



## Die Komplexität der Auslagerungsentscheidung der Fondsadministration Herausforderungen und Auswirkungen auf Immobilien-KVGs


Ende 2022 wurde von Deloitte eine Befragung bei unterschiedlichen Immobilien-KVGs und Multi-Asset-Managern<sup>1</sup> in Deutschland zum Status quo der Auslagerung der Fondsadministration durchgeführt.

### Hintergrund der Befragung

Neben Trends wie der Prozessautomatisierung und einem harmonisierten Datenmanagement, die sich im Kern mit einem höheren Automatisierungsgrad und der Schaffung von Skaleneffekten und Effizienzvorteilen befassen, ist in den letzten Jahren

in der Immobilienbranche eine Bewegung immer deutlicher geworden: Immobilien-KVGs haben sich verstärkt die Frage gestellt, ob interne Fondsadministrationsleistungen und damit verbundene Middle-Office-Tätigkeiten inhouse erbracht oder extern eingekauft werden sollen. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in dem kontinuierlich wachsenden Marktanteil sog. Service-KVGs wider.

Kerntreiber dieser Entwicklung sind insbesondere die Forderung nach mehr Effizienz, die zunehmende Komplexität durch ein sich

wandelndes Marktumfeld und das daraus resultierende veränderte Nachfrageverhalten institutioneller Investoren. So erfordert beispielsweise die Anlage in neue Nutzungsarten wie Logistik, Healthcare und Sozialimmobilien oder auch Rechenzentren nicht nur zusätzliches Spezialwissen, sondern erhöht auch gleichzeitig den Aufwand in der Fondsadministration. 



<sup>1</sup> Bei allen Bezeichnungen, die auf Personen bezogen sind, meint die gewählte Formulierung alle Geschlechter.

Darüber hinaus sehen Immobilien-KVGs die Funktion der Administration oft nicht als ihr Hauptgeschäft und entscheiden sich im Hinblick auf eine optimierte Nutzung der Unternehmensressourcen für eine (teilweise) Auslagerung an externe Dienstleister. Zu den ausgelagerten Tätigkeiten zählen häufig die Abwicklung von Fondstransaktionen, die laufende Fondsbuchhaltung, die Ermittlung und Veröffentlichung der Anteilspreise, regulatorische Meldungen an Aufsichts- und Steuerbehörden und die Erstellung der Jahresabschlüsse sowie der benötigten Reportings aufgrund von Regulatorik und Investorenanforderungen.

Während die Auslagerungsentscheidung auf den ersten Blick durch quantitative Synergie- und Skaleneffekte externer spezialisierter Anbieter begründet erscheint,

so hat ein Ende 2022 von uns durchgeführtes Marktsounding bei unterschiedlichen Immobilien-KVGs in Deutschland ebenfalls diverse Herausforderungen identifiziert. Diese haben zur Folge, dass die befragten KVGs teilweise ihre Auslagerungsentscheidung neu bewerten bzw. sogar wieder über Insourcing nachdenken.

