

Advisory Services – mehr als nur bessere Anlageberatung

In den letzten Jahren haben, nicht zuletzt als Folge der gestiegenen Komplexität der Finanzmärkte, die meisten Schweizer Banken ihr Privatkundengeschäft verstärkt auf spezialisierte Abteilungen aufgeteilt. Der klassische Allround Banker, der gleichzeitig Portfolios verwaltet, seinen Kunden Anlageideen vermittelt, die ganze Administration überwacht und im Rahmen des «Wealth Managements» darüber hinaus eine Gesamtberatung

anspruchsvoller Kunden orchestriert, ist nur noch selten anzutreffen. Stattdessen wurde das Portfolio Management zentralisiert, und neben der klassischen Anlageberatung entstand für die aktivere Kundschaft die separate «Active Advisory»-Abteilung. Pionierarbeit leisteten dabei zweifellos einige U.S. amerikanische Institute, welche die rein verkaufsorientierte «Brokerage» zu Advisory Services weiterentwickelten.



Von Norbert Brestel

*Leiter Investment Management
Schroder & Co Bank AG, Zürich*

Viele Privatkunden, besonders ausserhalb des angelsächsischen Raums, fühlen sich mit einer Vermögensverwaltung nicht wohl. Sie suchen professionellen Rat, wollen aber nicht ausgerechnet beim eigenen Geld das Steuer aus der Hand geben. Besonders aktive oder ehemalige Unternehmer hält dies davon ab, ein Verwaltungsmandat zu vergeben. Wesentlich leichter verfügbare Finanzinformationen haben dazu auch ihren Teil beigetragen. Andererseits ist gerade diese Kundengruppe anspruchsvoll, verfolgt klare Anlageziele und sucht effiziente Wege zur Betreuung ihres eigenen Vermögens. Daher geht es beim «Active Advisory» darum, den aus der Vermögensverwal-

tung bekannten Prozess der Umsetzung eines bestimmten Anlageziels in einem aktiven Dialog mit dem Kunden zu verfolgen.

Active Advisory ist dabei gerade auch ein Service für Kunden mit viel eigener Expertise. Denn trotz Internet und E-Mail – die Beobachtung der Finanzmärkte erfordert viel Zeit. Über den Heimatmarkt hinaus hat sich das Anlageuniversum auf die ganze Welt ausgeweitet. Selbst für mit viel Fachwissen ausgestattete Privatkunden kann sich daher ein Active Advisory bereits bezahlt machen, das Informationen filtert und spezifisch aufbereitet. Gleichzeitig dient der Berater als Gesprächspartner für Anlageideen, die vom Kunden ausgehen. Eine Active Advisory muss also nicht zwingend laufend selber Ideen produzieren.

Natürgemäss ist die Interaktion zwischen Kunde und Berater bei dieser Dienstleistungsform besonders intensiv. Einige kritische Punkte verdienen daher besonderer Aufmerksamkeit.

1. Zu einer erfolgreichen Active-Advisory-Beziehung gehören eine auf die Anlageziele abgestimmte Anlagepolitik und ein durchdachtes Risiko-profil. Fehlt dies, wird zwar häufig kommuniziert und der Berater macht Anlagevorschläge, die – je nach Tageslaune – vom Kunden akzeptiert werden, es wird aber keine klare Strategie verfolgt. Die Folge sind oft mehr oder weniger zufällig zusammengestellte Portfolios die, beim Einsatz von Derivaten oder strukturierten Produkten, zudem schnell auch nicht ganz überschaubare Risiken aufweisen. Am Anfang einer Active-Advisory-Beziehung

sollten daher klare Vereinbarungen bezüglich Anlageziele, Risikobereitschaft und Anlageuniversum stehen.

2. Unabdingbar ist weiter auch eine beidseitig ehrliche Bestandesaufnahme bezüglich der beim Kunden vorhandenen Fachkenntnisse. Wird hier von Beraterseite her etwas vorausgesetzt, was nicht vorhanden ist, kann es mit der Zeit zu Missverständnissen und Fehlentscheidungen kommen.

3. Klare Abmachungen sollten regeln, in welcher Weise der Berater das Portfolio laufend überwacht. Gerade aktive Kunden sind häufig auf Reisen und nicht immer optimal erreichbar. Da für Veränderungen am Portfolio mangels Vermögensverwaltungsmandat immer das Einverständnis der Kunden vorliegen muss, erfordert dies einen gewissen Koordinationsaufwand.

4. Empfehlenswert ist auch, von vornherein eine gewisse Beratungsfrequenz, und damit auch einen ungefähren Anlagehorizont, zu definieren. Nicht jeder Kunde möchte täglich Anlageentscheidungen treffen. Eine Beratung kann auch in grösseren Zeitabständen durchaus aktiver Natur sein. Allerdings müssen dann auch Anlageentscheidungen getroffen werden, die nicht laufend kurzfristige Anpassungen erfordern.

5. Idealerweise ist der «Active Advisor» kein Allrounder, der sich um sämtliche Belange der Kundenbeziehung selber kümmern muss, sondern ein echter Spezialist, der sich in erster Linie um das Portfolio des Kunden kümmert und dem ein weiterer Kundenberater zur Seite steht. An diesen kann sich der Kunde wenden, wenn

andere Fragen, etwa Finanzierungen, Vermögensstrukturierungen oder Erbschaftsregelungen, anstehen.

