

Loyalität zu den Kunden ist zentral für den Erfolg

PERSÖNLICHE BERATUNG

Die unabhängigen Vermögensverwalter sind die klaren Gewinner der aktuellen Umwälzungen. Ihre Kunden suchen Kontinuität und Loyalität.

THOMAS FEDIER

Zwei Pole bestimmen das durchaus wettbewerbsintensive Vermögensverwaltungsgeschäft: Auf der einen Seite die Grossbanken, auf der anderen die unabhängigen Vermögensverwalter. Die Grossbanken nutzen ihre finanzielle Potenz, um intensive Markenbildung zu betreiben. Sie sind «Brands» mit einer weltweiten Wahrnehmung.

Die Vermögensverwalter leben dagegen von ihren persönlichen Beziehungen. Sie leben aber ebenso für ihre Beziehungen. Für sie ist der zufriedene Kunde die einzige Gewähr für einen treuen Kunden, mithin für eine wechselseitige Loyalität von Kunden und Vermögensverwalter. Im Vertrauen auf die Anziehungskraft der Marke neigt

die Welt der globalen «Brands» dagegen dazu, der Loyalität eine andere Bedeutung zuzumessen. Für den Vermögensverwalter dagegen ist die Loyalität zum Kunden oberste Maxime – und nicht blindes Vertrauen in einen Brand.

Keine gefährlichen Anreize

Aber ein Personal ohne besonderes Treueverhältnis zum Kunden unterhält auch andere Beziehungen zu ihnen. Da sind die Kunden letztlich nur noch dazu da, die Umsatzvorgaben zu erreichen. Mit dem Effekt, dass sich im Laufe der letzten zehn Jahre Vermögensbesitzer häufig hilfeschend an Dritte wandten, weil sie ihre Depotauszüge nicht mehr verstanden. Die Massierung exotischer «Produkte», die sich in kritischen Zeiten keineswegs als krisenresistent entpuppten, war der Erhaltung vertrauensvoller Beziehungen zur Hausbank keineswegs förderlich. Warum die Kundenberater die Depots stark mit künstlichen Produkten abfüllen, ist nicht weiter schwer zu erraten. Um ihre Ertragsvorgaben für ihre Boni zu erreichen, haben sie in der Praxis keine andere Wahl. Insofern stellt sich zumindest am Rande auch die Frage, inwieweit sich im Vermögensverwal-

tungsgeschäft umsatz- und marginabhängige Lohnkomponenten mit dem langfristigen Geschäftsinteresse vereinbaren lassen.

Die Kundenbeziehungen der unabhängigen Vermögensverwalter sind dagegen frei von Interessenkonflikten und Standortfragen. Anders als die Bankangestellten arbeiten sie ohne festgelegte Ertragsziele. Anders auch als die

Banken sind sie absolut beweglich bei der Wahl der Depotstelle. Und zwar weltweit.

Tendenziell übernimmt der unabhängige Vermögensverwalter heute immer mehr die Rolle des klassischen Privatbankiers. Massgebend für die Wertschätzung sind seine Loyalität, seine Diskretion und die Performance des anvertrauten Vermögens. Wobei im

UNABHÄNGIGE VERMÖGENSVERWALTER

Die Branche in der Schweiz im Überblick

Viele Kleinbetriebe Bei etwa jedem zweiten unabhängigen Vermögensverwalter handelt es sich um einen Ein- oder Zweimannbetrieb. Insgesamt sind in der Branche etwa 9600 Mitarbeitende beschäftigt. Die verwalteten Vermögen betragen etwa 650 Mrd Fr.

Dreiecksbeziehung Der unabhängige Vermögensverwalter ist ein Intermediär zwischen der Bank und der vermögenden Kundschaft. Der Vermögensverwalter berät und betreut die

Kunden. Die Kunden bevollmächtigen ihn gegenüber der Bank als Vertreter. Die Bank führt die Kundendepots und übernimmt die Ausführung der Kundenaufträge.

Selbstregulierung Diverse Verbände haben Standesregeln ausgearbeitet. Die Aufsichtsbehörde Finma hat im Januar 2009 Mindeststandards für die Selbstregulierung erlassen. Sie betreffen vor allem Treue-, Sorgfalts- und Informationspflichten. Im April 2009 wurden dann auch die ersten Regelwerke der Verbände zur Selbstregulierung als Mindeststandards anerkannt.

Zweifelsfall der Vermögenserhaltung wichtiger ist als das Vermögenswachstum.

In diesem Sinne dient der Vermögensverwalter seinen Kunden mit Rat, begleitet ihn durch alle Lebensphasen und handelt in konsequenter Wahrung seiner Interessen. Es ist eine kontinuierliche und gleichzeitig eine sehr persönliche Verbindung. Auch darin unterscheidet sich der unabhängige Vermögensverwalter vom Kundenberater in einer Grossbank. Es gibt keine Personalfluktuat. Man kennt sich. Man muss nicht nach ein paar Jahren wieder neu erklären, was man eigentlich will. Man muss sich auch nicht (mehr) darauf einstellen, dass sich mit jedem neuen Gesicht der Erfahrungsschatz verringert.

Marketing bringt nicht viel

Beim unabhängigen Vermögensverwalter spricht vielmehr der gestandene Unternehmer zu einem gestandenen Unternehmer. Es ist eine Beziehung auf Augenhöhe. Da tauscht man sich ganz anders aus. Das reicht von der allgemeinen Lagebeurteilung über die Einschätzung der Gegenwart bis hin zu den Aussichten für die

Zukunft im Allgemeinen und das Geschäft im Besonderen.

Die Gefahr, dass ein Produktspezialist herbeizitiert werden muss, um obskure Depotpositionen zu erklären, besteht nicht. Diese vertrauensvolle Beziehung gibt dem Kunden oder auch der Kundin die beste Gewissheit, dass bei jeder Änderung der Lebensumstände – wie einschneidend und schwerwiegend sie auch sein mögen – jemand da ist, der nicht nur in finanziellen Belangen hilfreich zur Seite steht.

Der Vorteil der Vermögensverwalter sind die intensiven Beziehungen zum Kunden. Sie begrenzen aber auch seine Reichweite. Ausserhalb seines gesellschaftlichen und geschäftlichen Umfeldes erreicht er nie den Bekanntheitsgrad einer Grossbank. Gerade, weil das persönliche Vertrauen und eine eiserne Diskretion jedoch die Grundlage aller Kundenbeziehungen ist, hilft eine Marketingkampagne nur sehr begrenzt weiter. Es bleibt immer ein Personengeschäft. Und die Loyalität beweist sich erst mit der Zeit.

Thomas Fedier, Partner und CEO der VT Wealth Management, Zürich.