der Anlageklasse oder dem Vehikel – bündeln und regulatorische Anforderungen abdecken. Unsere Master-KVG hat sich als Servicemodell bewährt.

Im Asset Servicing haben wir diese Kernleistungen der Master-KVG jetzt zusammengefasst und ausgebaut. Zum Angebot gehören unter anderem Individualreportings, Performanceanalyse und -attribution, Transition Management, Overlay- und Direktanlagemanagement. Und

nicht zuletzt umfasst das Asset Servicing auch die Strukturierung von Alternative Investments nach den individuellen Bedürfnissen unserer Kunden.

Dazu investieren wir laufend in neue Systeme und in Personal als elementarer Teil unserer Wertpapierhaus-Strategie.

Der Geschäftsbereich Asset Servicing der Deka ist in der Branche und in der Öffentlichkeit nur wenig bekannt. Welche Historie hat er und welchen Stellenwert in der Bank hat er heute?



Victor Moftakhar,
Chief Executive Officer,
Deka Investment,
Frankfurt am Main

Mit dem neuen Komplettpaket Asset Servicing sind wir jetzt erst gestartet, auch wenn es die Vorläufer dieses Geschäfts bei meinem Eintritt in die Bank im Jahre 1998 bereits gab. Seinerzeit wurde eine Fonds-Service-Tochter gegründet, um alle Dienstleistungsaktivitäten rund um die Fondsad-
 ministration für die hauseigenen Fonds zu bündeln. Dieser Deka Fonds Support wurde im Jahre 2004 in unsere Master-KVG Deka Fund-Master überführt. Damit wurde dem Markt, also auch Dritten, die Adminis-
 trationsinfrastruktur der Deka-Fonds zur Verfügung gestellt. Im Jahr 2010 folgte dann die Verschmelzung der Einheit mit der Deka Investment. Seit Beginn ist das administrierte Volumen organisch enorm gewachsen, über die Zeit sehen wir eine annualisierte Wachstumsrate von über 50 Prozent p.a.

Eine Bestandsaufnahme im Jahr 2015 hat aber gezeigt, dass wir mit dem Thema Spezialfonds-Administration am institutionellen Markt bei Kunden außerhalb des Verbundes vergleichsweise wenig bekannt waren und dass wir das institutionelle Asset Management ganzheitlicher betrachten müssen. Im Anschluss hat die Deka das Thema Asset Servicing dann als strategisches Kernprodukt in unserem Angebot als Wertpapierhaus der Sparkassen als auch im Angebot für institutionelle Kunden außerhalb des Verbundes verankert. Diese Entscheidung eröffnet uns seither hinsichtlich des Zugangs zur Wertschöpfungskette im Haus Ressourcen und aufgrund der Priorität im Management neue Möglichkeiten, Neukunden zu gewinnen.

Ist das bereits hinreichend in der Kommunikation nach innen sowie nach außen, sprich zu den Kunden und in die Öffentlichkeit transportiert worden?

Im Rahmen unseres institutionellen Angebots unter der Marke „Deka Institutionell“ war die Master-KVG schon immer ein fester Bestandteil, den wir jetzt als Plattform für verschiedene Lösungsangebote noch visibler ausflaggen. Denn es handelt sich um den dynamischsten Teil des Spezialfondsgeschäfts: In einem wachsenden Markt, in dem im vergangenen Jahr rund 70 Prozent

der Zuflüsse über Master-KVGs generiert worden sind, haben wir die feste Überzeugung, die angestrebten Zuwächse im institutionellen Asset Management insbesondere über ein leistungsfähiges Asset-Servicing-Angebot erreichen zu können. Das Niedrigzinsumfeld und die gestiegenen regulatorischen Anforderungen für die Anleger haben im Übrigen diese Sicht der Dinge noch verstärkt. Wenn man heute im institutionellen Geschäft einen signifikanten Marktanteil gewinnen will, muss man im Asset Servicing positioniert sein. Denn die Komplexität aufseiten der institutionellen Anleger ist mittlerweile dramatisch gestiegen. Das Thema Asset Servicing, also Master-KVG, und die zugehörigen Dienstleistungen für institutionelle Anleger sind unverzichtbar geworden, um ihre Vermögen professionell zu verwalten.

