

Zeitschrift für das gesamte  
**REDITWESEN**

77. Jahrgang · 15. August 2024

**16-2024**

**Digitaler  
Sonderdruck**

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse  
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

**2024**

**INSTITUTIONELLES  
ASSET MANAGEMENT**

**Institutionelle Investoren  
rüsten personell auf**  
Karin Schambach

**ANALIS  
FONDS**

Karin Schambach

## Institutionelle Investoren rüsten personell auf

Es wird nicht langweilig in der Asset-Management-Branche. Nach vielen Jahren, in denen die Industrie immer weiter automatisch, fast planlos, gewachsen ist, ändern sich die Vorzeichen deutlich. Die Gewinne sanken in der vergangenen Zeit,

eingestellt? Wo wird abgebaut? Welche Expertisen werden zukünftig gebraucht? Woher bekommt eine Fondsgesellschaft oder ein Investor die besten Leute, und wer bildet eigentlich noch aus? Was erwarten institutionelle Investoren von den

allem in anderen Bereichen der Operations reduziert werden. Notgedrungen geht der Blick also nach innen. Viele Player stellen sich die Frage, ob alle Personaleinstellungen der vergangenen Jahre zwingend waren und Prozesse nicht effizienter hätten abgebildet werden können. Das trifft aktuell das Back- und Middleoffice hart. Aber die Inventur macht auch dort nicht halt. Der Zwang zu effizienteren Prozessen insgesamt wird größer. Einsparungen bei den Headcounts sind das Gebot der Stunde. Viele Häuser arbeiten derzeit an der grundlegenden Optimierung ihrer Wertschöpfungskette, treiben das Outsourcing, zum Beispiel im Bereich Fonds-Services wie Administration, voran. Die Konsolidierung der Branche, die schon lange erwartet wurde, nimmt Fahrt auf.

„Im Asset Management gibt es sehr viele Treiber, die den Markt verändern.“

die Nettozuflüsse sind meist nicht mehr auf dem Niveau von früher. Das Ende der niedrigen Zinsen trägt das Seine dazu bei, sich als Anbieter wieder auf die eigenen Stärken konzentrieren zu müssen.

Die Branche muss sich dem Wandel auf den Kapitalmärkten, den steigenden Anforderungen der institutionellen Investoren an Produkte, Services und Beratung stellen und eigene Antworten darauf finden, also den Wandel aktiv selbst mitgestalten. Dies bedeutet auch, effizienter, kostensensibler und digitaler zu werden und sich neuen Geschäftsfeldern zu öffnen, um in der Zukunft in dem weiterhin sehr harten Wettbewerb erfolgreich zu sein und sich am Markt gut halten zu können. Denn obwohl die Attraktivität des bisherigen, traditionellen Geschäftsmodells sinkt und der Margendruck steigt, gibt es dennoch immer wieder neue Player, gerade im Bereich der Fondsboutiquen, die trotz aller schwieriger Entwicklungen auf den deutschen Markt strömen.

Vieles befindet sich also gerade im Umbruch, was deutliche Auswirkungen auf den Personalmarkt hat. Wer wird wofür

Asset Managern? Und wie stellen sich die Investoren selbst auf?

### Deutliche Auswirkungen auf den Personalmarkt

Generell ist folgender Trend zu beobachten: Da Deutschland international betrachtet ein Distributionsmarkt für Asset Manager ist, bauen die internationalen Anbieter hier hauptsächlich Vertrieb und Marketing aus. Das Portfoliomanagement ist hierzulande hingegen kaum vertreten. Deutsche Häuser mit einem großen Personalstamm sparen dagegen eher Mitarbeiter ein. Die Abbaumaßnahmen erfolgen hier sozialverträglich und weitgehend geräuschlos. Institutionelle Investoren wiederum stellen vermehrt ein, um ihre eigenen Ressourcen zu stärken.

