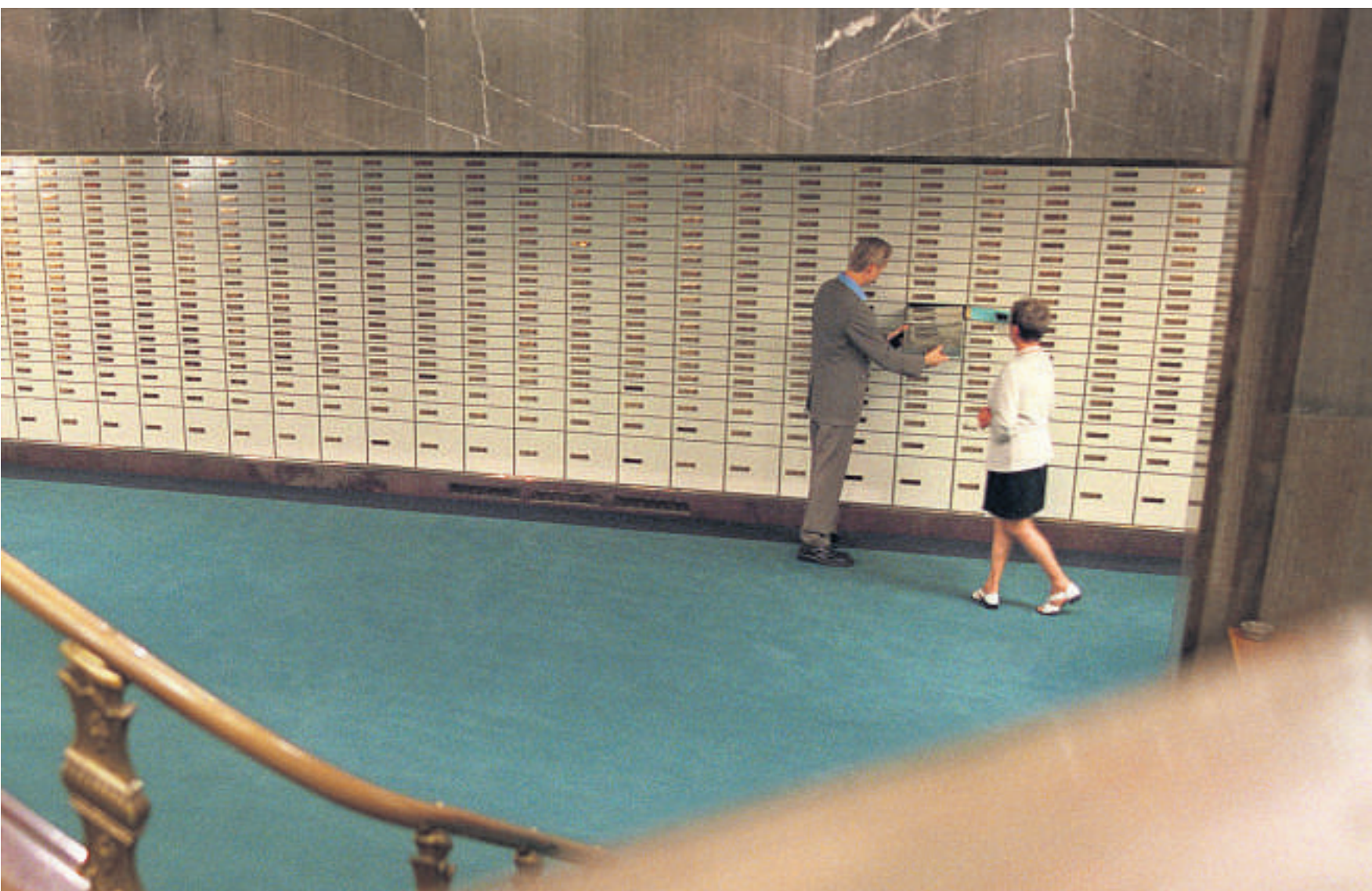


Unabhängige Vermögensverwalter vor der Bewährungsprobe

Auf die unabhängigen Vermögensverwalter kommen schwierige Zeiten zu. Das Bekenntnis des Schweizer Finanzplatzes zu einer Weissgeldstrategie und ein Strauss regulatorischer Vorgaben erzwingen das Anpassen von Geschäftsmodellen. Nicht alle werden diese Herausforderungen meistern.



