



### DIGEST

#### Editorial – Seiten 1 und 2

##### Wie wird Vermögen gebildet?

EXXECNEWS Herausgeber **Dr. Dieter E. Jansen** über die Anlageansätze von **Sir John Templeton**, **Dr. Reinfried Pohl**, **André Kostolany** und **Dr. Klaus Jung**.

#### Produkte – Seite 3

##### Investmentfonds

**Neuberger** bringt Schwellenländerfonds mit Value-Fokus auf den Markt. ♦

##### Sachwertinvestments

**Franklin Templeton** lanciert Fonds für soziale Infrastruktur in Europa. ♦

##### Altersvorsorge

**Union Investment**: Neue Produkte zum Neustart der privaten Altersvorsorge. ♦

#### From the Desk – Seite 4

**Christopher Rossbach**, Chief Investment Officer von J. Stern & Co., schreibt über die Herausforderung von Investmentstrategien.

#### Unternehmen – Seite 5

**WIDE-Gruppe** stärkt Vertriebsführung. ♦

**ICG** startet Plattform für sozial orientierte Immobilienprojekte. ♦

**Finexity** und **Lewisfield** bündeln Kompetenzen im Anleihenmarkt. ♦

**JDC Group**: Deutliche Umsatzsteigerung zum Jahresauftakt. ♦

##### Karriere

Neue Aufgaben für **Dr. Marcel V. Lähn**, **Reinhard Feichtner** und **Christian Rusch**.

#### Märkte/Assetklassen – Seite 6

**Kreativwirtschaft** wird neues Ziel für Impact-Investoren, prognostiziert US-Organisation **Upstart Co-Lab**. ♦

**Light Industrial Immobilien**: Markt gewinnt an Stabilität, ermittelt **Bulwiengesa**. ♦

**Erneuerbare Energie-Experte CAV**: **Windkraft-Ausbau** rückt verstärkt in den Fokus institutioneller Investoren. ♦

**Beratungshaus PwC**: Megadeals treiben **Private Equity** in Europa – weniger Deals, mehr Volumen. ♦

#### Für Sie gelesen – Seite 7

Anleihen-ETFs sind laut Vermögensverwalter **Blackrock** tragende Säule moderner Portfolios. ♦

Strategieberatung **BCG**: Steigender Wettbewerbsdruck und sinkende Gebühren belasten die Margen. ♦

### \*\*\* EDITORIAL

## Wie wird Vermögen gebildet?

**Wird die allwissende Intelligenz ChatGPT oder eine andere KI befragt „Wie wird Vermögen gebildet?“ hält sie eine Vielzahl von Antworten und Instrumenten bereit, die alle sinnvoll sind.**

**Aber: Erstens wird das richtige zum Vermögen führende Mischungsverhältnis nicht mitgeliefert. Zweitens fehlt auch die Antwort, die ich Ihnen heute vorschlagen möchte.**

**Sie lautet: Fragen Sie diejenigen, die Vermögen (oder die Steigerung davon, nämlich Reichtum) gebildet oder Wege dorthin aufgezeigt haben. Fragen Sie diese vier Personen - oder genauer: Beschäftigen Sie sich mit dem, was die hier zitierten Persönlichkeiten zur Vermögensbildung vorschlagen oder vorgeschlagen haben.**

### Fragen Sie Sir John Templeton

„So wirst Du reich“ und „250faches Geld in 38 Jahren“. So titelte das Cash.-Magazin 1993 in der Ausgabe 3. Das Magazin präsentierte ein Interview mit Sir John, das ich zusammen mit Leo Heinl, unserem heutigen Redaktionschef, am 1. Februar 1993 führte.

In diesem Gespräch belegt Sir John nicht nur, dass Investmentfonds ein grandioses Vehikel zur Vermögensbildung sind, sondern, dass von ihm definierten Anlage-Strategien per Investmentfonds solche Erfolge haben würden. Folgerichtig wurde Sir John in vielen Jahren World Champion aller Investmentfonds-Investoren. Sir John's Basisstrategie: Nicht Aktien kaufen, wenn es der Wirtschaft wieder besser geht. Das ist viel zu spät. Nicht den Aufschwung verpassen. Nicht das Licht am Ende des Tunnels abwarten. Im Dunkeln kaufen!

Genau diesen Zeitpunkt zu ermitteln, sei eine Recherche-, eine Informationsleistung. „Ich habe in allen Ländern, die für ein Investment in Frage kommen, Mitarbeiter, die in Zeiten des Abschwungs alle Erholungsanzeichen einer jeden Aktiengesellschaft ermitteln. Diesen Informationsvorsprung hat niemand sonst.“ Erster Schritt des Investments also: Volkswirtschaften in der Krise, nebst deren Begründung identifizieren. Keine Krise dauert ewig.

### Fragen Sie Dr. Reinfried Pohl

Wie das Beratungs- und Anlagekonzept „Allfinanz“ seinen Macher und Chefstrategen zum Milliardär und das Vermögen seiner Kunden nachweisbar mehrte, ist von Dr. Reinfried Pohl erdacht und umgesetzt worden.

Pohl sammelte sein Know-how bei der IOS, dem früheren Investment-Giganten. Pohl gründete die Deutsche Vermögensberatung AG, die mit zwei Begriffen beispiel-



**Sir John Templeton** (29. November 1912 bis 08. Juli 2008), seldmade-man, studierte an den Universitäten Yale und Oxford. Nach einem Praktikum bei der Investmentbank Merrill Lynch handelte er vermehrt mit unterbewerteten Pennystocks. 1954 gründete er den Templeton Growth Fund, Inc., einen der – am Anlagevermögen von 9,2 Milliarden US-Dollar (30.04.2026) gemessen – weltweit größten Investmentfonds. Die zugehörige Investmentgesellschaft verkaufte er 1992 für 440 Millionen US-Dollar an die Franklin Templeton Investments Group. Sir John Templeton: „Kaufen, wenn andere mutlos verkaufen und verkaufen, wenn andere gierig kaufen, verlangt äußerste Stärke und bringt die größte Belohnung.“

losen Erfolg realisierte und noch heute realisiert.: Begriff 1 ist „Allfinanz“, Begriff 2: „Früher an später denken“. In vielen Gesprächen erläuterte Pohl mir sein Konzept: Zunächst, den Finanzbedarf des Kunden ermitteln, Risiken vermeiden, breit diversifizieren, lange investiert bleiben.

Pohl: Die Berater der DVAG sind das effektivste Markt- und Investment-Forschungsteam, das es in Deutschland gibt. Die Berater erfahren in ihren Kundenge-

Fortsetzung auf Seite 2

\*\*\* EDITORIAL

Fortsetzung von Seite 1

sprächen aktuelle Wünsche der Kunden und deren Erfahrungen. Damit laufen die Erkenntnisse aus diesen hunderttausenden von Einzel-Beratungsgesprächen zusammen und erlauben es der DVAG, Anlagepolitik zielgerichtet wie bei keiner anderen Vermögensbildungssystematik umzusetzen.