An welchen Kriterien machen Sie diese Erkenntnis fest?

Die Zahl der von institutionellen Anlegern durchschnittlich genutzten Segmente hat sich in den vergangenen Jahren von drei auf 4,5 erhöht. Allein darin drücken sich schon eine zunehmende Spezialisierung unserer Kunden sowie eine Verbreiterung ihrer Assetklassen aus. Kleinere und mittlere Pensionskassen hatten früher vielleicht ein Segment, dann sind das zweite, dritte und vierte hinzugekommen. Und zudem stellen sich ganz neue Anforderungen an das Reporting, die Performancemessung des Gesamtportfolios und die Attributionsanalyse. Inhouse ist das auf Kundenseite alles immer schwerer darstellbar. Anders ausgedrückt beschränkte sich das Portfolio

früher möglicherweise auf Bundesanleihen und Pfandbriefe. Heute sind zusätzlich Corporate Bonds, Hochzinsanleihen, spezielle Aktiensegmente, Immobilien und

eventuell ein Alternative-Investment-Segment dazugekommen und das alles noch in unterschiedlichen Währungen. Das lässt sich für viele Investoren nur mit professionellen Partnern bewältigen.

Wo sehen Sie das Marktpotenzial für Ihr Haus? Ist der Markt nicht längst verteilt? Müssen Sie anderen Wettbewerbern Geschäft abjagen?

Schon heute zählen wir uns im Master-KVG-Geschäft mit einem Volumen von über 60 Milliarden Euro zu den Topgesellschaften der hiesigen Branche.

Und das Potenzial ist noch nicht ausgeschöpft. So beobachten wir auf der Sparkassenseite den Trend, herkömmliche Spezialfonds in Master-Segmente umzuwandeln. Das mag schon vergleichsweise weit fortgeschritten sein, ist aber noch nicht zu Ende. Schließlich erwarten wir auch auf der Bestandsseite weitere Mittelzuflüsse. Letztere kommen am Markt in den vergangenen Jahren stark von den VAG- beziehungsweise VAG-nahen Anlegern, die für uns zu einer ganz wichtigen Zielgruppe außerhalb des Verbundes geworden sind. Sie transferieren einerseits Geld aus ihren Direktanlagen in die Fondsanlagen und suchen teilweise auch Outsourcing-Partner für ihre Direktanlagen.

Das ist aber doch genau eine Kundengruppe, die auch von Ihren großen Wettbewerbern umworben wird ...

Klar, der Wettbewerb um die VAG-Kunden existiert und ist anspruchsvoll. Nicht zuletzt deshalb wollen wir uns im Asset Servicing ständig weiterentwickeln, um im Wettbewerb um Mandate auch künftig zu bestehen. Auch außerhalb des Sparkassensegmentes können wir dabei gut mithalten. Neu aufgestellte Leistungspakete wie unter anderem Direktanlagemanagement, Nebenbuchführung und VAG-Reporting sind dabei Beleg für unsere Leistungsfähigkeit in diesem Segment. Zudem haben wir uns für diese Zielgruppe entsprechend fokussierter aufgestellt beziehungsweise personell verstärkt.

Wie hoch ist derzeit der Anteil der Kundengelder von außerhalb der

„Die Komplexität aufseiten der institutionellen Anleger ist dramatisch gestiegen.“

„Auch außerhalb des Sparkassensegmentes können wir gut mithalten.“

S-Gruppe und aus welchen Kundensegmenten kommt er vorwiegend?

Der Anteil der Gelder außerhalb des Verbundes liegt derzeit schon bei nahezu der Hälfte und er soll weiter ausgebaut werden. Unsere wichtigsten Kundengruppen sind die Versorgungswerke, gefolgt von Versicherungen, Stiftungen sowie Institutionen und Unternehmen. Alle drei Segmente haben wir auch weiterhin im Fokus, weil wir dort auch den höchsten Bedarf sehen. In diesen Feldern haben wir auch unser Know-how bis hin zu den regulatorischen beziehungsweise aufsichtsrechtlichen Anforderungen ausgebaut.

Wie sieht es mit der Zielgruppe Unternehmen aus?

