



»Vermögensverwaltung auf dem Prüfstand«

*Welche Qualitätsmerkmale machen eine gute Vermögensverwaltung aus?
Und bei welchen Instituten findet man diese? Eine sachliche Analyse liefert Antworten.*

Die Finanzindustrie durchläuft seit mehreren Jahren einen tiefgreifenden Strukturwandel, wovon die Vermögensverwaltungsbranche in besonderem Masse betroffen ist. Gerade Privatbanken sehen sich seitens Kunden, Politik, Regulator, Wissenschaft, aber auch breiter Gesellschaftskreise mit der Erwartung konfrontiert, ihre Geschäftsmodelle kritisch zu hinterfragen und anzupassen. Der Wunsch nach erstklassiger, individueller Kundenbetreuung bei gleichzeitigem Druck auf die Margen sowie die Notwendigkeit zur kostspieligen Umsetzung immer neuer regulatorischer Anforderungen verdeutlichen die strategische Herausforderung der Banken. Auch die erhöhte Wettbewerbsintensität und nicht zuletzt branchenfremde Anbieter aus dem Technologiesektor, welche in die Domäne des klassischen Bankgeschäfts vordringen, unterstreichen den Handlungsbedarf.

Die teils hohe Ertragsabhängigkeit vieler Institute von herkömmlichen Geschäftspraktiken und die Partikularinteressen einzelner Anspruchsgruppen lassen den geforderten unternehmerischen Wandel nur zögerlich voranschreiten. Angesichts der zunehmend kritischen Haltung der Kunden gegenüber der Wertschöpfung der Banken erstaunt die beschränkte Veränderungsbereitschaft. Darüber vermag auch die hohe Innovationsrate im Bereich der oft teuren strukturierten Produkte nicht hinwegzutäuschen. Im Gegenteil: Man wird den Eindruck nicht los, dass die dort beobachtete Kreativität mehr dem kurzfristigen Renditestreben effizient organisierter Produkthanbieter als der bedürfnisorientier-

ten Kundenbetreuung entspringt. Solche Interessenkonflikte sind gerade in der Vermögensverwaltung kritisch, wo Kunden ein Höchstmass an Vertrauen aussprechen, indem sie die Anlagetätigkeit an ihre Bank delegieren. Umso mehr stellt sich die Frage, worauf es in der Vermögensverwaltung wirklich ankommt.



Dr. Stephan A. Zwahlen,
Stv. Vorsitzender der
Geschäftsleitung,
Maerki Baumann & Co. AG –
Privatbank

Qualitätsmerkmale guter Vermögensverwaltung

Zunächst gilt es festzuhalten, dass sich das zentrale Grundbedürfnis in der Vermögensverwaltung nicht fundamental verschoben hat. Die Privatkundschaft strebt auch heute in erster Linie nach Vermögenserhalt und -wachstum, wobei sich eine asymmetrische Renditeerwartung beobachten lässt. So stehen – vereinfacht betrachtet – der Kapitalschutz bei negativer und die Partizipation bei positiver Marktentwicklung im Vordergrund. Auch die Gesetzmässigkeiten der Finanzmarktentwicklung und damit die Erkenntnisse der Finanzmarkttheorie besitzen weiterhin ihre Gültigkeit. Vor allem der kurzfristigen Prognostizierbarkeit der Markt-

entwicklungen sind Grenzen gesetzt. Deshalb bleibt eine ausreichende Diversifikation über mehrere Anlageklassen und geografische Märkte, unter Berücksichtigung von Risikoneigung und Anlagehorizont des Kunden, ein Gebot professioneller Vermögensverwaltung.

Wie zahlreiche empirische Studien belegen, sind 80 bis 90 Prozent der langfristigen Anlageperformance auf die Vermögensaufteilung (Asset Allocation) und ein verhältnismässig kleiner Anteil auf die Titelselektion zurückzuführen. Dementsprechend sollte in der Vermögensverwaltung die Asset Allocation im Vordergrund stehen. Eine glaubwürdige Vermögensverwaltung umfasst ebenso, dass mit dem Kunden offen über die Realisierbarkeit seiner Renditeziele gesprochen und die Portfolioentwicklung bei unterschiedlichen Marktentwicklungen verständlich erörtert wird. Angesichts der inhärenten Prognoseunsicherheiten ist das Denken in Szenarien wichtig. Die Umsetzung der Anlagestrategie gleicht einem soliden Handwerk: Bei der Selektion geeigneter Einzeltitel oder Fonds müssen die Fundamentaldaten sowie deren Marktliquidität und steuerliche Behandlung berücksichtigt werden.

