

„Aggressive Wachstumsziele für diesen Markt“

Wellington Management setzt darauf, anderen Anbietern die Arbeit abzunehmen. Wie das Haus mit Sitz in Boston mit dem Modell des Subadvisory, aber auch mit eigenen Fonds in Europa stark wachsen will, erläutert Wellington-Präsident **Steve Klar**.

Während der US-amerikanische Fondsgigant Vanguard mittlerweile weit hin bekannt sein dürfte, fristet Wellington Management aus Boston noch ein Schattendasein. Dabei verbindet die beiden Unternehmen eine gemeinsame Geschichte. Die Wellington-Führung heuerte Anfang der 1950er-Jahre John Bogle an. Bogle übernahm 1970 schließlich die Firmenführung von Wellington-Gründer Walter Morgan. Doch aufgrund einer verfehlten Übernahme musste Bogle seinen Posten räumen – und gründete sein eigenes Haus: Vanguard. Er wurde zum Indexfondspionier. Vanguard und Wellington arbeiten bis heute zusammen, wie Steve Klar, Präsident und einer der drei geschäftsführenden Partner von Wellington, im Interview berichtet.

Herr Klar, Wellington verwaltet ein Vermögen von knapp 1,2 Billionen US-Dollar. Wie hat Ihr Haus diese Größe erreicht?

Steve Klar: Wie viele gute Dinge entspringt diese Entwicklung einem organischen Wachstum. Wir haben 1928 den Wellington Fund aufgelegt, den ersten Mischfonds

»Die Stärke des Modells liegt in der Kombination von Spezialisierung und Größe.«

Steve Klar, Wellington

der Vereinigten Staaten und einen der ältesten noch existierenden Publikumsfonds. Später half die enge Beziehung zwischen Wellington und Vanguard. Die beiden Unternehmen konzentrierten sich im Lauf der Zeit auf unterschiedliche Bereiche.

Welche sind das?

Wellington wurde zum Manager von Investmentstrategien, während Vanguard sich auf den Vertrieb an die Endkunden fokussierte. Wir lenken etwa noch den Wellington Fund als Subadvisor, bei dem inzwischen jedoch Vanguard als Fondssponsor agiert. Schließlich hat Vanguard ein großes passives Geschäft aufgebaut. Wellington ist

