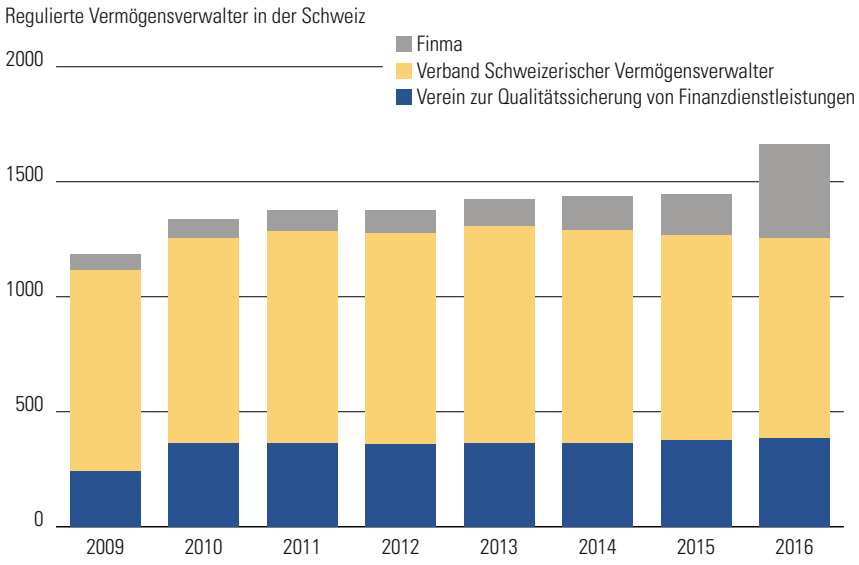
Totgesagte leben länger

Seit mehr als einem Jahrzehnt wird eine rasante Konsolidierung bei unabhängigen Vermögensverwaltern vorausgesagt. Die Statistiken der Finma sowie der Selbstregulierungsorganisationen, denen sich Vermögensverwalter unterstellen, zeigen ein differenziertes Bild. ***Von Marcus H. Bühler***

Die Finma kontrolliert immer mehr

Regulierte Vermögensverwalter in der Schweiz



QUELLE: WEISSENSTEIN & PARTNER NZZ-Infografik/cke.

Ähnlich wie bei Banken lohnt es sich auch bei unabhängigen Anbietern von Vermögensverwaltungs- und Beratungsdienstleistungen, nicht nach absoluten Zahlen – ob positiv oder negativ – zu urteilen. Es gilt vielmehr zu verstehen, warum sich Kunden für einen unabhängigen Finanzdienstleister entscheiden.

Hang zur Segmentierung

Ende der neunziger Jahre erfolgte die Markteinführung von Systemen zur Erfassung von Kundeninformationen (Customer Relationship Management, CRM) mit dem Ziel, die Wertschöpfung zu erweitern, die Dienstleistungsqualität zu verbessern und die Leistungsfähigkeit im Unternehmen zu steigern. Bereiche wie Marketing, Vertrieb und Finanzcontrolling wurden auf die erhobenen Kundeninformationen ausgerichtet; der Vertrieb erfolgte nun zielgerichtet und möglichst auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmt. Kunden wurden vertikal und horizontal segmentiert, um die bankeigenen Produkte, unterstützt durch das CRM-System, zu placieren.

Unter diesem Hang zur Segmentierung litt die Vertrauensbeziehung zwischen Kunde und Bank. Dies nahm man in Kauf. Im Vordergrund standen eine bewusst anvisierte, tiefere Kosten-Ertrags-Relation beim Verkauf von Dienstleistungen und die Generierung höherer Kommissionserträge. Die Intensität der persönlichen Beziehungen ging zurück, die Analysen über Sinn und Zweck von Finanzanlagen wurden weniger.

Mit dem Einsatz neuester Software und CRM-Coaches sowie einer eisernen Disziplin bei der Auswertung von aggregierten Kundendaten hat die Vermögensverwaltungsbranche den falschen Weg eingeschlagen. Nicht gesammelte Kundeninformationen, sondern eine vom Kunden geprägte Beziehung (Customer Managed Relationship, CMR) ist künftig wettbewerbsentscheidend.

Jüngere Kunden informieren sich online bestens und entscheiden, was sie wann und wo kaufen wollen. Auch Investoren jeden Alters nutzen das Internet als Informationsquelle. Die «Beeinflussung» der Entscheidungsfindung erfolgt somit auf einer ganz anderen Ebene. Anleger bilden sich heute ihre eigene Meinung bezüglich Anlageprofil und Anlageverhalten, Risikotoleranz und Risikofähigkeit. Sie haben einen freien Informationszugang über soziale Netzwerke und offene Portale. Kursinformationen, Analysen und Hintergrundberichte sind kostenlos «on the go» verfügbar. Blogs und Interessengruppen tauschen sich aus und ersetzen teilweise das persönliche Gespräch mit dem Anlageberater.