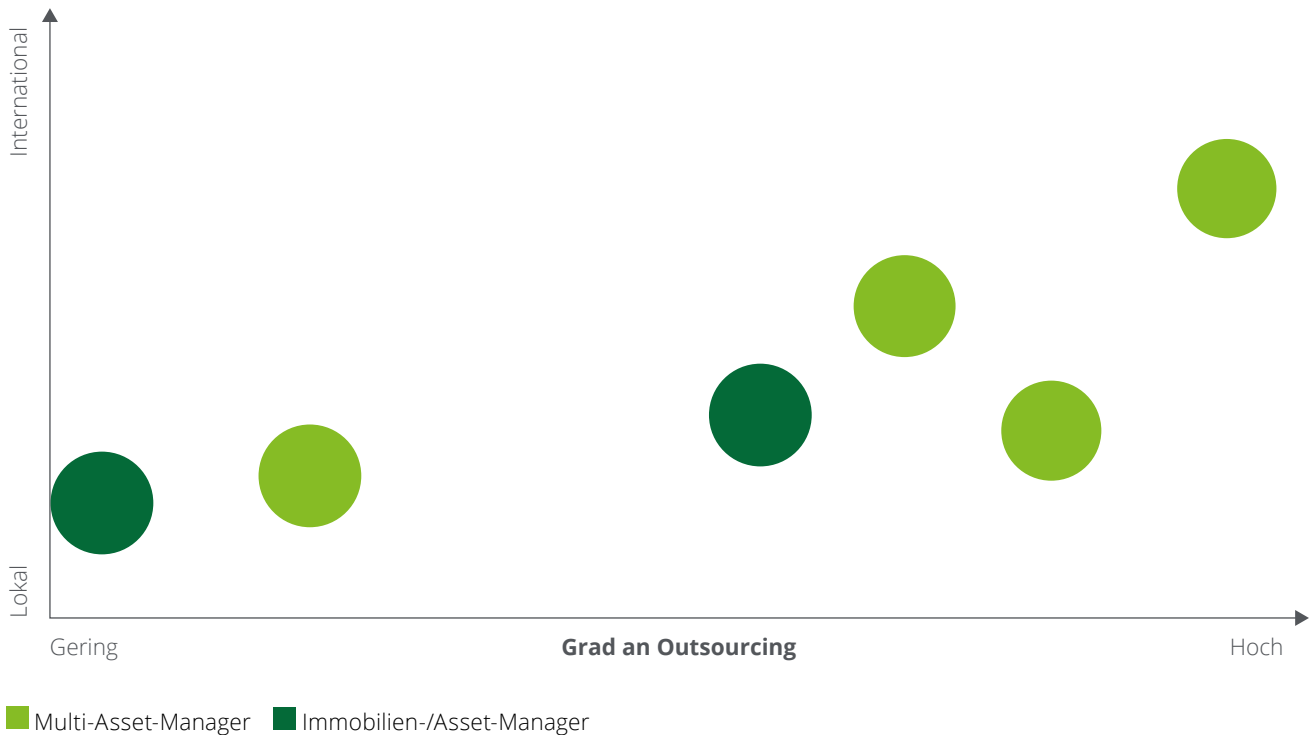
**Vorgehensweise der Befragung**

Im Rahmen semistrukturierter Interviews<sup>2</sup> wurden Geschäftsführer und Abteilungsleiter führender europäischer und globaler Immobilienmanager sowie Multi-Asset-Manager<sup>3</sup> zu aktuellen Herausforderungen und Chancen in Bezug auf die Auslagerung der Fondsadministration befragt. Abbildung 1 zeigt den zum Zeitpunkt der Interviews vorliegenden Grad der Auslagerungen unter den Befragten.

Ziel der Gespräche war es, einen Überblick der Branche rund um das Thema „Auslagerung von Fondsadministrationsdienstleistungen in der Assetklasse Immobilien“ zu erlangen, um neben Herausforderungen und Risiken auch mögliche Auswirkungen auf die Auslagerungsentscheidung aufzuzeigen und auf Basis dieser Erfahrungen Key Takeaways herauszuarbeiten.

Im Folgenden wird zunächst auf die beobachteten Herausforderungen der befragten Fondsmanager bei der Auslagerung der Fondsadministration eingegangen. Aus den Ergebnissen konnten vier wesentliche Kategorien – Personal, Technologie, Organisation und Prozesse – abgeleitet werden.

**Abb. 1 – Grad an Outsourcing der befragten Real-Estate-Investment-Manager**



<sup>2</sup> Einige der gestellten Fragen waren vor dem Interview festgelegt. Die Reihenfolge der Fragen war flexibel und die Befragten konnten frei antworten.

<sup>3</sup> Alle Befragten verfügen über eine KVG-Lizenz nach KAGB.