Ein Kunde lässt sich in einem Bankraum an der Bahnhofstrasse in Zürich den Weg zu seinem Schliessfach zeigen.

MARTIN RUETSCHI / KEYSTONE

Hartes Brot für Finanz-Boutiquen

Neue regulatorische Anforderungen und schwierige Märkte setzen der Branche zu

Unabhängige Vermögensverwalter gehen schwierigen Zeiten entgegen. Regulatorische Lasten und schwierige Märkte drücken auf ihre Margen. Neue Geschäftsmodelle sind gefragt.

Ermes Gallarotti

Auf die – je nach Quelle – 2200 bis 3600 unabhängigen Vermögensverwalter (UVV) in der Schweiz kommen schwierige Zeiten zu. Darauf hin deuten etwa der Übergang des Finanzplatzes Schweiz zu einer Weissgeldstrategie, regulatorische Neuerungen wie die laufende Teilrevision des Anlagefondsgesetzes KAG oder die von der Aufsichtsbehörde Finma in einem Positionspapier geforderte Verstärkung des Kundenschutzes. UVV müssen sich, ähnlich wie die Banken, auf höhere Kosten und engere Margen einstellen.

Untergehende alte Welt

Gefährdet sind in erster Linie jene Vermögensverwalter, die zwar nach einer Fusion oder Übernahme ihrer Bank den Weg in die Selbständigkeit gewählt haben, aber faktisch als Aussenstellen ihres ehemaligen Arbeitgebers fungieren und die in die Selbständigkeit mitgenommenen Depotkunden im gewohnten Stil weiter betreuen. Wenig zukunftsstrahlig ist diese traditionelle Betreuung vor allem dann, wenn sich der Verwalter darauf beschränkt, seinen Kunden den grössten Teil der «Performance» in Form eingesparter Steuern zu erbringen. Zu diesem traditionellen Ansatz gehört auch, dass der Vermögensverwalter seine Marge aufbessert, indem er die Gebühren, die der Kunde bezahlt, durch Vergütungen aufpolstert, die ihm die Depotbank gutschreibt – etwa dafür, dass er über die Infrastruktur der Bank öfters die Depots seiner

Kunden «dreht», bankeigene Produkte in seinem Kundenstamm placiert oder den Kunden zustehende Retrozessionen für sich behält. Dieses Geschäftsmodell hat keine Zukunft mehr – darüber herrscht weitherum Einigkeit.

Wer als UVV eine Zukunft haben will, muss eine klare, nachvollziehbare Anlagestrategie verfolgen, die unabhängig von der Depotbank und möglichst unbelastet von Interessenkonflikten die «richtigen» Märkte, Branchen und Titel für seine Kunden aussucht. Dass eine an diesen Prinzipien ausgerichtete, vergleichsweise einfache Strategie zum Erfolg führen kann, zeigt etwa die seit 1986 tätige Dr. Pirmin Hotz Vermögensverwaltung. Dieser UVV beschränkt sich auf Direktanlagen in Aktien und Obligationen und vermeidet Engagements in wenig transparente Vehikel wie Anlagefonds, Hedge-Funds oder strukturierte Produkte. Dank dieser konsequent umgesetzten Anlagestrategie verwaltet Hotz mittlerweile genügend Vermögen, um laut eigenen Angaben mit einer weit unter dem Marktdurchschnitt

von 80 bis 100 Basispunkten liegenden Bruttomarge seine Gewinnziele zu erreichen. Die Bruttomarge entspricht den gesamten Erträgen aus der Vermögensverwaltung im Verhältnis zu den durchschnittlich verwalteten Vermögen.