Corporates spielen derzeit eine eher untergeordnete Rolle, zum einen, weil wir den Bedarf dort derzeit nicht als so hoch einschätzen und zum anderen, weil das Angebot dort oft Finanzierungsinstrumente einschließt, die wir strategisch nicht auf der Agenda haben.

Welche neuen Erkenntnisse einer Weiterentwicklung des Asset Servicing harren nun in der Deka-Bank der Umsetzung?

Wir betrachten dieses Geschäftsfeld viel stärker als in früheren Jahren über den engen Blickwinkel der Master-KVG hinaus als Gesamtpaket. Folglich verknüpfen wir die Leistungen gegenüber den Investoren mehr zu einem Lösungsangebot, vom Reporting über das Risikomanagement bis hin zu Overlay-Management-Leistungen, die wir aus dem Fondsmanagement beziehen. Viele der Dienstleistungen hatten wir auch früher im Haus, sie wurden aber bisher zu wenig aktiv nach draußen vermarktet und einer breiten Anlegergruppe verfügbar gemacht.

Welches Angebotsspektrum will die Bank konkret im Asset Servicing abdecken. Wo liegen besondere Stärken Ihres Produkt- und Dienstleistungsangebotes?

Eine aktuelle Investorenbefragung eines Dienstleisters weist unser Haus als zweit-

beste Master-KVG und als bestes Haus im Reporting aus. Diese Ergebnisse zu potenziellen Neukunden zu transportieren und diese nachhaltig von unserer Leistungsfähigkeit zu überzeugen, ist die Herausforderung. Das Thema Reporting haben wir für die Bestandskunden schon in den Jahren 2011 und 2012 aufgebaut und auf die

„Unseren Standard wollen wir halten und durch das Roll-out eines interaktiven Reportings ausbauen.“

speziellen Erfordernisse der Investoren zugeschnitten. Diesen Standard wollen wir halten und nicht zuletzt durch das Roll-out eines interaktiven Reportings ausbauen. Die Kunden werden mit diesem neuen Tool in die Lage versetzt, flexibel auf regulatorische Anforderungen zu reagieren und online individuell konfigurierbare Auswertungen fahren zu können.

Das kommt in der Branche gut an, weil die Kommunikation mit den Aufsichtsbehörden ebenso erleichtert wird wie der Nachweis des erforderlichen Know-hows im Risikomanagement. Nicht zuletzt stärken wir unsere Kompetenz in der Fondsadministration Alternativer Assets, die für viele institutionelle Investoren eine immer stärkere Rolle spielen.

Gerade bei den regulatorischen Anforderungen sind absolute Spezialisten gefragt. Haben Sie selbst in diesem Bereich Personal aufgestockt oder arbeiten Sie mit externen Dienstleistern zusammen?

„Wir betrachten das Asset Servicing viel stärker als früher als Gesamtpaket.“

Wir gehen mehrere Wege. Erstens haben wir viele Spezialisten schon im Haus, die wir mit der ausdrücklichen Aufwertung des Asset Servicing besser und gezielter einbinden können. Zweitens sind wir am

Markt aktiv und werben als Ergebnis unseres strategischen Reviews neue Mitarbeiter an. Und drittens arbeiten wir auf diesem Feld auch mit etablierten Kooperationspartnern zusammen, zum Beispiel beim VAG-Reporting.

Welche Ambitionen haben Sie beim Ausbau der Aktivitäten rund um das Segment Alternative Assets?

Diese Maßnahmen werden stark durch die große Kundennachfrage getrieben, die wir mit der bestehenden Mannschaft allein nicht mehr stemmen können. Das Thema ist sehr komplex: Man muss vielschichtige Anlagestrukturen durchschauen und muss die individuellen Anforderungen der Kunden sowie der Produktregulatorik beachten, beispielsweise, ob solche Assets überhaupt gekauft werden dürfen und wenn ja unter welchen Voraussetzungen. Kurzum, das Thema ist zwar standardisierbar, verlangt aber stets nach individueller Prüfung und Nachbearbeitung. Durch den Ausbau der Ressourcen wollen wir auf diesem Feld

„Das Thema Alternative Assets ist sehr komplex.“

mit der Nachfrage unserer Kunden Schritt halten, sowohl bei Private Equity als auch bei Private Debt. Darüber hinaus kann ich mir vorstellen, dass auch das Thema Real-kredite für die Master-KVG in Zukunft eine größere Bedeutung haben wird.