## Herausforderungen bei ausgelagerter Fondsadministration

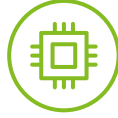


### Personal

Ein allgemein angespannter Arbeitsmarkt bei der Suche nach qualifiziertem Personal ist generell im Bereich der Fondsadministration inzwischen die Regel. Auch hier ist der Fachkräftemangel deutlich zu spüren. Zusätzlich müssen sich Immobilien-KVGs im Bereich der internen Fondsadministration oftmals mit einer hohen Fluktuation auseinandersetzen, weshalb sich nicht zuletzt viele KVGs überhaupt erst zu einer Auslagerung der Fondsadministration entscheiden.

Das Personalproblem kann sich jedoch damit in Richtung des Servicedienstleisters verschieben, der sich wie die KVG selbst mit ähnlichen Herausforderungen am Arbeitsmarkt konfrontiert sieht. Hinzu kommt der hohe Anspruch der auslagernden KVGs an die Servicequalität und an ein konstant hohes Qualifikationsniveau der Dienstleister. Bedienen sich Fondsadministratoren in diesem Zusammenhang am internationalen Arbeitsmarkt, gilt es, auf eventuelle Auswirkungen sprachlicher Barrieren in Bezug auf die Servicequalität der Dienstleister zu achten.

In unseren Befragungen wurde zudem vereinzelt auf ein geringes Niveau an Verantwortungsbewusstsein und Engagement bei externen Fondsadministratoren aufgrund fehlender Identifikation mit dem Produkt hingewiesen. Es kam vor, dass Fehler bei der Berechnung von Anteilspreisen nicht schnell genug behoben und die potenziellen Konsequenzen für den Fondsmanager nicht ausreichend berücksichtigt wurden.



### Technologie

Aus unseren Gesprächen ging ebenfalls hervor, dass mögliche Ineffizienzen zwischen Immobilien-KVG und externem Dienstleister auch teilweise auf technische Gegebenheiten zurückgeführt werden können. Zentrale Faktoren sind hier die Schnittstellen zwischen Immobilien-KVG und Administrator. Nicht selten führen unterschiedliche Datenbezeichnungen bzw. unterschiedliche Systemlandschaften (z.B. SAP vs. Yardi) zu komplexen und damit auch häufig fehleranfälligeren Schnittstellen. Um dem entgegenzuwirken, sollten Immobilien-KVGs selbst einen Standard der notwendigen Datenbasis definieren, die Anforderungen und Erwartungshaltung gegenüber dem externen Dienstleister bereits im Auswahlprozess klar kommunizieren und ggfs. auch die Kompatibilität der eigenen technischen Voraussetzungen bei der Auswahl des Serviceanbieters berücksichtigen. Für einen Großteil der KVGs sind eine sehr gute Datenqualität, ein sauberes Datenmanagement und klar definierte Datenflüsse sowie die Vereinheitlichung von prozessualen Abläufen wesentliche Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Auslagerung.

Ein Teil der Befragten hatte angemerkt, dass mittel- bis langfristige Einsparpotenziale möglicherweise überschätzt wurden, da der initiale Transformationsprozess hin zur Auslagerung, insbesondere im Hinblick auf die Schaffung der technischen Voraussetzungen, personalintensiver und aufwendiger war als ursprünglich angenommen.



### Organisation

In den letzten Jahren führten steigende regulatorische Anforderungen für Fondsmanager nicht nur zu einem hohen Aufwand zu Beginn der Auslagerung, sondern auch im Laufe des Auslagerungsprozesses. Mit der Folge, dass die auslagernde KVG nach wie vor für die ausgelagerten Tätigkeiten verantwortlich bleibt und weiterhin damit verbundene Haftungsrisiken gegenüber Investoren trägt, weshalb tendenziell ein erhöhter Aufwand bei der KVG auch während der Auslagerung verbleibt. Deshalb sollten regulatorische Anforderungen an die Kontrolle und Überwachung externer (oder auch gruppeninterner) Outsourcing-Anbieter in die Kosten- und Nutzenkalkulation der Auslagerungsentscheidung einfließen.