Eine auf Langfristigkeit ausgerichtete Vermögensverwaltung beinhaltet neben der Asset Allocation auch die systematische Behandlung anlageverwandter Themen. So fliessen ergänzend Aspekte der Vermögensplanung, persönlichen Vorsorge und Nachlassplanung sowie damit verbundene rechtliche und steuerliche Fragestellungen mit ein. Das umfassende Verständnis der Kundenbedürfnisse muss deshalb stets Ausgangspunkt der Vermögensverwaltung sein. Nur wer zuhört und die konkrete Situation des Kunden mit all ihren Facetten versteht, kann echte Kunden- und Serviceorientierung leben. Je besser das Wissen des Kundenberaters um die Verhältnisse und Vermögenssituation des Kunden, desto fundierter kann die Vermögensverwaltung erbracht werden. Um das dafür notwendige Kundenvertrauen zu erlangen, ist eine professionelle, transparente und faire Zusammenarbeit unabdingbar.

Institutionelle Voraussetzungen

Finanzinstitute streben aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen danach, ihre Dienstleistungserbringung möglichst effizient zu gestalten, was in der Regel zu einem hohen Mass an Standardisierung verleitet. Dieser Umstand kann in einem Spannungsfeld zur Erwartung des Kunden nach individueller, auf die konkreten Gegebenheiten ausgerichteter Vermögensverwaltung stehen. Die Entwicklung von Standard-Finanzprodukten und deren anschliessender Einsatz in der Vermögensverwaltung dürfen sich keinesfalls negativ auf die Kundeninteressen auswirken. Insofern ist gegenüber der grossen Fülle an innovativen Finanzprodukten, besonders mit Blick auf deren Kosten-/Nutzenverhältnis

und Bedürfniskompatibilität, zumindest Vorsicht angezeigt. Denn nicht effiziente Vertriebsorganisationen, sondern konkrete Kundenbedürfnisse sollen die Ausgestaltung der Vermögensverwaltung bestimmen.

Der Grad an Unabhängigkeit ist wohl eines der Schlüsselkriterien der kundenorientierten Vermögensverwaltung. Er kann von der Zusammensetzung des Aktionariats eines Finanzinstituts bis zur Ausgestaltung des Beratungs- und Anlageprozesses abhängen. So verspricht etwa eine nicht-börsennotierte Bank mit langfristig orientierten Eigentümern, welche Interessenkonflikten durch den Verzicht auf eigene Produkte begegnet, tendenziell hohe Unabhängigkeit. Eine deutlich über den regulatorischen Mindestanforderungen liegende Eigenkapitalbasis und vernünftige Renditerwartungen begünstigen eine nachhaltige Vermögensverwaltung. Daraus resultiert die nötige Flexibilität in der Anlagetätigkeit, welche selbstverständlich entlang eines fundierten, systematischen Anlageprozesses sowie in Einklang mit geltenden rechtlichen und steuerlichen Massgaben zu erfolgen hat.

Ideale Partner

Die geforderten Qualitätsmerkmale guter Vermögensverwaltung sowie die institutionellen Rahmenbedingungen finden sich typischerweise bei Family Offices, vereinzelt aber auch bei innovativen Privatbanken. Letztere wahren ihre Unabhängigkeit mittels Konzentration auf das Kerngeschäft in der Vermögensverwaltung und beziehen hochstandardisierte Dienstleistungen von verlässlichen Partnerunternehmen. Die überschaubare Unternehmensgrösse und Agilität solcher Privatbanken schaffen beste Voraussetzungen für hohe Individualität in der Vermögensverwaltung. Der damit verbundene Boutique-Ansatz verspricht ferner Qualitätsvorteile, da gerade bei anlageverwandten Themen auf Netzwerke bewährter Spezialisten zurückgegriffen wird – ganz nach dem Vorbild eines kundenorientierten Family Office.

Dr. Stephan A. Zwahlen

Die Privatbank Maerki Baumann & Co. AG mit Sitz in Zürich und Geschäftsstelle in Lugano wurde 1932 gegründet. Sie konzentriert sich seit Generationen auf ihre Kernkompetenzen in der Anlageberatung und Vermögensverwaltung. Gegenüber den Wettbewerbern differenziert sich Maerki Baumann als nicht-börsennotiertes Familienunternehmen, das keine unangemessenen Risiken zur Generierung übertriebener Renditen einzugehen braucht. Die auf Unabhängigkeit und Sicherheit bedachte Anlagephilosophie zeigt sich etwa im Verzicht auf eigene Produkte und in der sehr soliden Eigenkapitalbasis. Maerki Baumann verwaltet derzeit rund 5,5 Milliarden Euro an Kundenvermögen.