

Andrew Schlossberg: „Unser Leben ist aktuell oft geprägt von Themen wie einem zunehmenden Protektionismus, der Wiederbelebung von Zöllen als geostrategisches Instrument und Fragen einer sinnvoll gestalteten Einwanderungspolitik.“



» Die Musik spielt aktuell im Bereich *Private Markets* «

Mit rund 150 Milliarden US-Dollar verwaltet Invesco bisher nicht einmal ein Zehntel seiner Assets in Privatmärkten. Wenn es nach den Plänen von CEO **Andrew Schlossberg** geht, wird seine Gesellschaft auch in diesem Feld deutlich zulegen.

Reichlich Grund zur Freude hatte Andrew Schlossberg, seit Mitte 2023 CEO von Invesco, als er Anfang Februar einen Rekordstand der von der Gesellschaft verwalteten Assets in Höhe von 1,9 Billionen US-Dollar verkünden konnte. Umso mehr, weil das noch einmal eine deutliche Steigerung der Kundengelder um über drei Prozent bedeutete, nachdem die Gesellschaft gerade erst für das Gesamtjahr 2024 einen erfreulichen Nettomittelzufluss an Kundengeldern um mehr als 65 Milliarden US-Dollar verzeichnen konnte. Wir haben deshalb die Gelegenheit genutzt, um mit Schlossberg während eines seiner seltenen Besuche in Europa beim World Economic Forum im schweizerischen Davos über seine Pläne zu sprechen.

Herr Schlossberg, Sie haben vor ziemlich genau zwei Jahren Ihren Vorgänger Marty Flanagan als CEO von Invesco abgelöst. Sicher zu früh für ein Fazit: Aber was ist das wichtigste Ziel, das Sie sich für Ihre Arbeit gesetzt haben?

Andrew Schlossberg: Mein Vorteil war, dass ich schon lange im Unternehmen und noch viel länger in dieser Branche gearbeitet habe. Daher brauchte ich keine lange Einarbeitungszeit und konnte mich von vornherein darauf konzentrieren, unser Unternehmen auf die künftigen Bedürfnisse unserer Kunden weltweit auszurichten. Denn sie sind und bleiben am Ende stets unser oberstes Ziel, weil sich ihre Bedürfnisse, ganz gleich in welchem Teil der Welt, fortwährend und manchmal sehr schnell ändern. Um darauf

Bedürfnisse, die sich, ganz gleich in welchem Teil der Welt, fortwährend und manchmal sehr schnell ändern.



» Ich würde schon sagen,
dass Europa der anspruchsvollste
Markt in unserem Geschäft ist. «

Andrew Schlossberg, CEO von Invesco



» Solange wir weiterhin gute Anlageergebnisse abliefern, kommen die Mittelzuflüsse von selbst. «

Andrew Schlossberg, CEO von Invesco

angemessen reagieren zu können, gilt es gleichzeitig dafür zu sorgen, dass wir bei Invesco über eine möglichst starke Unternehmenskultur verfügen. Diese ist getragen von einer langfristig stabilen Basis professionell agierender Mitarbeiter, die in der Lage sind, die hohen Anforderungen unserer Investoren auf eine konsistente Art und Weise zu deren Zufriedenheit zu bedienen.

Eine langfristig stabile Basis professionell agierender Mitarbeiter.

Die Überschrift über dem Interview, das ich mit Ihrem Vorgänger Marty Flanagan 2015 geführt habe, lautete „Kein Wachstum um jeden Preis“. Am Ende hatte er die verwalteten Assets von damals gut 800 Milliarden Dollar nahezu verdoppelt. Wo wollen Sie stehen, wenn Sie in der Zukunft einmal zurückblicken werden?

Andrew Schlossberg: Mein Anspruch ist, dass wir auch dann noch einer der Topvermögensverwalter weltweit sein werden und noch zu der relativ kleinen Gruppe von Anbietern gehören, an die man als Investor denkt, wenn man ein Investmentproblem lösen möchte und zum Telefon greift. Wenn uns das gelingt, dann müssen wir uns um unsere Mittelzuflüsse keine Sorgen machen, denn die kommen

dann gewissermaßen von selbst. Und solange wir weiterhin wirklich gute Anlageergebnisse abliefern, kommen sie sogar sehr schnell.