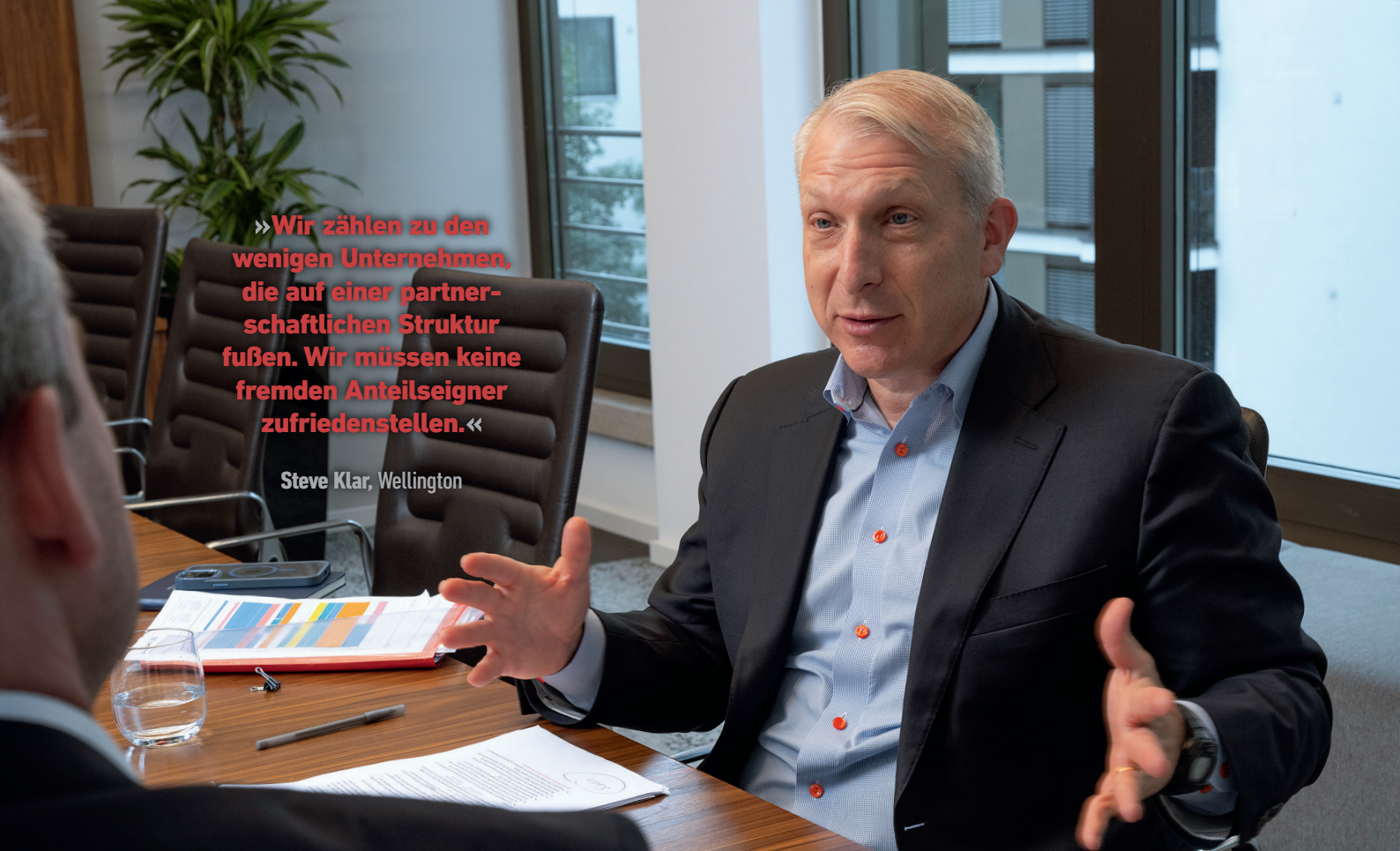
bis heute Vanguards größter externer aktiver Fondsmanager – und wuchs zum größten Subadvisory-Manager der Welt. Zudem bieten wir eine große Palette eigener Fonds, auch hier in Europa.

Was steckt hinter dem erwähnten Modell des Subadvisory?

Dabei setzen unsere Partner die Fonds auf und vertreiben sie, wir steuern das Management der Portfolios bei. Die Betreuung von Privatkunden ist an sich schon eine sehr schwierige Aufgabe. Sie richtig zu beraten und ihnen dabei zu helfen, ihre finanziellen Ziele zu erreichen, ist sehr anspruchsvoll. In die Märkte zu investieren und Mehrrenditen zu erzielen, stellt ebenfalls eine große Herausforderung dar. Auf diesen zweiten Bereich haben wir uns spezialisiert. Dieses Modell hat sich in den USA und jetzt auch in Teilen Europas und Asiens ausgebreitet. Wir sind davon überzeugt, dass das Subadvisory in Europa und Asien stärker wachsen wird.

Warum?

Die Stärke dieses Modells liegt in der Kombination von Spezialisierung und Größe. Bei vielen unserer Kunden haben wir die Erfahrung gemacht, dass jeder von uns sich auf sein Fachgebiet fokussieren kann. Dadurch können wir sehr attraktive, anhand des Volumens gestaffelte Gebühren offerie-

A photograph of Steve Klar, a man with grey hair wearing a dark suit jacket over a light blue shirt, sitting at a conference table. He is gesturing with his hands while speaking. In the background, there are office chairs, a potted plant, and large windows. On the table in front of him are papers, a pen, and a glass of water.

