

# Anlageberatung im Wandel



Von Luc Schuurmans

Mitglied der Geschäftsleitung  
Private Banking, Bank Linth LLB AG

Der Wandel in der Finanzbranche ist allgegenwärtig. Es vergeht kaum ein Tag, an welchem nicht in einer Nachrichtensendung oder in einer Zeitung dieser Wandel zum Thema gemacht wird. Treiber dieses Wandels sind insbesondere technologische, regulatorische und soziologische Faktoren. So bieten die Entwicklungen im IT-Umfeld neue Möglichkeiten, die vor wenigen Jahren noch kaum einer für möglich gehalten hätte. Zugleich steigen die regulatorischen Anforderungen (KAG, Fidleg etc.). Dies nicht zuletzt auch aufgrund der einschneidenden Erfahrungen aus der Finanzkrise. Dazu kommt der soziologische Wandel mit seinen tiefgreifenden Veränderungen im Zusammenleben, der Mobilität und dem Interaktionsverhalten. So orientieren sich und handeln Anleger zum Beispiel auf Basis von Schwarmintelligenz mithilfe von sogenannten Social Community Trading Plattformen<sup>1)</sup>.

## Transparenz fordert...

Wer behält in dieser Situation den Durchblick? Kaum jemand, deshalb ist es nicht verwunderlich, dass immer mehr Transparenz gefordert wird. Ein

Beweis dafür ist die rasante Verbreitung von Internet-Vergleichsdiensten<sup>2)</sup>, die sich mit Preis- und Performancevergleichen beschäftigen.

Anbieter von Finanzdienstleistungen stehen heute vor der grundlegenden Frage, wie sie ihr Leistungsangebot an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen müssen und zu welchen Preisen sie diese im Markt anbieten können. Auf diesen Preis/Leistungs-Vergleich und dessen Anpassung soll in der Folge eingegangen werden.

Grundsätzlich kann dabei zwischen der Leistungsdimension und der damit einhergehenden Kosten- bzw. Preisdimension unterschieden werden.

## ...Leistungsdimension...

Um die finanziellen Bedürfnisse eines Kunden abzudecken, benötigt man in der Leistungsdimension zwei Komponenten. Einerseits die Anlageberatung im Sinne des eigentlichen Services und andererseits die verschiedenen Finanzprodukte.

Neben der Betreuungsdauer zeigt sich in der Anlageberatungspraxis, dass die *Service-Komponente* durch folgende fünf Service-Elemente positiv beeinflusst wird (vgl. Illustration «Der 5i-Beratungsservice-Stern»):

- **Interaktionshäufigkeit:** Je häufiger ein Kunde mit seinem Berater Kontakt hat, desto besser kann die Bedürfniserkennung und Leistungserbringung erfolgen.
- **Interpretationsfähigkeit:** Je besser die interpersonellen Fähigkeiten und methodischen Kompetenzen des Kundenberaters sind, desto erfolgreicher wird die vom Kunden wahrgenommene Leistungserbringung.
- **Interaktionsgeschwindigkeit:** Je schneller bzw. reibungsloser eine Nachfrage abgedeckt wird, desto höher die Kundenzufriedenheit.
- **Individualität:** Je persönlicher eine Dienstleistung für den Kunden vorgenommen wird, desto höher der

wahrgenommene Nutzen für den Kunden.

- **Integrationsstärke:** Je besser ein Dienstleister seine Produkte bzw. Produktbausteine zu einer Gesamtlösung für den Kunden integrieren kann, desto grösser ist der gebotene Mehrwert. Ein Beispiel dafür sind Vermögensverwaltungstätigkeiten der Finanzdienstleister. Hier werden Markt-, Produkt- und Unternehmensanalysen, Auswahl der geeigneten Finanzinstrumente sowie deren Umsetzung und Überwachung im Hinblick auf eine optimale Anlagedisposition in einem Paket angeboten.

Die *Finanzprodukt-Komponente* mit ihren unterschiedlichen Bausteinen (Direktanlagen, Kollektivanlagen, Hebel- und Absicherungsprodukte etc.) bieten bei der Dienstleistungserbringung zunehmend weniger Differenzierungsmöglichkeiten. Heute sind die meisten Finanzprodukte der jeweiligen Anbieter einem breiten Anlegerkreis zugänglich. Entsprechend ist bei Schweizer Vermögensverwaltern die «offene Produktarchitektur» weit verbreitet<sup>3)</sup>.

## ...und Preisdimension

Auch bei der Preisdimension können zwei Komponenten unterschieden werden. Einerseits müssen die anfallenden Kosten berücksichtigt werden, andererseits gilt es zu beachten, was der Kunde für die Dienstleistung zu zahlen bereit ist. Die Differenz zwischen den Kosten und den Marktpreisen ergibt schliesslich die Marge für den Dienstleistungserbringer.