Betrachten wir zunächst die Personalentwicklung bei den Fondsgesellschaften. Im Asset Management-Markt gibt es sehr viele Treiber, die den Markt verändern. Die Einhaltung der weiter steigenden Regulierungsanforderungen verursacht zusätzliche Kosten, insbesondere weil diese sehr personalintensiv ist; Kosten, die vor

### Fluch und Segen bei den Asset Managern

Auf der Produktebene tut sich ebenfalls viel, was neue Beratungsexpertise im Vertrieb ebenso wie im Portfoliomanagement notwendig macht. Illiquide Assetklassen haben in den vergangenen Jahren neues Momentum in den Markt gebracht. Nach wie vor wächst die Anzahl der Anbieter am Markt für Private Equity, Private Debt, Real Estate Debt, Infrastructure, Renewable Energy oder Impact Investing. Produktinnovationen, wie der ELTIF für Privatanleger, sollen einen zusätzlichen Schub geben. Expertinnen und Experten auf dem Gebiet der Alternative Investments sind aktuell sehr begehrt.

Die Branche baut das Produktangebot in Richtung illiquide Assetklassen aus. Die



Komplexität der Kapitalmärkte und ihrer Instrumente ist gestiegen – mit logischen Konsequenzen für die Fachleute, die diese verstehen und vertreiben müssen.

**Trend zur Passivierung der liquiden Assets**

Gegenläufig ist der anhaltende Trend zur Passivierung der liquiden Assets. Im aktiven Fondsmanagement lagen über viele Jahre hinweg die Gewinne der Investmentbranche. Nun boomt der Markt für Exchange Traded Funds (ETF). Die Konsequenz für die Branche? Sie bietet immer mehr ETFs an und bringt neue Produkte, wie aktiv gemanagte ETFs, auf den Markt. Durch die Passivierung der Pro-

Nur im Vertrieb scheint fast alles noch beim Alten zu sein. In den Distributionsstrategien der Anbieter hat sich in den vergangenen Jahren im Kern nicht viel verändert. Die Interaktion mit Investoren und Vertriebspartnern wurde nur in Maßen modernisiert – am ehesten durch den Zwang zur digitalen Kommunikation in der Coronakrise. Vieles davon hat sich etabliert. Die Diskussion um die Notwendigkeit persönlicher Kundenbesuche und der Organisation von Roadshows intensiviert sich ebenso wie die Teilnahme an Konferenzen und Kongressen infrage gestellt wird. Betonen die einen, dass die persönliche Interaktion und die Qualität des Netzwerkes im Vertrieb den Unterschied machen, sehen die anderen in der Bereitstellung mög-

**„In den Distributionsstrategien der Anbieter hat sich in den vergangenen Jahren im Kern nicht viel verändert.“**

dukte wird weniger Beratung benötigt – außer bei Mischprodukten. Sowohl der Wettbewerb als auch das immer transparentere Angebot erschweren es gleichzeitig dem Vertrieb, Verkaufserfolge einzufahren. Hier ist Kreativität gefragt!

Dazu kommt die Erwartung der Branche, dass der technologische Fortschritt durch Digitalisierung nicht nur die Prozesslandschaft massiv verändern wird. Künstliche Intelligenz (KI) entwickelt sich extrem schnell weiter, mit noch nicht absehbaren Impulsen für Prozesse und auch das Portfoliomanagement. Einige Expertinnen und Experten gehen davon aus, dass KI in zehn Jahren das Portfoliomanagement revolutioniert haben wird und die Asset Manager völlig anders aufgestellt sein werden. Welchen Einfluss die Blockchain-Technologie nehmen wird und inwieweit die Vorbehalte gegenüber Krypto-Assets fallen und zumindest die Diversifikation des Angebots weiter steigern werden, ist völlig ungewiss. Fest steht allerdings heute schon, dass technisches Know-how immer wichtiger wird. Das leistet dem Generationswechsel weiter Vorschub, denn nachvollziehbarerweise ist dies bei Jüngeren eher zu finden als bei den Älteren.

lichst tiefgehender Informationen zum Produktangebot den Vertriebs Erfolg. Und dieser ist ebenso gut über digitale Medien zu erreichen.

