

Abnehmende Kundenloyalität, Abfluss ausländischer Gelder und dennoch Wachstum der Branche

# Unabhängige Vermögensverwaltung – quo vadis?

■ Teodoro Cocca, Professor für Asset Management, Johannes Kepler Universität in Linz und Dozent für Private Banking, Institut für schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich und Stefan Schmid, Assistent am Institut für schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich.

*Wo drückt der Schub? Mit dieser Fragestellung hat sich der Trend Report des Instituts für schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich beschäftigt. Ziel war, direkt von den unabhängigen Vermögensverwaltern zu erfahren, wo sie Probleme und Herausforderungen der Branche heute und in Zukunft sehen und welche Veränderungen erwartet werden. Einige Erkenntnisse der Studie werden hier vom Autorenteam vorgestellt und diskutiert.*

Die unabhängigen Vermögensverwalter (UVV) in der Schweiz sind sich ihrer Stärken bewusst. So zählen über drei Viertel die Kundenberatung zu ihren Kernkompetenzen. Das hierfür nötige Know-how haben sie in den meisten Fällen bei den Schweizer Banken – vor allem bei Grossbanken – erlernt: Über vier Fünftel der unabhängigen Vermögensverwalter sind ehemalige Bankangestellte. Und auch ein Grossteil ihrer Kunden sind einstige Bankkunden.

## Gespaltenes Verhältnis zu den Grossbanken

Die Beziehung zwischen den UVV und den Grossbanken ist durch ein symbiotisches Konkurrenzverhältnis geprägt: Einerseits wirbt man sich gegenseitig Kunden (und Mitarbeiter) ab, andererseits profitieren, durch gegenseitige Geschäftsbeziehungen, beide voneinander. Falsch wäre zu glauben, die Schwächen der Schweizer Grossbanken stellten nachhaltige Opportunitäten für die UVV dar. Denn für die Geschäftstätigkeit der UVV ist die Reputation des Finanzplatzes von substanzieller Wichtigkeit und diese ist in bedeutendem Ausmass von den Grossbanken abhängig. Sollte eine der Grossbanken in Schieflage geraten, würden die UVV nur kurzfristig profitieren – mittelfristig würde der Imageschaden auch ihre Branche nachhaltig treffen.

## Abnehmende Kundenloyalität erwartet

Grundlegende Veränderungen im Loyalitätsverhalten der Kunden stellen, für das auf langfristigen, intensiven Kundenbeziehungen basierende Geschäft der UVV, ein akutes Gefahrenmoment dar. Die Branche zeigt sich eher pessimistisch, was die künftige Entwicklung der Loyalität der Kunden betrifft – man geht davon aus, dass in drei Jahren sämtliche Kundengruppen weniger loyal als heute in Erscheinung treten. Als am wenigsten loyal werden erwartungsgemäss die institutionellen Kunden gewertet. Doch machen diese, gemessen an den Assets under Management, nur gerade einen Zehntel der gesamten Kundenschaft der UVV aus. Unter den privaten Kunden, von denen mehr als die Hälfte ausländischer Herkunft sind, wird ebenfalls eine deutlich abnehmende Loyalität erwartet. Tendenziell werden Kunden aus Nordamerika und dem mittleren Osten weniger loyal eingestuft als der Durchschnitt. Als äusserst treue Klientel hingegen gelten südamerikanische Kunden.

Ein differenziertes Nachsinnen über abnehmende Kundenloyalität lässt unmittelbar die Frage aufkommen, welche strukturellen oder situativen Einflussfaktoren hinter diesem Trend stecken. Zu unterscheiden ist zwischen Illoyalität – einerseits als Form erhöhter Bereitschaft, Anbieter

bereits bei geringer Unzufriedenheit zu wechseln und andererseits einer zunehmenden Tendenz, grundsätzlich Mehrbankenbeziehungen einzugehen. In beiden Fällen könnte sich dies, systematisch betrachtet, zum Vorteil der UVV entwickeln. Im Vergleich zu den Banken signalisiert die engere Kundenbeziehung den UVV Unzufriedenheit früher und individuelle Retentionsmassnahmen kommen effektiver zum Einsatz. Gleichzeitig stellt die persönliche Nähe zum Kunden ein psychologischer Puffer und somit eine Wechselhürde dar. Wünscht der Kunde hingegen Mehrbankenbeziehungen, könnte gerade der UVV als Knotenpunkt, der alle Fäden zusammenhält und den Kunden in den Verhandlungen mit den einzelnen Banken begleitet, der Nutzniesser dieser Entwicklung sein.

