

„Wir wollen in fünf Jahren zu

Eine Verdoppelung der Assets under Management von derzeit knapp 90 Milliarden britischen Pfund in den nächsten fünf Jahren, das ist das erklärte Ziel von **Andrew Formica**, CEO von Henderson Global Investors. Möglich machen sollen das eine überdurchschnittlich gute Performance und ein sinnvoller Ausbau der Angebotspalette.

Als Andrew Formica, CEO der britischen Fondsgesellschaft Henderson, 2008 als 37-Jähriger die Gesamtverantwortung für das Unternehmen übernahm, stand die Investmentwelt noch unter dem extrem belastenden Eindruck der Finanzkrise. Henderson hatte in der Folge zunächst noch mit erheblichen Mittelabflüssen zu kämpfen. Kritisiert wurde die Gesellschaft damals, weil sie es im Grunde verpasst hatte, eine wirklich eigene Marke im Asset Management zu kreieren. In den Folgejahren war die Gruppe viel zu sehr auf die Verarbeitung von zwei großen Übernahmen fokussiert, Newstar im Jahr 2009 und Gartmore zwei Jahre danach. Das hielt sie von ihrer eigentlichen Aufgabe ab, nämlich neue Kunden zu gewinnen und mit guter Performance langfristig zu halten. Marktbeobachter bemängelten zudem, Henderson sei mit seinen Investments viel zu sehr auf Europa konzentriert, eine Region, die damals aufgrund der ausbrechenden Eurokrise nicht eben in der Gunst der Anleger stand. Heute sieht die Welt für Henderson sehr viel besser aus. Rekordzuflüsse im vergangenen Jahr wie auch im ersten Quartal 2015 haben das Unternehmen zu einer der bestperformenden börsennotierten Vermögensverwaltungsgesellschaften gemacht. Damit will sich Formica aber noch längst nicht zufrieden geben. Der gebürtige Australier verfolgt den Plan, Henderson in den nächsten fünf Jahren zu einem ernst zu nehmenden Global Player der Investmentindustrie auszubauen. Ein Gespräch mit dem bei Amtsantritt jüngsten Chef der Fondsindustrie.

Herr Formica, Rekordzahlen bei den Nettomittelzuflüssen von 7,1 Milliarden britischen Pfund im vergangenen Jahr, vor Kurzem ein neues All-Time-High beim Börsenkurs der Henderson Group, die mit einem Kursanstieg um über 30 Prozent im laufenden Jahr zu den abso-

luten Topwerten unter den börsennotierten Asset Managern gehört. Das hört sich nach einer durchaus nachhaltigen Anerkennung guter Leistungen durch Ihre Aktionäre an. Oder wird sich das

» In zwei oder drei Jahren werden Sie von Henderson als einem durchaus ernst zu nehmenden Marktteilnehmer in den globalen Emerging Markets hören.«

Andrew Formica, Henderson

am Ende doch nur als Eintagsfliege oder als Strohfeuer herausstellen?

Andrew Formica: Ich glaube, wir dürfen sogar für uns in Anspruch nehmen, dass wir der Asset Manager mit der in diesem Jahr besten Börsenperformance sind. Und wenn man die längerfristige Entwicklung des Börsenkurses zugrunde legt, dann kann man sicher nicht von Eintagsfliege oder Strohfeuer sprechen. Die Tatsache, dass sich unser Börsenkurs seit meinem Antritt als CEO von Henderson Global Investors vor sechseinhalb Jahren nahezu versechsfacht hat, spricht meiner Ansicht nach eher für eine ausgeprägte Zufriedenheit unter unseren Aktionären. Und mit einer Marktkapitalisierung von aktuell rund 3,4 Milliarden britischen Pfund können wir uns mittlerweile durchaus mit einer ganzen Reihe von namhaften Wettbewerbern messen.

Das sah allerdings im vorigen Jahr noch anders aus. Da hinkte der Börsenkurs von Henderson den Wettbewerbern deutlich hinterher. Beunruhigt Sie das nicht?