Pohl lehnte mit seinem Allfinanzkonzept direkte Unternehmensbeteiligungen ab, auch empfahl er keine direkten Immobilieninvestments. Risikominimierungspostulaten folgend, vermittelt die DVAG Investmentfonds, die auf Basis von Pohls Marktfor-schungs-Erkenntnissen ausgesucht wurden.

### Fragen Sie André Kostolany

André Kostolany, als „Börsenspekulant“ bekannt und reich geworden, hat dieser Rat bekannt gemacht: Aktien kaufen und sich schlafen legen. Soll bedeuten, dass hektische Reaktionen auf Kursentwicklungen unklug sind und, dass letztlich gesunde Aktien immer reüssieren, wie auch eine im Kern gesunde Wirtschaft.

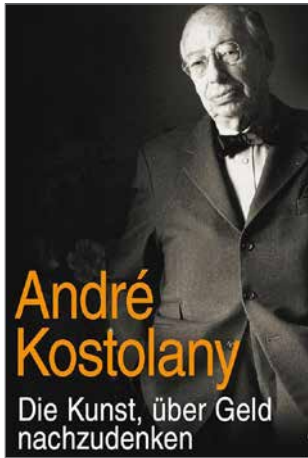


Foto: Ullstein Verlag

**André Kostolany** (09. Februar 1906 bis 14. September 1999) erwarb sich den Status eines Börsengurus durch seine zahlreichen Bücher, Kolumnen, Vorträge und Seminare zum Thema Börse. Insgesamt schrieb er 13 Bücher, die in acht Sprachen übersetzt wurden. Er studierte Philosophie und Kunstgeschichte. In Paris absolvierte er eine Lehre bei dem Börsenmakler Adrien Perquel in Paris. 1971 war Kostolany zusammen mit Gottfried Heller Mitbegründer der Münchener Vermögensverwaltung Fiduka, die heute noch besteht. André Kostolany: „Kaufen Sie Aktien, nehmen Sie Schlaftabletten, und schauen Sie die Papiere nicht mehr an. Nach vielen Jahren werden Sie sehen: Sie sind reich.“

### Fragen Sie Dr. Klaus Jung

Es gibt in unserem Land auch einen „Mr. Investmentfonds“: Dr. Klaus Jung. In 50 Jahren hat er hunderttausenden von Vermittlern und Millionen von Anlegern dieses Anlagesystem näher gebracht, mittels eines einzigen Vortrages. Die Kernaussage dieses Vortrages lautet:

Investmentfondsmanager versuchen herauszufinden, welche Unternehmen nach einer Krise mit guten Produkten Geld verdienen werden. Und werden Unternehmen dabei sein, die uns heute nicht allen bekannt sind. So wie vor 25 Jahren Microsoft oder das Handy. Solche Unternehmen und Produkte werde es immer geben. Das Leitmotiv von Dr. Jungs Anlagepolitik und Rat: Keine Experimente!

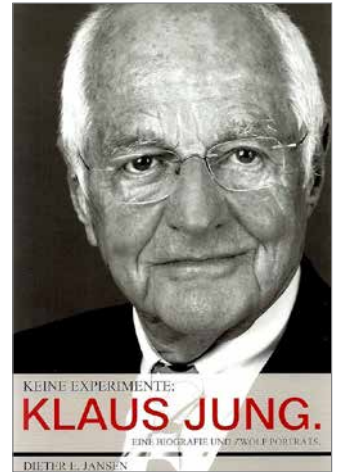


Foto: Jung, DMS & Cie.

**Dr. Klaus Jung** (13. November 1930 bis 03. Juli 2019) studierte Volkswirtschaftslehre in München und promovierte in Bonn. „Pionier der Investmentbranche“, „Gründer der Maklerpoolidee“, „Verkaufsguru“ „charismatischer Unternehmer“, das sind Attribute, die Dr. Jung kennzeichnen, vergeben von seinem späteren Geschäftspartner Dr. Sebastian Grabmaier. Bereits 1958 begann Klaus Jung, die Idee der Vermögensanlage und -bildung durch Bündelung von Anlagegeldern in Investmentfonds publik zu machen. 1985 gründete er die Dr. Jung und Partner GmbH, die 2003 zur Jung, DMS & Cie fusionierte. In wenigen Jahren wurde die Gruppe zu einem der Marktführer der Branche.

### Können nach der Lektüre der Vorschläge der vier „Vermögenserbauern“ Lehren gezogen werden?

#### Eher nicht, denn ...

... es gibt kein Rezept, es gibt keine Garantie für Erfolg. Es bleibt aber die Erkenntnis, dass Vermögensbildung auf jeden Fall gelingen wird, wenn Sie bei Entscheidungen Hektik vermeiden, selbst nachdenken und so viele Informationen einsammeln, wie Sie bekommen können. Starten Sie mit der Beschäftigung zur Vermögensbildung, wenn Sie sich selbst die Meinung gebildet haben, dass Sie es sich zutrauen. Vermögensbildung ist kein Hexenwerk, sondern erfordert harte Arbeit, logisches Denken und vor allem: Misstrauen Sie jedem, der den sicheren Tipp hat. Wenn jemand den „Stein der Weisen“ für Sie feilhält, dann

fragen Sie ihn nach seinem eigenen Vermögen. Schlaue ist es auf jeden Fall, der Person kritisch gegenüberzutreten, die mit ihren Tipps zum sicherem Reichwerden von Ihnen schnelle Entscheidungen verlangt.

**Alle Persönlichkeiten, die ich Ihnen präsentierte, haben eines gemeinsam: Sie haben in Ruhe nachgedacht!**

Dr. Dieter E. Jansen,  
EXXECNEWS-Herausgeber

## Union Investment: Neue Produkte zum Neustart der privaten Altersvorsorge

**Union Investment** als größter Riester-Anbieter hat erste Details zu den geplanten Produkten veröffentlicht. **Die Fondsgesellschaft wird neben dem gesetzlich vorgeschriebenen Standardprodukt auf Basis aktiver ETFs auch eine Lösung mit aktiv gemanagten Fonds anbieten.**

Dieses Produkt wird es in zwei Varianten geben – einmal ohne Garantie und einmal mit einer Garantie, die die eingezahlten Beiträge und Zulagen zu 100 Prozent zum Ende der Ansparphase absichert. Die Angebote von Union Investment mit dem Label „UniVorsorge“ werden mit dem Inkrafttreten des neuen Gesetzes zu Beginn des Jahres 2027 exklusiv über die genossenschaftlichen Banken erwerbbar sein. Ein Ausgabeaufschlag entfällt bei allen Produkten. Die genauen Konditionen der Fonds werden spätestens zur Auflage im Herbst 2026 bekannt gegeben.

