

Leo Schrutt: «Es braucht auch Mut zum Mehrwert»

Dienstag, den 17. Juli 2012 um 06:59 Uhr

Um Himmels Willen ja keine schlechtere Performance als die Konkurrenten. Und wo bleibt der Mehrwert für den Kunden? Leo Th. Schrutt von FS Associates, nimmt Stellung.



Herr Schrutt, ist es wirklich so, dass es reicht, keine schlechtere Rendite zu erwirtschaften als «die anderen»?

Leider ja; bei Banken und Vermögensverwaltern ist dies beinahe systemimmanent und leider ist auch die Kundenperzeption ähnlich. «Nicht schlechter als die Konkurrenz» reicht meist aus, um im Markt zu bestehen. Ich habe diese Ausrede schon tausendmal in Kundengesprächen gehört, wenn ein Kunde über Verluste verärgert ist: «Aber die andern sind auch nicht besser.»

Doch die Geschichte zeigt, dass nur Erfolg hat, wer besser sein will als die anderen. Also genau das Umgekehrte.

Zunächst zu den Anbietern: Warum bedingt das System diese Mittelmässigkeit, die Sie anprangern?

Darf ich ein ganz praktisches Beispiel machen? Man gibt mir den Auftrag Aktien Schweiz zu managen und als Messlatte dient der SPI. Ich werde aber nicht nur mit diesem Benchmark vergleichen, sondern auch mit der Konkurrenz. Natürlich möchte ich besser sein als die anderen, aber wir wissen, wie schwierig das ist. Also rückt das Ziel, nicht schlechter zu sein als die anderen, auf Platz Nummer 1.

«Viele Anleger investieren passiv»

Das führt dazu, dass man in unserem Beispiel sehr nahe um den SPI herum investiert – und das tun dann die meisten – um nicht negativ abzufallen. Das Ergebnis ist eine mittelmässige Einheitsperformance. Das Gleiche gilt für Anlagestrategien und Vermögensverwaltungsmandate.

Wer eine hervorragende Ausbildung hat, analytische Skills, Erfahrung und dazu noch den Mut vom Mainstream abzuweichen, der gewinnt längerfristig.

Also bekomme ich eine Art passives Produkt, obwohl man mir eine aktive Bewirtschaftung verspricht?

Genau. Ausser, dass Sie weit höhere Gebühren bezahlen als beim als passiv deklarierten Mandat. Das hat ja dazu geführt, dass viele Investoren passiv investieren. Viele Berater reden heute noch einer passiven Anlagestrategie das Wort, obwohl der strategische Entscheid, passiv zu investieren in sich selbst eine sehr aktive Entscheidung darstellt. Aber mit einer passiven Strategie kann man Kosten sparen, und das ist etwas viel Griffigeres als eine nebulöse Rendite.

«Auch Kunden denken medioker»

Und warum sagen Sie so provokativ, dass die Kunden auch ähnlich medioker denken und handeln?

Der Verdruss der Anleger ist ganz offensichtlich. In den letzten zehn Jahren hat man mit einer gemischten Anlagestrategie pro Saldo wahrlich kein Geld verdient. Wenn ich Anleger frage: Warum wechselst du denn nicht die Bank oder den Vermögensverwalter, wenn du so unzufrieden bist, dann kommt meist die Antwort: «Die andern sind doch auch nicht besser.» Ein Klassiker.

Sie sind seit über zwanzig Jahren im Anlagegeschäft. Ist das eine Art Abrechnung? Sind Sie verbittert?

Im Gegenteil; es gibt viel zu tun, und das stimmt mich positiv.

«Die Beratung ist auf der Strecke geblieben»

Wenn also für den Anleger kein Mehrwert entsteht, was soll er denn tun? Ist der klassische, unabhängige Vermögensverwalter ein Auslaufmodell?

Auch hier; im Gegenteil. Mit der Industrialisierung der einst so individuellen und maßgeschneiderten Vermögensverwaltung ist die Beratung auf der Strecke geblieben und dem Produkte-Verkauf gewichen. Eine kleine, unabhängige Boutique, die das Kundeninteresse im Fokus hat – und auch dementsprechend transparent honoriert wird – kann für den Kunden aus einer Vielzahl von Produkten die passenden auswählen.

Dabei ist das Wort «unabhängig» sehr wichtig. Wenn ich mich als Vermögensverwalter dann noch auf meine Kernkompetenzen besinne, dann kann ich für den Kunden Mehrwert schaffen. Aber zugegeben, es braucht schon etwas Mut, anders zu sein.

Mehrwert wäre ja eine höhere Rendite. Aber es gibt genügend Studien, welche aufzeigen, wie schwierig eine Outperformance ist.

Dem stimme ich nicht zu. Die Kunst besteht darin, einen Manager heraus zu filtern, der erstens bewiesen hat, dass er es kann, und zweitens, dem man vertraut und zutraut, dass er dies auch in Zukunft kann. Zugegeben, das ist wahrscheinlich die grösste Herausforderung nebst der richtigen Einschätzung der Risiko-Fähigkeit und -Freudigkeit des Kunden.