Gerade Multi-Asset-Manager, die sowohl Immobilien- als auch liquide Finanzprodukte anbieten, berichten, dass lediglich geringe Synergien bei der Fondsadministration zwischen verschiedenen Assetklassen generiert werden können. Einzelne Themen wie beispielweise KYC/AML oder Compliance können jedoch Ausnahmen darstellen. Eine weitere Anforderung von Multi-Asset-Managern, die mit der Entscheidung zur Auslagerung der Fondsadministration für alle Assetklassen einhergeht, ist das dafür nötige Know-how aufseiten des externen Dienstleisters. Anbieter für Fondsadministration spezialisieren sich oftmals nur auf ausgewählte Assetklassen wie Immobilien, was dazu führt, dass Multi-Asset-Manager auf mehrere Dienstleister zurückgreifen müssen. Dies wiederum erhöht den Kontrollaufwand und wirkt dem ursprünglich angedachten Ziel der Effizienzsteigerung entgegen.



### Prozesse

Von den Befragten häufiger genannt wurden außerdem Ineffizienzen und ein aufwendiges Qualitätsmanagement am Beispiel der Anteilspreisermittlung. So ist es den bereits beschriebenen Kontrollanforderungen gegenüber dem Fondsadministrator geschuldet, dass Immobilien-KVGs parallel zum ausgelagerten Prozess der Anteilspreisermittlung selbst eine Schattenbuchhaltung vorhalten. Der Abgleich der Anteilspreise mit denen des Fondsadministrators ist aus Kontrollgesichtspunkten und Sorgfältigkeitsprinzipien nachvollziehbar, erfordert jedoch von Fondsmanagern den Aufbau bzw. Erhalt entsprechender Buchhaltungsstrukturen im eigenen Haus, was sich ebenfalls kontraproduktiv auf die eigentlich angestrebten Ziele der Effizienzsteigerung und Kostenreduktion auswirkt.

Zudem berichteten unsere Interviewpartner von einer hohen Fehleranfälligkeit bei ausgelagerten Prozessen. Die Gründe hierfür können in der Zusammenfassung der zuvor beschriebenen Beobachtungen gesehen werden: Personalmangel bzw. teilweise mangelndes assetspezifisches Fachwissen aufseiten des Dienstleisters, unterschiedliche Systemlandschaften bzw. komplexe und damit fehleranfällige Schnittstellen und/oder sich oftmals unterscheidende Arbeitsabläufe zwischen Immobilien-KVG und Fondsadministrator.



### Key Takeaways

Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass die von uns befragten Immobilien-KVGs und Multi-Asset-Manager zumindest Verbesserungspotenziale für ihre existierenden Auslagerungen sehen und teilweise wieder über Insourcing nachdenken. Dabei sind sich viele KVGs bewusst, dass die beschriebenen Herausforderungen nicht allein in der Verantwortung der Servicedienstleister liegen, sondern die Situation nur gemeinsam und durch Verbesserungen auf beiden Seiten – Fondsmanager und -administrator – gelöst werden kann. In unserer Befragung gab es unterschiedliche Reaktionen, die im Folgenden zusammengefasst werden.

#### Key Takeaway 1: hybride Modelle

Ein Teil der Befragten gab an, dass hybride Modelle, d.h. eine Kombination aus In- und Outsourcing, kritisch gesehen werden. Vielmehr tendieren einige der befragten Immobilien-KVGs dazu, die Fondsadministration entweder nahezu vollständig auszulagern oder inhouse zu behalten. Dies wird unter anderem durch die folgenden Punkte begründet:

- Teilweise ausgelagerte Prozesse müssen in eigene Arbeitsabläufe integriert werden, was wiederum eine gewisse Anpassungsfähigkeit entweder aufseiten des Dienstleisters voraussetzt oder die Angleichung interner Prozesse an Abläufe des Fondsadministrators erfordert (z.B. Cut-off-Zeiten).
- Interne Kontroll- und Überwachungsfunktionen erlauben erst ab einer gewissen Anzahl von ausgelagerten Prozessen Effizienzsteigerungspotenziale, wie beispielsweise standardisierte Reports oder KPIs. Der Heterogenität vieler Assetklassen ist es jedoch geschuldet, dass eine Standardisierung vorwiegend nur innerhalb einer Assetklasse möglich erscheint.