Bei Flanagans Antritt sprach man von Invesco als einer „under-managed company“. Als Sie Anfang 2023 antraten, war das zwar schon länger nicht mehr so, leichter gemacht hat es Ihren Job aber nicht. Denn Sie haben in einer Zeit übernommen, als die verwalteten Assets erstmals seit Langem zurückgegangen sind.

Andrew Schlossberg: Jahre wie 2022 sind für einen Asset Manager natürlich nie einfach. Das haben wir zum Teil auch noch im Folgejahr zu spüren bekommen, als ich schon die Aufgabe des CEO übernommen hatte. Aber wenn ich auf die vergangenen zwölf bis 15 Monate zurückschauen, haben wir keinen Grund zu klagen. Wir konnten für 2024 bereits wieder ein überdurchschnittliches Netto-Neugeldwachstum von über 60 Milliarden US-Dollar vermelden.

Rein organisch wäre ein Rekordniveau bei verwalteten Assets von rund 1,9 Billionen US-Dollar, das Invesco inzwischen erreicht hat, aber doch kaum möglich gewesen, hätten Sie in der Zeit davor nicht Gesellschaften wie Source, Guggenheim Investments oder Oppenheimer Funds übernommen, oder?

Andrew Schlossberg: Ich räume gern ein, dass die Akquisitionen, die wir in den vergangenen zehn bis 15 Jahren getätigt haben, enorm wichtig waren, um das Niveau zu erreichen, auf dem wir uns inzwischen befinden. Mehrere Übernahmen im ETF-Sektor haben dazu geführt, dass wir heute der viertgrößte Anbieter in diesem Bereich sind und weltweit ETF-Vermögenswerte in Höhe von fast 800 Milliarden US-Dollar verwalten. Aber auch das Wachstum unserer quantitativ gemanagten Lösungen hat dazu beigetragen, dass wir uns einen festen Platz weit oben im Ranking der weltgrößten Asset Manager sichern konnten. Wir werden zwar auch künftig nach Ergänzungen Ausschau halten, haben uns allerdings zum Ziel gesetzt, künftig sehr viel stärker organisch zu wachsen.

Bleibt der US-Heimatmarkt der wichtigste Hub von Invesco?

Andrew Schlossberg: Er bleibt auf jeden Fall unser Hauptsitz, denn immerhin befinden sich rund 70 Prozent unserer insgesamt verwalteten Assets nach wie vor in den USA. Ich glaube aber, dass wir uns zunehmend als internationaler Player verstehen müssen angesichts der Tatsache, dass das andere Drittel, das wir jeweils zur Hälfte für Kunden in der EMEA-Region und für Anleger im asiatisch-pazifischen Raum verwalten, inzwischen mit einem Volumen von rund 600 Milliarden US-Dollar eine nicht mehr zu unterschätzende Größenordnung erreicht hat. Zudem beschäftigen wir inzwischen Tausende Mitarbeiter an Standorten in nahezu allen bedeutenden Märkten der Welt.

Trauen Sie sich, eine Art Ranking vorzunehmen in Bezug auf diese unterschiedlichen Regionen?

Andrew Schlossberg: Ich würde schon sagen, dass Europa der

» **In Bezug auf Immobilieninvestments sind wir in Europa schon lange ein starker Player und sehen Wachstum bei Immobilienkrediten.** «

Andrew Schlossberg, CEO von Invesco

anspruchsvollste Markt in unserem Geschäft ist – und das nicht nur bezogen auf die großen institutionellen Investoren wie Pensionseinrichtungen und Versicherungsgesellschaften. Das gilt auch für den Markt der Retailanleger und das Segment der Privatbanken. Wir treffen hier nicht nur auf ein enorm hohes Interesse an den Themen ESG und Nachhaltigkeit, auch die Nachfrage nach ETFs, Private Markets und quantitativ gemanagten Strategien spielt hier eine große Rolle. Die einzelnen Märkte in Europa funktionieren alle sehr unterschiedlich. Insofern weist Europa durchaus einige Besonderheiten auf, die sich von unserem Geschäft sowohl in den USA als auch in Asien unterscheiden.