- Die *Kosten* in der Anlageberatung werden grundsätzlich durch die Personal- und Sachkosten bestimmt. Dabei spielen Grössenvorteile, sogenannte Skaleneffekte, oft eine wichtige Rolle. Insbesondere weisen die IT- und Immobilienkosten, wie auch zum Teil die Marketingkosten (z.B. Mehrjahreskampagnen) oft einen hohen Fixkostencharakter auf. Zudem fallen in der Anlageberatung

vermehrt Kosten für die Umsetzung regulatorischer Anforderungen an. Dass hier vor allem grössere Unternehmen über einen Vorteil verfügen, ist nur bedingt richtig. Zwar profitieren diese bei einem Teil der Sachkosten, welche effektiv Fixkosten sind, doch sind diese nur bis zu einer bestimmten Grössenordnung effektiv fix. So unterliegen z.B. Immobilien- und EDV-Investitionen auch gewissen Losgrössen und ihr Fixkostencharakter lässt sich nicht beliebig skalieren (sogenannte Sprungfixkosten). Zum anderen sind viele andere Kosten im Sachkostenbereich und insbesondere im Personalbereich eher variabel im Charakter. Daraus leitet sich ab, dass jeder Dienstleistungsanbieter sein individuelles Optimum definieren muss, welches aus der Kombination von Dienstleistungsangebot und Produkt-Umfang besteht.

- Neben der Kostenseite gilt es die *Marktseite* zu berücksichtigen. Diese ist einerseits durch die Nachfrage (und deren Zahlungsbereitschaft) und andererseits durch die Konkurrenzsituation geprägt. Je grösser die Konkurrenz bei vergleichbarer Leistung, desto tiefer der Preis für den Kunden. Dabei ist die Konkurrenz auf der Abwicklungsseite von Transaktionen über die Jahre dank der Technologie rasant angestiegen; diese kann aber naturgemäss im Beratungsbereich nur bedingt einen Service anbieten.

Die eingangs erwähnte zunehmende Preistransparenz führt speziell in der Anlageberatung zu einem neuen Spannungsfeld. Im Vergleich zu anderen Beratungsdienstleistern, z.B. Rechts-, Steuer- und Vorsorgeberatung, wo eine Honorarabrechnung der Beratung folgt, ist dies bei der Anlageberatung ausgeblieben. Der Grund dafür liegt in der vorwiegend indirekten Bezahlung für diese Dienstleistung, denn die transaktionsabhängigen Gebühren (z.B. Courtage) decken die anfallenden Kosten nur ungenügend ab. Im Fall, wo eine Anlageberatung zu keiner Finanztransaktion führt, bleibt diese Einnahmequelle trotz geleisteter Dienstleistung gänzlich aus. Diese fehlende

## Der 5i-Beratungsservice-Stern



Erklärung: In der Anlageberatungspraxis zeigt sich, dass die Service-Komponente durch Interaktionshäufigkeit, Interpretationsfähigkeit, Interaktionsgeschwindigkeit, Individualität und Integrationsstärke positiv beeinflusst wird.

finanzielle Abgeltung des Dienstleisters wurde bis anhin meist durch indirekte Rückvergütungszahlungen von Produkthanbietern (sogenannte Retrozessionen) kompensiert.

### Auswirkungen auf die zukünftige Anlageberatung

Welche Auswirkungen hat dies alles auf die zukünftige Anlageberatung? Anbieter von Anlageberatung müssen sich diesem Wandel stellen und eine oder mehrere der folgenden Handlungsalternativen angehen:

1. Sie können auf der Leistungsseite die Servicekomponente erhöhen oder reduzieren, mit entsprechender Auswirkung auf die Kosten- und Preisseite.
2. Sie können auf der Produktseite das Angebot vergrössern oder verkleinern und somit eine für sie optimale Kostenstruktur erlangen.
3. Sie können mittels Standardisierung der Leistungserbringung eine möglichst hohe Effizienz erlangen. Dabei gilt es, die oben erwähnten Elemente des Service-Sterns gut zu berücksichtigen, da diese teilweise die Standardisierungsmöglichkeiten begrenzen.
4. Sie müssen schliesslich ihr Vergütungsmodell neu überdenken und an die Marktgegebenheiten anpassen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass jene Dienstleistungsanbieter den Wandel in der Anlageberatung erfolgreich meistern werden, welchen es gelingt, eine transparente Dienstleistung anzubieten, die den individuellen Anforderungen der Kunden möglichst kostenoptimal begegnet.

Neben den Anbietern müssen sich aber auch die Nachfrager (Anleger) diesem Wandel stellen. Die gewonnene Transparenz bedingt, dass man sich zunehmend aktiv für oder gegen gewisse Dienstleistungen mit ihren entsprechenden Preisen entscheiden muss. Für die Anlageberatung bedeutet dies, dass die bis anhin indirekte und oft quasi als «kostenlos» wahrgenommene Finanzierung der Dienstleistung möglicherweise der Vergangenheit angehört.

1) Beispiele für Social Community Trading Plattformen:

[www.ayondo.com](http://www.ayondo.com)  
[www.wikifolio.com](http://www.wikifolio.com)  
[www.etoro.com](http://www.etoro.com)

2) Im Finanzumfeld sind dies z.B.

[www.moneypark.ch](http://www.moneypark.ch)  
[www.mydepotcheck.com](http://www.mydepotcheck.com)

3) Siehe z.B. Onlineauftritte

der folgenden Banken:  
[www.llb.li](http://www.llb.li)  
[www.ubs.com](http://www.ubs.com)  
[www.valartisbank.ch](http://www.valartisbank.ch)

[luc.schuurmans@banklinth.ch](mailto:luc.schuurmans@banklinth.ch)  
[www.banklinth.ch](http://www.banklinth.ch)