

So bestehen Private Banker

Vermögensverwaltung Die Finanzdienstleister stecken in einem grundlegenden Erneuerungs- und Konzentrationsprozess – mit ungewissem Ausgang.

FREDY GILGEN

So urhelvetisch das Banken- und Vermögensverwaltungsgeschäft auch ist, die Swissness allein gibt ihm keine Überlebensgarantie. Laut Bankiervereinigung hat sich die Zahl der Geldhäuser in den letzten 20 Jahren von 440 auf noch 275 Institute Ende 2015 verringert. Ein Verlust von mehr als einem Drittel. Diese Ausdünnung heisst aber noch nicht, dass sich die Branche in einem eigentlichen Schrumpfungsprozess befindet. So beschäftigen die Banken derzeit knapp 120 000 Angestellte. Das ist sogar etwas mehr als vor 25 Jahren und als vor 20 Jahren.

Andere Kennziffern zeigen noch deutlich aufwärts. Allen Kassandrurufen zum Trotz stiegen beispielsweise die in der Schweiz verwalteten Vermögen in den vergangenen zwei Jahren weiter um 7,2 Prozent auf aktuell 6656 Milliarden Franken. Über die Hälfte dieser Bestände sind ausländischen Kunden zuzurechnen. Und im Vergleich zu 1994 sind die verwalteten Vermögen sogar um mehr als das Zweieinhalbfache gestiegen.

Unabhängige legen zu

Der ungebrochene Aufwärtstrend des Bankensektors zeigt sich auch an anderen Zahlen: Seine Wertschöpfung hat sich in den letzten 20 Jahren nach einer Studie von BAKBasel real fast verdoppelt. Besonders schnell haben dabei die Einnahmen aus dem Vermögensverwaltungsgeschäft zugenommen. Sie sind zwischen 1990 und 2014 um mehr als das Dreifache auf 24,5 Milliarden Franken gestiegen. Klares Fazit: Das Vermögensverwaltungsgeschäft für private Kunden ist und bleibt allen Unkenrufen zum Trotz die wichtigste Ertragsquelle der Schweizer Banken. Und so massiv die Reputation der helvetischen Finanzbranche während der Finanzkrise auch gelitten habe, mit einem Anteil von schätzungsweise 25 Prozent am Weltmarkt sei unser Land nach wie vor der weltweit bedeutendste Offshore-Finanzplatz, sagt die Bankiervereinigung stolz.

Eine weitere Dusterprognose hat sich bisher ebenfalls nicht bestätigt. Der Veränderungsprozess innerhalb der Branche ist bisher nicht zulasten der kleinen Institute und der unabhängigen Vermögensverwalter (UVV) gegangen: «Von einem bevorstehenden Konzentrationsprozess bei den Unabhängigen wird zwar immer und immer wieder gesprochen», heisst es beim Verband Schweizerischer Vermögensverwalter, «passiert ist aber noch nichts.» «Dem ist so», sekundiert Max Cotting, Chef der Vermögensverwalter-Gruppe Aquila: «Von einer Konzentration in unserer Branche ist in der Tat noch eher wenig zu sehen. Ganz im Gegenteil, gut die Hälfte der unabhängigen Vermögensverwalter ist erst in den letzten zehn Jahren in den Markt getreten.»

Bei den Privatbanken ist der Konzentrationsprozess etwas weiter fortgeschritten (siehe Grafik). In den letzten zwei Jahren waren in der Branche rund ein Dutzend Übernahmen oder Fusionen zu verzeichnen, darunter der aktuelle Zusammenschluss von EFG und BSI.

Noch stimmen offensichtlich die Rahmenbedingungen für das Geschäft. Nach Zahlen der BAKBasel ist das Geschäftsvolumen der unabhängigen Vermögensverwalter seit dem Jahr 2000 um durchschnittlich 9,3 Prozent pro Jahr gewachsen. Zurzeit verwalten die insgesamt rund 2200 Unabhängigen zusammen 675 bis 800 Milliarden Franken, das sind 11 bis 13 Prozent des Schweizer Marktes. Doch auch bei den Branchengiganten Julius Bär und Vontobel herrscht kein Heulen und Zähneklappern. Seit der Finanzkrise zeigen sowohl der Geldzufluss und der Ertragstrend bei beiden Instituten aufwärts.

Verschärfter Margendruck

Schön und gut, werden die Skeptiker einwenden. Die Branche sei trotz allem noch keineswegs am rettenden Ufer angelangt. In der Tat sind neue Herausforderungen an allen Ecken und Enden auszumachen. Auf der Kostenseite machen sich hauptsächlich die immer schärferen Regulierungen bemerkbar (siehe auch Artikel auf Seite 35). «Wenn diese Regulierungen so umgesetzt werden, wie sie aufgegleist sind, wird dies die Bruttomarge der Ver-

mögensverwalter um rund 15 Prozent reduzieren. Für kleine sogar bis zu 40 Prozent», sagt Aquila-Chef Cotting. Andererseits fliessen im aktuellen Umfeld mit Negativzinsen und immer risikoscheueren sowie kostenbewussteren Kunden auch die Erträge immer spärlicher. Die ohnehin nicht mehr so üppigen Margen kommen also gleich von mehreren Seiten unter Druck. Und dieser Druck wird durch den vermehrten Einsatz der Informationstechnologie («Robo Advice») noch verstärkt. Dabei haben die Geldverwalter schon heute Mühe, das Verhältnis zwischen Erträgen und Kosten unter Kontrolle zu halten.

Wo gibt es noch Geld zu verdienen?

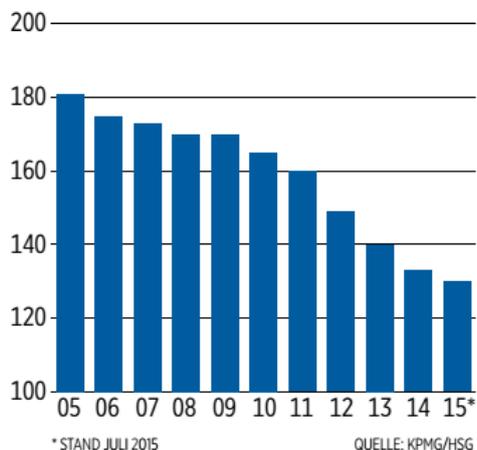
«Kann denn in der Vermögensverwaltung in Zukunft überhaupt noch etwas verdient werden, und wenn ja, wie?», lautet also die Gretchenfrage. Ja, es kann. Stimmt die Leistung, sind sich Vertreter der Branche einig. «Am Ende ist für den Kunden immer die Nettorendite nach Abzug aller Kosten entscheidend», sagt André Kistler, Chefstrategie der Zürcher Albin Kistler AG. Und diese müsse regelmässig über den Benchmarks liegen.

«Für Performance und jede Beratung, die in finanzieller Hinsicht von Belang ist, zahlt der Kunde auch heute noch angemessene Preise», bestätigen Duri Prader, CEO der Bank Lienhard & Partner, und Aquila-Chef Max Cotting. Spezialisierung auf die Face-to-face-Beratung und die langfristigen persönlichen Beziehungen zu den Kunden ist auch das Rezept der Berner Von Graffenried Privatbank. «Es ist keine gewagte Prognose, die traditionelle Vermögensverwaltung mit hoher Research-Kompetenz wird immer auf eine gute Nachfrage stossen», ist sich André Kistler sicher.

«Wer, wie viele unabhängige Vermögensverwalter, keine eigenen Produkte verwendet, kann ETF oder andere günstige Produkte einsetzen und so den negativen Einfluss auf die Margen auffangen», erklären Teja von Holzschuher und Alfred Ernst von Salmann Investment Management. Für den Kunden sei auf diese Weise sogar

Kontinuierliche Abnahme

Anzahl Privatbanken in der Schweiz



eine bessere Performance möglich. Und für eine gute Beratung und Vermögensverwaltung gebe es immer faire Preise. «Ein gut aufgestelltes Unternehmen kann also auch heute noch Geld verdienen. Es sollte sich aber auf Geschäftsbereiche konzentrieren, bei denen es komparative Vorteile hat.» Unbedingt zu vermeiden sind nach Ansicht der beiden Experten Interessenkonflikte mit den Kunden, wie sie durch

überteuerte Eigenprodukte oder Retrozessionen entstehen könnten.

Ein in der Tat beherzigenswerter Rat. Nach Beobachtungen des Basler Finanzmarktprofessors Erwin Heri sind von den langfristig schönen Renditen von Aktien, Rohstoffen, Gold, Immobilien und auch von Bonds nämlich nicht einmal ein Drittel in den Kunden-Portefeuilles hängen geblieben. Luft nach oben ist vorhanden.