Es versteht sich von selbst, dass eine intensive Beratungsform nicht gratis erbracht werden kann. Wo Kunden diesen Service ohne besondere Gebühren in Anspruch nehmen möchten, besteht die Gefahr, dass Anlageprodukte mit versteckten Kosten (Fonds, strukturierte Produkte) für den Berater einen höheren Stellenwert erhalten und die Beratung von solchen Gebührenüberlegungen beeinflusst wird. Es ist also im Interesse der Kunden, möglichst transparente Konditionen zu verlangen.

Dabei sollte das gewählte Gebührenmodell auf die gewünschte Beratungsart abgestimmt werden. Geht es um kontinuierliche Beratung und häufige Transaktionen, ist eine Pauschalvergütung, meist berechnet auf dem deponierten Vermögen, verbunden mit einer attraktiven «Ticket Fee» per Transaktion angezeigt. Sind die Kontakte seltener, vom Kunden her initiiert, führen dann jedoch meist zu Transaktionen, wäre auch eine Vergütung auf Transaktionsbasis sinnvoll. Letztere hat aber den Nachteil, dass tendenziell «abschlussorientiert» beraten wird. Vermehrt ist daher die auf die Intensität der Beratung abgestimmte Pauschalgebühr im Gebrauch. Diese kann – bei hohem zeitlichem Beratungsaufwand – durchaus höher sein als die Gebühren für eine Vermögensverwaltung, da ja die Beratungstätigkeit sehr individuell, mitunter auch zeitintensiv erbracht wird.

Tendenziell keine gute Beratungsleistung wird von Institutionen erbracht, die Active Advisory in erster Linie als Verkaufskanal für hausinterne Produkte, insbesondere «inhouse» produzierte strukturierte Produkte verstehen. Wer als Kunde diesem Interessenkonflikt aus dem Weg gehen möchte, sollte Active Advisory bei einer Bank suchen, die hier zurückhaltend vorgeht und auch im Fondsbereich konsequent das Prinzip der «Open Architecture», d.h. eine Fondsauswahl unter Berücksichtigung von Drittfonds, verfolgt.

Die Anforderungen an die Mitarbeiter von Active-Advisory-Abteilungen sind hoch. Neben guten kommunika-

tiven Fähigkeiten sollten sie die Palette möglicher Anlagen möglichst umfassend kennen und darüber hinaus in jedem Fall von einer starken Analyseabteilung sowie technischen Hilfsmitteln unterstützt werden. Die Entwicklung automatisierter Lösungen, die selbständig eine dynamische Portfolio-Überwachung erlauben, wird in Zukunft die Effizienz der Beratung weiter erhöhen.

Die spezialisierte Active Advisory ist in vielen Banken noch eine relativ

junge, entwicklungsfähige Disziplin. Die Ausbildung der Mitarbeiter erfolgt noch häufig «on the job» und wird mitunter als Zwischenstation auf dem Weg zum «Private Banker» betrachtet. Mit der Weiterentwicklung dieser Dienstleistung wird jedoch der spezifischen Ausbildung mehr Bedeutung zukommen, in der spezialisiertes Fachwissen mit guten kommunikativen Fähigkeiten gekoppelt wird. Denn zweifellos besteht für diese Beratungsform weiterhin steigender Bedarf. ■

Active Advisory – More Than Just Better Investment Advice

Many private investors do not feel at home giving a portfolio management mandate. They look for professional advice but do not want to hand over decision-making to someone else, particularly in money matters. At the same time, this client segment has clear objectives in mind and searches for efficient ways to manage its assets.

Active Advisory is a specific service for these clients who have considerable expertise in financial affairs. Despite the Internet and E-Mail, observing the financial markets is very time-consuming. Moreover, the investment universe has expanded beyond the home market and now covers the whole world. Therefore, Active Advisory which sifts through the flood of information and prepares it for clients may be an excellent choice even for investors with exhaustive know-how. At the same time, the advisor serves as a sounding board for ideas an investor propagates.

Since the interaction between advisor and client is particularly close in Active Advisory, a number of critical factors are worth mentioning: 1. An investment policy geared to the investor's objectives and a thought-out risk profile are crucial. 2. The advisor must have a clear picture of his client's actual financial market know-how. 3. There must be strict guidelines as to how the advisor monitors his client's portfolio. 4. It is recommended to agree at the outset as to how often the client expects his advisor to contact him or vice versa. 5. An Active Advisor should not be an allrounder who takes care of all his client's matters at the bank; he should rather be a portfolio specialist with further client advisors at his side.

Obviously, extensive advice cannot be free of charge. If clients expect this service to be complimentary, there is a danger that an advisor may tend to favor products with hidden costs, and his advice may be influenced by such considerations. The actual cost model depends on the type of advice a client wants. If he wants continuous advice with many transactions, an overall fee, usually on the deposited assets, combined with an attractive ticket fee per transaction may be the best choice. If contacts between advisor and client are rare but usually lead to transactions, a transaction-based fee system may make more sense. However, this may lead to more transaction-oriented advice. Consequently, overall fees based on the intensity of the advisory services are increasingly common.

At many banks, Active Advisory is still a relatively young discipline. There is no doubt, however, that demand for this challenging new form of advisory service is on the rise.