**Fast alles noch beim Alten**

Von einer Marktkonsolidierung kann im Vertrieb keine Rede sein – ganz im Gegenteil. Nach wie vor gilt Deutschland als der attraktivste Markt in Europa. Mehr als 700 Anbieter tummeln sich auf dem Markt und liefern sich einen harten Wettbewerb. Dies gilt sowohl für den Wettbewerb um Investoren als auch die Talente im Vertrieb.

Nur wenige Asset Manager sind mit Portfoliomanagern und Administration vor Ort. Die meisten beschränken sich auf Ressourcen im direkten Kundengeschäft und verzichten nach Möglichkeit sogar auf den lokalen Support. Deutschland ist und bleibt ein Vertriebsmarkt. Daran hat sich auch durch den Markteintritt zahlreicher Anbieter von illiquiden Strategien nichts geändert. Vielmehr hat gerade dies den Kampf um Talente weiter angefeuert.



**Dr. Karin Schambach** 

Gründerin und Leiterin, Asset Management Practice, Indigo Headhunters GmbH & Co. KG, Frankfurt am Main

Katrin Schambach befasst sich in dem vorliegenden Beitrag mit den aktuellen Entwicklungen auf dem Personalmarkt in der klassischen Asset-Management-Branche. Nach langen Jahren fast schon automatischen Wachstums steige nun der Margendruck. Dafür gewinnen Anbieter im Bereich Private Markets, Infrastruktur und erneuerbare Energien zunehmend an Attraktivität für potenzielle Mitarbeiter. Auch zeige sich ein Trend bei den institutionellen Investoren, dass diese immer mehr sich das Knowhow selbst ins Unternehmen holen wollen. Viele interessante Karrieresprünge seien heute daher mit dem Wechsel von den Asset Managern hin zu institutionellen Investoren verbunden. Sie kommt zu dem Fazit, dass der Investorenmarkt aktuell eher Fach- und Führungskräfte aufnehme. Der Asset-Management-Markt wachse dagegen nur wenig, wobei sich der Vertrieb ziemlich krisenfest zeige. (Red.)

Nüchtern betrachtet haben die traditionellen Asset Manager den Kampf gegen Anbieter aus dem Bereich Private Equity, Private Debt, Infrastructure oder auch Renewable Energy bereits verloren. Die Toptalente zieht es in diese Welt, in der die Verdienstmöglichkeiten in einer anderen Liga spielen. Der Carried Interest, kurz Carry, macht den Unterschied, denn er ist neben einem kompetitiven Festgehalt und attraktiven Bonus ein finanziell hochattraktives Bindungsinstrument. Dass das Arbeitspen-

sum auch entsprechend hoch ist, ist der Preis, den man zahlt, um in dem Umfeld zu reüssieren.

### Carried Interest ist hochattraktives Bindungsinstrument

Es sind diejenigen, die vollen Einsatz bringen, die berühmte Extrameile gehen, die

andere die Zukunft eher beim Investor sieht.

Damit zur zweiten Säule der Branche, den Anlegern. Wachstumsimpulse im Bereich Personal senden derzeit hauptsächlich institutionelle Investoren, die sich immer professioneller aufstellen und ihre internen Ressourcen aufstocken. Dort steigt die Nachfrage nach Know-how-

sionals von der Anbieterseite. Immer mehr Mitarbeitende und Führungskräfte entscheiden sich dazu, auf die andere Seite, zum Beispiel zu Family Offices, Versorgungswerken, Pensionskassen und anderen institutionellen Anlegern, zu wechseln. Gründe sind der steigende Druck und die Arbeitsbelastung bei den Fondsgesellschaften, unter anderem wegen mangelnder Nachbesetzung von offenen Stellen, sowie die inzwischen konkurrenzfähigen Gehälter auf Investorenseite. Viele interessante Karriere-sprünge sind heute mit dem Wechsel von den Asset Managern hin zu institutionellen Investoren verbunden. Der HR-Markt wächst zusammen.