Bei der Lösung ohne Garantie mit aktiv gemanagten Fonds werden die Einzahlungen und Zulagen in einen weltweit anlegenden Aktienfonds investiert. Dieser orientiert sich am Index MSCI All Countries World. Dabei fließen in die Investmententscheidungen strategische und taktische Aspekte ein, wodurch eine deutliche Abweichung vom Index und somit auch eine höhere Rendite möglich sind. **Zum Ende der Ansparphase greift ein Lebenszyklusmodell, um Kurschwankungen kurz vor Beginn der Auszahlphase abzufedern.** „Dazu wird das Vermögen im Rahmen des Modells abhängig von der Restlaufzeit bis zum Beginn der Auszahlphase anteilig in einen europäischen Rentenfonds umgeschichtet“, erläutert **Jochen Wiesbach**, Geschäftsführer bei Union Investment.

Die Fondsgesellschaft wird auch eine Variante anbieten, bei der alle eingezahlten Beiträge zum Ende der Ansparphase garantiert werden. „Aus der Marktforschung wissen wir, dass für viele Anleger Sicherheit wichtig ist und sie sich eine 100-Prozent-Garantie wünschen“, begründet Wiesbach diese Entscheidung. (DFPA/LJH) ♦

[www.union-investment.de](http://www.union-investment.de)



Jochen Wiesbach

Foto: Unternehmen

## Franklin Templeton lanciert Fonds für soziale Infrastruktur in Europa

Der Vermögensverwalter **Franklin Templeton** hat eine europäische Investmentstrategie für soziale Infrastruktur mit einem Startvolumen von 151 Millionen Euro aufgelegt. Unterstützt wird der Fonds unter anderem vom **European Investment Fund**. Die Strategie soll in Gesundheits-, Bildungs- und Wohninfrastruktur in unterversorgten Regionen Europas investieren. Im Fokus stehen laut Unternehmen unter anderem Deutschland, Frankreich, Spanien, Italien, Irland, Portugal und die nordischen Länder. Zielgröße des Fonds sind insgesamt 500 Millionen Euro.

**Finanziert werden sollen Projekte wie Krankenhäuser, Pflegeheime, Schulen und Wohnanlagen. Geplant sind sowohl Neubauten als auch Modernisierungen bestehender Einrichtungen, etwa zur Verbesserung der Energieeffizienz oder langfristigen Sicherung von Mietverhältnissen.** Neben dem Europäischen Investitionsfonds beteiligen sich nach Unternehmensangaben bislang fünf weitere institutionelle Investoren, darunter ein kanadischer Kommunalfonds sowie vermögende Privat- und Unternehmensinvestoren. Die Beteiligung des EIF erfolgt über das EU-Programm InvestEU. (DFPA/ABG) ♦ [www.franklintempleton.de](http://www.franklintempleton.de)

## Neuberger bringt Schwellenländerfonds mit Value-Fokus auf den Markt

Der New Yorker Vermögensverwalter **Neuberger** hat einen weiteren Aktienfonds für Schwellenländer aufgelegt und setzt dabei auf einen antizyklischen Value-Ansatz. Die Strategie zielt auf langfristigen Kapitalzuwachs und konzentriert sich auf unterbewertete Unternehmen in aufstrebenden Märkten. Dabei suchen die Manager gezielt nach wenig beachteten Anlagechancen über verschiedene Länder, Branchen und Unternehmensgrößen hinweg. Grundlage ist ein benchmark-unabhängiger Bottom-up-Ansatz, der Aktien identifizieren soll, die mit deutlichem Abschlag zu ihrem inneren Wert gehandelt werden. Der „**Neuberger Emerging Markets Equity Fund**“ wird von den Portfoliomanagern **Juan Torres** und **Vera German** gesteuert. Das Portfolio umfasst in der Regel 30 bis 70 Titel und folgt einem Value-Modell mit mehreren Kategorien, darunter gefallene Wachstumswerte, zyklische Unternehmen und Sondersituationen. Ziel ist eine breite Diversifikation bei gleichzeitig klarem Fokus auf absolute Renditen. Der Fonds richtet sich an Anleger, die gezielt nach Alternativen zu stark gewichteten Standardstrategien suchen. Unterstützt wird das Managementteam von einem globalen Research-Netzwerk mit regionalen Experten. (DFPA/ABG) ♦ [www.nb.com](http://www.nb.com)



xpecto

**25**  
Jahre

**xpect more**  
mit unserer Software für  
Risiko- und  
Beteiligungsmanagement.

Behalten Sie Risiken, Beteiligungen und Zahlungsflüsse jederzeit im Überblick. Unsere Lösung strukturiert alle Daten übersichtlich, automatisiert Routinen und liefert aussagekräftige Reports für fundierte Entscheidungen. So steigern Sie Effizienz und Transparenz in allen Prozessen.



Erfahren Sie mehr:  
[vertrieb@xpecto.com](mailto:vertrieb@xpecto.com)  
[www.xpecto.com](http://www.xpecto.com)

## Marktkommentar

## Beste Zeit, langfristig in Qualität zu investieren

**Investieren war noch nie reibungslos oder geradlinig. Selbst die durchdachtsten Investmentstrategien werden in Phasen auf die Probe gestellt, in denen sich Märkte entgegen aller Überzeugungen, entgegen aller Erwartungen entwickeln – wenn Disziplin getestet wird, wenn Geduld schwindet und wenn die Versuchung, dem vorherrschenden Trend zu folgen, (zu) groß wird.**

Ich habe gelernt, dass solche Phasen keine Ausnahmen sind! Sie gehören dazu. Und die Anleger, die sie am besten meistern, sind diejenigen, welche klar und konsequent an ihrer schlüssigen Investmentphilosophie festhalten.

## Why Quality, why now?

Gerade jetzt befinden wir uns in einer solchen Phase. Qualitätsaktien haben in den letzten fünf Jahren schlechter abgeschnitten als der Gesamtmarkt – etwas, das seit fast zwei Jahrzehnten nicht mehr vorgekommen ist. Das makroökonomische Umfeld könnte kaum komplexer sein: Unsicherheit hinsichtlich durch Zölle induzierte Handelsbarrieren, geopolitische Turbulenzen, ein stark konzentrierter Aktienmarkt mit Bewertungen, wie man sie seit der Dotcom-Blase nicht mehr gesehen hat, und ein Private Credit Markt, dessen Expansion mittlerweile ernsthafte systemische Fragen aufwirft. Vor diesem Hintergrund möchte ich erläutern, warum dies einer der Momente ist, um weltweit in den besten Unternehmen investiert zu sein.

