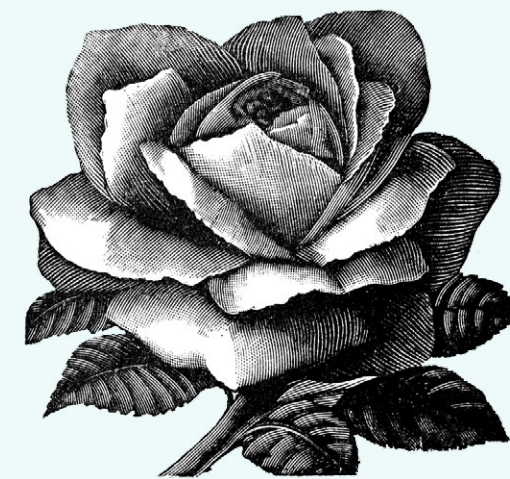


Bis der Tod euch scheidet

Noch gibt es eine Vielzahl kleiner unabhängiger Vermögensverwalter der klassischen Art. Dazu bilden sich aber vermehrt auch grössere und spezialisierte Firmen heraus, wie eine Umfrage der «Schweizer Bank» bei einigen UVVs zeigt.

Von Matthias Niklowitz und René Maier



Timo Dainese, CEO der Zugerberg Finanz, setzt mit seinem Unternehmen auf Professionalisierung und gleichzeitig auf Kunden-
nähe, die grosse Stärke der unabhängigen Vermögensverwalter. Die Zugerberg Finanz ist in einem 200-jährigen Bauernhaus untergebracht: «Wir glauben, dass der physische Begegnungsort für Kundengespräche in einer Welt der zunehmenden Digitalisierung noch wichtiger werden wird», sagt Dainese.

Sie profitieren von den Schwächen der Banken, sie gehen Partnerschaften mit ihnen ein, und sie rekrutieren auch ihren Nachwuchs dort. Oft beendet erst der Tod eines Kunden oder eine Vermögensübertragung die teilweise jahrzehntelangen Klienten-Beziehungen, wie etwa das Beispiel des unabhängigen Vermögensverwalters (UVV) Ernesto Christen zeigt.

Es war für Ernesto Christen eine schöne Karriere: Nach der Banklehre in den 1960er-Jahren fuhr er einige Jahre auf Hochseeschiffen. Kurz vor dem ersten Rohölschock 1973 kam er zurück zur damaligen Schweizerischen Bankgesellschaft, fing als Kundenberater am Hauptsitz an der Zürcher Bahnhofstrasse an, und es gelang ihm, einen kleinen, aber loyalen Kundenkreis aufzubauen. Ende >

BILD: ISTOCK

› der 1980er-Jahre gründete er zusammen mit einem Kollegen eine kleine unabhängige Vermögensverwaltung und nahm eine Handvoll Schlüsselkunden als Startkundenportfolio mit. Vor allem einer der Kunden, ein Exilrusse, war aufgrund des hohen verwalteten Vermögens für Christen existenziell wichtig. Denn die weiteren Kunden, alle mit Vermögen von ein bis zehn Millionen Franken, brachten zusammen längst nicht so viel ein, zumal etliche mit Wohnsitzen in der Schweiz und in den Nachbarländern auch bei den verrechneten Gebühren nicht so anspruchlos waren.

Länger als viele Ehen

Aus der Beratungsbeziehung war schon fast so etwas wie eine Freundschaft entstanden. Der Exilrusse brachte auch regelmässig Aufmerksamkeiten wie Beluga-Kaviar mit, den Christen indes dem Nachbarn weitergab, da dieser in seiner Familie niemandem so richtig schmeckte. Ende der 1990er-Jahre verstarb der vermögende Klient aus Russland. Die Akquisition von neuen Kunden – vor allem Deutschen – erwies sich als schwieriger als erwartet, zumal Christen keine klangvolle Adresse mehr im Rücken hatte, die praktisch automatisch neue Klienten hereinspülte.

Hinzu kam ein anspruchsvolleres Reporting – oder das, was man damals darunter verstand: Die Sekretärin übertrug die Abrechnungen der einzelnen Depotbanken in eine Tabellenkalkulation und erstellte so Übersichten über das Privatvermögen der einzelnen Kunden. Die meisten begnügten sich mit den Jahresabrechnungen, sie wollten lediglich grobe, verkürzte Abrechnungen, wenn sie anlässlich eines Privatbesuchs in Zürich bei Christen vorbeischauten. Im Jahr 2005 verkaufte Christen seinen Kundenstamm an seinen Geschäftspartner.

Auch das ist typisch – 85 Prozent der schweizerischen unabhängigen Vermögensverwaltungsfirmen sind nach 1990 gegründet worden. Die klassischen Firmen «leben» so lange wie ihre Gründer und Besitzer, wie sich ein Vermögensverwalter ausdrückt. Und sie «gehen» mit den Gründern beziehungsweise den Schlüsselpersonen. Etliche Klienten-Vermögensverwalterbeziehungen erstrecken sich über längere Zeiträume als die Ehen der Beteiligten. Schlusspunkt einer Klientenbeziehung ist oft die Übertragung der Vermögenswerte auf die nächste Generation. Eine unzureichende Anlageperformance spielt demgegenüber eine viel kleinere Rolle.