Wo muss denn eine Gesellschaft wie Invesco noch zulegen? Wo haben Sie noch Lücken in Ihrem Angebot?

Andrew Schlossberg: Ich würde nicht von Lücken sprechen. Natürlich sind wir im Bereich der an öffentlichen Märkten gehandelten Wertpapiere inzwischen schon so etwas wie ein echtes Schwergewicht. Wir verwalten allerdings mittlerweile auch in den privaten Märkten ein ansehnlich großes Portfolio an Vermögenswerten in einer Größenordnung von rund 150 Milliarden US-Dollar. Zugegeben, das erscheint bei genauer Betrachtung immer noch relativ wenig im Vergleich zum Gesamtunternehmen. In diesem Bereich aber spielt aktuell sozusagen die Musik, denn die Nachfrage sowohl von institutionellen Investoren als auch von vermögenden Privatkunden wächst im Bereich der Privatmärkte überdurchschnittlich.

Können Sie da noch etwas mehr ins Detail gehen?

Andrew Schlossberg: In Bezug auf Immobilieninvestments sind wir in Europa schon lange ein starker Player und sehen Wachstum bei Immobilienkrediten. Bei Themen wie alternativen Kreditinvestments, Direct Lending oder CLOs verfügen wir über umfassende Expertise und bauen diese Bereiche weiter aus. Hier liegt unsere Chance, noch erheblich zu wachsen – eventuell auch indem wir uns neue Partnerschaften in diesem Sektor erschließen.

Worin liegt aus Ihrer Sicht der Schlüssel, um sich im zunehmenden Wettbewerb zu differenzieren?



Andrew Schlossberg: So wie für das Geschäft mit öffentlich gehandelten Wertpapieren gilt auch für den Bereich der Privatmärkte: Es ist am Ende die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, die über Erfolg oder Misserfolg im eigenen Tun entscheidet. Denn gerade für Investments in die Privatmärkte gilt: Nur wer es schafft, über zeitlich oft sehr lange Strecken hinweg eine besondere Beständigkeit der Qualität aufrechtzuerhalten, wird am Ende erfolgreich sein. Das ist im Übrigen einer der Gründe dafür, warum wir uns bewusst keine Wachstums- oder Größenziele setzen. Woran wir uns in unserer täglichen Arbeit aber durchaus orientieren, das sind gewisse Mindestziele in Bezug auf die Qualität unseres Angebots. Ich glaube, es kommt aber noch etwas ganz anderes hinzu, was einem Anbieter wie Invesco zum Vorteil gegenüber vielen Mitbewerbern gereicht.

Wovon sprechen Sie?

Andrew Schlossberg: Eine gewisse Tradition oder, besser gesagt, eine jahrzehntelange Erfahrung, die es einem erlaubt, mit einer gewissen Weitsicht auch in sich ständig verändernden Märkten die jeweils richtigen Entscheidungen zu treffen. Als langjähriger institutioneller Investor in Marktsegmenten wie Immobilien oder Senior Secured Loans, der zudem über entsprechende Finanzierungs- sowie alternative Kreditmöglichkeiten verfügt, bringen wir eine weitreichende Erfahrung mit, die uns auch in einem noch relativ jungen Feld wie den Privatmärkten enorm zum Vorteil gereicht.

Wobei das alles doch eigentlich genauso für das Management von liquiden und öffentlich gehandelten Wertpapieren gilt.

Andrew Schlossberg: Ich gebe Ihnen absolut recht. Das ist der



» Wir verzeichnen nach wie vor eine vergleichsweise geringe Mitarbeiterfluktuation. «

Andrew Schlossberg, CEO von Invesco

Grund, warum mir gleich bei meinem Antritt als CEO eine stärkere Integration unserer globalen Investmentplattformen so wichtig war. Eine der wesentlichen Maßnahmen war dabei sicherlich die Ernennung von zwei sehr langjährigen und enorm erfahrenen Mitarbeitern von Invesco zu Co-Leitern unserer Investmentabteilung. Stephanie Butcher ist

seither für den Bereich Aktien und Multi-Asset-Anlagen verantwortlich, und Tony Wong übernimmt diese Rolle für den Bereich der verzinslichen Wertpapiere und für die Privatmärkte.