---

## „Wachstumsimpulse im Bereich Personal senden derzeit hauptsächlich institutionelle Investoren.“

---

den Wechsel machen. Bereits mit Anfang 30, also mit nur wenigen Jahren Berufserfahrung, wechseln sie mit attraktiven Gehältern ins Umfeld der Private Markets. Den Weg in die umgekehrte Richtung oder auch zurück zum Asset Manager gehen nur wenige. Die Hoffnung, dass sich dies mit steigenden Zinsen und geringerem Appetit auf Investorenseite für diese Assetklassen relativieren würde, hat sich bisher nicht erfüllt.

Was haben die Asset Manager dem entgegenzusetzen? Man kann an dieser Stelle viele Argumente anführen – sei es die Kultur, die Tradition, die langfristige Ausrichtung, die Möglichkeit, Kundinnen und Kunden zu beraten und ihnen Lösungen und nicht nur einzelne Strategien anzubieten. Allerdings sprechen die Fakten dafür, dass alle diese Argumente bei vielen High-Performern im Vertrieb nicht mehr ziehen. Und wer will schon mit dem Argument der besseren Work-Life-Balance werben, wenn es darum geht, echte Leistungsträger zu gewinnen?

### Institutionelle Investoren professionalisieren ihr Business

Dass verständlicherweise gerade in dem margenschwächeren liquiden Geschäft auf Kosten geachtet wird und immer mehr Unternehmen am Support der Vertriebsteams bei gleichzeitig steigender Bürokratisierung sparen, ist in diesem Kontext keine hilfreiche Entwicklung. Sie erklärt auch, warum der eine oder die

Trägern deutlich – aufgrund erhöhter Komplexität der Kapitalmärkte und ihrer Instrumente, der Diversifikation der Assetklassen und anderem.

Neben mehr Kontrolle mag dies zum Teil auch an dem mangelnden Vertrauen in das Asset Management externer Anbieter liegen. Auch die hohen Gebühren, die die Investmentgesellschaften oft verlangen, lassen institutionelle Investoren vermehrt umdenken und eigene Ressourcen stärken. Das Know-how im eigenen Haus darzustellen, ist der Trend der Zeit.

### Zusammenwachsender HR-Markt

Investoren verlassen sich also immer weniger auf die alleinige Beratung von außen.

Die Anzahl der Family Offices steigt und basiert auf mehreren Komponenten. Neben der zunehmenden Komplexität des Marktes und der steigenden Diversifikation der Assetklassen, die individuellere Beratung und Betreuung benötigen, hat dies auch mit dem Generationenwechsel zu tun. Die Jüngeren wollen tendenziell ihre Portfolios eher selbst steuern und anders allokalieren. Sie erwarten immer mehr Professionalität und eine sehr breite Aufstellung des Vermögensmanagements. Nicht zuletzt philanthropische Ansätze gewinnen an Bedeutung in der Kapitalanlage. All dies macht den Asset Managern das Leben nicht leichter.

Alle diese Entwicklungen haben Einfluss auf die Personalsituation, auf Einstellun-

---

## „Die meisten Frauen entscheiden sich eher für das Risikomanagement als die Kapitalmarktseite.“

---

Spätestens die Niedrigzinsphase hat die Notwendigkeit höherer Diversifikation in den Assetklassen aufgezeigt. Dadurch steigt die Komplexität, die auch eigenes Know-how benötigt. Investoren bauen selbst Expertise auf, egal ob in der strategischen Assetallokation oder in dem ziemlich neuen Bereich illiquide Assets.

Was hat das für Konsequenzen auf dem Markt für Fach- und Führungskräfte? Die Investorenseite verstärkt sich mit Profes-

gen, Entlassungen an anderer Stelle und auf den Bedarf an qualifizierten Fachkräften.

### Was den Personalmarkt noch verändert

Dazu gibt es weitere Markttrends und langfristige Veränderungen, die Einfluss auf den Personalmarkt haben. Hier spielt das Thema Nachhaltigkeit eine Rolle.



