

# Neue Kompetenzen entwickeln

*Die Zukunft der Vermögensverwaltung hängt unter anderem davon ab, wie der Servicegedanke für und an Kunden neu definiert wird.*

Es ist mittlerweile allen Beteiligten klar: Der Finanzplatz Schweiz wird mit geringeren Margen leben müssen. Das tut weh, erstaunt aber nicht, wenn man in den letzten zehn Jahren genauer hingeschaut hat. Im Vergleich zu Branchenkollegen im Ausland agierten Vermögensverwalter in der Schweiz eher selbstherrlich statt selbstkritisch. Will man also – Weissgeldstrategie hin oder her – in einer führenden Rolle im Bankgeschäft mit dem Kunden bleiben, müssen grundlegende Muster zur Dienstleistungsqualität überdacht werden.

Statt sich ausschliesslich auf Kostensenkung zu konzentrieren, ist es dringlicher, den Service am Kunden neu zu definieren und zu gestalten. Hinzu kommt, dass die Tendenz zu einem verstärkten Anlegerschutz die Vermögensverwalter erst recht zwingt, sich darauf einzustellen. Was kann also getan werden?

## PERFORMANCE IST NUR EIN TEIL

Es liegt auf der Hand, dass sich der Vermögensverwalter in all seinem Tun darum bemüht, eine möglichst hohe Rendite auf dem eingesetzten Kapital seiner Kunden zu erwirtschaften. Das gehört zu seiner Kernkompetenz und ist aus Kundensicht eine Grundvoraussetzung. Als Vermögensverwalter ist man zudem gemäss Obligationenrecht zur Einhaltung der Sorgfalts- und Treuepflicht angehalten.

Um für den Kunden eine kontinuierlich gute Rendite zu erzielen, braucht es eine ehrliche und glaubwürdige Verwaltung. Es ist daher zu begrüssen, dass der

Regulator eine periodische Überprüfung des Anlageprofils verlangt. Ein Kunde versteht nämlich nicht immer, warum man überhaupt ein Risikoprofil festlegen muss. Mit den neuen Vorschriften wird das nun eindeutig geregelt. Nur ein Berater, der sich laufend mit dem Kunden austauscht, kann eine auf dessen individuellen Bedürfnisse und die Situation zugeschnittene Anlagestrategie erarbeiten.

Für einen unabhängigen Vermögensverwalter ist dieses Vorgehen nicht neu. Er war und ist stets nah an der Kundschaft und deshalb auch in der Lage, ein effektives Risikomanagement zu gewährleisten. Deshalb birgt der Bereich der unabhängigen Beratung viel mehr Wachstumspotenzial, als gemeinhin vermutet wird.

Innerhalb des Dreiecksverhältnisses sind die Aufgaben klar verteilt: Der Berater entwickelt mit dem Kunden die Strategie und setzt sie um, die Bank kümmert sich um die bestmögliche Orderausführung und die Depotverwahrung. Dabei muss wieder vermehrt gelten, dem Kunden die Depotentwicklung klar und verständlich nahezubringen. Oft verlangt der Kunde nach dem sogenannten Absolute Return. Es ist ein legitimer Anspruch, doch alle

***Statt nur Kosten zu senken, muss der Kundenservice neu gestaltet werden.***

diesbezüglichen Produkte haben die an sie gestellten Renditeerwartungen nicht erfüllt. Es liegt somit an der Gilde der Berater, den Investor dafür zu gewinnen, dass man auch ohne Zauberei eine solide Leistung erbringen kann. Dazu braucht es Ehrlichkeit und eine klare Meinung.

## KUNDE STEHT IM ZENTRUM

Gerade im Ausland sind sich Kunden gewohnt, dass man sie zuerst berät, bevor man ihr Vermögen investiert. Zu lange hat der Finanzplatz Schweiz Gelder in dem Sinne verwaltet, dass die Kunden mit einem Verwaltungsmandat eine Carte blanche erteilt. Selbstverständlich ist die Wertschöpfung bei der Umsetzung durch ein zentralisiertes Portfoliomanagement das Höchste für eine Bank. Und tatsächlich – das Know-how von Portfoliomanagern in unserem Land gehört zum Besten weltweit. Trotzdem muss im Zentrum dieses Tuns der Kunde stehen.

Es geht darum, ihm wieder besser zuzuhören und sich wieder Zeit für ihn zu nehmen. Dieser Schritt, vom ausschliesslichen Anlageverwalter zum Berater, der einen umfassenden Service liefert, ist einfacher gesagt als getan.