Das beunruhigt mich keineswegs. Die Kursentwicklung im vergangenen Jahr war meines Erachtens eher eine Reaktion auf unsere starke Outperformance im Jahr 2013, als der Kurs der Henderson-Aktie sich nahezu verdoppelt hat und unsere Konkurrenten abgeschlagen hinter uns lagen. Daher war es nur eine Frage der Zeit, bis es in Bezug auf unsere Börsennotierung zu einer Konsolidierung wie eben 2014 kommen würde. Aber im laufenden Jahr stehen wir mit einem Kursplus von über 30 Prozent erneut als einer der besten Asset Manager hinsichtlich der eigenen Börsenperformance da, wenn nicht sogar als der beste.

Worauf führen Sie den Erfolg zurück?

Den Grundstein dafür haben wir aus meiner Sicht durch zwei geschickte Übernahmen gelegt. Im Jahr 2009 haben wir Newstar übernommen, im Jahr 2011 folgte dann die Akquisition von Gartmore. Beide Unternehmen standen unter großen Belastungen aufgrund der Folgen aus der Finanzkrise und waren zeitweise viel zu sehr mit sich selbst beschäftigt. Wenn ich von Grundstein spreche, so ist damit gemeint, dass das enorme Wachstum, das wir im vergangenen Jahr erzielen konnten, im Prinzip zur Hälfte auf Erlöse aus der Übernahme dieser beiden Gesellschaften zurückzuführen ist. Aber natürlich spielen dabei auch Aspekte wie ein hohes Servicelevel gegenüber unseren Kunden sowie eine gute Performance unserer Fondsprodukte eine wichtige Rolle. Über einen Zeitraum von drei Jahren haben ganze 83 Prozent unserer Fonds ihre Benchmark geschlagen. Das ist überdurchschnittlich gut in einer Industrie, die schon mit einem Wert von 75 Prozent mehr als zufrieden wäre.

einem **Global Player** werden“

Wo sehen Sie die besonderen Stärken Ihrer Gesellschaft?

Wir sind insbesondere mit unseren europäischen Managementteams sehr gut aufgestellt, sowohl in den Bereichen Credit und Long/Short als auch im Hinblick auf die reine Aktienanlage. Rückblickend lässt sich sagen, dass 2012 sicher eines der schwierigsten Jahre für unser Unternehmen gewesen ist, die meisten Anleger, insbesondere US-Investoren, wollten von Europa nichts wissen. Wir haben an diesem Punkt dennoch die sehr bewusste Entscheidung getroffen, sozusagen weiter pro Europa zu plädieren. Das hat sich in der jüngeren Zeit, da die Nachfrage nach europäischen Assets wieder deutlich angezogen hat, durchaus ausgezahlt, weil viele Marktteilnehmer uns als starken Europa-Manager in Erinnerung hatten.

Sich als starken Provider für Europa-Investments zu präsentieren ist eine Sache. Aber ist es nicht ein wenig zu viel des Eigenlobs, gleich den Titel „stärkster Player für Europa-Aktien“ für sich zu reklamieren, wie das vor Kurzem Ihr Vertriebschef Phil Wagstaff getan hat?

Letztlich kommt es auf den Kontext an. Im US-Markt beispielsweise war Henderson im vergangenen Jahr die Gesellschaft mit den höchsten Absatzzahlen bei Europa-Aktienfonds. Wir haben sogar große Player wie American Funds – das ist die Retailsparte der Capital Group –, aber auch J.P. Morgan Asset Management und Fidelity übertroffen. Und so wie es bisher aussieht, könnte sich das im laufenden Jahr durchaus wiederholen. Wir sind vielleicht noch nicht der weltweit Beste in allen Assetklassen, aber im Management von europäischen Aktien gehören wir mit Sicherheit zur Weltklasse.

Aber Sie wollen ja offensichtlich noch sehr viel mehr. Nicht umsonst beschreiben Sie die wesentlichen Ziele Ihrer Gesellschaft mit den beiden Stichworten Wachstum und Globalisierung. Bis dahin ist es noch ein weiter Weg.