Von den Kunden her gedacht stellen wir uns die grundsätzliche Frage, wie sich das Anlegerverhalten dauerhaft verändern wird. Eine Master-KVG muss in der Lage sein, für ihre wichtigen Kunden ein vollumfängliches Leistungs- und Produktspektrum abzubilden. Wenn wir – wie absehbar – davon ausgehen müssen, dass das Niedrigzinsumfeld eher längerer als kurzfristiger Natur ist,

stellt sich die Frage, ob sich die Kunden angesichts ihrer internen Renditeziele nicht noch viel stärker alternativen Assetklassen zuwenden werden. Für Kunden, die früher nur in Staatsanleihen und Pfand-

briefe investiert haben, bieten sich mit Blick auf ihre Risikotragfähigkeit und den Anlagehorizont auch alternative Assetklassen an.

Für uns stellt sich zudem die Frage, ob im langfristigen Kreditgeschäft die Intermediation der Banken noch Zukunft hat oder ob künftig nicht Asset Manager direkt Kredite an Kunden vergeben. Sollte sich diese Entwicklung dauerhaft am Markt etablieren, dann entwickelt sich rein volkswirtschaftlich ein ganz neues Marktsegment. Ob wir dieses bedienen wollen, ist ebenfalls eine wichtige strategische Entscheidung, die wir als Asset Manager beantworten müssen.

Für wie realistisch halten Sie dieses Szenario?

Wenn ich mir die Situation der Staaten und die darauf gründende Diskussion um das Thema anschau – Stichworte Infrastrukturinvestments und PPPs –, dann ist das eindeutig ein politisch motiviertes Thema, mit dem sich die EU ebenso beschäftigt wie die nationale Politik. Sofern das also politischer Wille ist, der auch von den Investoren angenommen wird, dann wird sich hier in den kommenden Jahren eine etablierte Finanzierungsform entwickeln. Das ist eine große Herausforderung für einen Asset-Servicing-Anbieter.

Haben Unternehmen, die Asset Management und Asset Servicing unter einem Dach bündeln, an dieser Stelle Vorteile?

Gerade im Segment der Alternative Investments verfügen aktuell nur wenige KVGs über ein entsprechendes Angebot. Für diese komplexen Assets ist es sicherlich für viele Kunden von Vorteil, neben der reinen Administrationsleistung auch eine aktive Managementleistung zu erhalten, die ihnen über den gesamten Produktlebenszyklus das Leben erleichtert.

Ist die Deka-Bank beim Ausbau des Asset Servicing immer offen für Kooperationen?

Schon heute arbeiten wir mit vielen Anbietern zusammen. Wir haben allein 83 Asset Manager beziehungsweise Berater angebunden und arbeiten mit 17 Verwahrestellen zusammen. Zusätzlich nutzen wir spezialisierte Serviceprovider wie beim

VAG-Reporting. Wir setzen dabei auf eine sorgfältige Auswahl der Partner. Wichtig ist dabei immer, dass unser Gesamtangebot bei den Kunden reibungslos funktioniert. Die Herausforderung an uns besteht dabei darin, die Kunden und ihre Bedürfnisse ganz individuell zu bedienen. Intern muss weitgehend standardisiert werden.

Die Prozesse, insbesondere zu Partnern, und potenzielle Risiken, müssen beherrschbar bleiben, sprich möglichst schlank und robust sein. Dies stellen wir unter anderem über ein umfassendes Auslagerungscontrolling beziehungsweise Providermanagement sicher.

„Unser Ziel ist es, Asset Servicing als Ankerprodukt weiter auszubauen und zu entwickeln.“

Inwieweit sind die enormen IT-Kosten für das Asset Management ein Engpassfaktor für die Weiterentwicklung Ihres Hauses? Gibt es ein Commitment Ihrer Träger für die notwendigen IT-Investitionen?

Es ist für uns ein großer Vorteil gegenüber den spezialisierten Häusern, dass wir nicht nur Asset Servicing anbieten. Als Bestandteil einer Gruppe sind wir entsprechend gut mit Kapazitäten ausgestattet. Kapitalstärke, der Zugriff auf Kompetenzcenter und das strategische Commitment erlauben uns damit eine Ausschöpfung von Synergien. Die vorhandene Infrastruktur ist auf aktuellem Stand und deckt derzeit bereits gleichzeitig die Anforderungen aus Asset Management sowie Asset Servicing ab und die Plattform kann flexibel weiterentwickelt werden.

