

SCHWEIZER PRIVATE BANKING

Liebesbezeugung an das eigene Fondsgeschäft

Bisher hat zwar nur Julius Bär ihr Asset Management abgespalten. Aber «anything goes» ist auch im Fondsgeschäft der anderen Schweizer Privatbanken passé. Die Institute haben ihre Strategien geschärft. Und Pictet zieht davon. **CLAUDIA GABRIEL**



Der Fonds-Gigant BlackRock, die unangefochtene globale Nummer eins im Asset-Management-Geschäft (vgl. S. 10 ff.), betreut die Schweiz mit nur gut 20 Mitarbeitern, die grösstenteils mit Vertrieb beschäftigt sind. Dabei gehört das Land wegen der hier verwalteten ausländischen Privatvermögen zu den ganz grossen Absatzmärkten für Anlageprodukte weltweit. Allerdings ist BlackRock im Ausbau begriffen.

Das ist symptomatisch für den Umbruch, der derzeit in dem Segment stattfindet. Noch sind die UBS und die Credit Suisse im einheimischen Fondsgeschäft die Platzhirsche (vgl. Tabelle) – eine Position, die sie vor der Jahrtausendwende erreicht hatten, indem sie die Gelder ihrer Privatkunden in die eigenen Fonds kanalisierten. Darum waren UBS und CS traditionell in den internationalen Fondsratings wie Lipper, Morningstar, Feri oder S&P schlecht vertreten: Erstens war einst der durch die Fondsratings erzielte Werbe-Effekt für die Grossbanken wenig relevant, und zweitens führte die etwas allzu einfache Vertriebsstrategie nicht immer zu Anreizen, Anlagerenditen zu generieren, die in unabhängigen Vergleichen brilliert hätten.

Die UBS hält bis heute an ihrem Asset-Management-Bereich fest. Dessen Qualität bezeichnet sie als bereits gut,

will sie aber dennoch weiter verbessern. Die Credit Suisse indessen ist vor fast einem Jahr angelsächsischen Vorbildern gefolgt und hat ihr internationales Fondsgeschäft, die britische Aberdeen Asset Management, verkauft. Allerdings behielt sie den Schweizer Teil des Geschäfts (vgl. SB 12/09).

Die Folgen der wilden Neunziger

Die alte Strategie der Schweizer Grossbanken, die bis heute nachwirkt, muss im Kontext der wilden späten Neunzigerjahre gesehen werden. Die Börsen boomten und das diversifizierte Aktienanlegen wurde bei Privatkunden zum Allgemeingut. Im Ausland wie in der Schweiz überboten sich Finanzinstitute in der Lancierung eigener Fondspaletten, welche das Angebot meist angelsächsischer unabhängiger Fondsanbieter (z.B. Fidelity) konkurrenzten. Diese versuchten selber auch, die Welt zu erobern – durch eine Internationalisierung ihres Angebots und ihres Vertriebs.

In der Schweiz hatten auch die besten ausländischen Fondsanbieter als «fremde Angreifer» auf den gut besetzten Markt jahrelang Mühe, richtig ins Geschäft zu kommen. Verschiedene Schweizer Privat- und Universalbanken hofften insgeheim, trotz geringerer finanzieller Potenz, das zwar nur beschränkt kundenfreundliche, aber mar-

genstarke Modell der Grossbanken einfach kopieren zu können. Dies führte in der Summe zu einem Wildwuchs an in der Schweiz zugelassenen Anlagefonds, von denen viele kaum profitabel sind, geschweige denn dass sie aus Kostensicht ein ideales Volumen an verwalteten Vermögen erreicht hätten.