Hinsichtlich des Arbeitsumfeldes und der Firmenstruktur war Christen typisch, wenn man seine Daten mit jenen des Verbandes Schweizerischer Vermögensverwalter (VSV) vergleicht: Mit knapp 100 Millionen Franken verwaltetem Vermögen lag er so ziemlich im

Durchschnitt seiner Branche, mit seinen knapp 20 Kunden eher darunter, und mit den vier Vollbeschäftigten inklusive seinen beiden Partnern funktioniert auch die kleine Vermögensverwaltungsfirma, die er mitgeholfen hat aufzubauen und an der er mitbeteiligt gewesen war, so wie fast zwei Drittel aller unabhängigen Vermögensverwalter in der Schweiz.

Verändertes Umfeld, veränderte Geschäftsmodelle

Doch das regulatorische Umfeld wird immer anspruchsvoller und das Marktumfeld ebenfalls. «Es wird eine noch viel stärkere Professionalisierung stattfinden müssen, dort, wo sie nicht bereits stattgefunden hat», sagt Timo Dainese, CEO der Zugerberg Finanz. «Die Zeit der Vermögensverwaltungs-Betriebe mit zwei bis drei Mann ist unseres Erachtens vorbei.» Zudem werde künftig mehr inhaltliche Qualität nötig sein. Seine Prognose: «Die Branche wird sich über die Zeit bereinigen.»



Markus Wintsch

85 Prozent der schweizerischen unabhängigen Vermögensverwaltungsfirmen sind nach 1990 gegründet worden.

Dass durchaus ein Trend zu Grösse und Spezialisierung der Geschäftsmodelle in der Schweizer Landschaft der unabhängigen Vermögensverwalter zu beobachten ist, zeigt die Umfrage der «Schweizer Bank» bei einigen UVVs. Dies sowohl bei der komplexer werdenden Betreuung international verzweigter Unternehmen und Familien sowie durch die zunehmende Bedeutung der Vorsorge und der Übertragung von Familienvermögen an die neue Generation, als auch im Bereich des Asset-Managements, wo die Nachfrage nach Spezialwissen und entsprechenden Nischenstrategien zunimmt, wie Juerg Sturzenegger, CEO von Fisch Asset Management, sagt.

Konsolidierung senkt die Kosten

Doch zurück zu Ernesto Christen. Seine Lebensgeschichte und seine Karriere sind ziemlich typisch für diese Jahrgänge. Allerdings hat sich seit den 1980er- und 1990er-Jahren schon einiges verändert, wie eine 2017 von der Credit Suisse in Zusam-

menarbeit mit der Universität St. Gallen erarbeitete grosse Umfrage unter schweizerischen unabhängigen Vermögensverwaltern erheben hat. So sind Multi-Family-Offices entstanden, die den unabhängigen Vermögensverwaltern Konkurrenz machen, weil sie nicht nur Vermögen verwalten, sondern darüber hinaus auch das Investieren des Geldes in Güter (Reisen, Immobilien, usw.) mit umfassenden Services unterstützen.

Auch etliche grössere Privatbanken locken die Unabhängigen mit attraktiven Service-Paketen, damit diese die Depots – typischerweise ein halbes Dutzend – bei einer oder zwei Banken konzentrieren und konsolidieren. Das Gleiche machen die beiden Grossbanken, die auch damit argumentieren, dass eine kleinere Anzahl von Depotbankenbeziehungen auch dabei helfe, die Kosten zu senken sowie, dass dies eine Konzentration auf das Kerngeschäft ermögliche – und sie versprechen Problemlösungen durch spezielle Teams. ›



SWISSPARTNERS

CEO

Markus Wintsch

VERWALTETE VERMÖGEN

5,4 Mrd. Franken

ANZAHL MITARBEITER

100

UNTERNEHMENSPROFIL

Die Swisspartners-Gruppe, gegründet 1993, ist an den Standorten Zürich, Genf, Vaduz und Feldkirch präsent. Ein spezieller Fokus liegt auf der Betreuung von Kunden aus den Bereichen Sport, Entertainment und Kunst sowie auf dem umfassenden Management von grossen Familien- und -Stiftungsvermögen. Über Tochtergesellschaften kann Swisspartners Vermögensverwaltungs-Dienstleistungen in europäischen Ländern und in den USA anbieten.

ZUR DIGITALISIERUNG

- Dort, wo es Sinn macht und der Kunde es wünscht, setzen wir im Kundenkontakt digitale Techniken ein.

- Für interne Prozesse nutzen wir digitale Techniken dazu, um die Prozesse zu automatisieren, Abläufe zu beschleunigen und Kosten zu senken. Dabei hat die Datensicherheit oberste Priorität.

MEHRWERT FÜR DEN KUNDEN

- Ein unabhängiger Finanzdienstleister kann seinen Kunden eine breitere Dienstleistungspalette als Banken anbieten. Dazu gehören nebst der Vermögensverwaltung unter anderem auch Treuhand- oder Versicherungsdienstleistungen.

ZUR REGULIERUNG

- Die zunehmende Regulierung fordert von Vermögensverwaltern vor allem Investitionen in die Infrastruktur, primär in das CRM- und Portfoliomanagement-System.
- Tendenziell werden regulierte Tätigkeiten rechtlich und organisatorisch von nichtregulierten Aktivitäten entflochten, um die Compliance zu vereinfachen.

ZUR KONKURRENZFÄHIGKEIT

- Wir haben uns in den vergangenen Jahren konsequent vom reinen Vermögensverwalter zum umfassenden Finanzdienstleister entwickelt.
- Das nationale und internationale Treuhandgeschäft sowie die fondsgebundenen Versicherungslösungen wurden ausgebaut. Dabei sind wir auch Kooperationen eingegangen und haben wir das Treuhandgeschäft von Swisspartners mit jenem von Marcuard Heritage zusammengeführt.

