



Von der Schreibmaschine zum Tablet – was (ver)ändert die nächste Generation?
 Martin Schwizer, lic. oec. HSG, berät als Senior Consultant der VEP Management AG Wealth-Management-Firmen sowie Dienstleister in dieser Branche.

Generationenwechsel als Chance

Pierre Freimüller, appunto communications, www.appunto.ch

Sicherheit ist ein Kernbedürfnis des Kunden, ganz besonders im Bereich der Finanzen. Doch was ist, wenn die langjährige und vertraute Ansprechperson altershalber aufhört? «denaris» sprach mit Martin Schwizer über die «Stabsübergabe» bei unabhängigen Vermögensverwaltern.

«denaris»: Man hört hin und wieder die Kritik, bei einem unabhängigen Vermögensverwalter (UVV) sei die Kontinuität für den Kunden weniger gesichert als bei einer Bank. Wie beurteilen Sie dies?

Martin Schwizer: Im Gegenteil. Als Kunde interessiert mich mein eigener Zeithorizont. Da kann mir ein UVV bestimmt mehr Kontinuität bieten, weil er selbst in höchstem Masse als Person daran interessiert ist, mit mir im Geschäft zu bleiben. Auch sind Mitarbeiter bei einem UVV meist unternehmerisch eingebunden und

wechseln nicht häufig die Stelle oder werden wegbefördert.

Die ETH meldet eine steigende Zahl von Startup-Gründungen durch ihre Absolventen. Was im Bereich Technologie und Life sciences funktioniert, scheint in jenem der Finanzen etwas zu harzen. Es steigen weniger in eine unabhängige Tätigkeit ein als vor 25 Jahren.

Ich stelle fest, dass im Bereich Vermögensverwaltung viele mit dem Gedanken einer selbständigen Tätigkeit spielen, diesen aber wegen der

zahlreichen gegenwärtigen Unsicherheiten aufschieben. Schweizer Vermögensverwaltung ist ja ein Geschäft mit internationaler Kundschaft. Solange nicht klar ist, was man wo darf und was nicht, werden viele Neueinsteiger zuwarten. Diese seit Jahren andauernde Unsicherheit ist Gift und muss endlich beseitigt werden.

Das Ende der Börsencourtage-Konvention im Jahr 1990 führte in den frühen 90er Jahren zu einem eigentlichen UVV-Gründungsboom. Die Gründer aus dieser Zeit sind heute zwischen 60 und 75 Jahre alt. Die

Generation der Babyboomer-Vermögensverwalter kommt ins Rentenalter. Es ist also wichtig, dass Nachwuchs gefördert wird.

Nicht nur bei den Vermögensverwaltern findet ein Generationenwechsel statt, sondern auch bei den Kunden. Wodurch zeichnet sich dieser aus?

Die nächste Erben-Generation ist mit dem Internet aufgewachsen. Sie informiert sich laufend und ist stark mit Gleichgesinnten vernetzt. Der «klassische» Kunde, der höchsten Wert auf Diskretion legt, vielleicht nicht einmal Post erhalten will und seinen UVV zweimal im Jahr sieht, stirbt aus. Jüngere Kunden wollen ständig auf dem Laufenden gehalten werden. Künftige uVV müssen sich entsprechend ausrüsten.

Was kann denn ein uVV einem total informierten Kunden noch anbieten?

Das Problem ist ja, dass mit der reinen Informationslieferung noch nichts erreicht ist. Ein moderner Anleger will sich vor allem um seine eigenen Prioritäten kümmern und nicht ständig sein Vermögen überwachen müssen. Sein wertvollstes Gut ist Zeit. Dem Vorfiltrern, Bündeln, Konsolidieren und Verständlichmachen der ganzen Informationsflut kommt enorme Bedeutung zu.

Wichtig ist aber auch die Flexibilität des gewerblichen Anbieters. Er wird den Bedürfnissen seines Kunden stark entgegenkommen, z.B. mit seiner zeitlichen Verfügbarkeit, aber auch mit einem unkomplizierten Umgang oder seiner Hilfsbereitschaft bei Sonderwünschen. Ebenfalls ins Spiel kommt die Kontinuität der Begleitung des Kunden, weil er nicht ein Kundenportfolio zur Betreuung auf Zeit und als Einstieg in eine höhere Stufe bekommt, sondern die Betreuung der Kunden seine Kernaufgabe ist. Trotz allen Wandels wird die Bedeutung von Erfahrung eher noch zunehmen.

Kann da ein gewerblicher Vermögensverwalter mithalten; kann er sich die Technologie dazu leisten?

Die Frage ist nicht, ob er es kann:

Er wird es müssen. Einer der Challenges der Nachfolgeneration ist, technologisch «up to date» zu sein, und dies zu tragbaren Kosten. Denn nicht nur die Erwartungen der Kunden, auch die Regulierungsanforderungen generieren Kosten. Die Branche hat technologisch einen Nachholbedarf. Bei der Gründungsphase in den 90ern kam gerade der PC auf und ersetzte die Schreibmaschine. Technologie war eher ein notwendiges Übel. In Zukunft braucht ein UVV die Technologie, um seine Rolle als Intermediär zwischen dem Kunden und den Depotbanken zu gewährleisten. Der Weg wird wohl über Kooperationen, Zusammenschlüsse, gemeinsame Service-Plattformen usw. führen müssen. IT ist in den vergangenen Jahren aber auch immer billiger geworden, sowohl bei der Hardware als auch bei der Software. Denken Sie z.B. an den Aufwand und die Kosten vor 25 Jahren, um eine bestimmte Information zu beschaffen, die Sie heute mit einigen Klicks auf den Bildschirm holen. Wenn der Trend weiter anhält, dürfte sich dies kostensenkend auswirken.

Welche Aspekte werden in der Fortbildung der uVV besonders wichtig?

Ich betone nochmals die Bedeutung der Technologie. Viele Prozesse waren in der Vergangenheit mehr oder weniger rein manuell. In Zukunft werden nicht nur die Kunden verlangen, top informiert und dokumentiert zu werden. Auch die Regulierungswelle schafft da hohe Anforderungen. Der UVV wird in der Lage sein müssen, jederzeit die Herkunft von Geldern und die Compliance seines Kunden dokumentieren zu können, oder nachzuweisen, dass seine Anlageentscheide dem Risikoprofil des Kunden entsprechen.

Worauf soll ein Kunde bezüglich der Nachfolgeregelung bei seinem Vermögensverwalter achten?

Ich empfehle, das Thema direkt anzusprechen. Auch wenn ein Vermögensverwalter einen über lange Jahre begleitet, ist es wichtig zu wissen, was danach passiert. Das ist ähnlich

wie bei einem Arzt oder Zahnarzt – auch Vertrauenspersonen. Ich stelle aber fest, dass der Übergang zu einem Nachfolger bei einem UVV sorgfältiger gestaltet werden kann als in einer Bank. Dies u.a., weil ein UVV meist nicht Knall auf Fall in den Ruhestand tritt, sondern seine Tätigkeit schrittweise reduziert. Während einer solchen Phase, die sich über mehrere Jahre erstrecken kann, können sich seine Kunden nach und nach mit dem Nachfolger vertraut machen.

Worauf kommt es für ein Gelingen der Nachfolgeregelung besonders an?

Je frühzeitiger man mit der sorgfältigen Planung beginnt, desto besser. Wenn sich der Übergang über mehrere Jahre vollzieht, kann sich der Kunde besser mit der Nachfolge anfreunden und die Wahrscheinlichkeit, dass er abspringt, ist weitaus geringer, als wenn ihm der Generationenwechsel am Tag X mit einem Brief, einem Telefon oder gar einem E-Mail mitgeteilt wird. Der Kunde will ja unterstützt werden, auch wenn sich wahrscheinlich seine Bedürfnisse ebenfalls ändern. Ein gleitender Übergang ist Gelegenheit, mit dem Kunden herauszufinden, welche eventuell neuen oder zusätzlichen Bedürfnisse man ihm befriedigen kann, um ihn als Anbieter zu überzeugen.

Von einer Illusion muss man sich allerdings trennen: Es ist unwahrscheinlich, dass man einen Klon von sich selbst als Nachfolger findet, der auf Anhieb die gleiche intensive Bindung zum Kunden hat. Nachfolgelösungen in der Familie sind eher selten. Im optimalen Fall stehen mehrere Kollegen für eine gezielte Kundenübernahme zur Verfügung.

Was ist sonst noch wichtig?

Dass der Nachfolgeprozess sorgfältig geplant, klar strukturiert und gut organisiert wird. Es braucht formelle Regelungen über die zeitlichen, inhaltlichen und finanziellen Aspekte. Das ist auch im Interesse des Kunden. Gescheiterte Nachfolgelösungen sind meist auf fehlende oder unklare Regelungen zurückzuführen.