Viele Master-KVGs am Markt sind durch sehr viel Volumen und vergleichsweise geringe Margen gekennzeichnet. Das gilt für unser pures Master-KVG-Geschäft ebenfalls. Es ist als Teil des Asset Servicing ausgewiesen und wird somit mit seinem Investitionsbedarf in IT-Projekte und IT-Budgets von vornherein adäquat berücksichtigt. Auf diesen Vorteil können wir auch gegenüber unseren Kunden hinweisen.

Sehen Sie über die Technik hinaus weiteres Synergiepotenzial?

Unbedingt, beispielsweise beim regulatorischen Know-how. Wir können auf einen zentralen Rechtsbereich innerhalb der Deka-Bank zugreifen, der alle Kompetenzen einer systemrelevanten Gruppe umfasst.

Wo ist das Asset Servicing in der Deka-Bank organisatorisch angesiedelt?

Das Asset Servicing wird aus der Deka Investment heraus angeboten und liegt in meinem Geschäftsführungsdezernat. Als Bereich in der Deka-Gruppe ist Asset Servicing Teil des Geschäftsfelds Wertpapiere unter der Leitung unseres neuen Generalbevollmächtigten

Stefan Keitel. Unser gemeinsames Ziel ist es, dieses Angebot als Ankerprodukt weiter auszubauen und zu entwickeln. Deshalb steht es gleichberechtigt neben den Asset-Management-Bereichen und profitiert von der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und dem gemeinsamen Austausch. Die Struktur unterstreicht die Wichtigkeit, die wir diesem Thema beimessen, erleichtert den Zugang zu Ressourcen nach innen und ist ein starkes Signal nach außen.

Wir haben uns zwar inhaltlich für ein integriertes Modell des Asset Managements und Asset Servicings entschieden, mit Blick auf die Unabhängigkeit vermischen wir die Themen aber nicht. Wir haben zahlreiche Kunden, die von uns Asset-Management- und Asset-Servicing-Leistungen in einem

„Mittelgroße Kunden tendieren häufig zu dem Angebot aus einer Hand.“

One-Stop-Shopping abrufen wollen. Aber wir verkaufen all diese Produkte und Dienstleistungen natürlich auch separat – alles strikt nach Kundenwunsch.

Gerade mittelgroße Kunden tendieren freilich vergleichsweise häufig zu dem Angebot aus einer Hand. Von unserer Genetik her mit vielen mittelgroßen Anlegern als

Kunden, beispielsweise für Sparkassen und mittelgroße VAG-Anleger, passt das integrierte Modell gut zu uns. Das ist übrigens auch ein weiterer Grund dafür, weshalb wir uns stark auf das VAG- beziehungsweise VAG-nahe Segment ausrichten.

Welche Bedeutung spielt die Verwahrstellenfunktion für Ihr Haus?

Diese Dienstleistung bieten wir aus der Deka-Bank heraus an, haben als Master-KVG aber darüber hinaus zurzeit 16 weitere Verwahrstellen angebunden, mit denen wir ebenfalls zusammenarbeiten. Die Verwahrstellenfunktion wird also separat angeboten, es kann, aber muss nicht die Deka-Bank sein. Auf der Asset-Management-Seite haben wir verschiedene Manager angebunden. Auch hier ist also die Deka-Dienstleistung nur eine von vielen

„Die Verwahrstellenfunktion wird separat angeboten.“

Möglichkeiten. Anders kann man nicht glaubhaft Asset Servicing anbieten. Das One-Stop-Shopping kann immer nur eine Möglichkeit gegenüber der modularen Zusammenstellung sein.

Ist die Verwahrstellenfunktion der Deka-Bank selbst sehr immobilienlastig?

Nein, sie betrifft im Gegenteil ganz überwiegend die Wertpapierseite.

Wie sehen Sie die Wettbewerbssituation im Asset Servicing?