Gemessen an unseren Assets und Management ist natürlich unser Heimatmarkt Groß-

»Wir sind vielleicht noch nicht der weltweit Beste in allen Assetklassen, aber im Management von europäischen Aktien gehören wir mit Sicherheit zur Weltklasse.«

Andrew Formica, Henderson



Andrew Formica: „Im US-Markt war Henderson im vergangenen Jahr die Gesellschaft mit den höchsten Absatzzahlen bei Europa-Aktienfonds.“

britannien mit gut 74 Milliarden Euro immer noch unser stärkstes Standbein. In Kontinentaleuropa verwalten wir heute bereits knapp 19 Milliarden Euro, in den USA sind es rund 17 Milliarden Euro und in Asien 4,6 Milliarden Euro. Und auch wenn wir lange Zeit als Spezialist für Technologiewerte sowie europäische Aktien- und Rentenanlagen wahrgenommen wurden, so haben wir uns in den vergangenen drei Jahren eine Reihe neuer Investmentmärkte erschlossen. Neben globalen Aktien gehören die weltweiten Emerging Markets, aber auch Assetklassen wie Global Credit, Global High Yield und Global Resources dazu. Wir haben in dieser Zeit insgesamt ganze 50 neue Managementteams aufgebaut, und die Performanceergebnisse sind bei den meisten besser, als wir das erwarten durften. Natürlich bleiben am Ende immer gewisse Risiken bestehen, die mit einem Investment

und vor allem mit einem Vordringen in für ein Unternehmen neue Märkte verbunden sind. Aber ist das ein Grund, nicht zu versuchen, weiter zu wachsen? Ich glaube nicht. Vielleicht müssen wir dem einen oder anderen Managementteam mehr Zeit und Unterstützung geben, um seine Ziele zu erreichen. Aber insgesamt wird uns unsere Wachstumsstrategie einen stärkeren globalen „Appeal“ verleihen, wenn wir künftig verstärkt über unsere eigenen Fonds in den USA oder in Asien investieren.

Das hört sich ja fast schon nach so etwas wie Wachstum um jeden Preis an?

Genau das wollen wir eben nicht. Viele bisher von uns verfolgte Strategien wie Technologie oder Small und Mid Caps setzen auf vergleichsweise enge Märkte, die damit auch in ihren Wachstumsmöglichkeiten per se be-

grenzt sind. Mit unseren neuen Strategien agieren wir an Märkten, die ein enormes Wachstumspotenzial bieten und gleichzeitig kaum Grenzen hinsichtlich des dort investierbaren Volumens aufweisen. Nehmen Sie beispielsweise die Schwellenländer, in denen wir im Grunde erst seit eineinhalb Jahren mit eigenen Produkten sowohl in den Bond- wie auch in den Aktienmärkten aktiv sind. Es wird vielleicht noch eine Weile dauern, aber in zwei oder drei Jahren werden Sie von uns als einem durchaus ernst zu nehmenden Marktteilnehmer in den globalen Emerging Markets weltweit hören.

Wenn Sie von Risiken sprechen, welche sind das in Ihren Augen?

Das sind natürlich zum einen Ertragsrisiken. Wenn die entsprechenden Märkte nicht die von uns und unseren Anlegern gewünschten Ergebnisse liefern, dann wird das zu Enttäuschungen bei unseren Kunden mit entsprechend negativen Konsequenzen für unser Unternehmen führen. Speziell für die Aktienmärkte gilt: Wir befinden uns mittlerweile im sechsten Jahr eines Bullenmarktes, was eine vergleichsweise lange Aufschwungphase darstellt. Genährt wurde diese starke Entwicklung von den Quantitative-Easing-Maßnahmen der Notenbanken, die sich bisher stärker in den USA, aber nach und nach auch in Großbritannien und Europa auswirken. Dabei stellt sich natürlich die Frage, wie lang diese für die Märkte aktuell positive Entwicklung noch anhalten wird. Und schließlich bleibt die Frage, was irgendwann wieder steigende Zinsen in der Konsequenz für die Märkte tatsächlich bedeuten werden.

Das alles sind natürlich hehre Wachstumsziele. Wenn man aber Ihre bisherige Aufstellung betrachtet, dann sind Sie mit einem Volumen von gut 22 Milliarden Euro in insgesamt acht Ländern Kontinentaleuropas – im größten Markt außerhalb Großbritanniens – noch weit davon entfernt, zur Riege der Global Player zu gehören.

