

Was Kultur in der Vermögensverwaltung bedeutet

Besseres Handeln unter grosser Unsicherheit

Claudia Gabriel 8.5.2015



Wie in der Zellkultur bedeutet Kultur häufig, ideale Bedingungen für zukünftiges Wachstum zu schaffen. (Bild: Imago)

Kultur in der institutionellen Vermögensverwaltung (Mandate für Grosskunden oder Fonds) ist ein wesentliches Thema, besonders für den Schweizer Finanzplatz. Bekanntlich möchte er sich international als Asset-Management-Standort profilieren. Er kommt mit diesen Ideen aber nur langsam vom Fleck, weil er von einer Ausrichtung auf eine gewisse Art von Privatkundengeschäft her kommt. Zentral ist in der institutionellen Vermögensverwaltung die Fähigkeit, beim Investieren längerfristig solide Renditen zu erwirtschaften. Doch dies ist schwieriger geworden als in den vergangenen Jahrzehnten. Zentralbanken und die Politik dominieren bekanntlich die internationalisierten Märkte als unberechenbare Faktoren.

Vor der Krise Qualität oft mangelhaft

Ein Vertreter eines grossen Schweizer Fonds-Anbieters sagt heute offen, vor der Finanzkrise von 2007/08 habe die Qualität häufig nicht gestimmt. Fonds mit schön klingenden Namen wurden aufgelegt und mit netten Präsentationen an Privatbanken verkauft. Diese veräusserten sie häufig an ausländische Kunden weiter, die ihr Geld nicht nur wegen einer guten Anlagerendite in die Schweiz gebracht hatten. Viele Fonds von Schweizer Anbietern hatten bei internationalen Rating-Agenturen wie Morningstar keine Chance. Sie verlangten zum Teil überhöhte Gebühren, was auf die Anlagerendite drückte. Und häufig waren sie auch schlecht aufgesetzt, indem sie z.B. nur über einen einzigen Manager statt über ein Management-Team verfügten. Geriet der Manager unter das Tram, war der Fonds vorübergehend verwaist.

Komplexität und Unsicherheit als Erschwernis

Solche institutionellen Missstände würden seit der Krise rasch behoben, sagt der Experte, vor allem weil die Privatbanken im Zuge der neuen Regulierungen an der Kundenfront (Mifid in der EU, langsame Abschaffung der Vertriebsvergütungen) und der erhöhten Anforderungen der Kunden ihre Fonds-Selektion professionalisiert hätten. Doch welche Kultur braucht es, um gegenüber den Anlegern nicht nur die minimalen Pflichten zu erfüllen, sondern auch noch in der Kür zu brillieren: Nachhaltig überdurchschnittliche Renditen bei möglichst geringem Risiko erwirtschaften, und dies unter stark angestiegener Komplexität und Unsicherheit?

Rendite-Vergleiche reichen nicht

Für Carol Geremia vom US-Fondsanbieter MFS, die derzeit international über das Thema referiert, geht es wiederum um die Kultur. Laut einer Studie des CFA-Instituts bezeichnen 99% der professionellen Anleger die Kultur als sehr wichtig oder wesentlich für den Erfolg einer Firma. Dennoch richten sich laut Geremia allzu viele Anleger wie auch Fondsgesellschaften zu sehr auf kurzfristige Rendite-Zahlen aus, selbst wenn ihr Anlagehorizont langfristig sei. Eine permanente Evaluation solcher harter Kennzahlen aus der Vergangenheit führe dazu, dass sich die Investoren in falscher Sicherheit wiegten. Vielmehr sollten sich die Anleger laut Geremia Zeit nehmen, diejenigen Faktoren zu analysieren, die schwierig zu messen seien – wie etwa die Kultur. Denn diese seien für die künftigen Renditen oft mindestens genauso wichtig.

Querdenker führen

Um gute Anlageideen zu kreieren, gehe es in der Vermögensverwaltung wesentlich darum, vieles zu hinterfragen, unter anderem Daten und Marktentwicklungen. Innerhalb der Firma müssten die Informationen sodann auch geteilt und diskutiert werden, und zwar auf eine Art, dass das Resultat dem Kunden zugute komme. Es sei ein Ausräumen zwischen Teamwork und Querdenkern. Die Querdenker könnten im Extremfall die Firma durcheinander bringen, seien aber zwingend nötig, damit die Teams nicht betriebsblind würden. Dabei die Balance zu halten, sei eine anspruchsvolle Führungsaufgabe, die leider derzeit in der Finanzbranche häufig vernachlässigt werde. Das Resultat sei, dass die Querdenker die Firma oder gar die Branche verliessen, und sie damit ihrer Fähigkeit beraubten, sich selber zu hinterfragen und sich in unsicheren Umgebungen adäquat zu bewegen, warnt Geremia.

Eine moderne, internationale Asset-Management-Firma müsse «kulturell richtiges Verhalten» weltweit durchsetzen können, und nicht bloss im Hauptquartier. Eine starke Kultur Sorge für gute Investitionen und Geschäftsentscheide. Dies sei aber nur mit loyalen Mitarbeitenden möglich. Diese Loyalität definiert sich wiederum durch eine langfristige Perspektive – ein Faktor, der laut diversen Studien im Finanzsektor noch immer unterbewertet werde.

Entlöhnung wesentlich

Weiter sei die Frage wesentlich, ob ein Asset Manager seine Portfoliomanager nach kurzfristigen Rendite-Kriterien oder längerfristig «richtigem» Verhalten entlöhne. Bisher, betont Geremia, sagten 80% der Angestellten aus der Finanzbranche, die Hälfte ihres Lohnes hänge von kurzfristigen Rendite-Kriterien ab.

Geremias Untersuchungen geben wichtige Hinweise, wohin der Weg des Schweizer Vermögensverwaltungsplatzes führen muss. Und zeigen einmal mehr, dass etliche gute Sitten, die gerade im Schweizer Banking vor den überzogenen Wachstumsphantasien der Neunziger- und Nullerjahre durchaus gegolten haben, wieder salonfähig um nicht zu sagen fundamental wichtig geworden sind.