Neue Berufsfelder wie ESG-Expertinnen und -Experten sind entstanden, die zunehmend von zumindest zusatzausgebildeten Spezialisten wahrgenommen werden. Was die Branche aber noch viel mehr umtreibt, ist die zwar nicht neue, aber immer noch große Herausforderung, die Diversität bei Fach- und Führungspositionen zu stärken. Frauen werden weiterhin verzweifelt gesucht.

In der Personalberatung hat sich in vergangener Zeit gerade bezüglich Diversität

fach, Menschen für den Investmentbereich zu gewinnen.

Gleichzeitig bilden immer weniger Unternehmen selbst aus. Gerade die internationalen Player verlassen sich hier auf die einheimischen großen Fondsgesellschaften und werben dann gezielt ab. Aber auch das wird perspektivisch nicht reichen, um die Branche mit all ihren neuen und alten Anforderungen und Entwicklungen zu erhalten oder gar auszubauen. Hier ist eine gemeinsame Kraft-

---

### „Menschen, die neben fachlicher Kompetenz über große Flexibilität und kreatives Denken verfügen, sind gefragt.“

---

viel geändert, und zwar in erster Linie, was die Einstellung von Frauen angeht. Natürlich bedeutet Diversität mehr als nur Geschlechterparität, aber in der Asset-Management-Branche in Deutschland ist sie aktuell das prägende Thema. Noch vor wenigen Jahren waren viele Auftraggeber bereits zufrieden, wenn sie Frauen zumindest mit in die engere Auswahl genommen hatten. Heute stehen sie einerseits unter dem Druck, auch tatsächlich Frauen einzustellen. Außerdem belegen immer mehr Studien den Erfolg diverser Teams.

#### Stetig steigende Zahl von Bewerberinnen

Dabei haben sie allerdings nicht in jedem Fall eine große Auswahl. Zwar steigt die Zahl der Bewerberinnen stetig, doch die meisten Frauen entscheiden sich eher für das Risikomanagement als die Kapitalmarktseite. Hier gibt es noch viel Aufholbedarf.

Der Druck, Diversität auf allen Ebenen und in möglichst allen Bereichen zu gewährleisten und die Diversitätsziele zu erreichen, führt direkt zum letzten Aspekt: der Aus- und Weiterbildung. Der War for Talents ist in vollem Gange. Die Babyboomer hinterlassen eine Lücke, welche die Jüngeren nicht vollständig füllen, da die Branche an Attraktivität eingebüßt hat. Es ist nicht mehr so ein-

anstrengung gefragt, die aktuell noch nicht sichtbar ist.

Das Aufsetzen neuer Berufsfelder und Kompetenzen gehört zu den Themen dazu, die die Branche umtreiben. Gleichzeitig werden Einstellungen komplexer und komplizierter. Es gibt immer mehr Gespräche, detailliertere Auswahlverfahren und immer mehr Kriterien und Überprüfungsmodule. So ist das Recruiting in den vergangenen Jahren viel anspruchsvoller geworden.

Die Asset Manager steigern ihr Know-how derzeit massiv, um den komplexer werdenden Anforderungen der Investoren gerecht zu werden. Institutionelle Investoren nutzen dies, indem sie die Expertise zukaufen und aber auch zunehmend für ihre eigene strategische Assetallokation als Know-how-Transfer nutzen.

Der Investorenmarkt nimmt aktuell eher Fach- und Führungskräfte auf. Der Asset-Management-Markt wächst dagegen nur wenig, wobei sich der Vertrieb ziemlich krisenfest zeigt. Wenn es bei einem Anbieter kritischer wird, finden die Mitarbeiter an anderer Stelle ziemlich schnell wieder einen neuen Arbeitgeber. Für gute Leute bleibt auch der Markt gut, aber er verändert sich rasant. Menschen, die neben fachlicher Kompetenz über große Flexibilität und kreatives Denken verfügen, sind gefragt.