## Anteil ausländischer Gelder abnehmend

Innerhalb der nächsten drei Jahre rechnet die Branche insgesamt mit einem rückläufigen Anteil ausländischer Vermögen am Gesamtvermögen. Es wird erwartet, dass im Jahr 2010 nur noch jeder zweite in der Schweiz von UVV verwaltete Franken von einem Ausländer stammt, was einer Abnahme um zirka fünf Prozent entspricht. Am stärksten betroffen ist das Tessin, dort stammen momentan über 90 Prozent der verwalteten Vermögen aus dem Ausland. Überdurchschnittlich hoch ist mit zwei Dritteln der Wert auch in der Westschweiz, in der Deutschschweiz sind lediglich knapp die Hälfte der Vermögen ausländischen Ursprungs.

Gemäss der Umfrage haben über die Hälfte der ausländischen Kunden bereits das Bedürfnis, ihr Geld im Heimatland anzulegen und somit die mittlerweile teilweise äusserst attraktiven Onshore-Anlagemöglichkeiten zu



«Für unabhängige  
**Vermögensverwalter**  
gibt es nur einen Partner.»

**Thomas Dettwyler**  
Leiter External Asset Managers

Kompetent in der Beratung, flexibel in der Arbeitsweise, fundierte Research Kenntnisse, erstklassige Qualität und kontinuierliche Betreuung. So stellen Sie sich als unabhängiger Vermögensverwalter Ihre Partnerbank vor. Unser spezialisiertes Team bietet Ihnen erstklassige Unterstützung und innovative Lösungen rund um Ihre Finanzfragen. Vontobel – die Vermögensmanager.

Interessiert? Rufen Sie uns an oder senden Sie uns ein E-Mail. Wir freuen uns auf den Kontakt mit Ihnen.



Private Banking  
**Investment Banking**  
Asset Management &  
Investment Funds

Telefon +41 (0)58 283 70 55  
thomas.dettwyler@vontobel.ch  
www.vontobel.com

nutzen. Auch scheint die Magnetwirkung der internationalen Reputation der Schweiz bei ausländischen Anlegern nachzulassen, so gibt über ein Drittel der UVV an, vermehrt festzustellen, dass ausländische Kunden ihre Gelder aus der Schweiz abziehen. Härter als die UVV dürfte eine solche Entwicklung allerdings die Banken treffen, da deren Abhängigkeit von Neugeldern einiges grösser sein dürfte als die der UVV.

Grundsätzlich gilt es auch diese Entwicklung nüchtern zu betrachten. Die geopolitische Landkarte hat sich in den letzten 15 Jahren verändert, dies hat auch die privaten internationalen Geldflüsse tangiert. Die Schweiz, die lange Zeit fast alleiniger Anziehungsort für grenzüberschreitende Gelder war, muss sich diesen Markt vermehrt mit anderen Finanzplätzen teilen. Relativ gesehen verliert die Schweiz so Marktanteile. Das heisst aber nicht, dass in einer absoluten Betrachtung kein Wachstum stattfinden kann.

