

NACHFOLGE

## Kontinuität bei der Stabübergabe

**Rund die Hälfte der Vermögensverwalter muss sich derzeit Gedanken über die Nachfolge machen. Die Generation der Einzelkämpfer zieht sich langsam zurück. Die grossen Partnerschaften positionieren sich und rüsten sich jetzt für die weiter steigenden Kundenansprüche.**

Wenige Branchen sind so schwierig zu überblicken wie die der unabhängigen Vermögensverwalter in der Schweiz. Die Branche reguliert sich weitgehend selbst. Und die allermeisten unabhängigen Vermögensverwalter verwalten Vermögen in einer Höhe von maximal 150 Mio Fr. Vielfach sind es sogar weniger als 100 Mio Fr. (siehe Box). Am anderen Ende bringen es nur knapp zwei Dutzend auf Vermögen von 500 Mio Fr. und mehr. Jenseits der Milliardenschwelle wird die Luft noch einmal sehr viel dünner. Dabei ist unübersehbar, dass sich die Grossen der Branche häufig auch als Asset Manager betätigen. Sie sind also gleichzeitig Verwalter institutioneller Mandate, wie sie die Pensionskassen oder die Versicherungen vergeben.

### WEG IN DIE SELBSTSTÄNDIGKEIT

Die stark fragmentierte Struktur der Branche hat gegenwartsgeschichtliche Wurzeln. Wie Markus Angst (Clariden Leu) in einer 2007 vorgestellten Studie herausfand, machte sich die Masse der Vermögensverwalter in zwei grossen Wellen selbstständig. Auf eine erste Welle der Jahre 1986 bis 1995 folgte bis 2005 ein eigentlicher Gründerboom. Die Branche verdoppelte sich praktisch. In diese Zeit fielen die Bankenfusionen und die grosse Internet-technologie-Spekulation. In der Folge beschlossen viele Kundenberater, aber auch viele Vermögende, Alternativen auszuspähen. Die Kundenberater suchten die Selbstständigkeit. Die vermögenden Anleger wollten die vertrauensvolle persönliche Verbindung anstelle der Anonymität einer stark produktegetriebenen Marke.

Heute sind 25% der Vermögensverwalter über 60 Jahre alt. Weitere 32% bewegen sich altersmässig in der Spanne zwischen 51 und 60 Jahren. Rund die Hälfte muss sich also Gedanken machen, wie einmal die Nachfolge dieser eigentümergeführten Gesellschaften geregelt werden soll. Über die Hälfte der Gesellschaften sind Ein- oder Zwei-Personen-Unternehmen. Gedanken machen müssen sich aber auch die Kunden. Sie sind im Schnitt noch einmal fünf bis zehn Jahre älter als ihre Verwalter, wie Markus Angst in seiner Umfrage herausfand. Sie brauchen für ihre Nachfolgeregelung die Gewähr einer Kontinuität. Aber echte Kontinuität können die im Alleingang aktiven Vermögensverwalter nur selten gewährleisten.

### KUNDEN REAGIEREN SENSIBEL

Die Kunden bringen nach allgemeinen Beobachtungen eine vergleichsweise hohe Loyalität mit. Auf einen Wechsel reagieren sie sensibel. Meist sind sie ihren Verwaltern freundschaftlich und langjährig verbunden. Keine 10% betrachten die Beziehungen zum Vermögensverwalter als rein geschäftlich. Für diese Loyalität erwarten sie: Diskretion, Kompetenz, Nähe, Kontinuität, Service und Rendite. Wohlgermerkt in dieser Reihenfolge!

Kompetenz ist logischerweise eine Kategorie, die Kontinuität, Service und Rendite mit einschliesst. Kompetenz umfasst ebenfalls die Beherrschung des regulatorischen Umfelds, eine methodisch betriebene Portefeuille-Strukturierung und eine rigorose Risiko-Analyse. Solche Instrumente und die damit verbundenen Prozesse setzen in der Praxis grössere Partnerschaften voraus.

## STRUKTUREN AUFBAUEN

Es steigt aber auch auf Seiten der unabhängigen Vermögensverwalter der Druck, systematische Strukturen zu schaffen. Während die älteren Manager mit über 50 Jahren die Portefeuilles ihrer Kunden im Allgemeinen noch selber bewirtschaften, verlässt sich die nachfolgende Generation zunehmend auf die Portfolio-Empfehlungen des hauseigenen Investment-Officers. Sie entlasten sich also von der Vermögensverwaltung. Dafür können sie sich auf die Pflege der Kundenbeziehungen konzentrieren.

Mit den Generationen ändern sich auch die Arbeitsweise und die Erwartungen. Gleichzeitig wächst der regulatorische Druck, den die Depotbanken weitergeben; ebenso wächst der administrative Aufwand. Auch diese Entwicklungen führen dazu, dass eine gewisse Grösse dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile bringt.

Die Zukunft in der unabhängigen Vermögensverwaltung gehört ganz klar den Partnerschaften, die über die nötigen Strukturen verfügen und die untereinander generationenübergreifend verzahnt sind. Damit bieten sie die beste Gewähr, ihre Kunden auf professionell hohem Niveau ein Leben lang begleiten und für die nächste Generation arbeiten zu können. Immer unter voller Respektierung der Kundenerwartungen an Diskretion, Kompetenz, Nähe, Service und Ertrag.

Markus Gonseth

31.03.2010

### DIE UNABHÄNGIGEN

#### Die Dienstleister sind stark fragmentiert

**Viele kleinere Firmen** Derzeit tummeln sich rund 2600 Mitspieler auf dem Feld der bankunabhängigen Geldanlage. Umfragen zufolge verwalten 40% der unabhängigen Geldmanager weniger als 100 Mio Fr. Über die Hälfte der Gesellschaften sind Ein- oder Zwei-Personen-Unternehmen.

**Wenige grosse Player** Nur knapp zwei Dutzend Unternehmen bringen es auf Vermögen von 500 Mio Fr. und mehr. Jenseits der Milliardenschwelle wird die Luft noch einmal sehr viel dünner. Das Spitzensegment teilen sich in der Schweiz nur einige wenige Gesellschaften.

**Weitgehend selbstreguliert** Jeder unabhängige Vermögensverwalter in der Schweiz muss sich einer Selbstregulierungsorganisation anschliessen oder über eine Bewilligung der Kontrollstelle für Bekämpfung der Geldwäscherei verfügen.