Dessen sind wir uns natürlich durchaus be-



Andrew Formica: „Wir sind noch keine Allianz Global Investors, um ein Beispiel zu nennen. Aber ich sehe keinen Grund, weshalb wir nicht in diese Größenordnung vordringen könnten.“

wusst. Aber wir haben durchaus den Anspruch, in den nächsten fünf Jahren einer zu werden. Wir haben zumindest eine gute Basis dafür geschaffen. Als ich im Jahr 2008 die

»Als ich im Jahr 2008 die Verantwortung als CEO übernommen habe, waren wir auch in Großbritannien mit einem extrem schwierigen Markt konfrontiert.«

Andrew Formica, Henderson

Verantwortung als CEO übernommen habe, waren wir auch in Großbritannien mit einem

Andrew Formica

Geboren und aufgewachsen ist Andrew Formica im australischen Sydney. Nach dem Wirtschaftsstudium trat er 1993 seine erste Stelle in der Fondsbranche bei der australischen AMP Investments an. Fünf Jahre später wechselte er zu Henderson Global Investors nach London, wo er zunächst als Director of Specialist Equity Funds begann. Nach verschiedenen weiteren Stationen innerhalb des Unternehmens übernahm er schließlich 2008 als 37-Jähriger die Gesamtverantwortung als Chief Executive Officer von Henderson. Heute ist er 44 Jahre alt.

extrem schwierigen Markt konfrontiert. Deshalb mussten wir zunächst daran arbeiten, unseren Heimatmarkt wieder in den Griff zu bekommen und vor allem unsere Position im Retailvertrieb über Banken und IFAs zu stärken und auszubauen. Das haben wir, unter anderem durch die Übernahme von Newstar, durchaus geschafft, sodass wir uns künftig sehr viel stärker um andere Märkte und Regionen kümmern können.

Wo steht Henderson heute in seinem Heimatmarkt?

In Großbritannien waren wir im vergangenen Jahr von den Vertriebszahlen her die drittbeste Fondsgesellschaft, hinter Blackrock und Woodford Investment Management. Wenn man bestimmte Sondereffekte im Zusammenhang mit diesen beiden Gesellschaften außen

vor lässt, dann war Henderson die im Retailvertrieb stärkste Gesellschaft in Großbritannien.

Ist das jetzt nicht ein wenig schön gerechnet? Was meinen Sie mit „Sondereffekten“?

Dazu muss man wissen, dass es bei Blackrock in erster Linie die Mittelzuflüsse in deren passive Strategien gewesen sind, die zu einem besonders guten Ergebnis beigetragen haben. Der frühere Invesco-Fondsmanager Neil Woodford hat nach seinem Schritt in die Selbstständigkeit mit einer eigenen Fondsgesellschaft von seiner schon seit Langem hohen Reputation im britischen Markt besonders profitiert. Insgesamt signalisiert mir das: Wir haben unseren Heimatmarkt heute durchaus im Griff, wodurch wir uns künftig sehr viel stärker auf den Ausbau anderer Märkte konzentrieren können.

Lassen sich denn zumindest schon erste Anzeichen dafür erkennen, dass diese Schritte auch wirklich Früchte tragen werden?

Durchaus! Deutschland etwa ist in diesem Zusammenhang ein sehr gutes Beispiel. Wir haben unsere für deutsche Investoren verwalteten Assets innerhalb von nur drei Jahren



Andrew Formica: „Ich bin durchaus zuversichtlich, dass wir eine Verdoppelung der verwalteten Assets, wie wir sie in Deutschland in drei Jahren geschafft haben, innerhalb eines Zeitraums von fünf Jahren auch für die gesamte Henderson-Gruppe schaffen können.“

glatt verdoppelt. Und ich bin durchaus zuversichtlich, dass wir eine solche Verdoppelung der verwalteten Assets, wie wir sie in Deutschland in drei Jahren geschafft haben, innerhalb eines Zeitraums von fünf Jahren auch für die gesamte Henderson-Gruppe schaffen können. Das jedenfalls ist mein Ziel.