Die Finanzkrise hat nun die privaten Bankkunden definitiv misstrauisch gemacht und das einfache Geschäftsmodell des Vertriebs eigener Anlageprodukte an die eigene Kundschaft diskreditiert. Den Schweizer Banken gereicht heute zum Vorteil, dass sie etwa ab der Jahrtausendwende (allerdings in unterschiedlichem Ausmass) anfangen, ihren Kunden «offene Architekturen» anzubieten – also wie auch immer ausgewählte Paletten aus eigenen und Drittfonds. Wer dieses etwas marginärmere Modell nicht bloss als Feigenblatt benutzt, sondern ehrlich verwirklicht hat, hat heute in seinen Geschäftszahlen weniger zu fürchten.

Julius Bär als Einzelfall

Die Bank Julius Bär hat im Herbst 2009 die letzte Konsequenz aus der neuen Sachlage gezogen und ihr ganzes Asset Management in Form von GAM an die Börse gebracht. GAM ist heute für sie nur noch ein Fondslieferant unter vielen, bestätigt Sprecher Jan von der Muehll. Imagemässig war



BILD: REZO/FRED MERZ

Jacques de Saussure, Managing Partner von Pictet & Cie: Die Bank, die er vertritt, ist heute ein Fondsanbieter von internationalem Format.

dies zweifellos ein guter Schritt, überdies eröffnet er GAM die Möglichkeit, als Asset Manager in neue Grössenordnungen aufzusteigen (vgl. S. 10 ff.).

Werden andere Privatbanken folgen? Im Moment eher nicht. Der Spezialist für Unternehmens(teil)verkäufe im Finanzsektor, Ray Soudah, sagt: «Im Ausland ist der Trend zu solchen Verkäufen kurzfristig stärker als in der Schweiz. Wegen des Drucks auf das Bankgeheimnis betrachten viele Privatbanken heute ihr Fondsgeschäft als wertvolle Diversifikation zum Private Banking.» Er sieht höchstens kleinere Spezialisten ihr Fondsgeschäft verkaufen. Die ausländischen Fondsanbieter dürften ihre Schweizer Präsenz weiter ausbauen, vor allem im immer noch stark einheimisch dominierten institutionellen Geschäft und im Hedge-Fund-Bereich. Und die Privatbanken werden ihr Fondsangebot weiter spezialisieren, sagt Soudah.

Dieser Befund deckt sich mit dem Resultat einer Kurzumfrage der SB unter Privatbanken, die alle ihr Fondsgeschäft weiter wachsen lassen wollen. Sie haben dabei heute mehr oder weniger klare Strategien, die sich eindeutig vom früheren «anything goes» abheben. Das margenstärkere aktive Fondsmanagement (vgl. S. 10 ff.) ist grösstenteils König, und man fokussiert sich meist auf einzelne Themen-

gebiete, in denen man global konkurrenzfähige Renditen erreichen will.

Pictet ist eine Klasse für sich

Allerdings gibt es erhebliche Unterschiede in den Ausgangslagen und in der Positionierung. Zunehmend eine Klasse für sich ist die Riesin Pictet, die ihre Fondssparte früh recht unabhängig geführt und sie immer primär auf den Vertrieb über Drittbanken ausgerichtet hat. Pictet ist heute in der Schweiz hinter den Grossbanken die Nummer drei mit Aspirationen auf Platz zwei. Ihre Fondssparte verwaltet unter eigenem Namen 73 Milliarden Franken und dürfte damit die kritische Grösse auch im internationalen Vergleich komfortabel überschritten haben, zumal das Total der auf der Fonds-Infrastruktur von Pictet verwalteten Vermögen (inkl. Private-Label-Fonds, Dienstleistungen an andere Asset Manager usw.) massiv höher liegt.

Pictet blieb in der Krise von Skandalen verschont und hat davon erheblich profitiert. Laut dem Sprecher Simon Roth vertritt sie heute überdies mehr Fonds im Ausland als in der Schweiz. Sie ist als Privatbank schon lange fast weltweit tätig – Präsenzen, die sie auch früh für die Expansion des Fonds-Drittvertriebs genutzt hat. Pictet hat zwar eine sehr breite Fondspalette, will aber bewusst nicht das ganze Anlageuniversum abbilden. Schwerpunkte sind die Flaggschiffe (z.B. Schweizer Aktien), Emerging Markets, Themenfonds und Nachhaltigkeit. Die Fonds stellen sich dem S&P-Rating.