Die Master-KVG ist ein sehr deutsches Phänomen und dürfte das trotz des anhaltenden Wachstums wahrscheinlich auch bleiben. Wir sehen und erwarten jedenfalls in diesem hochkomplexen Geschäft mit all seinen Regulierungsvorschriften nur sehr wenige ausländische Anbieter auf dem Markt.

Gleichwohl ist der Wettbewerb sehr intensiv, die großen hiesigen Gesellschaften begegnen sich regelmäßig in den Ausschreibungen. Wie der Markt sich sortieren wird, hängt stark davon ab, wie viel Komplexität man zukünftig beherrschen muss.

Und das wiederum führt sehr schnell zum Thema Alternative Assets. Sollte dieses – wie wir es erwarten – stark an Bedeutung

„Die Master-KVG ist ein sehr deutsches Phänomen.“

gewinnen und damit die Komplexität weiter erhöhen, dürfte es zu einem überlebenswichtigen Differenzierungsthema werden.

Allgemein wird die Notwendigkeit der Weiterentwicklung in einem relativ margenschwachen Geschäft maßgeblich die Anbieterstruktur bestimmen. Konkret gilt es, Skaleneffekte zu realisieren, operative Risiken zu managen, Effizienz zu wahren, Innovationen umzusetzen und die regulatorischen Rahmenbedingungen einzuhalten. Nur wer das alles zur Zufriedenheit der Kunden schafft, wird überleben können.

Der hohe strategische Stellenwert des Asset Servicings und der hohe Entwicklungsgrad in unserem Haus gibt mir allerdings die Zuversicht, zu der überschaubaren Zahl von überlebensfähigen Anbietern dazuzugehören. Wir stellen uns mit der neuen Aufstellung aktiv dem Wettbewerb und wachsen deutlich stärker als der Gesamtmarkt. Die großen Drei des hiesigen Marktes konzentrieren zwar einen Großteil des Marktes auf sich, aber die Dominanz geht tendenziell zurück und es bleibt genug Potenzial für weitere Anbieter.

Und wie sehen Sie die Wettbewerbsverhältnisse innerhalb der S-Gruppe?

Man begegnet sich im Rahmen von Kundenausschreibungen. Die Wettbewerbslage ist normal, die Zugehörigkeit zum Sparkassenverbund spielt untereinander keine Rolle. Der Kunde hat jeden Euro schließlich nur einmal zu vergeben.

Welche Qualitätskriterien rechnen Sie zu den größten Wettbewerbsfaktoren im Asset Servicing?

Die mit Abstand wichtigsten Punkte sind das Reporting, die (gefühlte) Qualität der Kundenbetreuung und besonders nach vorn

gerichtet die Administrationsfähigkeit der Alternativen Assets. Wenn diese Qualitäten nicht (mehr) gegeben sind, wechseln die Kunden. Es geht ihnen all unseren Erfahrungen nach nicht in erster Linie um den Preis, auch wenn sich die Konditionen selbstverständlich im Markt bewegen müssen. Vielmehr muss das Gesamtangebot für die Kunden stimmig sein. Die Kunden dürfen von den teilweise komplexeren Anforderungen sowie den dahinterstehenden Strukturen und Abläufen der Anbieter nichts spüren. Qualität ist in diesem Sinne der reibungslose Administrationsablauf und die Funktion der Schnittstellen. Da uns eine nachhaltige Qualität sehr wichtig ist, haben wir sogar ein spezielles Expertenteam zusammengestellt, welches sich aus dem Asset Servicing heraus um ein umfassendes Qualitätsmanagement im Bereich und in der Zusammenarbeit mit Schnittstellen kümmert.

Sollte man Asset Management und Asset Servicing strikt getrennt lassen oder zusammenführen. Welcher Ausrichtung gehört die Zukunft?

„Qualität ist der reibungslose Administrationsablauf und die Funktion der Schnittstellen.“

Beide Modelle sind tragfähig, aber in der Zusammenführung der Infrastruktur einschließlich der Systeme liegt durchaus Synergiepotenzial.

Haben Sie sich Zielvorgaben gesetzt? Woran messen Sie den Erfolg des Asset Servicing der Deka-Bank?

Ich will es so formulieren: Wir geben jetzt Gas, nehmen verstärkt Fahrt auf, und von Zeit zu Zeit schauen wir in den Rückspiegel, welche Strecke wir schon absolviert haben.