»Wir zählen zu den wenigen Unternehmen, die auf einer partnerschaftlichen Struktur fußen. Wir müssen keine fremden Anteilseigner zufriedenstellen.«

Steve Klar, Wellington

ren. Diese geben unsere Partner wiederum an den Endkunden weiter.

Das Subadvisory-Modell ermöglicht also günstigere Preise?

Ja. Wenn man über die Vorteile des Subadvisory-Modells nachdenkt, ist der erste, dass man Skaleneffekte erzielt und niedrigere Gebühren erhält.

Aber wie sieht es mit der Wertentwicklung aus?

Alle unsere Kunden haben die Möglichkeit, uns Geld zu geben oder es wieder abzuziehen. Wir spüren den Druck, den die Kunden auf uns ausüben, um eine Mehrrendite zu erzielen. Aber unser Fokus auf Anlageerträge und der Fokus unserer Vertriebspartner auf die Betreuung der Endkunden stellen eine wirklich starke Kombination dar.

Und Ihre Partnergesellschaften sparen Kosten, weil sie nicht so viele oder gar keine Investmentteams bezahlen müssen? Ganz genau. Sie müssen nicht alles selbst

aufbauen, was in der Regel viele, viele Jahre dauern würde. Zudem können unsere Partner für das Subadvisory-Modell die besten Anbieter in jeder Anlageklasse auswählen. Damit betreiben sie ein Modell mit offener Architektur für ihre Kunden.

Ihr Haus deckt alle Anlageklassen ab. Auf einzelne Kategorien oder auf Nischen spezialisierte Investmentboutiquen liefern aber oftmals bessere Ergebnisse ab als breit aufgestellte Anbieter.

Es gibt Platz für beide Wege. Wir stehen im Wettbewerb mit den Boutiquen. Und innerhalb unseres Hauses vereinen wir mehr als 60 Boutiquen-Teams. Um wettbewerbsfähig zu sein, müssen wir Anlageergebnisse erzielen, die sowohl mit den großen, angesehenen Konkurrenten als auch mit den Boutiquen mithalten. Damit kommen wir sehr gut zurecht. Wir unterhalten jeweils eine Plattform für Aktien, eine für Anleihen sowie eine für Hedgefonds- und Privatmarktinvestments. Für unsere Partner erweist es sich als Vorteil, wenn sie alles aus einer Hand erhalten.

Warum?

Unsere Partner müssen nicht jedes Mal eine Due-Diligence-Prüfung durchführen. Sie müssen nur einmal Fragen klären wie: Wie ist das Unternehmen aufgestellt, wer sind die Eigentümer? Es ist von Vorteil, wenn man mit einem Unternehmen arbeitet, das man gut kennt und dem man zutraut, dass es über erstklassige Fähigkeiten verfügt. Ich glaube, dass unsere Größe einen Vorteil darstellt.

Erwägen Sie auch Übernahmen, um weiteres Wachstum zu erzielen?

Unser Wachstumsansatz ist traditionell organisch. Wir erwarten, dass dies auch in Zukunft so bleiben wird. Denn unsere Unternehmenskultur ist uns sehr wichtig, und Wachstum durch Übernahmen entspricht nicht unserer Kultur. Wir zählen zu den wenigen Unternehmen in dieser Größenordnung im Asset Management, die auf einer partnerschaftlichen Struktur fußen. Dies halten wir für einen strategischen Vorteil. Denn sie ermöglicht es uns, langfristig zu planen und uns auf unsere Kunden zu



konzentrieren. Wir müssen keine fremden Anteilseigner zufriedenstellen.

Angesichts des eingetrübten Umfelds setzen andere Asset Manager den Rotstift an und streichen auch Stellen. Wie sieht das bei Ihnen aus?