## Was wir unter Qualität verstehen

Bei J. Stern & Co. ist Qualität kein Marketing-Schlagwort. Die Frankfurter Familie Stern ist seit über 220 Jahren im Finanzwesen tätig – sei es als Bankiers oder im Asset Management. Als Maurice Stern, Eigentümer der Pariser Privatbank der Familie, vor der deutschen Besetzung von Paris nach New York fliehen musste, legte er klare Kriterien für die Anlage des ihr verbliebenen Vermögens in Aktien fest: 1) Langfristig investieren! 2) Auf der Grundlage eigener Analyse investieren! 3) Ausschließlich in Qualität investieren! Auf dieser Basis ruht unsere Investmentphilosophie, die auf vier Säulen steht. Die ersten beiden Säulen sind eine starke und nachhaltige Wettbewerbsposition in wachsenden Branchen: Unternehmen mit echten Wettbewerbsvorteilen, starken Marken und strukturellem Wachstum. Die dritte Säule ist ein Management mit einer nachweisbaren Erfolgsbilanz: Führungskräfte, die in Jahrzehnten statt in Quartalen denken. Die vierte Säule ist finanzielle Stärke: eine Bilanz, die so robust ist, dass das Unternehmen eine Pandemie, eine Bankenkrise oder Zollbarrieren überstehen und gestärkt daraus hervorgehen kann, während die Konkurrenz geschwächt wird. Diese Unternehmen vermehren ihr Kapital über Konjunkturzyklen hinweg und nutzen wirtschaftliche Herausforderungen zu ihrem Vorteil, anstatt sie nur zu überstehen.

## Die aktuelle Marktverwerfung

Die jüngste Underperformance von Qualitätsaktien spiegelt keine Verschlechterung der Fundamentaldaten wider. Die Wettbewerbspositionen dieser Unternehmen sind intakt, ihre Branchen wachsen weiter, ihre Bilanzen sind stärker denn je und ihre Gewinne steigen. Die Unternehmen haben sich nicht verändert. Ihre Kurse schon. Diese Lücke zwischen Kurs und innerem Wert ist die Chance. Diese Underperformance ist auf eine Umschichtung in bilanzgetriebene Finanzwerte, kapitalintensive Energie- und Rohstoffunternehmen sowie politikabhängige Versorger zurückzuführen – Sektoren, deren Outperformance eher zyklischer als struktureller Natur ist. Die Geschichte lässt keinen Zweifel daran, was folgen wird. Nach vergleichbaren Verwerfungen in den Jahren 1999, 2003, 2009, 2020 oder 2022 erzielte „Qualität“ in jedem einzelnen Fall in den folgenden zwölf bis 24 Monaten eine überzeugende, auf Fundamentaldaten gegründete Outperformance.



Christopher Rossbach

Foto: Unternehmen

Der Aufschlag, den wir für unser „Qualitäts-Portfolio“ zahlen, befindet sich gegenüber dem breiten Markt derzeit auf einem Zehnjahrestief – selbst während der MSCI World mit Kurs-Gewinn-Verhältnissen gehandelt wird, wie sie zuletzt während der Dotcom-Blase zu beobachten waren. Wenn Anleger einen Markt betrachten, der insgesamt teurer ist, sich auf wenige Titel konzentriert und in den zyklischen Sektoren, die die letzte Rotation anführten, voll bewertet ist, ist der einzige Stil, der weiterhin attraktiv bewertet ist, die Qualität.

## Warum Technologie im Zentrum von Qualität steht

Ein Déjà-vu... Vor einem Jahr löste Deep-Seek einen starken Ausverkauf bei KI-bezogenen Aktien aus, da höhere Effizienz zu einem geringeren Rechenbedarf führen

sollte. Wir waren anderer Meinung: In der Regel steigern niedrigere Kosten und bessere Leistung die Akzeptanz, statt sie zu dämpfen. Genau das ist eingetreten.

Heute spielt sich eine ähnliche Dynamik ab. Die jüngsten Fortschritte bei großen Sprachmodellen haben zu einem breiten Kursrückgang bei Software und verwandten Sektoren geführt. Zwei widersprüchliche pessimistische Narrative kursieren gleichzeitig: zum einen, dass Investitionen in KI übertrieben seien, da die Akzeptanz in Unternehmen begrenzt sei, und zum anderen, dass KI ganze Branchen rasch überflüssig machen werde. Beide können nicht wahr sein. Ihre Koexistenz sagt alles über die Qualität der aktuellen Marktreaktion aus.

Unsere Sichtweise ist klar. Wir stehen erst am Anfang der Einführung von KI in Unternehmen. Nur die Hälfte der SAP-Kunden nutzt zum Beispiel die Cloud – das bedeutet, dass nur die Hälfte der weltweit größten Unternehmen überhaupt in der Lage ist, KI ordnungsgemäß zu implementieren. Die großen Geschäftsprozesssysteme, die das Herzstück jedes Unternehmens bilden – SAP, Salesforce –, sind tief in allen Betriebsabläufen verankert, eng mit Compliance-Anforderungen verknüpft und außerordentlich kostspielig zu ersetzen. Sie werden nicht durch KI verdrängt werden. Sie sind die Plattformen, über die KI in großem Maßstab implementiert wird. Nvidia, unsere größte Position, steht im Zentrum des Infrastrukturaufbaus und verfügt über einen Auftragsbestand, der Hyperscaler, Unternehmen und staatliche KI-Programme weltweit umfasst. Vor diesem Hintergrund halten wir Nvidia weiterhin für attraktiv bewertet.

## Der Moment für seine Überzeugung einzustehen ist jetzt

Die „World Stars Global Equity“-Strategie von J. Stern & Co. hat seit ihrer Auflage im Jahr 2012 in 76 Prozent aller rollierenden Fünfjahreszeiträume den MSCI World übertroffen. Diese Erfolgsbilanz wurde nicht dadurch erzielt, dass wir uns in jedem einzelnen Jahr den aktuellen Markttrends angepasst hätten. Sie wurde dadurch erreicht, dass wir mit Überzeugung an Unternehmen festhalten, die über echte strukturelle Vorteile und die Widerstandsfähigkeit verfügen, sich auch in schwierigen Zeiten weiterzuentwickeln. Es geht um die Verweildauer im Markt: „*Time in Market, not Market Timing*“.

Die Geschichte lehrt, dass Unternehmen mit dauerhaften Wettbewerbsvorteilen und exzellentem Management jeden Zyklus der Unsicherheit überstehen. Die Kombination aus systemischem Marktrisiko und interessanten Bewertungen bei Qualitätswerten ist selten. Sie wird nicht von Dauer sein. Wenn die Rotation kommt – und sie kommt immer –, wird sie schnell und bedeutend sein. Dieser Moment ist jetzt! ♦

## Unser Autor:

**Christopher Rossbach** ist Chief Investment Officer von J. Stern & Co., einer Investmentmanagement-Boutique mit Sitz in London sowie Büros in New York, Zürich, auf Malta und seit 2025 in Frankfurt am Main. Er ist auch Lead-Portfoliomanager von J. Sterns' „World Stars Global Equity Strategie“.

<https://www.jsternco.com/>

## WIDe-Gruppe stärkt Vertriebsführung

Die **WIDe Wertimmobilien Deutschland Gruppe** hat zum 4. Mai 2026 **Max Dachs** als Geschäftsführer Vertrieb berufen. Er übernimmt diese Funktion in beiden vertriebsführenden Gesellschaften der Gruppe: der **DFI Deutsche Fondsimmobiliens Vertriebs GmbH** sowie der **WIDe Wertimmobilien Deutschland Vertriebs GmbH**. Dachs verantwortet damit den gesamten Vertriebsbereich gegenüber freien Finanzdienstleistern und unabhängigen Vermittlern.