«Reich ist kein Synonym für risikofähig»

Man sagt, dass eigentlich nur sehr wohlhabende Anleger risikofähig sind und damit eine bessere Rendite erwirtschaften und somit der «kleine Mann» auf der Strecke bliebe.

Einspruch. Wir haben über Jahrzehnte den Fehler gemacht, reich als Synonym für risikofähig zu verwenden. Das ist in meiner Erfahrung einer der grössten Irrtümer der Branche.

Können Sie das praktisch erläutern?

Wenn Sie als Unternehmer hart gearbeitet haben, volles Risiko genommen haben - zum Beispiel Ihr Haus verpfändet haben um das Geschäft aufzubauen, sich über beide Ohren verschuldet haben, um das Geschäft voranzutreiben, - dann sind Sie genug Risiken eingegangen. Sie haben Glück gehabt, das Glück des Tüchtigen und sind nun sogenannte reich. Was brauchen Sie dann noch Finanzmarktrisiken? Was brauchen Sie noch die letzten 2 Basispunkte an Rendite?

«Kunden möchten einen einzigen Ansprechpartner»

Sie wollen als erstes dieses geschaffene Kapital erhalten. Und das möglichst über Generationen. Also sind Sie gar nicht risikofreudig. Zweitens möchten Sie etwas Sinnstiftendes mit ihrem Geld tun, was immer das heisst. Der eine hat sich das Thema Nachhaltigkeit auf die Fahne geschrieben, der andere Kunst und und und. Das ist sehr individuell.

Dafür ist eben die Boutique wiederum besser geeignet, sofern sie erkennt, dass das Netzwerk von Experten entscheidend ist. Der Kunde möchte *einen* Ansprechpartner, der dann alles koordiniert und konsolidiert. Das empfindet der Kunde definitiv auch als Mehrwert.

Das heisst, dass die Rendite gar nicht so wichtig ist. Darf sie dann nicht mittelmässig sein?

Wenn Sie einem Kunden sagen, mein Mehrwert ist mein Beziehungsnetz, dann ist das nicht tangibel, nicht fassbar. Mein Kerngeschäft als Vermögensverwalter muss das Anlagegeschäft sein und dort zeigt sich der Mehrwert in der richtigen Einschätzung und Beratung des Kunden und in der erwirtschafteten Rendite.

«Der Hans-Dampf-in-allen-Gassen wird nicht überleben»

Was kann ein Vermögensverwalter tun, um sich dieser oben genannten Mittelmässigkeit zu entziehen und als etwas Besonderes da zu stehen?

Sie haben die Antwort eigentlich schon gegeben: «Etwas Besonderes sein.» Wer behauptet, er habe die Finanzmärkte rund um den Globus im Griff und kenne die ganze Zoologie der Finanzinstrumente ist doch überhaupt nicht glaubwürdig. Schuster bleib bei deinen Leisten.

Noch herrscht der Hans-Dampf-in-allen-Gassen-Ansatz vor. Der wird aber nicht überleben. Entweder hat der Vermögensverwalter in einem bestimmten Bereich herausragende Fähigkeiten oder er wechselt besser den Job. Die Erfahrung von [*FS Associates bei der Beratung von Vermögensverwaltern in strategischen Fragen*](#) ist, dass zunächst die Kernkompetenz ermittelt werden muss.

»Grossartige Zukunft für richtig positionierte Boutiquen«

Oft wissen die Leute nämlich um ihre Stärken und Schwächen gar nicht richtig Bescheid. Der ganze Prozess, sich zu positionieren dauert erfahrungsgemäss mehrere Jahre vom Erstgespräch bis zum fitten Unternehmen.

Das heisst, wer sich nicht von Ihnen beraten lässt, ist dem Untergang geweiht?

So vermessen sind wir nicht. Es wird eine Konsolidierung geben, um nicht zu sagen ein Lädelersterben. Aber wer sich als Boutique richtig positioniert, hat eine großartige Zukunft vor sich. Für den einen ist das eine Nachfolgeregelung. Da muss man die Braut, das Unternehmen fit machen. Für den anderen sind dies Kooperationen um die kritische Grösse zu erreichen.

Der Dritte ist zum Beispiel ein M&A-Fall. Es gibt viele Facetten. Was allen gemeinsam ist: Ich muss mir eine Identität schaffen und plausibel machen können, dass ich ein eigenes Profil habe und einen Mehrwert für den Kunden generiere.

finews.ch setzt die Diskussion der 5 Thesen von FS Associates fort. Die nächste These von Leo Schrott: «In der Vermögensverwaltungsbranche der Schweiz bleibt kein Stein auf dem anderen» wird im August erscheinen.

- **Leo Schrott**, Executive Consultant bei FS Associates und Verwaltungsrat bei [Parkside Invest](#), zum Thema: [«Die unabhängigen Vermögensverwalter müssen sich neu erfinden»](#).
- **Markus Walliser**, Executive Consultant von FS Associates, zum Thema: [«Die Anzahl unabhängiger Vermögensverwalter wird sich verdoppeln»](#).
- **Markus Walliser** zum Thema [«Wem gehört der Kunde in der Vermögensverwaltung?»](#).