Wir werden unser Hedgefonds- und Privatkundengeschäft organisch ausbauen. Wir werden Portfoliomanager und Analysten einstellen, wir werden ganze Teams einstellen. Das ist unser Plan, um unsere Fähigkeiten weiter zu vertiefen.

Wollen Sie auch hierzulande Personal aufstocken?

Wir verzeichnen eine wachsende Zahl von Investoren aus Europa. Wellington hat um 2006 herum begonnen, verstärkt europäische und asiatische Investoren anzusprechen. Heute entfallen 26 Prozent unserer Kunden auf diese beiden Regionen, und die Zahl wächst. Daher verfügen wir bereits über große Kapazitäten in Europa. Und ich gehe davon aus, dass diese weiter steigen werden. Wir werden in jedem Bereich dieses Geschäfts weltweit Mitarbeiter einstellen. Das müssen wir auch. Denn

»Wir sind ein langfristig orientiertes Unternehmen. Wir haben kein Problem damit zu zeigen, dass wir es ernst meinen.«

Steve Klar, Wellington

die Nachfrage der Kunden nimmt zu – gerade aus Deutschland und Österreich. Damit müssen wir Schritt halten.

Haben Sie konkrete Wachstumsziele für das Geschäft in Deutschland und Österreich ausgerufen?

Wir wissen, dass die Märkte schwanken und die Bedürfnisse der Kunden sich verändern. Wenn wir uns entscheiden, in einen Markt zu investieren, setzen wir uns sehr langfristige Ziele. Ich würde sagen, wir haben aggressive Wachstumsziele für diesen Markt, aber keine konkrete Zahl für das nächste oder die nächsten zwei und drei Jahre.

Als Subadvisor bleibt die Marke Wellington im Hintergrund, während Ihre Vertriebspartner im Rampenlicht stehen. Ist das ein Nachteil im Retailvertrieb?

Ja. Aber ich denke, dass sich dieser Nachteil in einen Vorteil verwandeln kann. Denn im institutionellen Geschäft haben wir in Europa bereits eine gewisse Bekanntheit aufgebaut. Diese können wir auf das Wholesale-Geschäft übertragen, den Kunden unser Modell gut erklären und unsere hervorragenden Strategien vorstellen.

So mancher angelsächsische Asset Manager ist hierzulande mit großen Tönen an den Start gegangen, um den Markt zu erobern. Einige davon zogen sich dann sang- und klanglos wieder zurück. Schlug Ihnen deswegen schon mal ein Schuss Skepsis entgegen?

Vielleicht sind die Vertreter der Wholesale-Vertriebe, Banken und Vermögensverwalter einfach nur höflich, wenn sie mich treffen. Aber ich habe in den Gesprächen die Erfahrung gemacht, dass sie erfreut und interessiert an einer Zusammenarbeit sind. Aber Sie haben recht: Die potenziellen Kunden wollen sehen, dass wir uns hier engagieren. Sie möchten nicht nur ein, sondern zwei oder drei Treffen. Sie wollen unsere Büros in Frankfurt, Mailand oder London sehen. Das ist nur fair. Wir sind ein sehr langfristig orientiertes Unternehmen. Wir haben kein Problem damit zu zeigen, dass wir es ernst meinen und dass wir liefern werden.

Vielen Dank für das Gespräch.

SEBASTIAN ERTINGER **FF**

KURZ-VITA: Steve Klar

Steve Klar ist Präsident von Wellington Management und einer der drei geschäftsführenden Partner des Hauses. Er stieß 2004 zu dem Asset Manager. Zuvor arbeitete er bei der Unternehmensberatung McKinsey. Dort leitete er die Asset-Management-Beratung für Nordamerika. Seine Karriere begann Klar als Rechtsanwalt für Unternehmens- und Steuerrecht in Montreal in Kanada. Er studierte Jura an der Universität Cornell im US-Bundesstaat New York sowie an der McGill University in Montreal.