#### Key Takeaway 2: Neubewertung der Auslagerungsentscheidung

Für manche Immobilien-KVGs führt eine zu hohe Unzufriedenheit in der Servicequalität der ausgelagerten Prozesse teilweise zu einer Neubewertung der Auslagerungsentscheidung. Die Bestrebung hin zu verstärktem Insourcing hängt jedoch nicht allein von der Performance des Dienstleisters ab. So spielen der Automatisierungs- bzw. Digitalisierungsgrad der hauseigenen Prozesse sowie die aktuelle Personalsituation innerhalb der KVG – sei es der aktuelle Personalstand oder die Möglichkeit, durch attraktive Anreize neues Personal zu gewinnen – eine wichtige Rolle bei der Neubewertung der Auslagerungsentscheidung.

Insourcing muss jedoch nicht zwangsläufig das Ergebnis der Neubewertung sein. Zugleich ist am Markt der Trend erkennbar, die Anzahl der genutzten Dienstleister zu konsolidieren. Dies wirkt sich positiv auf den internen Kontroll- und Überwachungsaufwand aus, mindert die Anzahl der Ansprechpartner und führt oftmals auch zu attraktiveren Gebührenstrukturen. Dem gegenüber steht jedoch eine stärkere Abhängigkeit von den verbleibenden Dienstleistern.

Die Tendenz zur Neubewertung der Auslagerungsentscheidung ist insbesondere bei größeren Immobilien- und Multi-Asset-Managern zu beobachten, die oftmals auf ein großes internationales Unternehmensnetzwerk im eigenen Konzern zurückgreifen können. Größere Immobilien-KVGs berichteten uns, dass bestimmte Aktivitäten der Fondsadministration verstärkt innerhalb der Organisation ausgelagert werden könnten („Internes Outsourcing“). So lassen sich durch Near- oder Offshoring und den Einsatz von Shared-Service-Centern innerhalb des eigenen Konzerns Skaleneffekte generieren und damit Kosten senken.

#### Key Takeaway 3: Prozessoptimierungen

Die Befragten gaben an, verstärkt an Optimierungen für Inhouse-Prozesse zu arbeiten, um Effizienzgewinne zu ermöglichen und sich damit auf die eingangs beschriebenen Kernaufgaben konzentrieren zu können. Dies erfolgt beispielsweise durch:

- Eine bessere interne Aufstellung der Fondsadministration durch saubere Definition, Abgrenzung und Zuordnung der Rollen, Leistungen und Verantwortlichkeiten
- Standardisierung der Workflows und Systemlandschaft rund um die Immobilienadministration
- Realisierung von Einsparpotenzialen insbesondere durch die Etablierung von Standardreports und die Schaffung technischer sowie prozessualer Voraussetzungen zur Unterstützung bei der Ad-hoc-Reporterstellung. Hierbei können einzelne Prozesse auch anlagenklassenübergreifend aufgesetzt werden (z.B. betreffend KYC, Compliance, ...)

Voraussetzung für Automatisierungsbestrebungen ist die Standardisierung von Prozessabläufen über alle (Immobilien-) Produkte hinweg. Dies sehen wir gerade in verstärktem Maße bei Service-KVGs, die durch ihre hohe Prozessstandardisierung auch zunehmend von Automatisierung und dadurch von Skaleneffekten profitieren können. Dies hat jedoch zur Folge, dass sich Fondsmanager, die u.a. die Fondsadministration an Service-KVGs auslagern, oftmals deren Standardprozessen unterwerfen müssen. Es gibt jedoch auch Ausnahmen: Vereinzelt Service-KVGs nutzen „taylor-made“ als Verkaufsargument, indem sie für Fondsmanager maßgeschneiderte Prozesse anbieten.