ÜBER DIE ZUKUNFTSCHANCEN

- Im gehobenen Segment wird der Trend zu umfassenden Finanzdienstleistungen und zur weitgehenden Entlastung der Kunden anhalten.
- Die Betreuung international verzweigter Unternehmen und Familien wird noch komplexer und erfordert noch mehr Spezialisten.
- Vorsorgefragen sowie die Übertragung von Familienvermögen an die neue Generation werden an Bedeutung zunehmen.

VT WEALTH MANAGEMENT

CEO

Sacha Fedier

VERWALTETE VERMÖGEN

k.A.

MITARBEITER

25 Vollzeitstellen

UNTERNEHMENSPROFIL

VT Wealth Management ist ein Familienbetrieb, gegründet 2008. Der Unternehmensgründer Thomas Fedier, der einst auch Chef des Private Banking von Julius Bär war, ist Verwaltungsratspräsident, sein Sohn, Sacha Fedier, amtet als CEO, und seine Tochter, Chantal Fedier, kümmert sich um das karitative Engagement des Hauses.

ZUR DIGITALISIERUNG

- Die Auswirkungen der Globalisierung, der steigenden Regulierungsanforderungen und der wachsenden Komplexität von Kundenanfragen können durch den Einsatz von sinnvollen Software-Lösungen aufgefangen werden.
- Software-Lösungen helfen auch bei der Überwachung der Portfolio-Positionen gegenüber Marktbewegungen. Sie erleichtern den effizienten und konstanten Zugang zu globalem Research und zu Marktdaten.

MEHRWERT FÜR DEN KUNDEN

- Der Kunde erhält massgeschneiderte Anlagelösungen und nicht standardisierte Lösungen, wie sie Banken häufig anbieten.

- Auf der Basis einer starken Vertrauensbeziehung gewährleisten die Kunden einen umfassenden Einblick in ihre private Situation. Dies erlaubt es, die richtige Anlagestrategie umzusetzen oder weitere Family-Office-Dienstleistungen anzubieten.
- Die Neutralität, die Produkte- und Partnerfreiheit sowie die Möglichkeit, als «One-Point-of-Contact» zu agieren, um Zugang zu Kunden-Portfolios bei verschiedenen Banken zu erhalten, sind ein weiterer Mehrwert in der unabhängigen Vermögensverwaltung.

ZUR REGULIERUNG

Die Abläufe müssen umfassender dokumentiert werden, und es muss mehr Verwaltungsaufwand

betrieben werden, was sich in höheren Kosten spiegelt.

ZU KONKURRENZFÄHIGKEIT UND SOURCING

- Wir bewahren die Stärken der traditionellen Kundenbetreuung und sind gleichzeitig offen für Neues.
- Wir haben die notwendige Grösse, um unseren Kunden einen Volservice bieten zu können.

ÜBER DIE ZUKUNFTSCHANCEN

Wir sind recht optimistisch für die Branche – aber nur, wenn sie nicht die gleichen Fehler wie die Banken macht. Vermögensverwalter, die zukunftsorientiert und nachhaltig wachsen, haben grosse Chancen.



Sacha Fedier

etliche Milliardäre und viele Millionäre, die ihre Gelder via App verwalten. Es sind indes gemäss DBS, der grössten Bank von Singapur, oft Kunden, die aus Sicherheitsüberlegungen heraus hohe Bargeldbestände in unterschiedlichen Ländern und auf unterschiedliche Banken verteilen, auch als Sicherheit für den Fall der Fälle in ihren Heimatländern und insbesondere in China. Als Neukunden sind diese Chinesen für unabhängige Vermögensverwalter schwer zu gewinnen; viele jüngere, reiche Chinesen gehen direkt zur UBS oder zu Julius Bär, die in Asien einen hervorragenden Ruf haben. Und nach dem Scheitern von Flynt, einem digitalen Vermögensverwaltungs-Bankprojekt, gibt es hier ein gewisses Vakuum, das durch die weiteren Fintech-Start-up-Unternehmen noch nicht spürbar aufgefüllt wird. Erst 9 Prozent der Anlagegelder von Vermögensverwaltern werden an Robo-Advisors weitertransferiert. Die Hälfte landet bei anderen Banken (beziehungsweise bei den von diesen Banken emittierten Fonds und Anlageprodukten).

Im Gegensatz zur Digitalisierung ist eine nicht konsolidierte IT-Umgebung, zu der auch die Software für die Verwaltung von Anlagen und Kundenbeziehungen gehört, für unabhängige Vermögensverwalter sehr wohl spürbar: Prozesse sind langsamer, als sie sein könnten, sie sind komplizierter, und vor allem kosten sie mehr Geld.

Allein auf die IT entfallen gemäss der Credit Suisse-Befragung 11 Prozent der Kosten. Die Spanne der verwendeten Lösungen reicht vom einfachen Excel bis hin zu integrierten Portfoliomanagement-Systemen. Es gibt öfters bei einer Firma mehrere Technologielösungen für den gleichen Prozess. So werden die Tools für die Portfolioeinsicht der Depotbank parallel zum eigenen Portfoliomanagement-System verwendet. Wenn ein typischer UVV Beziehungen zu fünf Depotbanken hat, dann hat er parallel oft zusätzlich zum eigenen System fünf Tools für die Verbindung zu den einzelnen Banken – und nutzt diese parallel.

Daneben wächst der Druck, moderne Systeme für das Portfolio- und Kundenbeziehungsmanagement zu nutzen. Als einer der Haupttreiber wirkt hier die Regulierung. Ein reiner Kostenfaktor sind IT-Systeme indes nicht: Sie sind auch wichtige Mittel zur Senkung der Kosten, zur Einhaltung von regulatorischen Anforderungen, zur Verbesserung des Marketings und zur Organisation der Kundenbeziehung. Hier liegt denn auch ein grosses Potenzial für Kostensenkungen, wenn die Tools konsolidiert werden (anstelle von sechs nur noch zwei, ein internes und ein

Es genügt nicht mehr, an eine grosse Fachmesse in einem aufstrebenden Markt zu reisen und dort Visitenkarten zu verteilen.

ZUGERBERG FINANZ

CEO

Timo Dainese

VERWALTETE VERMÖGEN

2 Mrd. Franken

ANZAHL MITARBEITER

30

UNTERNEHMENSPROFIL

Die Zugerberg Finanz ist 1998 als Ein-Person-Unternehmen gestartet. Die Kernkompetenz des inhabergeführten Unternehmens ist die aktive, der Marktsituation angepasste, unabhängige Vermögensverwaltung mit professionellem Risikomanagement. Die Zugerberg Finanz ist Mitglied der Allianz Schweizer Vermögensverwalter (ASV) und wird von der Finma beaufsichtigt.

ZUR DIGITALISIERUNG

- Wir sind daran, die eigenen Arbeitsprozesse zu digitalisieren, primär im Bereich Backoffice.

- Im klassischen Vermögensverwaltungsgeschäft ist ein persönliches Gespräch bis dato unersetzbar. Die neue, heranwachsende Generation dürfte online aber mittelfristig andere Ansprüche haben. Es gilt, sich darauf vorzubereiten.

MEHRWERT FÜR DEN KUNDEN

- Die Kunden schätzen die unabhängige Wertpapier-Auswahl. Sie wissen, dass wir nicht als Produktverkäufer agieren.
- Ebenso schätzen die Kunden eine hohe Konstanz in der Betreuung.

ZUR REGULIERUNG

- Wir haben bewusst den Schritt in die prudentielle Unterstellung gemacht (KAG Asset Manager). Unter anderem können wir uns dadurch gegenüber der grossen Mehrheit der UVV in der Schweiz differenzieren.
- Die schärfere Regulierung hat

dazu geführt, dass wir viele Prozesse optimiert haben.

KONKURRENZFÄHIGKEIT UND SOURCING

- Inhabergeführte, transparente Geschäftsmodelle, frei von jeglichen Interessenkonflikten, haben entscheidende Vorteile gegenüber solchen von börsennotierten, von Managern geführten Banken, die primär eigene Produkte verkaufen.
- Konkurrenzfähig in unserer Branche heisst primär, gute Resultate bei angemessenen Risiken abzuliefern.
- Gewisse Bereiche wie IT, PM-Software und Buchhaltung haben wir ausgelagert.

ÜBER DIE ZUKUNFTSCHANCEN

- Es wird in der UVV-Branche eine noch viel stärkere Professionalisierung stattfinden müssen, dort, wo sie nicht bereits stattgefunden hat.



Timo Dainese

- Die Zeit der Zwei- bis Drei-Mann-Vermögensverwaltungsbetriebe ist unseres Erachtens vorbei. Die Branche wird sich über die Zeit bereinigen.
- Insgesamt schätzen wir aber die Zukunftschancen der unabhängigen Vermögensverwalter sehr positiv ein.

› Immerhin 39 Prozent der befragten unabhängigen Vermögensverwalter rechnen mit einer Reduktion der Anzahl zukünftiger Depotbanken-Beziehungen. Entscheidende Argumente sind aus ihrer Sicht (in dieser Reihenfolge) jeweils eine vertrauensvolle Partnerschaft, schnelle Problemlösungen mit dezidierten Teams, langfristiges Engagement für ein hohes Service-Niveau, eine starke Marke (der Depotbank) sowie eine proaktive Beziehung zu den Spezialisten.

Die Beziehungen mit den Grossbanken sind indes aus der Sicht der unabhängigen Vermögensverwalter ambivalent: Sie sind gleichzeitig Partner und Konkurrenten. Denn die Grossbanken sind der beste Pool für die Rekrutierung von Nachwuchskräften, was Nachteile mit sich bringt: Weder Kunden noch Berater schätzen es, wenn ständig umbesetzt und umgestellt wird und wenn die Berater-Klienten-Beziehung jedes zweite, dritte Jahr neu aufgebaut werden muss.

Hinsichtlich der weiteren möglichen Partnerschaften ist das Feld offen: Aus der Sicht der UVVs sind die Beziehungen zu den Fondsdienstleistungsfirmen, Marktdaten-Anbietern oder IT-Firmen im zeitlichen Verlauf stabil. Eine Zunahme ist hinsichtlich Partnerschaften von unabhängigen Vermögensverwaltern untereinander zu erwarten sowie zu spezialisierten Compliance-Anbietern.

Digitalisierung: Noch kein Thema, im Gegensatz zu IT

Noch nicht genau abschätzen lässt sich laut Analysen, ob, wann und wie stark die Digitalisierung das Geschäft beeinflussen wird: In Asien gibt es bereits

› externes), wenn über die Lizenzgebühren für Softwarelösungen neu verhandelt wird und wenn bisher manuell geprägte Prozesse automatisiert werden.

Regulierung: Die Aufsicht

Wo Christen und seine Partner vor 20 Jahren noch mit Excel ihre einfachen Vermögenszusammenstellungen zuzüglich Verwaltungsaufschlag von bis zu 2 Prozent für die Klienten vornehmen konnten, gibt es heute eine Reihe von Regulierungen, die vorschreiben, wer wen und in welcher Form zu informieren hat. Gemäss der Credit-Suisse-Umfrage haben die grösseren unabhängigen Vermögensverwaltungsfirmen in den vergangenen Jahren zunehmend Spezialisten für Compliance- und Regulierungsfragen eingestellt. Das wiederum treibt die Personalkosten nach oben: Allein auf die Regulierung entfällt 4 Prozent der Gesamtkosten. Hinzu kommen die

versteckten weiteren Kosten, beispielsweise für eine nicht optimal eingerichtete IT-Umgebung.

Bei den Regulierungswerken sehen die unabhängigen Vermögensverwalter die grössten Auswirkungen durch die Gesetzeswerke Fidleg, Finig, die einheitliche Wettbewerbsbedingungen schaffen sollen und die die Bewilligungsregeln für Intermediäre umreissen (vgl. S. 18) sowie durch das Finfrag (Regelung der Organisation und des Betriebs für Finanzmarktteilnehmer), gefolgt von MiFID (europaweite Regelung zur Harmonisierung der Finanzmärkte), von den Kundensteuerungsprogrammen (CTP) und vom automatischen Informationsaustausch (AIA).

Nebst einer grossen Unsicherheit über die Details der Regulierung im Vorfeld der Einführung stellt sich für unabhängige Vermögensverwalter im Regulierungskontext auch immer die Frage, ob und

FISCH ASSET MANAGEMENT

CO-CEO

Juerg Sturzenegger

CO-CEO

Philipp Good

VERWALTETE VERMÖGEN

10,59 Mrd. Franken

(per Ende 2017)

ANZAHL MITARBEITER

87

UNTERNEHMENSPROFIL

Die Brüder Kurt Fisch und Pius Fisch gründeten 1994 in Zürich Fisch Asset Management (Fisch) als unabhängige Asset Management Boutique. Als nicht börsenkotiertes Unternehmen liegen die Aktien von Fisch in den Händen der Gründer sowie der Mitarbeiter. Fisch hat sich im Bereich Wandelanleihen eine global führende Stellung aufgebaut.

ZUR DIGITALISIERUNG

- Wir kaufen Best-in-Class-Lösungen ein, sowohl im Bereich Infrastruktur wie auch im

Bereich der Applikationen. Diese setzen wir in effizienten Strukturen, wie z.B. mit Cloud-Strategien, um. Hier stehen Qualität, Skalierbarkeit und Flexibilität im Vordergrund.

- Auf der Datenseite setzen wir den Fokus auf Nutzungsoptimierung und damit auf eine Datenstruktur, die uns tiefgreifende Analysen erlaubt.
- Das Jahr 2018 wird für uns ein Schlüsseljahr: Wir unternehmen derzeit grosse Schritte und investieren beträchtliche Summen, um noch technologieaffiner zu werden.

MEHRWERT FÜR DEN KUNDEN

- «Der Kunde kommt zuerst» ist unser Credo.
- Unsere eigenen Interessen stimmen mit denen unserer Kunden vollständig überein – es gibt keine Interessenkonflikte.
- Unabhängigkeit beschleunigt ausserdem Entscheidungsprozesse und trägt zur Agilität bei.

KONKURRENZFÄHIGKEIT UND SOURCING

- Wir entwickeln sämtliche Kernbereiche kontinuierlich weiter: Dazu gehören der

Anlageprozess, Risikomanagement, die Aufstellung unseres Portfoliomanagements und der Einsatz von Technologie. Des Weiteren suchen wir ständig nach den richtigen Talenten, die unsere Firma weiter voranbringen wollen.

- Wir konzentrieren uns auf unser Kerngeschäft, das heisst, wir arbeiten in den sonstigen Bereichen mit Anbietern zusammen, die uns die benötigte Kompetenz zur Verfügung stellen können.

ÜBER DIE ZUKUNFTSCHANCEN

- Gut aufgestellte Asset Manager werden sich auch in Zukunft neben Universalanbietern und Anbietern aus grösseren Konglomeraten behaupten können.
- Wir sehen in einem weiter wachsenden Markt die Nachfrage nach Spezialwissen und entsprechenden Nischenstrategien, beispielsweise auch aus Diversifikationsgründen.
- Ein klar definiertes Geschäftsmodell ist wichtig, und eine kritische Grösse ist unabdingbar, sehr kleine Firmen dürften es schwer haben.



Juerg Sturzenegger

Privatbanken locken UVVs mit attraktiven Service-Paketen.

wie sich bestimmte Aufgaben an spezialisierte Dienstleister oder Expertenbüros auslagern lassen. Demgegenüber steht das Wachstumspotenzial gerade in internationalen Märkten. Auch deshalb ist zu erwarten, dass unabhängige Vermögensverwalter noch sorgfältiger als zuvor die einzelnen neuen Märkte unter den Regulierungs-Kosten- und Nutzenaspekten anschauen werden.

Gerade der Aufbau neuer Ertragsströme gilt als grosse Herausforderung. Es genügt nicht mehr, an eine grosse Fachmesse in einem aufstrebenden Markt zu reisen und dort Visitenkarten zu verteilen. Ohne lokale Partner, die Bestandteil des eigenen Netzes sind, ist die Akquise schwierig, von den kulturellen Hürden ganz zu schweigen.

Grosse Herausforderung: Neue Einnahmen, nächste Generation

Wo Christen und seine Partner vor 20 Jahren nie das Problem sahen: die Überschüsse nach dem Jahresabschluss zu verteilen. Schwieriger als das Ausgeben ist das Finden neuer Einnahmequellen, zumal die wichtigsten Erfolgsfaktoren der unabhängigen Vermögensverwalter in den langjährigen vertrauenswürdigen und transparenten Partnerschaften mit den Klienten sowie in der Unabhängigkeit als wichtigsten Alleinstellungsmerkmalen gesehen werden, deutlich vor der richtigen Asset-Allokation und vor der Anlageperformance. Allerdings ist eine mangelnde Anlageperformance auch der zweitwichtigste Grund für die Kunden, die Beziehung mit dem Vermögensverwalter zu beenden.

Das gegenwärtige Produkte- und Dienstleistungsportfolio scheint nicht auszureichen, um die bevorstehenden Herausforderungen bewältigen zu können. Eine Erweiterung kann durch die Verbreiterung des Angebots oder durch eine Konzentration auf die wichtigsten spezifischen Produkte und Dienstleistungen wie Risikomanagement, Immobilien- oder Umzugsdienstleistungen beschränkt werden. Vorsorge-, Immobilien- und Steuerthemen sind gegenwärtig Nischenbereiche bei den aktuellen Angeboten, weniger als ein Drittel der unabhängigen Vermögensverwalter befasst sich damit.

Beim Blick nach vorne gelten strategische Allianzen sowie die Akquise von Bank-Kundenberatern und Kundenbüchern als wichtigste Stossrichtungen, so die CS-Umfrage: Jüngere Kundenberater, am besten aus guten Familien, die ihr Netzwerk praktisch vom Kindergarten an aufbauen konnten, sind die Kandidaten, die auch weiterhin den Weg in die Rolle als unabhängige Vermögensverwalter suchen. Und damit ist auch für eine Art selbsttragende Stabilität in diesem Bereich des Finanzplatzes gesorgt. Christens Kinder waren übrigens nie daran interessiert, das Geschäft von Papa zu übernehmen – es zog sie in die Kunst und in den Lehrerberuf. •



Jacques E. Stauffer

PARSUMO CAPITAL

CEO

Jacques E. Stauffer

VERWALTETE VERMÖGEN

k.A.

ANZAHL MITARBEITER

10

UNTERNEHMENSPROFIL

Parsumo Capital wurde vor zehn Jahren als unabhängiger Vermögensverwalter von Fachpersonen aus dem quantitativen Asset Management in Zürich und Boston gegründet. Parsumo folgt einem strikten quantitativen, das heisst rein faktenbasierten Risikomanagement. Das Unternehmen ist Mitglied des Verbands Schweizerischer Vermögensverwalter (VSV) und ist der Finma unterstellt.

ZUR DIGITALISIERUNG

- Als quantitativer Vermögensverwalter arbeiten wir mit Big Data. Dieses Geschäftsmodell bietet die Entscheidungsgrundlagen für einen Top-down- und für einen Bottom-up-Ansatz. Unsere Modelle sind rein faktenbasiert, es wird vermieden, emotional und herdengetrieben Entscheide zu fällen.
- Wir sind überzeugt, dass die Digitalisierung uns in die Hände spielt. Fintech-Unternehmen, Robo-Advisors oder Internetbanken benötigen einen robusten Investitionsansatz, der sich digitalisieren lässt.

MEHRWERT FÜR DEN KUNDEN

- Die Trennung von Investitionsentscheid und Zugang zu Finanzprodukten ist keine Sache des Vertrauens, sondern eine Angelegenheit der Gewaltentrennung.
- Jeder Investor, der sein Vermögen in professionelle Hände legen möchte, sollte sich einen Asset Manager zur Verwaltung seines Vermögens aussuchen und eine Bank für den Zugang.

ZUR REGULIERUNG

- Unabhängige, von der Finma geprüfte Vermögensverwalter wie Parsumo unterstehen den gleichen Kontrollen wie Banken. Das bedeutet, dass hohe Anforderungen erfüllt werden müssen und dass die Organisation optimal strukturiert und geführt werden muss.
- Eine zielgerichtete, effektive Regulierung ist notwendig, um die Spreu vom Weizen zu trennen.

ÜBER DIE ZUKUNFTSCHANCEN

- Die Entwicklung der unabhängigen Vermögensverwalter ist bereits seit längerer Zeit eingeleitet und somit vorgeschrieben. Bauchgefühl, Nase oder Herz werden ersetzt durch Objektivität und eine Vielzahl von Fakten (Big Data), die zu einem Gesamtbild zusammengeführt werden können. Dieses Vorgehen führt zu besseren Entscheidungen und minimiert das Risiko.

Einheitliche Wettbewerbsbedingungen, Verbesserung des Kundenschutzes, klarere Profile in der Ausbildung und Weiterbildung, sind nur drei in einer Reihe von Zielen, die mit dem Finanzdienstleistungsgesetz (Fidleg) angestrebt werden. Im Nachgang zur Finanzkrise hatte der Bundesrat im Jahr 2010 den Grundstein für die Entwicklung von zwei neuen Gesetzesvorlagen, Fidleg sowie Finanzinstitutsgesetz (Finig), gelegt. Die Gesetzesvorlagen sollen den Finanzmarkt im Banken- und Versicherungsbereich so regulieren, dass Vorgänge und Auswirkungen, wie sie in der Krise 2008 passierten, vermieden werden können.

Sowohl Fidleg als auch Finig orientieren sich in materieller Hinsicht an der EU-Regulierung. Nach einer zum Teil intensiv geführten Vernehmlassung präsentierte der Bundesrat 2014 den Entwurf zum Fidleg. 2017 erfolgte die Beratung im Ständerat und im Nationalrat. Anfang März 2018 beriet der Ständerat erneut über Differenzen, welche nicht vollständig ausgeräumt wurden. Der Nationalrat wird nunmehr im Mai während der Sommersession die Diskussion dazu wieder aufnehmen. Theoretisch könnte das Fidleg Mitte 2019 in Kraft treten, sofern alle Differenzen bereinigt und die dazu notwendigen Verordnungen verabschiedet worden sind.

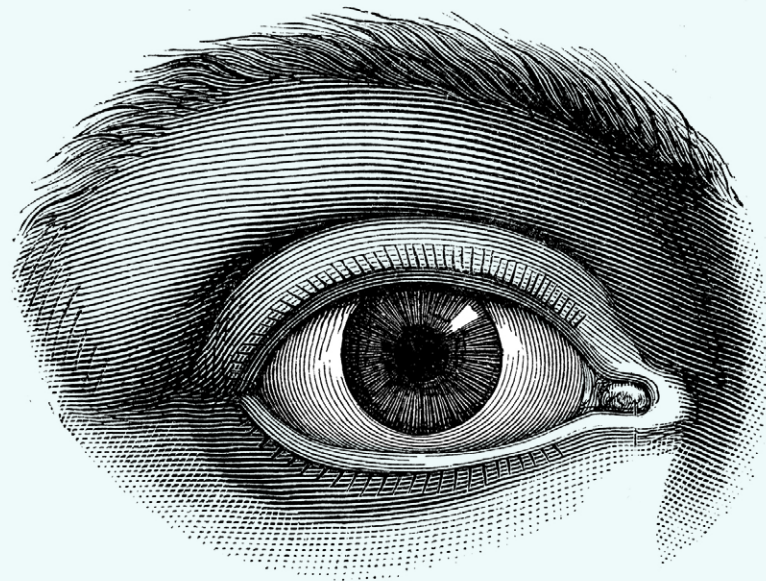
Fidleg gilt nicht für Assekuranz

Im Artikel 2 regelt das Gesetz, dass diesem Finanzdienstleister, Kundenberater und -beraterinnen sowie Ersteller und Anbieter von Finanzinstrumenten unterstellt sind. In ihren Erstberatungen haben der Nationalrat und der Ständerat 2017 entschieden, Vorsorgeeinrichtungen des BVG sowie dem Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) unterstellte Versicherungsgesellschaften und Versicherungsvermittler nicht im Fidleg zu regulieren. Damit ist das Parlament der Auffassung des Schweizerischen Versicherungsverbandes (SVV) gefolgt, welcher sich klar gegen eine Unterstellung der Assekuranz unter dieses neue Gesetz positioniert hat. Gemäss SVV ist die Branche «bereits heute streng reguliert durch das VAG», und Bestimmungen zum Kundenschutz «müssen, wenn nötig, künftig in den Spezialgesetzen VAG/VVG erfasst werden». Im Übrigen, so der SVV, sei auch kein zentrales Register nötig, da das vom SVV seit 2015 eingeführte Branchenregister Cicero genüge und damit

Duale Optik

Das Fidleg greift fundamental in die Finanzbranche ein. Es regelt unter anderem die Ausbildung und Weiterbildung sowie die Registrierung von Kundenberatern. Der Bereich der Finanzberatung ist allerdings nicht einheitlich geregelt.

Von Marco Baur



Unabhängige Vermögensverwalter im Fokus: Die Vermögensverwaltung wird neu einer Bewilligungspflicht unterstellt, und auch die Verhaltenspflichten werden verschärft.

das bestehende Vermittlerregister abgelöst werden könne. Entsprechende Revisionen des VAG/VVG wurden dazu in Aussicht gestellt. Somit werden vom Fidleg nur noch Finanzdienstleister wie unter anderem Banken und deren Berater sowie Vermögensverwalter erfasst.

Unabhängige Vermögensverwalter stark betroffen

Die unabhängigen Vermögensverwalter (UVV) sind vom Fidleg (und Finig) besonders stark betroffen, weil die Vermögensverwaltung neu einer Bewilligungspflicht unterstellt wird und weil auch die Verhaltenspflichten verschärft werden. So verlangt das Gesetz neu:

- ① Umfangreiche Informations-, Abklärungs- und Dokumentationspflichten sowie eine Segmentierung in private und professionelle Kunden.
- ② Der UVV muss seine Privatkunden unter anderem über sein Tätigkeitsfeld, seinen Aufsichtsstatus sowie über Kosten und Risiken der empfohlenen Finanzdienstleistungen umfassend informieren.
- ③ Im Rahmen der konkreten Beratung muss der Vermögensverwalter im Weiteren die finanziellen Verhältnisse und Anlageziele sowie die Kenntnisse und Erfahrung der Kunden eruieren.

Somit erhält die Beratungstätigkeit des UVV erhöhte Anforderungen, welche durch eine adäquate Ausbildung und Weiterbildung mit Eignungsprüfung abgedeckt sein müssen. Weiter wird für Streitigkeiten zwischen Kunden und Finanzdienstleistern wie dem UVV neu eine Ombudsstelle entstehen. Das Verfahren vor der Ombudsstelle soll unbürokratisch, fair, rasch, und für die Kunden kostenlos sein. Eine Zivilklage bleibt aber weiterhin möglich.

An seiner Sitzung vom 7. März 2018 hielt der Ständerat nach der Diskussion an der Differenz «Grandfathering für Vermögensverwalter» fest: Der Bundesrat hatte im ursprünglichen Entwurf vorgeschlagen, dass bestimmte Typen von Vermögensverwaltern nicht der Bewilligungspflicht unterliegen sollen, sofern sie seit mindestens 15 Jahren ihre Tätigkeit ausüben und keine Neukunden annehmen (Art. 70 Abs. 3 E-FINIG). Während der Nationalrat diese Bestimmung streichen wollte, schloss sich nun

man mit dem Grundentwurf des Fidleg vermeiden – und zudem widerspricht sie dem klaren Trend einer branchenübergreifenden Allfinanzberatung.

Steigende Anforderungen an Ausbildung und Beratung

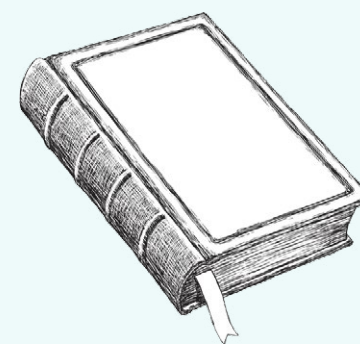
Das Fidleg definiert im Artikel 6 die Voraussetzungen für die Ausbildung und Weiterbildung von Beratern im Finanzbereich. Damit erweitert diese Vorlage die heutigen gesetzlichen Bestimmungen zum Beispiel für den Fondsvertrieb, wonach gemäss Kollektivanlagegesetz (KAG) für die Beratung betreffend Anlagefonds entsprechende Vertriebsbewilligungen vorliegen müssen. Nach den entsprechenden Bestimmungen von Gesetz und Verordnung zum KAG muss ein Berater bezüglich Anlagefonds unter anderem nebst dem Vorlegen von Haftpflichtdeckungen insbesondere auch den Nachweis über seine fachliche Qualifikation erbringen. Entsprechend erfolgt über die Finma als Aufsichtsorgan die Registrierung dieser Vertriebssträgerbewilligungen.

Neu gelten die Bestimmungen des Fidleg gemäss Artikel 2 für praktisch alle Finanzins-

eidg. Fachausweis» als Bildungsabschlüsse von der Finma nicht nur für die Erlangung der Fondsvertriebsbewilligung anerkannt, sondern auch als Berufsqualifikation für die Registrierung von Versicherungsvermittlern. Diese IAF-Zertifizierungen erfüllen zudem schon heute die vom Fidleg diesbezüglich festgehaltenen Anforderungen.

Diese Ausbildungen und Zertifizierungen dienen direkt dem Kunden und sollen ihm Nutzen bringen. In der komplexen Welt der Finanzprodukte geht es aus der Sicht der Praxis um Folgendes:

- Die Beratungskompetenz für Finanzlösungen und Vermögensverwaltungen muss in den Händen von dafür qualifizierten Personen liegen. Berater müssen heute zwingend die Anforderungen der entsprechenden gesetzlichen Bestimmungen erfüllen, sei es im Fondsbereich, aber auch inskünftig unter dem Dach des Fidleg.



Es ist schade, dass der Bereich der Finanzberatung nicht einheitlich im Fidleg sowohl für Banken und Vermögensverwalter wie auch für Versicherungen und Vermittler geregelt wird.

trumente und Effekten beziehungsweise Finanzdienstleister und Berater (inklusive Vermögensverwalter), wodurch die Anforderungen an die Ausbildung und Weiterbildung für diese Gruppen entsprechend steigen.

Mit Gründung der Interessengemeinschaft für Ausbildung im Finanzbereich (IAF) vor mehr als 20 Jahren wurde das Ziel anvisiert, die Beratungsqualität im Finanzvertrieb in der Schweiz zu erhöhen. Aus diesem Grund entstand die Trägerschaft für anerkannte Bildungsabschlüsse im Bereich Fondsvertrieb, Finanzberatung und Finanzplanung. Im Vordergrund stand und steht bei IAF für diese Berufsqualifikationen der hohe Praxisbezug, insbesondere, um den Interessen der beratenen Kunden zu entsprechen. Heute sind die Zertifizierungen «dipl. Finanzberater IAF» und «Finanzplaner mit

- Für diese Qualitätsvoraussetzungen müssen Finma-erkannte Bildungsabschlüsse vorliegen, welche idealerweise einen hohen Praxisbezug haben. Denn dadurch wird sichergestellt, dass der Kunde eine für sich finanziell tragbare Finanzproduktlösung erhält, welche nicht nur seinem Anleger- und Risikoprofil entspricht, sondern welche insbesondere auch seine Wünsche und Ziele für ein systematisches Sparen und eine adäquate Vermögensbildung abdeckt. •

Der Jurist **MARCO BAUR** ist seit 30 Jahren im Versicherungs- und Finanzbereich tätig und seit 2006 im Vorstand der Interessengemeinschaft für Ausbildung im Finanzbereich (IAF), welchen er seit 2008 präsidiert. Er leitet zudem als CEO das Finanzberatungsunternehmen SVAG Schweizer Vermögensberatung, mit Sitz in Adliswil/ZH.