Max Dachs

Dachs verfügt über mehr als dreißig Jahre Berufserfahrung in der Finanzdienstleistungsbranche. Zuletzt war er knapp neun Jahre in leitender Vertriebsfunktion bei einer renommierten Vertriebsorganisation im Bereich Alternativer Investments tätig – zuletzt als Senior Vertriebsmanager.

Die Berufung von Dachs markiere eine bewusste Weichenstellung: Die WIDe Gruppe will ihren aktiven Vertrieb nach einer mehrjährigen, disziplinierten Platzierungspause wieder ausbauen. Hintergrund sei eine veränderte Marktlage – nach der Korrektur der Immobilienpreise, stabilisierten Finanzierungsbedingungen und anhaltend struktureller Wohnraumknappheit sehe die Gruppe den Zeitpunkt für einen gezielten Neuanlauf als gegeben an. (DFPA/LJH) ♦ [www.wide-kvg.de](http://www.wide-kvg.de)

## ICG startet Plattform für sozial orientierte Immobilienprojekte

Das **Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG)** hat eine digitale Plattform zur Förderung sozial orientierter Immobilienprojekte gestartet. Der neue „**Social Impact Hub**“ soll Investoren, Projektentwickler, Kommunen und soziale Träger vernetzen sowie Investitionen in Projekte mit gesellschaftlicher Wirkung erleichtern.

Die Plattform bündelt nach Angaben des ICG Best-Practice-Beispiele aus dem Bereich sogenannter Impact-Immobilien und dient zugleich als digitaler Marktplatz für Flächen, Finanzierungen, Dienstleistungen und Projektpartnerschaften. Ziel sei es, soziale Wirkung und wirtschaftlich tragfähige Geschäftsmodelle stärker zusammenzubringen.

Nach Angaben des ICG richtet sich das Angebot sowohl an Unternehmen der Immobilienwirtschaft als auch an Städte, soziale Organisationen und weitere Akteure. Nutzer können eigene Projekte einstellen, Partner suchen und sich direkt vernetzen. Unterstützt wurde der Aufbau unter anderem vom Beratungsunternehmen **PwC**.

Das ICG sieht in dem Hub einen Beitrag, das Thema soziale Nachhaltigkeit stärker in der Immobilienbranche zu verankern. Perspektivisch soll die Nutzung für Unternehmen kostenpflichtig werden, während öffentliche und soziale Akteure die Plattform weiterhin kostenfrei nutzen können. Das 2002 gegründete Institut versteht sich als Denkfabrik für nachhaltige und werteorientierte Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft. (DFPA/ABG) ♦

[www.icg-institut.de](http://www.icg-institut.de)

## JDC Group: Deutliche Umsatzsteigerung zum Jahresauftakt

Die **JDC Group AG** zeigt mit den heute veröffentlichten Zahlen für das erste Quartal 2026 ein deutliches Umsatz- und Ergebniswachstum trotz des widrigen Marktumfelds: **Der Konzernumsatz stieg im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 20,3 Prozent und liegt nunmehr bei 74,9 Millionen Euro.**

Das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) erhöhte sich im erstem Quartal 2026 um 61,1 Prozent und liegt deutlich verbessert bei 8,1 Millionen Euro. **Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) stieg mit 85,0 Prozent noch deutlicher und liegt mit 6,4 Millionen Euro signifikant über dem Vorjahresniveau von 3,4 Millionen Euro.**

Der Quartalsumsatz des Segments Advisortech erhöhte sich um 22,4 Prozent auf 65,9 Millionen Euro und überschreitet damit erstmals in einem Quartal die Grenze von 65 Millionen Euro. Der Quartalsumsatz des Geschäftsbereichs Advisory stieg im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 6,6 Prozent auf 14,5 Millionen Euro. (DFPA/LJH) ♦ [www.idcgroup.de](http://www.idcgroup.de)

**Reinhard Feichtner** baut die Aktivitäten im Bereich Private Markets bei der Fondsbörse Deutschland Beteiligungsmakler aus. Zum 1. Mai 2026 ist er in das Unternehmen eingetreten. Feichtner war zuvor über 26 Jahre in der UniCredit Gruppe tätig und verantwortete zuletzt das Produktmanagement für alternative Investmentfonds (AIF) mit Schwerpunkt im Wealth Management und Private Banking. In seiner neuen Rolle wird Feichtner den Aufbau, die Weiterentwicklung und den Betrieb eines Zweitmarkts für Private-Market-Produkte maßgeblich vorantreiben. Im Fokus steht die Etablierung einer skalierbaren und regulatorisch belastbaren Marktinfrastruktur für unterschiedliche Produktkategorien im Wealth Segment. ♦



Reinhard Feichtner



Dr. Marcel V. Lähn

**Dr. Marcel V. Lähn** wird mit Wirkung zum 1. Juli 2026 die Funktion des Vorstandsvorsitzenden des Multi-Asset-Investmenthauses Feri übernehmen. Er gehört dem Vorstand seit 1. Mai 2022 an und ist derzeit Chief Investment Officer (CIO). Lähn folgt auf Marcel Renné, der innerhalb des Unternehmens die Betreuung hochvermögender Kunden fortführen wird. Vor seiner Vorstandstätigkeit bei Feri arbeitete Lähn als Managing Director und Chief Operating Officer für BDT & Company International LLP in Frankfurt am Main. ♦

**Christian Rusch** wurde in den Vorstand der Alte Leipziger Versicherung berufen. Er wird spätestens zum 1. November 2026 seine Tätigkeit für die Alte Leipziger Versicherung AG aufnehmen. Er folgt auf Kai Waldmann. Rusch verfügt über langjährige Erfahrung im Schaden- und Unfallversicherungsgeschäft. Aktuell verantwortet er bei AIG Europe S.A. Direktion für Deutschland als Head of Commercial Property sowie SME/Personal Lines Deutschland/ Österreich/Schweiz (DACH) zentrale Geschäftsfelder. In dieser Funktion ist er als Mitglied des Senior Leadership Teams (SLT) der AIG in DACH unter anderem für die Entwicklung von Produkt- und Marktstrategien im Rahmen der Gesamtverantwortung für diese Profitcenter zuständig. Zuvor war er in verschiedenen leitenden Positionen bei den Helvetia Versicherungen tätig. ♦



Christian Rusch

## Finexity und Lewisfield bündeln Kompetenzen im Anleihenmarkt

**Finexity**, Betreiberin einer digitalen Handelsplatzinfrastruktur für tokenisierte Wertpapiere, und **Lewisfield**, eines der führenden Beratungshäuser für KMU-Anleihenfinanzierungen am deutschen Kapitalmarkt, haben eine strategische Partnerschaft im Anleihenmarkt vereinbart. Mit dem jetzt geschlossenen Kooperations- und Vermittlungsvertrag bündeln beide Häuser ihre Kernkompetenzen im deutschen Anleihenmarkt.