Vontobel hat die Strategie ihres Fondsbereichs Anfang 2008 geschärft. Sie konzentriert sich heute auf Global Change Investing (das Ausnützen globaler Megatrends wie Bevölkerungswachstum, Nachhaltigkeit usw.), Contemporary Value, Alternative Anlagen/Fund of Funds und Spezialprodukte. Dabei befindet sie sich in einer Qualitäts-, Rendite- und Risikomanagement-Offensive. Nichtkernprozesse wie die Fondsadministration hat sie ausgelagert und hat jüngst auch ausserhalb von Europa Vertriebsstrukturen aufgebaut. «Ziel ist, stärker als der Markt zu wachsen und eine global erfolgreiche Asset-Management-Boutique zu werden», sagt Zeno Staub, Leiter Asset Management. Eine ähnliche Strategie verfolgt Sarasin, die sich zunehmend als ganze Privatbank in-

ternational als Spezialistin für nachhaltiges Investieren positioniert. Sie fokussiert ihre Fondspalette auf nachhaltiges, thematisches und regelbasiertes (quantitatives) Anlegen. Ihre Vertriebsaktivitäten will sie vor allem bei institutionellen Kunden und Drittbanken stärken. Sarasin verkaufe ihre Fonds auch an die eigenen Privatkunden, aber nach eigenen Angaben jeweils in einer Auswahl mit Drittfonds.

Clariden Leu: Traditionell

Von den befragten Privatbanken wirkt Clariden Leu, Tochter der Credit Suisse, am traditionellsten. Sie hat im Rahmen der Fusion der Banken Clariden, Leu und Hofmann anno 2007 ein breites Angebot an Fonds «geerbt» und bietet Produkte in allen Anlagekategorien an. Zentral sind für sie Aktien-, Sektor- und Themenfonds, Geldmarktfonds (in denen sie nach eigenen Angaben die kritische Masse erreicht), Insurance Linked Securities und Emerging-Market-Fonds. Sie verfolgt eine Multi-Boutique-Strategie unter Beizug externer Anlagespezialisten.

Clariden Leu will ihren Kunden alles aus einer Hand anbieten: Beratung, Studien, Produkte, Anlagelösungen und Abwicklung/Verwaltung. Ausdrücklich vertreibt sie ihre Fonds über drei Kanäle: Die eigene Kundschaft, diejenige der Credit Suisse und Drittbanken, wobei sie in letzterem Segment vorläufig noch vor allem auf die Schweiz fokussiert ist – die Auslandsexpansion nach Europa und Asien hat erst begonnen.

Die nächsten Jahre werden zeigen, welche dieser Strategien aufgehen, und ob es doch noch zu weiteren Verkäufen von Fondssparten kommt. «

Die grössten Fonds-Anbieter auf dem Schweizer Markt*

Anbieter	Verwaltete Vermögen 30. Nov. 2009, Mrd. Fr. (Marktanteil %)	Verwaltete Vermögen 30. Nov. 2006, Mrd. Fr. (Marktanteil %)
UBS	147,6 (24,8)	214,3 (33,2)
Credit Suisse	113,9 (19,1)	116,3 (18)
Pictet	77,5 (13)	55,5 (8,6)
Swisscanto	49,5 (8,3)	51 (7,9)
Swiss & Global	28,1 (4,7)	25,5 (4)
ZKB	21 (3,5)	11,4 (1,8)
Clariden Leu	16,2 (2,7)	20,6 (3,2)
Lombard Odier	15,6 (2,6)	17,5 (2,7)
Zurich Invest	9,7 (1,6)	6,1 (1)
Sarasin	8,4 (1,4)	8,3 (1,3)

Quelle: Lüpfer

*Nur in der Schweiz zugelassene Fonds und Schweizer Gesellschaften.