Die Kunden bestimmen, wie und wann sie mit dem Anbieter in Kontakt treten, welche Dienstleistungen und Produkte sie kaufen und wie Zahlungen abgewickelt werden. Heute, und noch viel stärker in der Zukunft, stehen deshalb Kundenverhalten und Kundenwünsche an erster Stelle der Wertschöpfungsanforderungen.

Der Kunde ist König

Zuerst wurde diese Trendwende von vermögenden Familien erkannt. Durch die Bündelung der Vermögen einer oder mehrerer gleichgesinnter Familien innerhalb einer eigens dafür geschaffenen Struktur entstanden sogenannte Single- oder Multi-Family-Offices. Dank der Grösse der so zusammengeführten Vermögen wurde zum einen die Entscheidungshoheit der Familie gestärkt; zum andern wurde es möglich, Dienstleistungen aufgrund klar definierter Kriterien zu beziehen.

Der Kunde bleibt König

Die bekannte Weisheit «Der Kunde ist König – der König regiert!» hat sich mittlerweile auch bei Privatkunden durchgesetzt. Diese suchen nach Werten und nicht nach Produkten. Für Anbieter von Finanzdienstleistungen heisst das, den Kunden zuzuhören, ihre Wertvorstellungen ernst zu nehmen und als Partner mit ihnen auf Augenhöhe zu kommunizieren. Der Anbieter muss lernen, dass die Kunden bestimmen, welche Leistungen und Werte sie wann und zu welchem Preis zu kaufen bereit sind.

Sinkende Margen und damit sinkende Gewinne führen zu einem Kostensparreflex. Dabei wird nicht nur der Paradigmenwechsel von CRM zu CMR vergessen, sondern werden auch die bestehenden Preisstrukturen zu wenig hinterfragt. Als preisbestimmende Grösse galt früher die Vermögensgrösse eines Kunden, und zwar gemäss der einfachen Regel: Je grösser die Vermögenswerte sind, desto tiefer ist der angewandte Tarif. Diese holzschnittartige Sicht ist nicht zielführend. Soll es denn nicht möglich sein, die bei institutionellen Kunden wie beispielsweise Pensionskassen üblichen Tarife auch bei Privatkunden anzuwenden und diese weiterhin persönlich zu beraten?

Warum nicht?

Die logische Gegenfrage lautet: Warum nicht? Bei vielen Anbietern ist leider genau das Gegenteil der Fall, und Preiserhöhungen werden mit dem gestiegenen regulatorischen Aufwand begründet. Vermehrt gibt es aber Firmen, gerade bei unabhängigen Vermögensverwaltern, die schlanke Kostenstrukturen unterhalten und die Preise ihrer Dienstleistungen für institutionelle und private Kunden gleichwertig anbieten. Die komplette Transparenz, welche für alle Kunden als gegeben erachtet werden sollte, führt somit unweigerlich zu einer flexibleren Preisgestaltung zugunsten des Kunden.

Der Erkenntnisgewinn in Sachen Customer Managed Relationship und Preisfindung bei Privatkunden ist unübersehbar. Er wird, neben neuen Ideen und einem innovativen Angebot an Dienstleistungen, darüber entscheiden, welche Anbieter fähig sein werden, langfristig zu wachsen und für ihre Kunden und Aktionäre einen nachhaltigen Mehrwert zu schaffen. Es genügt nicht, neue Namen für bereits bestehende Angebote zu erfinden, ohne die Angebote grundlegend zu überdenken, zu verändern und den Mut zu haben, sie gegebenenfalls einzustampfen.

Nicht nur Lippenbekenntnisse

Wenn gerade Privatbanken ihre Ertragsprobleme mit dem Zuwachs an Wettbewerbern bei gleichbleibenden Kundenvermögen begründen, müssen sie sich an der eigenen Nase nehmen und sehr kritisch hinterfragen, welche wirklich neuen Ideen sie in letzter Zeit lancierten und zum Erfolg führen konnten. Ein Blick auf die Websites von Privatbanken zeigt, dass in dieser Hinsicht noch sehr viel Verbesserungspotenzial vorhanden ist.

Unabhängige Vermögensverwalter haben dank ihrer Agilität, der Bereitschaft zur Transparenz und innovativen Ideen die Nase vorne. Die Zulassungslizenzen belegen dies eindeutig. Den Kunden ist zu wünschen, dass sich bei allen Anbietern Sätze wie «Der Kunde steht im Zentrum unseres Handelns» nicht als reine Lippenbekenntnisse erweisen.

Marcus H. Bühler, CFA, ist Verwaltungsrat von Weissenstein & Partner.

Es genügt nicht, neue Namen für bestehende Angebote zu erfinden, ohne sie grundlegend zu überdenken, zu verändern und den Mut zu haben, sie gegebenenfalls einzustampfen.

ANZEIGE

Auch über die Weitergabe an die Nachkommen?

UBS