Mit welchem Effekt?

Andrew Schlossberg: Nach außen hin war das wahrscheinlich kaum sichtbar, denn für unsere Investmentteams waren damit keine wirklich nennenswerten Änderungen verbunden. Das trägt dazu bei, dass wir nach wie vor eine vergleichsweise geringe Mitarbeiterfluktuation verzeichnen. Gerade in Zeiten, da viele Unternehmen über einen Fachkräftemangel klagen, ist das für eine Gesellschaft wie Invesco ein bedeutender Wettbewerbsvorteil. In der Wirkung nach innen aber zeigt die Entscheidung bis heute extrem wichtige Effekte. Die Art und Weise, wie inzwischen die Erkenntnisse aus unserem Research geteilt werden, wie der Einsatz von Investment-Tools optimiert werden konnte und wie heute das gesamte Risikomanagement sehr viel konsistenter und vor allem wirkungsvoller funktioniert, ist für mich nach wie vor mehr als überzeugend. Und wie anfangs erwähnt: Unsere Kunden bestätigen uns im Endeffekt mit einer mehr als erfreulichen Entwicklung bei den Nettomittelzuflüssen, dass wir mit den getroffenen Maßnahmen auf einem wirklich guten Weg sind, der es uns ermöglicht, auf sich ständig verändernde Rahmenbedingungen zu reagieren, wie sie in unserem Geschäft nun einmal an der Tagesordnung sind.

Sprechen Sie damit die zunehmende Umorientierung von Investoren weg von aktiv gemanagten Strategien und hin zu passiven Investments via ETF an?

Andrew Schlossberg: Wir können auf jeden Fall beides bedienen, sowohl die aktive wie auch die passive Seite, weil wir für beide Marktsegmente eine Vielzahl passender Lösungen im Köcher haben. Dass das von unseren Investoren durchaus goutiert wird, können Sie schon daran ablesen, dass sich die insgesamt von Invesco verwalteten Gelder in Höhe von rund 1,9 Billionen US-Dollar jeweils ungefähr zur Hälfte aus aktiven und passiven Strategien zusammensetzen. Deshalb setzt uns die zu beobachtende Verlagerung von aktiv zu passiv deutlich weniger zu, als das bei einigen unserer Mitbewerber der Fall ist. Zumal sich die Diskussion unter dem Stichwort „Aktiv versus passiv“ inzwischen enorm verändert hat und heute auch anders geführt wird.

Wie meinen Sie das genau?

Andrew Schlossberg: Vor zehn oder 15 Jahren wurde die Debatte unter Investoren und im Grunde innerhalb unserer gesamten Industrie eher mit der Fragestellung geführt, ob aktives oder passives Management dem Anleger das bessere Ergebnis beziehungsweise die langfristig höhere Performance bietet. Über dieses Stadium sind wir meiner Ansicht nach inzwischen hinaus. Es hat sich immer stärker die Erkenntnis durchgesetzt, dass es nicht um besser oder schlechter geht, sondern dass je nach Marktumgebung und Investmentziel

Ein Urgestein der Investmentbranche



Andrew Schlossberg begann seine Karriere in der Vermögensverwaltungsbranche im Jahr 1996 bei Citigroup Asset Management, wo er als Aktienanalyst im Bereich US-Large-Cap-Value-Aktien gearbeitet hat. Bereits 2001 wechselte er zu Invesco, wo er seither verschiedene Führungspositionen innehatte. Vor seiner Ernennung zum CEO der Gesellschaft Ende Juni 2023 war Schlossberg Leiter der Region Amerika, zuvor hatte er die Leitung der EMEA-Region sowie den Vorsitz des Vorstands von Invesco UK übernommen. Schlossberg hat ein wirtschaftswissenschaftliches Studium mit einem Bachelor-Abschluss an der University of Delaware und einen MBA an der Kellogg School of Management der Northwestern University absolviert. Er ist Mitglied des Vorstands beim Investment Company Institute (ICI) und war in der Vergangenheit in verschiedenen anderen Branchenorganisationen aktiv.



» **Wir haben uns mehr oder weniger verabschiedet von einer Art Starkult, der die Fondsbranche vor Jahren noch sehr stark geprägt hat.** «

Andrew Schlossberg, CEO von Invesco

die eine oder die andere Strategie eher zum Ziel führt. Zudem haben sich beide Segmente enorm weiterentwickelt.

Inwiefern?

Andrew Schlossberg: In den Anfängen der ETF-Industrie ging es zuvorderst darum, einen kapitalisierungsgewichteten Index wie zum Beispiel den S&P 500 möglichst getreu und mit einem möglichst geringen Tracking Error abzubilden. Heute beschäftigen einen Investor eher grundsätzliche Fragen, etwa ob für seine Investmentziele ein gleichgewichteter Index eventuell die bessere Wahl gegenüber einem rein kapitalgewichteten Index darstellt. Wir haben heute zudem eine Vielzahl von ETF-Lösungen, die bestimmte Faktoren einbeziehen, sei es die Entscheidung zwischen Value und Growth oder auch anderen quantitativen Faktoren wie Momentum oder Size. Ganz zu schweigen von einem enorm zunehmenden Interesse an aktiv gemanagten ETFs, die aktuell erhebliche Mittelzuwächse erfahren und auf großes Investoreninteresse stoßen.

Und welche Veränderungen beobachten Sie auf Seiten des aktiven Managements?

Andrew Schlossberg: Wir haben uns mehr oder weniger verabschiedet von einer Art Starkult, der die Fondsbranche vor Jahren noch sehr stark geprägt hat. Ich will gar nicht in Zweifel ziehen, dass auch unsere Gesellschaft streckenweise durch enorme Mittelzuflüsse davon profitiert hat, wenn vermeintlichen Starfondsmanagern aufgrund ihrer besonderen Leistungen hohe Aufmerksamkeit entgegengebracht wurde. Wir wissen aber auch, dass es je nach Marktentwicklung durchaus irgendwann einmal in die andere Richtung gehen kann. Daraus haben wir die Konsequenzen gezogen.

In welcher Form konkret?

Andrew Schlossberg: Der einzelne Mensch und seine professionelle Expertise sind ein besonderes Asset, weshalb unsere Gesellschaft seit jeher ihren Mitarbeitern eine besondere Wertschätzung entgegengebracht hat. Aber es geht heute sehr viel stärker um deren Einbettung in ein professionell und möglichst langjährig zusammenarbeitendes Team statt um die Herausbildung oder die Förderung eines Starkults auf der Ebene der Fondsmanager. Und wir legen sehr viel Wert auf die Erarbeitung von möglichst robusten und tiefgreifenden Managementprozessen, die zudem eine ausgeprägte Wiederholbarkeit aufweisen, weil wir nur so langfristig überlegene Investmentergebnisse von möglichst hoher Qualität erzielen können. Nicht zuletzt gehört dazu auch ein guter flankierender Rahmen aus Research und Analyse, aber auch Risikomanagement und Handlungsausführung. In dieser Beziehung sehe ich uns auch auf Seiten des aktiven Managements optimal aufgestellt. Das ist umso wichtiger, als gerade das aktive Management meiner Wahrnehmung nach vor einer Art Renaissance steht, trotz des unzweifelhaft hohen Zustroms zu passiven Produkten.

Was lässt Sie so optimistisch nach vorn blicken?

Andrew Schlossberg: Aktive Investoren schneiden in der Regel in solchen Phasen gut ab, in denen es zu Verwerfungen kommt, durch die sich besondere Chancen bieten. In einem solchen Makroumfeld, in dem es zu einer Art Entkopplung verschiedener Länder und Volkswirtschaften kommt, befinden wir uns gerade. Unser Leben ist aktuell oft geprägt von Themen wie einem zunehmenden Protektionismus, der Wiederbelebung von Zöllen als geostrategisches Instrument und Fragen einer sinnvoll gestalteten Einwanderungspolitik. Ein solches Umfeld ist von einer ganzen Reihe von Risiken begleitet. Aber wir wissen nur zu gut, dass gerade Risiken innerhalb unserer Investmentbranche auch immer bestimmte Chancen eröffnen. Und wir sind entschlossen, diese Chancen im Sinne einer möglichst guten Performance für unsere Investoren zu nutzen.

Wir danken für das Gespräch!

HANS HEUSER