Oder anders ausgedrückt: Je grösser die verwalteten Vermögen sind, umso unabhängiger und transparenter kann ein UVV agieren. Betreut er hingegen, wie dies eine Mehrzahl der Vermögensverwalter tut, weniger als 100 Mio. Fr. (vgl. Grafik), muss er laut Branchenkenntern eine Bruttomarge von rund 100 Basispunkten oder 1 Mio. Fr. herausholen, um seine Kosten zu decken und nachhaltig profitabel zu arbeiten.

Um diesem Druck entgegenzuwirken, können kleine UVV grosse Teile der Wertschöpfungskette (zum Beispiel Risikomanagement, Operations, Compliance) an Dritte auslagern und damit ihre Kostenbasis reduzieren. Laut Urs

Müller, Geschäftsleitungsmitglied des Vermögensverwalters Actieninvest, sollte sich ein Vermögensverwalter mit beschränkten Ressourcen auf die Schnittstelle zum Kunden fokussieren – die Pflege der Kundenbeziehung ist das einzige Glied in der Wertschöpfungskette, das sich nicht auslagern lässt. Dort kann der Vermögensverwalter seine Vorteile gegenüber einem Bankberater ausspielen, nämlich die grössere Nähe zum Kunden, die auf mehr Kontinuität angelegte Kundenbeziehung oder die transparentere Angebotspalette.

Ein Paradigmenwechsel

Bei allen düsteren Aussichten – kritische Stimmen gehen davon aus, dass sich die Zahl der UVV in den nächsten zehn Jahren halbieren wird – gibt es auch zuversichtliche Akteure. Andreas Hofmann, der in Bälle mit der Neugründung Arcinvest in Liechtenstein und damit im EWR-Raum den Betrieb aufnehmen wird, sieht in der regulatorischen Offensive nicht nur Nachteile. Aus seiner Sicht bringen Regeln, so streng sie sein mögen, auch Klarheit. Der europäische Raum wächst immer mehr zusammen, und europäische Kunden werden es im Urteil Hofmanns begrüssen, wenn die Spielregeln jenseits aller Landesgrenzen vergleichbar sind. Entscheidend für den Erfolg eines UVV ist nach seiner Überzeugung, dass Bequemlichkeit und Trägheit, wie sie noch in manchen Banken den Elan bremsen, überwunden und Probleme als Chancen begriffen werden. Ein zukunftsstrahrender UVV muss sich künftig, wie Hofmann betont, auf seine Stärken besinnen und sich aus der Verwaltung unverteuerter Gelder, die ohnehin kaum mehr Wachstumspotenzial bietet, zurückziehen. Nur die agilsten Anbieter, die in den neuen Rahmenbedingungen nicht nur Risiken, sondern auch Chancen sehen, werden sich am Markt behaupten können.

Auf in die Zukunft

Die Bedrohung als Chance verstehen

Ermes Gallarotti · Die Welt der unabhängigen Vermögensverwalter (UVV) steht, ebenso wie jene der Banken, vor grossen Umwälzungen. Weltweit bricht sich ein Trend zu mehr Transparenz Bahn, der den Schweizer Finanzplatz dazu bewogen hat, sich künftig auf die Verwaltung versteuerter Vermögen zu fokussieren. Dies bedeutet, dass mit den Banken auch die UVV ihre Compliance-Infrastruktur ausbauen, die Qualität ihrer Beratungsdienstleistungen erhöhen und die Transparenz ihrer Gebührenmodelle verbessern müssen. In die gleiche Richtung weist die laufende Revision des Schweizer Fondsgesetzes KAG. Dieses will unter anderem UVV, die Fondsprodukte vertreiben, der Aufsichtsbehörde Finma unterstellen und den Schutz der Anleger verstärken.