### Betriebliches Wachstum im Backoffice

In der Branche der UVV ist das Bewusstsein vorhanden, dass man sich in einem Wachstumsmarkt befindet. So gehen 80 Prozent der UVV von einer steigenden Schweizer Nachfrage nach unabhängiger Vermögensverwaltung aus. Knapp drei Viertel der Befragten geben an, dass die Kundenschaft der unabhängigen Vermögensverwaltung jünger wird – was ebenfalls auf einen Wachstumsmarkt schliessen lässt. Auch die Wachstumsambitionen innerhalb der Branche sind grundsätzlich hoch: 46 Prozent der UVV glauben, in den kommenden Jahren stärker als der Vermögensverwaltungsmarkt zu wachsen. Vor allem grössere Betriebe scheinen überaus grosse Wachstumsziele zu verfolgen, so rechnen von den UVV mit zwei und mehr Mitarbeitern nur gerade 10 Prozent mit einem unterdurchschnittlichen Wachstum. Bei den «Einmann-Betrieben» geht ein Viertel von einem kleineren Wachstum im Vergleich zum

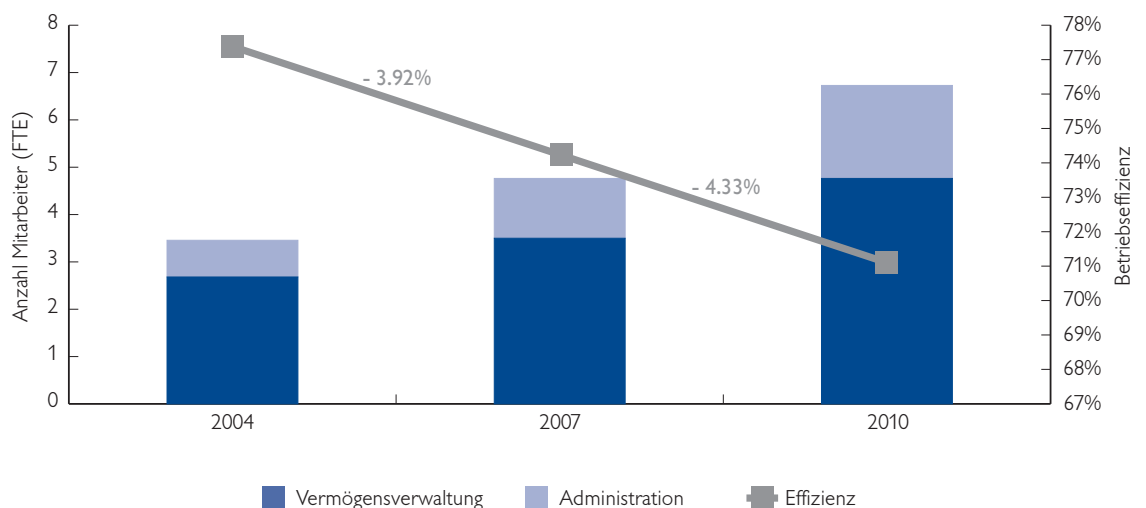
Gesamtmarkt aus. Wachstumspotenzial wird auch bei der institutionellen Kundenschaft gesehen, von dem aber primär grössere UVV profitieren können. Im Geschäft mit Privaten setzen kleine Unternehmen den Fokus klar auf Neueinlagen bereits bestehender Kunden, während grössere Betriebe eher eine Kundenakquisitionstrategie verfolgen.

Als primäre Wachstumsblockade wird die Personalrekrutierung genannt. Doch neue Humanressourcen brauchen die UVV künftig in Mengen, strebt doch ungefähr ein Fünftel der UVV über die nächsten drei Jahre eine Verdoppelung der Stellenprozente an.

Erschreckend für die Branche dürfte die Feststellung sein, dass ein überdurchschnittlicher Teil der erwarteten Zunahme der Mitarbeiterzahl im administrativen Bereich erfolgen wird. Als Hauptgrund gilt die Erwartung weiterer Regulierungen. Dies wird tendenziell zu einer wesentlichen Verschlechterung der Effizienz der UVV führen und deckt sich somit mit der Befürchtung, dass sich die administrativen Kosten erhöhen werden.

*Die Branche der UVV prognostiziert, dass im Jahr 2010 die durchschnittliche Mitarbeiterzahl bei 6,7 liegt. 4,8 (71 Prozent) davon sind direkt der Vermögensverwaltung anzurechnen. Der Einsatz von Personalressourcen für administrative Tätigkeiten wird weiter zunehmen.*

### Entwicklung der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl und der Betriebseffizienz



Quelle: Institut für schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich