

Wirtschaft

14. November 2007, 20:40 – Von Martin Vetterli

Vermögensverwaltern droht der Untergang

Ihr Geschäft blüht. Trotzdem wird jeder zweite unabhängige Vermögensverwalter bis in zehn Jahren verschwunden sein.

Die Geschichte holt sie ein. In den Neunzigerjahren haben sich viele Kundenberater grosser Banken selbstständig gemacht. Die Fusionswelle in der Finanzbranche und der damit verbundene Stellenabbau trieb sie förmlich in die Unabhängigkeit. Mitgenommen haben sie – ohne grossen Widerstand der Banken – ihre besten Kunden. Deren Millionen verwalten sie seither. Und leben davon gut. So ist über die letzten 25 Jahre ein florierender Markt mit 2600 unabhängigen Vermögensverwaltungsfirmen und 9600 Beschäftigten entstanden, die Mehrzahl in Zürich und Genf. Sie verwalten gegen 600 Milliarden Franken; das sind fast 10 Prozent aller Vermögenswerte, die der Bankenplatz Schweiz betreut.

Es soll noch besser kommen. Klagen über einen flauen Geschäftsgang sind in der Branche kaum zu hören. Trotzdem steht der Branche eine harte Konsolidierung bevor. «Bis in zehn Jahren werden gegen 1000 Firmen verschwinden», prophezeit Markus Angst von der Privatbank Clariden Leu.

Die Prognose klingt so spektakulär wie unsinnig. Ist sie aber nicht. Die exklusive Branche steuert in die Krise: Sie krankt an Überalterung, leidet unter der steigenden Regulierungsdichte, sieht sich mit einer immer komplexeren Finanzwelt konfrontiert. Das verursacht höhere Kosten und verlangt mehr Wissen. Kommt hinzu: Den Vermögensverwaltern fehlt zunehmend die Zeit für das Wichtigste: die Betreuung der betuchten Klientel. Und davon hängt ihr Wohl ab.

Zu klein und zu alt

40 Prozent der unabhängigen Vermögensverwalter betreuen heute weniger als 100 Millionen Franken an Kundengeldern; 50 Millionen gelten als kritische Masse, um Gewinn bringend arbeiten zu können. Jede zweite Firma zählt weniger als drei Mitarbeitende; steigt ein Partner aus, ist sie existenziell bedroht. Die Hälfte der Vermögensverwalter ist über 50, jeder elfte bereits im Rentenalter. Die Kunden sind im Schnitt noch einmal fünf bis zehn Jahre älter. Zusammen ergibt das eine explosive Mischung.

«Obwohl die Perspektiven gut sind, die Nachfrage nach einer unabhängigen Vermögensverwaltung steigt und der Zufluss an Neugeldern stimmt, ist eine Konsolidierungswelle unabwendbar», sagt Angst. Sein Befund wird durch eine Untersuchung von Teodoro Cocca und Stefan Schmid vom Bankeninstitut der Universität Zürich gestützt. Sie zeigt: Das grösste Problem der Branche ist die steigende Regulierungsdichte. Und die Frage der Nachfolge brennt den Vermögensverwaltern immer stärker unter den Nägeln.

Der Wandel hat längst begonnen. Die Zahl der Firmengründungen ist seit der Jahrtausendwende drastisch zurückgegangen, aus einem einfachen Grund: Die Banken machen alles, damit ihre Berater Kundengelder nicht mehr so leicht abzügeln können. Hüsstelt der Kunde, reagieren sie mit mehr Service, locken mit tieferen Preisen und exklusiven Kunden-Events. Wenn nötig, reist auch mal der Chef persönlich an.

Die Erbgeneration verlangt mehr

Die jüngeren Vermögensverwalter positionieren sich deshalb anders. Sie haben sich vom alten Firmenmodell verabschiedet, das ein Altern mit schönen Einkommen ermöglicht, dem aber die unternehmerische Perspektive fehlt. Es handelt sich um spezialisierte Kleinunternehmen mit dem Willen zu Wachstum und der Bereitschaft, fehlendes Knowhow notfalls zuzukaufen. Nur so lassen

sich die Kunden längerfristig binden, auch die Erbgeneration. Die ist nämlich anspruchsvoller. «Alle Untersuchungen weisen darauf hin, dass die nächste Generation Kunden weniger emotionale, weiche Faktoren sucht, sondern mehr harte Fakten verlangt: gute Performance und Top-Leistung», sagt Angst. One-Man-Shows sind deshalb passé. «Im Ferienhaus der Kunden Blüemli giessen und im Büro dann Börsenkurse verfolgen, das reicht nicht mehr», sagt Angst.

Auf die Trendwende reagieren auch einzelne Privatbanken. Sie wittern ein neues Geschäft: unabhängige Vermögensverwalter bei der Nachfolgefrage zu helfen. Dafür braucht es umfangreiche Vorbereitungen und eine intensive Beratung, die sich über ein bis drei Jahre erstrecken kann. Das Geschäft steckt noch in den Kinderschuhen. Individuelle Lösungen sind gefragt. Partnerwahl-Veranstaltungen, wo kauf- und verkaufswillige Vermögensberater zusammenkommen, funktionieren nicht. Dort tauchen nur Käufer auf. Die auf Diskretion bedachten Verkäufer bleiben dagegen zu Hause.

Einen anderen Weg sucht Clariden Leu. Sie offeriert einen Leitfaden und bietet eine Internet-Plattform an, wo sich Käufer präsentieren und Verkaufswillige anonym melden können. Das Echo sei gut, erzählt Angst, «Wir haben pro Monat rund drei ernsthafte Anfragen von verkaufswilligen Vermögensverwaltern.»

Wie komplex das Problem ist, zeigt das Beispiel eines Vermögensverwalters aus den Bergen, bei dem der Sohn auf den Vater folgte. Eine ideale Lösung. «Nur», erzählt der Sohn, «hat es gut drei Jahre gedauert, bis ich von unserer angestammten Kundschaft voll anerkannt worden bin.»