Aber die jeweilige Ausgangsbasis ist doch eine vollkommen andere. Ist es da nicht ein wenig vermessen, mit solchen Wachstumserwartungen zu agieren?

Das sehe ich nicht so. Denn am Ende ist es eine Frage der Mathematik. Um eine Verdoppelung der von uns verwalteten Assets in fünf Jahren zu erreichen, müssen wir jährlich um 15 Prozent wachsen. Die Industrie an sich wächst durch Nettomittelzuflüsse typischerweise im Schnitt um drei bis fünf Prozent jährlich, wir glauben, dass wir ein Wachstum von sechs bis acht Prozent pro Jahr erreichen können. Ein zusätzlicher Effekt kommt aus der Marktentwicklung selbst, die im Durchschnitt bei einem Plus von vier bis sechs Prozent liegt, unser Ziel lautet hier sechs Prozent. Wenn man die Zusatzerlöse aus Akquisitionen wie etwa zuletzt unserer Übernahme von Geneva Capital in den USA hinzurechnet, lassen sich die nö-

tigen 15 Prozent pro Jahr aus meiner Sicht durchaus erreichen. Wobei wir natürlich auch wissen, dass wir noch keine Allianz Global

» Unsere insgesamt verwalteten Assets lagen Ende März mit 89,4 Milliarden britischen Pfund schon wieder um zehn Prozent höher als Ende 2014. «

Andrew Formica, Henderson

Investors sind, um nur ein Beispiel zu nennen. Aber ich sehe keinen Grund, weshalb wir nicht in eine solche Größenordnung vordringen könnten. Die Voraussetzungen dafür sind im Grunde klar: eine überdurchschnittlich gute Performance unserer Produkte, die Erweiterung unseres Angebots um attraktive und skalierbare Produkte und Assetklassen sowie ein optimaler Service für unsere Kunden, auf deren Zufriedenheit wir natürlich angewiesen sind, um dieses Ziel zu erreichen.

Sie scheinen auch ein gutes Timing zu haben, wenn es darum geht, sich von Unternehmensteilen zu trennen. Der jüngst erfolgte Verkauf Ihres 40-Prozent-Anteils in dem erst 2013 aufgesetzten Joint Venture TH Real Estate an den Haupteigner TIAA-CREF hat immerhin 80 Millionen britische Pfund in Ihre Kassen gespült. Aber ist es andererseits wirklich sinnvoll, eine wichtige Assetklasse wie Immobilien sozuzugeben?

Das tun wir ja gar nicht. Zum einen wird unser 3,3 Milliarden Pfund schwerer Immobilienfonds Henderson UK Property OEIC unberührt von dem Verkauf bei Henderson bleiben, zum anderen wird sich für unsere Kunden im Grunde gar nicht so viel ändern. Das Management von TIAA-CREF wird auch weiterhin in

engem Kontakt mit unseren Vertriebs- und Marketingteams stehen, außerdem wird TH Real Estate seinen Stammsitz in London behalten und auch künftig im gleichen Gebäude wie Henderson sitzen.

Ihr Ausblick für 2015?

Wir konnten im laufenden Jahr erneut einen Rekord vermelden, da unsere Nettomittelzuflüsse im ersten Quartal einen neuen Höchstwert von 3,6 Milliarden britischen Pfund erreicht haben. Unsere insgesamt verwalteten Assets lagen Ende März mit 89,4 Milliarden britischen Pfund schon wieder um zehn Prozent höher als Ende 2014. Auch wir wissen natürlich nicht, wie lange der erwähnte QE-Effekt anhalten wird, zudem sind die Aussichten für den Aktienmarkt in Großbritannien eher unsicher, und wir müssen uns unter Umständen auf eine Zinserhöhung in den USA noch im laufenden Jahr gefasst machen. Dennoch bin ich sicher, dass uns unser derzeit gutes Momentum und die Investments, die wir bereits vorgenommen haben, dabei helfen werden, unser langfristiges Wachstumsziel auf dem Weg zu einem gut diversifizierten, global agierenden Anbieter zu erreichen.

Vielen Dank für das Gespräch.

HANS HEUSER | FP