Schon heute ist abzusehen, dass nicht alle UVV den regulatorisch induzierten Kostenschub verkraften werden. Kritische Stimmen gehen gar davon aus, dass rund die Hälfte der auf 2200 bis 3600 geschätzten UVV den Paradigmenwechsel nicht schaffen werden. Gefährdet sind in erster Linie Einmannbetriebe, die weniger als 50 Mio. Fr. verwalten und sich bisher darauf beschränkt haben, die «Performance» für ihre Kunden weitgehend in Form eingesparter Steuerzahlungen zu erbringen. Allein schon weil der Pool unverteuerter Gelder nicht mehr wachsen wird, haben solche Geschäftsmodelle keine Zukunft mehr.

Jenseits aller Schwierigkeiten gibt es für jene Akteure eine Zukunft, die in den neuen Rahmenbedingungen mehr eine Chance als eine Bedrohung sehen. Zunächst gilt es, die wahren Trümpfe der UVV – die Kundennähe und die Unabhängigkeit – in den Mittelpunkt zu stellen. Viele wohlhabenden Kunden schätzen es, von ihrem Berater ernst genommen und über Jahre hinweg seriös betreut zu werden, mehr zu sein als nur eine Nummer und nicht von der haus-eigenen Produktefabrik «abgefüllt» zu werden. In dieser Hinsicht kommt den UVV der Reputationsverlust der Grossbanken entgegen, die im Ruf stehen, selbst reichen Kunden nicht die gebotene Aufmerksamkeit zu schenken.

Die Stärken des UVV-Modells lassen sich am ehesten ausspielen, wenn neben einer transparenten Anlagepolitik die Prozesse hinter der Kundenschnittstelle kostenseitig optimiert werden – etwa indem Teilbereiche wie Compliance oder Risiko-Management an Dritte ausgelagert werden. Im Zentrum muss allein der Kunde stehen; nur ihn sollte man keinesfalls auslagern.

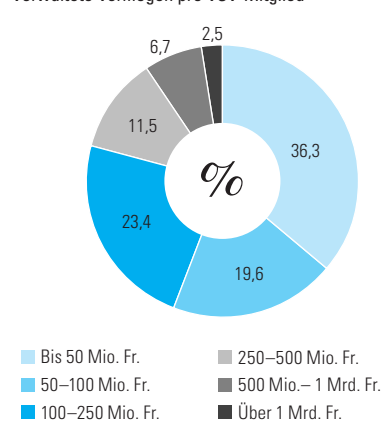
ANZEIGE

Erst die Kaufkraft macht aus Interessenten Käufer.

Alles über Anzeigenwerbung im NZZ-Marktplatz: www.nzzwerbung.ch, Telefon 044 258 16 98.

Verwaltete Vermögen und Herkunftsländer

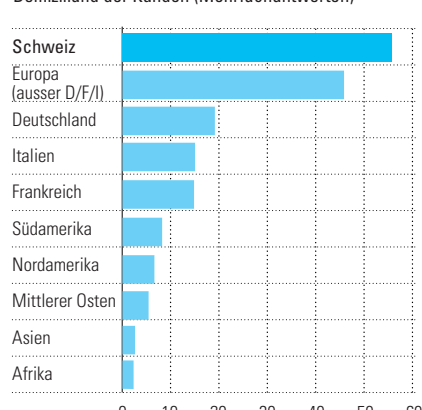
Verwaltete Vermögen pro VSV-Mitglied



Datengrundlage: 714 VSV-Mitglieder, Bilanzstichtage vom 31. 12. 2009 bis 30. 9. 2010

QUELLE: AUF DER BASIS VON MITGLIEDERN DES VERBANDES SCHWEIZERISCHER VERMÖGENSVERWALTER (VSV)

Domizilland der Kunden (Mehrfachantworten)



NZZ-INFOGRAFIK/sbi