#### **Key Takeaway 4: strategisches Personalmanagement**

Im stetigen Wettbewerb um junge Talente und qualifizierte Mitarbeiter haben Immobilien-KVGs erkannt, dass auch im Bereich der Fondsadministration der Fokus auf Mitarbeitergewinnung, -qualifizierung und -bindung gerichtet werden muss. Fachkräfte sollten dabei als essenzielle Ressource im Unternehmen verstanden werden. Zudem gilt es, Anreize für Mitarbeiter, beispielsweise durch eine marktkonforme Vergütung und/oder flexiblere Arbeitszeitmodelle, zu setzen und diese als Norm im Unternehmen zu etablieren.

Im Gegensatz zu spezialisierten Fondsadministratoren, die ihre Dienstleistungen für Immobilienprodukte verschiedener Fondsinitiatoren anbieten, haben Immobilien-KVGs aufgrund eines breiteren Serviceangebots die Möglichkeit, die Tätigkeiten auf den Mitarbeiter zuzuschneiden und somit die Attraktivität der Aufgabe und damit gleichzeitig die Arbeitsqualität zu steigern. Eine höhere Identifikation mit den eigenen Produkten in Kombination mit zugkräftigen Anreizen für Mitarbeiter kann zu einer erhöhten Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit führen.

#### **Key Takeaway 5: verstärkte Systemintegration und sauberes Datenmanagement**

Als Kernetreiber von Ineffizienzen werden regelmäßig Probleme beim Datenaustausch mit den Dienstleistern sowie zwischen den externen Partnern angesehen. Ein in diesem Zusammenhang häufig genanntes Beispiel ist die (initiale) Datenübermittlung der Property-Manager, welche oftmals unvollständige oder fehlerhafte Daten in den Prozess bringen. Dies führt nicht nur zu

inhaltlichen Fehlern, sondern erhöht gleichzeitig auch den Aufwand für die Qualitätssicherung. Viele Immobilien-KVGs reagieren auf diese Ineffizienzen mit einer zunehmenden Fokussierung auf ein harmonisiertes Datenmanagement mit Data-Governance-Prozessen, klaren Verantwortlichkeiten und optimierten Schnittstellen zu externen Datenlieferanten. Mehrere Marktteilnehmer haben zudem Datenimportportale etabliert bzw. sind aktuell dabei, diese zu implementieren, um eine teilautomatische Unterstützung des Datenmanagements zu ermöglichen. Fehler sollen so möglichst schon vor Eintritt in die eigene Datenlandschaft identifiziert und behoben werden, damit eine ideale Ausgangsbasis für die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern geschaffen werden kann. Auch hier ist die initiale, saubere und eindeutige Definition der Datenbedarfe und -quellen essenziell.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass weiterhin über eine Auslagerung, insbesondere aufgrund der fortschreitenden Regulatorik verstärkt durch ESG, und einen zunehmenden Fachkräftemangel nachgedacht wird, jedoch im Hinblick auf die „optimale Auslagerung“ noch einige Herausforderungen zu überwinden sind. Den einen für alle Immobilien-KVGs allgemeingültigen Trend gibt es dabei nicht, wobei den Themen der Prozessoptimierung und vor allem -harmonisierung in allen Modellen eine zentrale Rolle zukommt. Am Ende ist jedoch ein wesentlicher Erfolgsfaktor auch, dass die verbleibenden Dienstleister – unabhängig davon, welches Modell man verfolgt – als Partner verstanden und in eventuelle Veränderungen einbezogen werden, um somit auch von deren Input profitieren zu können.

# Ihre Ansprechpartner



## **Nina Schrader**

Partnerin  
Real Estate Consulting  
Tel: +49 173 2585554  
nschrader@deloitte.de



## **Frank Lichtenthäler**

Partner  
Investment Management  
Tel: +352 451 454 387  
frlichtenthaeler@deloitte.lu



## **Christina Koch**

Senior Manager  
Real Estate Consulting  
Tel: +49 151 14881344  
chrkoch@deloitte.de



## **Kevin Boran**

Manager  
Investment Management  
Tel: +352 621 568 120  
kboran@deloitte.lu

# Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 415.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de).

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.