Der Berater muss in eine aktive Rolle schlüpfen. Dabei geht es nicht darum, sein Fachwissen zur Schau zu stellen und das Gegenüber zu bevormunden, sondern offen zu sagen, was man denkt, und Entscheidungsgrundlagen zu erarbeiten. Die Gefahr besteht, dass man nur das sagt, was der Kunde gerade hören möchte. Das

## **Transparenz heisst nicht, alle Diskretion über Bord zu werfen.**

hat wenig mit Beratung zu tun, denn man hilft dem Gegenüber so überhaupt nicht weiter. Es kann kurzfristig gut sein, dem Wunsch des Kunden zu entsprechen, obwohl man weiss, dass es dem definierten Anlageprofil widerspricht. Doch mittelfristig kann der Preis sehr hoch sein, nämlich, wenn die neuen Regeln den Berater zur Haftung heranziehen können.

### **HOHE BERATERQUALITÄT**

Der Schritt vom Verwalter zum Berater wird durch die strengeren Vorschriften des Regulators erschwert, weil sie den administrativen Aufwand rund um die Kundenpflege erhöhen. Der Finanzplatz befindet sich also in einem Dilemma, denn eine intensivere Kundenpflege im geschilderten Rahmen ist nicht zuletzt eine Kostenfrage, die einer qualitativ einwandfreien Beratung aber nicht im Wege stehen soll. Wenn der Kunde einen Mehrwert verzeichnet, lohnt sich der Aufwand.

Genau da liegt der (wunde) Punkt, von wo aus sich unser Finanzplatz in eine neue Richtung bewegen kann. Sobald ein Kunde spürt, dass man für ihn da ist und ihn umfassend berät, ist er auch bereit, dafür zu bezahlen. Diese Transformation stützt sich auf eine gute Basis. Einerseits verfügen die meisten Akteure in der Schweiz über einen effizienten Zugang zu einem grossen Netzwerk. Sie sind somit zu erstklassiger Beratung, zu umfassender Leistung in der Lage.

Die Erkenntnis ist einfach und der Weg vorgezeichnet: War früher ausschliesslich die Performance massgebend, sind heute die Dienstleistungen rund um das Produkt Anlageberatung genauso wichtig geworden. Es ist wohl eine einmalige Gelegenheit und muss als Chance gewertet werden, sich angesichts des gestiegenen Drucks auf den Finanzplatz Schweiz neu zu positionieren – mit dem eindeutigen Fokus auf die Bedürfnisse des Kunden. Nur so ist es möglich, als Gewinner aus dem veränderten Umfeld und der Konsolidierung der Branche hervorzugehen. Gewinner werden dieses Mal alle Beteiligten sein, vor allem eben

auch der Kunde. Ihm muss man helfen, einen Weg durch den Wald, wenn nicht den Dschungel der unzähligen Produkte zu finden. Nicht zuletzt geht es darum, die Informationsflut aus dem Internet zu filtern, das Wesentliche darzulegen und Zusammenhänge und Szenarien zu erklären. Gibt es etwas Besseres, als wenn Berater und Kunde gemeinsam zu einer sinnvollen Anlageentscheidung gelangen, die dem definierten Profil entspricht und sich in der Folge bewährt? Dass es oft schwierig ist, sein Gegenüber vor scheinbar hoch professionellen, aber wenig durchschaubaren Anlagevorschlägen und Produkten abzubringen, zumal dann, wenn sie nicht ins Gesamtkonzept des Depots passen, versteht sich von selbst. Dazu braucht es Mut, aber eben auch Wissen und Erfahrung. Der Kunde dankt es einem spätestens dann, wenn sich solche Ideen am Markt als Rohrkrepler erweisen.

Die Produktvielfalt hat die Banken dazu getrieben, von der offenen Architektur abzurücken. Drittprodukte werden, so die allgemeine Meinung, mit überhöhten Gebühren belastet, und tatsächlich hat der Aufwand für die Beratungskompetenz wie geschickt zugenommen.

Doch ist es im Sinne der Kunden, wenn ihm nur noch hauseigene Produkte angeboten werden, die augenscheinlich billiger sind, aber den Beweis einer besseren Rendite über die Jahre schuldig bleiben? Deshalb: Auch Fremdprodukte gehören in ein Portfolio.

### **DISKRETION BEWAHREN**

Der Kunde der Zukunft benötigt mehr aufbereitete Informationen. Er will von der Fachperson Interpretation, Vergleich und Auswahlmöglichkeiten dargelegt erhalten. Da kommen hohe Ansprüche auf den Schweizer Finanzplatz zu. Finanzdienstleister werden nicht darum herumkommen, noch mehr in ihre Anlagekompetenz und in strukturierte Anlageprozesse zu investieren.

Und last but not least: Auch wenn die neue Welt der Transparenz dazu führt, dass die Anforderung an die Beratung erheblich steigen – Transparenz bedeutet nicht, dass alle Diskretion über Bord geworfen werden soll. ■

---

*Peter Nünlist, Inhaber der Peter Nünlist Investment Management & Services, Zürich.*