Der deutsche Markt für Mittelstandsanleihen erlebe in einem volatilen Zinsumfeld eine Renaissance. **Festverzinsliche Wertpapiere mit fester Laufzeit würden bei Investoren wieder an Bedeutung gewinnen, während auf Emittentenseite der Druck wachse, die Abhängigkeit von der Hausbank zu reduzieren.** Parallel habe das Gesetz über elektronische Wertpapiere (eWpG) den regulatorischen Rahmen für tokenisierte Schuldverschreibungen in Deutschland geschaffen und eröffne Emittenten neue Möglichkeiten in der Strukturierung und Distribution.

**Emittenten erhalten über die Partnerschaft Zugang zur digitalen Zeichnungstrecke „Finexity Access“ nach dem Emittentenprivileg sowie nach MiFID II für konventionelle Inhaberschuldverschreibungen ebenso wie für tokenisierte Wertpapiere gemäß eWpG.** Lewisfield zählt zu den führenden Akteuren am deutschen KMU-Bondmarkt und hat Anleihetransaktionen mit einem Gesamtvolumen von über 100 Millionen Euro begleitet. (DFPA/LJH) ♦

[www.finexity-group.com](http://www.finexity-group.com)

[www.lewisfield.de](http://www.lewisfield.de)

## Windkraft-Ausbau rückt verstärkt in den Fokus institutioneller Investoren

Der Ausbau der Windenergie in Deutschland nimmt wieder Fahrt auf und rückt verstärkt in den Fokus institutioneller Investoren. Nach Meinung des auf Windenergie spezialisierten Beratungshauses **CAV** können neue Ausschreibungen und politische Impulse die Branche nach Jahren der Stagnation nachhaltig beleben.

So stünden zusätzliche Ausschreibungen von insgesamt bis zu 17 Gigawatt Onshore-Windenergie im Raum. Neben bereits geplanten Ausbautolumina von rund zwölf Gigawatt wird eine Sonderausschreibung von etwa fünf Gigawatt diskutiert. Parallel sorgen gelockerte Abstandsregeln in einzelnen Bundesländern für neue verfügbare Flächen.

**Die CAV-Experten sehen darin einen strukturellen Wendepunkt. Verbesserte politische Rahmenbedingungen und technologische Fortschritte erhöhen die Wirtschaftlichkeit von Projekten, auch an bislang weniger attraktiven Standorten.** Moderne Anlagen erzielen höhere Erträge, zugleich werden Genehmigungsverfahren schrittweise vereinfacht.

Für institutionelle Investoren gewinnt die Anlageklasse damit wieder an Attraktivität. Windkraftanlagen bieten über lange Laufzeiten stabile und planbare Erträge und werden zunehmend als Bestandteil strategischer Portfolios betrachtet.

Gleichzeitig bleibt die Regulierung ein Unsicherheitsfaktor. Diskussionen über höhere Kostenbeteiligungen beim Netzanschluss sorgen in der Branche für Skepsis. Insgesamt dürfte die Investitionsdynamik jedoch weiter zunehmen – getragen von geopolitischen Entwicklungen, dem Wunsch nach mehr Energieunabhängigkeit und dem wachsenden Bedarf an Erneuerbaren Energien. (DFPA/ABG)

◆ [www.cav-partners.de](http://www.cav-partners.de)



## Kreativwirtschaft wird neues Ziel für Impact-Investoren

Die Kreativwirtschaft entwickelt sich zunehmend zu einem eigenständigen Zielmarkt für Impact-Investoren. Das geht aus dem aktuellen Bericht der US-Organisation **Upstart Co-Lab** hervor. Demnach wächst weltweit das Interesse an Investments in Kultur, Design, Medien, Mode oder nachhaltige Konsumgüter, die neben Rendite auch gesellschaftliche Wirkung erzielen sollen. Nach Angaben der Studie umfasst die globale Kreativwirtschaft inzwischen mehr als 50 Millionen formelle Arbeitsplätze und könnte bald rund zehn Prozent der Weltwirtschaft ausmachen. Upstart Co-Lab verwaltet nach eigenen Angaben das erste speziell auf die US-Kreativwirtschaft ausgerichtete Impact-Portfolio. Ende 2025 seien bereits sieben Beteiligungen aufgebaut worden, darunter Plattformen für Creator-Marketing, soziale Unternehmensfinanzierung und inklusive Arbeitsvermittlung.

Der Bericht beschreibt die Kreativwirtschaft als Wachstumfeld zwischen Technologie, Kultur und Nachhaltigkeit. **Besonders dynamisch entwickle sich die sogenannte Creator Economy – also digitale Plattformen und Werkzeuge, mit denen Kreative ihre Inhalte selbst vermarkten.** Upstart sieht hier erheblichen Nachholbedarf bei fairen Einkommensmodellen und Finanzierungsmöglichkeiten.

Zu den geförderten Unternehmen gehört etwa die Plattform „Breakr“, die Musiker, Filmemacher oder Fotografen schneller und transparenter mit Markenkooperationen bezahlt. Ein weiteres Investment, „Honeycomb Credit“, vermittelt Kapital an lokale Geschäfte und Kreativunternehmen. Nach Angaben von Upstart wurden über diese Plattform bereits mehr als 50 Millionen Dollar für kleine Unternehmen mobilisiert.

Die Organisation sieht in der Kreativwirtschaft nicht nur wirtschaftliches Potenzial, sondern auch einen Hebel für gesellschaftliche Teilhabe. Viele der geförderten Unternehmen würden von Frauen, Minderheiten oder Menschen mit Behinderung geführt. Zugleich wachse weltweit die Zahl spezialisierter Fonds für kreative Branchen. Laut **Deloitte** verwalten entsprechende Fonds inzwischen Vermögen von mehr als 22 Milliarden Dollar. (DFPA/ABG) ◆

◆ <https://upstartco-lab.org/>



## Megadeals treiben Private Equity in Europa – weniger Deals, mehr Volumen

Der europäische Markt für Private Equity ist 2025 von großen Transaktionen geprägt worden. Wie aus dem **„Private Equity Trend Report 2026“** der Beratung **PwC** hervorgeht, stieg das Dealvolumen um 28 Prozent auf 457,6 Milliarden Euro, während die Zahl der Transaktionen um acht Prozent auf 3.881 sank.



**Trieb der Entwicklung waren vor allem sogenannte Megadeals mit Volumina von mehr als einer Milliarde Euro. Kleinere und mittlere Transaktionen gingen dagegen zurück.**

In der DACH-Region fiel die Entwicklung noch deutlicher aus: Da legte das Volumen um 69 Prozent auf 88,3 Milliarden Euro zu, bei leicht rückläufiger Dealzahl.

Trotz schwacher Konjunktur bleibt Deutschland ein zentraler Markt. Zwei Drittel der befragten Investoren sind dort engagiert, nahezu alle planen weitere Investitionen. Als wichtige Felder gelten Unternehmensabschlüssen, Nachfolgelösungen im Mittelstand sowie Projekte im Zuge der Energiewende.

Gleichzeitig stehen Investoren unter Druck: Hohe Bewertungen und ein schwierigeres Fundraising erhöhen die Anforderungen an die operative Wertschöpfung. Erstmals gelten Digitalisierung und Künstliche Intelligenz als wichtigste Renditetreiber – noch vor klassischer Fremdfinanzierung.

**Für 2026 zeigt sich die Branche vorsichtig optimistisch.** Zwar erwarten viele Investoren ein verbessertes Marktumfeld, gleichzeitig rechnen sie mehrheitlich nur mit geringem Wirtschaftswachstum. (DFPA/ABG) ◆ [www.pwc.de](http://www.pwc.de)

## Light Industrial Immobilien: Markt gewinnt an Stabilität

Der Markt für Light Industrial Immobilien in Deutschland hat sich 2025 insgesamt robuster entwickelt als im Vorjahr. Zwar verlor



der Investmentmarkt nach dem dynamischen Jahresauftakt im zweiten Halbjahr wieder etwas an Tempo, **auf Gesamtjahres-sicht stieg das Transaktionsvolumen jedoch deutlich um 35,4 Prozent auf rund 1,61 Milliarden Euro.** Das sind zentrale Ergebnisse des Marktberichts der **„Initiative Light Industrial“**. Der „Initiative Light Industrial“ gehören derzeit mit **Alpha Industrial, Aurelis, Aventos, BEOS, Investa, Siemens Real Estate, Square Parks, Stoneweg und Stonevest** neun Unternehmen an, die auf dem deutschen Markt für Light Industrial Immobilien aktiv sind. Gemeinsames Ziel ist es, die Transparenz in diesem Marktsegment zu verbessern, um den Zugang zu dieser Assetklasse zu erleichtern. Dafür ist in Zusammenarbeit mit **bulwiengesa** ein Reportingsystem aufgebaut worden, in dem sämtliche Transaktions- und Vermietungsdaten der Teilnehmer ausgewertet werden. Im zweiten Halbjahr 2025 lag das Investmentvolumen bei rund 720,6 Millionen Euro und damit unter dem Niveau der ersten Jahreshälfte mit 893,2 Millionen Euro. Gleichzeitig wurde der schwache Vergleichszeitraum des Vorjahres klar übertroffen. Der Markt bleibt weiterhin stark von Einzeltransaktionen geprägt, während Portfoliodeals nur eine untergeordnete Rolle spielen.

**Getragen wurde das Marktgeschehen erneut vor allem von Produktionsimmobilien. Mit rund 280 Millionen Euro beziehungsweise 39 Prozent des Halbjahresvolumens stellten sie die umsatzstärkste Objektkategorie dar. Gewerbeparks kamen auf rund 213,7 Millionen Euro, Lagerimmobilien auf 226,9 Millionen Euro.** (DFPA/LJH) ◆ [www.bulwiengesa.de](http://www.bulwiengesa.de)

## IMPRESSUM

### Verantwortlich i.S.d. HH Pressegesetzes:

EXXECNEWS Verlags GmbH  
Alsterdorfer Str. 245, 22297 Hamburg  
Tel.: +49 (0)40/ 50 79 67 60  
Fax: +49 (0)40/ 50 79 67 62  
E-Mail: [redaktion@exxecnews.de](mailto:redaktion@exxecnews.de)

### Herausgeber: Dr. Dieter E. Jansen (DJ)

Verantwortlich für diese Ausgabe:  
Leo J. Hehl (LJH)

Redaktion: Melanie Bobrich (MB),  
Achim Griesel (ABG), Leo J. Hehl (LJH), Axel  
Zimmermann (AZ)

Autoren: Christopher Rossbach

### Chef v. Dienst: Axel Zimmermann

Marketing/Anzeigen: Achim Griesel  
E-Mail: [redaktion@exxecnews.de](mailto:redaktion@exxecnews.de)

Grafik & Reinzeichnung: Silveria Grotkopf,  
Axel Zimmermann

Preis: 2,50 €

Nächste Ausgabe: 01. Juni 2026

Hinweis: Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben die Meinung des Verfassers und nicht unbedingt die der Redaktion wieder.

©EXXECNEWS sind sämtliche Rechte vorbehalten. Nachdruck, Übernahme in elektronische Medien oder auf Internetseiten – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Gültige Anzeigenpreise vom 01.01.2026.

Vermögensverwalter Blackrock legt Studie vor

## Anleihen-ETFs: Von bloßen „Beta-Bausteinen“ zur tragenden Säule moderner Portfolios

In Zeiten, in denen Gewissheiten bröckeln, erweisen sich Anleihen-ETFs als verlässlicher Anker im Portfolio. Sie haben sich von

**BlackRock**

bloßen „Beta-Bausteinen“ zur tragenden Säule moderner Portfolios entwickelt. Das sind Ergebnisse der Studie „A durable foundation: How bond ETFs are powering a portfolio revolution“ des Vermögensverwalters **Blackrock**. Die wichtigsten Erkenntnisse der Studie: Anleihen-ETFs sind rasant gewachsen – und haben gerade in Stressphasen gezeigt, was sie können. Das weltweit in Anleihen-ETFs verwaltete Vermögen hat sich seit 2020 auf über drei Billionen US-Dollar mehr als verdoppelt. **Trotzdem machen indexbasierte Strategien weiterhin nicht einmal fünf Prozent des globalen Anleihenmarktes aus.** Das Wachstumspotenzial bleibt also erheblich. Parallel dazu hat die Liquidität deutlich zugenommen: 2026 wurden pro Tag bislang im Durchschnitt 67 Milliarden US-Dollar an Anleihen-ETFs gehandelt. Während des Zollschocks im April 2025 lag der Spitzenwert bei 58 Milliarden US-Dollar. Zudem sei Flexibilität Trumpf: Deshalb setzen Anleger verstärkt auf aktive Anleihen-ETFs. Zwar entfallen erst 20 Prozent des weltweit in Anleihen-ETFs verwalteten Vermögens auf aktiv

verwaltete Fonds, doch neue Mittel in diese Anlageklasse flossen 2025 bereits zu 32 Prozent in aktive Anleihen-ETFs. Die Nachfrage nach der Kombination aus ETF-Mantel und Portfoliomanager-Expertise steigt.

### Weiterhin werden hohe Bargeldbestände gehalten

Weitere Erkenntnis: Private Märkte und digitale Vermögenswerte erhöhen den Stellenwert von Liquidität. **Bis 2030 dürften die Anlagemöglichkeiten an privaten Märkten ein Volumen von 32 Billionen US-Dollar erreichen.** Die Krypto-Märkte sind heute bereits 2,4 Billionen US-Dollar schwer. Ungeachtet der Opportunitätskosten werden zudem weiterhin hohe Bargeldbestände gehalten. Frühere Zinssenkungszyklen zeigen jedoch: Bargeld erzielte im darauffolgenden Jahr im Schnitt nur zwei bis drei Prozent Rendite. Anleihen erreichten im gleichen Zeitraum sieben bis neun Prozent dank höherer laufender Erträge und Kursgewinne infolge sinkender Renditen.

Die iShares-Plattform für Anleihen-ETFs von Blackrock verwaltet ein Vermögen von 1,2 Billionen US-Dollar und verzeichnete im ersten Quartal Nettomittelzuflüsse in Höhe von 46 Milliarden US-Dollar. (DFPA/MB) ♦ [www.blackrockinvestments.de](http://www.blackrockinvestments.de)

Strategieberatung BCG identifiziert strukturelle Veränderungen

## Asset-Management-Branche:

## Steigender Wettbewerbsdruck und sinkende Gebühren belasten die Margen

Die globale Asset-Management-Branche steht vor einem strukturellen Wendepunkt – trotz starker Kennzahlen. So stieg das weltweit verwaltete Vermögen (Assets under Management, AuM) im Jahr 2025 um elf Prozent auf 147 Billionen US-Dollar. Die Margen der Asset-Management-Unternehmen blieben stabil bei über 30 Prozent. Doch das Umsatzplus beruht zu 80 Prozent auf positiven Marktentwicklungen, während nachhaltige Nettozuflüsse nur einen begrenzten Beitrag leisten. Gleichzeitig kann Künstliche Intelligenz (KI) die notwendige Transformation vorantreiben. Das sind Ergebnisse des jährlichen „Global Asset Management Reports“, den die Strategieberatung **Boston Consulting Group (BCG)** in 24. Ausgabe unter dem Titel „An Imperative for Growth“ veröffentlicht hat. *„Die vergangenen Jahre haben von starken Märkten gelebt – das wird so nicht bleiben. Entscheidend ist künftig nicht mehr das Wachstum des Marktes, sondern die Fähigkeit, Kapital aktiv zu gewinnen“*, sagt **Johannes Burkhardt**, Partner bei BCG und Co-Autor der Studie.



Johannes Burkhardt

Foto: Unternehmens



Bei aktiven Strategien nimmt die Konzentration hingegen ab: Dort verteilt sich das Kapital auf eine wachsende Zahl von Anbietern.

### Profitabilität gerät unter Druck

Der steigende Wettbewerbsdruck wirkt sich zunehmend auf die Profitabilität der Branche aus. Zwar sind die AuM in den vergangenen Jahren deutlich gewachsen, doch die Erträge entwickeln sich weniger dynamisch: Zwischen 2010 und 2025 legten die Umsätze laut BCG-Studie jährlich um 5,1 Prozent zu, gleichzeitig sind die Kosten mit 5,4 Prozent pro Jahr noch schneller gestiegen.

### Wachsende Investitionen in Technologie und Infrastruktur erhöhen zudem die Kostenbasis – mehr Volumen führt damit nicht mehr automatisch zu höherer Profitabilität.

Überdies geraten auch die Managementgebühren zunehmend unter Druck: Im institutionellen Geschäft sind sie seit 2010 durchschnittlich um rund drei Prozent pro Jahr gesunken. Hinter diesen Entwicklungen stehen drei strukturelle Verschiebungen, die die Kapitalflüsse langfristig neu ordnen. Erstens der Generationenwechsel: In den kommenden Jahrzehnten werden allein in den USA Vermögenswerte in Höhe von rund 124 Billionen US-Dollar übertragen – an eine neue, digital geprägte Investorengeneration mit veränderten Erwartungen und Zugangswegen. Zweitens verändern sich die globalen Spar- und Anlagemuster grundlegend, wodurch Kapital zunehmend breiter gestreut und individueller investiert wird. Drittens führen geopolitische Unsicherheiten zu einer stärkeren regionalen Diversifikation und zu einem immer kleinteiligeren globalen Kapitalmarkt. *„Wir sehen hier keine kurzfristige Phase, sondern eine strukturelle Neuverteilung von Kapital“*, erklärt Studienautor Burkhardt. *„Wer die neuen Kapitalquellen und Zugangswege nicht systematisch adressiert, wird langfristig Marktanteile verlieren.“*

### Kapital kommt aus neuen Quellen – und über neue Wege

BCG identifiziert mehrere hochdynamische strukturelle Veränderungen, die die Branche betreffen. **So stammen zwischen 2020 und 2025 durchschnittlich 61 Prozent des weltweiten Wachstums der AuM von privaten Anlegern.** Dabei entwickelte sich das Marktumfeld regional unterschiedlich: Den stärksten jährlichen Zuwachs verzeichnete der Asien-Pazifik-Raum mit rund neun Prozent, getragen von starken Nettozuflüssen. Auch der Umbau der Altersvorsorgesysteme verändert die globalen Vermögensströme: Mit der Verlagerung von leistungs- hin zu beitragsorientierten Modellen wird Kapital nicht mehr über wenige institutionelle Programme gebündelt, sondern zunehmend von einzelnen Anlegern selbst investiert. **Zudem gewinnen neue Zugangswege an Bedeutung – etwa mobile Bezahlendienste, digitale Broker-Apps (sogenannte Neobroker) und soziale Medien, über die Privatanleger heute einfacher und direkter in die Kapitalmärkte einsteigen können als zuvor.** Gleichzeitig entwickelt sich der Wettbewerb innerhalb der Asset-Management-Branche heterogen. Bei passiven Produkten wie Exchange Traded Funds (ETFs) und Indexfonds konzentrieren sich die Zuflüsse in den USA stark auf wenige Anbieter: Die zehn größten Häuser vereinen seit Jahren mehr als 90 Prozent des Nettoneugeschäfts auf sich. Auch in den sogenannten Private Markets, also nicht börsengehandelten Anlagen wie Private Equity oder Infrastruktur, bündeln sich Mittel verstärkt bei großen, etablierten Playern.

### Direkter Zugang zum Kunden wird entscheidend

Der Schlüssel für zukünftigen Erfolg liegt im Vertrieb. **Produktqualität allein reicht nicht mehr aus, um Kapitalzuflüsse zu sichern – entscheidend ist der direkte Zugang zum Kunden.** Plattformen, digitale Anbieter und andere Intermediäre übernehmen zunehmend die Rolle von Gatekeepern und bestimmen, welche Produkte Sichtbarkeit und Reichweite erhalten. **Künstliche Intelligenz kann laut Analyse die notwendige Branchentransformation vorantreiben.** Nach BCG-Erkenntnissen lassen sich durch den gezielten Einsatz von KI-Kostensenkungen von bis zu 35 Prozent realisieren und Prozesse im Vertrieb sowie im Research um ein Vielfaches skalieren. So können etwa im Kundenmanagement bis zu 50 Prozent zusätzlicher Kapazitäten für wertschöpfende Tätigkeiten freigesetzt werden, in Operations-Bereichen lassen sich Effizienzgewinne von bis zu 40 Prozent erzielen. Damit wird Wachstum zunehmend von Ressourcen entkoppelt und neue Skaleneffekte werden möglich. (DFPA/MB) ♦ [www.bcg.de](http://www.bcg.de)