

# Qualität im Vermögensmanagement



Von Ralf Vielhaber  
Herausgeber «Fuchsbriefe», Berlin

«Wenn wir von guter Qualität sprechen, signalisiert das in der Regel eine Übereinstimmung von Erwartung und Erwartungserfüllung», meint der Ulmer Professor und Mitglied des Zentrums für Private Banking der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Vallendar, Volkmar Liebig.

Doch wie verhält es sich mit den Kundenerwartungen im Private Banking, der anspruchsvollen Dienstleistung, vermögende Menschen in allen Fragen rund ums Geld gut zu bedienen? Schwer zu beantworten. Kunden sind so vielfältig, wie es Menschen auf der Welt gibt. Vielleicht lassen sie sich einigermassen in Typengruppen unterteilen: Die einen erwarten, dass ein Bankberater zumindest ihr Vermögen nicht mindert; die anderen erwarten, dass es deutlich gesteigert wird; und wieder andere möchten, dass der Berater mitdenkt und das Vermögen auf die Unwägbarkeiten und Sonderfälle des Lebens – Alter, Krankheit, Risiken des eigenen Unternehmens, Versorgung der Angehörigen, Übertragung von Vermögenswerten in eine Stiftung und so weiter – abstellt.

Allen Kunden ist zumindest eins gemein: Sie gewähren der Bank, der sie sich anvertrauen, einen Vertrauens-

vorschuss. Er resultiert aus der Erwartungshaltung, die eine Bank mit ihrem Auftritt am Markt – Image, Werbung, Mund-zu-Mund-Propaganda – weckt.

Und die Erwartungen sind hoch, präsentieren sich die Anbieter doch meist als echte Alleskönner: «Für unsere Vermögensberater zählt nur eins: Ihr Anspruch» (Bremer Landesbank). Oder: «Sie bestimmen, wie Ihre Ziele und Perspektiven aussehen und wir helfen Ihnen dabei, die Komplexität und Dynamik der heutigen Märkte auf Ihre ganz persönlichen Anforderungen abzustimmen» (Dr. Bauer, unabhängiger Vermögensberater, München). So oder ähnlich lauten die Leistungsversprechen. Sie umfassen ein weites Feld: Strategie- und Anlageberatung, diskretionäre Vermögensverwaltung, strukturierte Produkte, Trust- und Stiftungs-lösungen, Finanz-, Steuer- und Erbschaftsplanung, Family-Office-Services, Corporate Finance, Research speziell für Kunden, Finanzierungen, Darlehen und Garantien, Escrow Services, strukturierte Transaktionen, Bewertung von Kunst, spezielle Betreuung von Sportlern, Versicherungslösungen, individuelle Fondslösungen – und das alles natürlich «tailor-made», massgeschneidert.

## Lösungen für komplexe Vermögensverhältnisse

Die klassische Vermögensberatung, die sich mehr oder minder standardmässig auf die Risikoeinstellung des Kunden (konservativ, wachstumsorientiert, dynamisch) konzentriert und danach die Aktienanteile im Portfolio ermittelt, ist heute nur noch ein Teil – und bei weitem nicht der wichtigste – einer qualitativvollen Beratung.

Fragen nach den Liquiditätsbedürfnissen, nach der Notwendigkeit, über das Vermögen später auch im Inland verfügen zu können (Stichwort: dem Fiskus verborgene Vermögensbestandteile im Ausland), nach der Vermögensnachfolge, nach illiquiden Vermögensbestandteilen wie Immobilien und Beteiligungen (geschlossene Fonds) und vor allem auch Fragen nach Steeroptimierung und rechtskonformem

Vermögensschutz, kurz: die Suche nach tragfähigen Lösungen für komplexe Vermögensverhältnisse, haben inzwischen einen hohen Stellenwert beim Kunden. Solche Fragen erfordern von den Beratern enormes Überblickswissen, die Fähigkeit, Fachkompetenzen zu vernetzen und tatsächlich in den Kopf des Kunden «eindringen» zu können. Die Anbieter schulen ihre Mitarbeiter entsprechend intensiv, denn ohne qualifizierte Beratung wird sich heute kaum noch ein Vermögender dazu bewegen lassen, den Anbieter zu wechseln.

## Deutschland, Schweiz, Liechtenstein, Österreich, Luxemburg

Die Anbieter in Deutschland sind beim Thema Qualität im Vermögensmanagement die Trendsetter am Markt. Kein Wunder: Hier tobt der Wettbewerb um vermögende Kunden am heftigsten und hier können Standortvorteile wie Diskretion nicht eingesetzt werden.

Die Schweizer Anbieter schalten von reiner Vermögensverwaltung der liquiden Vermögensbestandteile verstärkt auf ganzheitliches Vermögensmanagement unter Berücksichtigung auch steuerlicher Aspekte um. Sie wollen allerdings gewöhnlich den Kunden im Beratungsgespräch einwickeln und sind nur selten bereit, schriftliche Lösungsskizzen zu unterbreiten. Ein Manko, denn der Kunde, der drei, vier Anbieter besucht, wird im Anschluss Probleme haben, sich klar zu erinnern, was ihm konkret wo geboten wurde. Nur ein gutes Gefühl zu haben, ist dann doch zu wenig. Da sind die liechtensteinischen Adressen am Markt schon weiter.

Die österreichischen Anbieter machen auf sich aufmerksam, da sie sich auch intensiv um kleinere Vermögen (ab 250'000 €) kümmern. Und einige Luxemburger Anbieter wachen endlich auf und erkennen, dass sie als reine Fondsfabriken auf Dauer keine Zukunft haben; sie nutzen daher ihre Internationalität als Stärke, die sie in einer ganzheitlichen Kundenberatung ausspielen können.

[www.fuchsbriefe.de](http://www.fuchsbriefe.de) •